



HAL
open science

Explication de l'intention d'une nouvelle localisation dans une même région à partir d'une version intégrée du modèle d'Uppsala: le cas des PME françaises dans la région MENA.

Charles Aymard

► To cite this version:

Charles Aymard. Explication de l'intention d'une nouvelle localisation dans une même région à partir d'une version intégrée du modèle d'Uppsala: le cas des PME françaises dans la région MENA.. Gestion et management. LEST; Aix-Marseille Université, 2021. Français. NNT: . tel-03561326

HAL Id: tel-03561326

<https://hal.science/tel-03561326v1>

Submitted on 31 Jan 2025

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - NoDerivatives 4.0 International License

THÈSE DE DOCTORAT

Soutenue à Aix-Marseille Université
le 13 Octobre 2021 par

Charles AYMARD

Explication de l'intention d'une nouvelle localisation dans une
même région à partir d'une version intégrée du modèle
d'Uppsala : le cas des PME françaises dans la région MENA

Discipline

Sciences de gestion

Spécialité

Stratégie – Management International

École doctorale

École Doctorale 372 – Sciences

Économiques et de Gestion

Laboratoire/Partenaires de recherche

Laboratoire d'Économie et de

Sociologie du Travail – CNRS - Unité

Mixte de Recherche 7317



Composition du jury

Pierre-Xavier MESCHI Président du jury

Aix-Marseille Université

Ulrike MAYRHOFER Rapporteur

Université Côte d'Azur

Philippe VÉRY Rapporteur

EDHEC Business School

Marion VIEU Examinatrice

Aix-Marseille Université

Foued CHERIET Examineur

Montpellier Supagro

Franck BRULHART Directeur de thèse

Aix-Marseille Université

Affidavit

Je soussigné, Charles AYMARD, déclare par la présente que le travail présenté dans ce manuscrit est mon propre travail, réalisé sous la direction scientifique de Franck BRULHART, dans le respect des principes d'honnêteté, d'intégrité et de responsabilité inhérents à la mission de recherche. Les travaux de recherche et la rédaction de ce manuscrit ont été réalisés dans le respect à la fois de la charte nationale de déontologie des métiers de la recherche et de la charte d'Aix-Marseille Université relative à la lutte contre le plagiat.

Ce travail n'a pas été précédemment soumis en France ou à l'étranger dans une version identique ou similaire à un organisme examinateur.

Fait à Aix-en-Provence, le 15 juillet 2021.



Cette œuvre est mise à disposition selon les termes de la [Licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 4.0 International](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).

REMERCIEMENTS

Je tiens tout d'abord à remercier M. Franck BRULHART, mon directeur de thèse, pour ses conseils, son investissement, sa confiance, et surtout sa patience tout au long de ce travail. Dès le début de notre collaboration, après mon master en ressources humaines, j'ai pu apprendre de son expérience et de ses connaissances. J'espère avoir hérité de sa rigueur et de sa conscience professionnelle pour poursuivre mon parcours académique.

Je remercie également les professeurs Ulrike MAYRHOFER et Philippe VÉRY pour avoir accepté d'évaluer la qualité de ce travail en tant que rapporteurs. Merci également au professeur Pierre-Xavier MESCHI d'avoir présidé le jury de thèse. Je remercie tout autant M. Foued CHERIET et Mme Marion VIEU pour leurs remarques avisées en tant que suffragants.

La suite de mes remerciements est adressée à l'ensemble de l'équipe du Laboratoire d'Économie et de Sociologie du Travail. Je reconnais la chance d'avoir effectué ce travail de recherche dans des conditions de travail exceptionnelles. La réussite de cette thèse n'aurait pas été possible sans leur accompagnement dans tous les projets que j'ai pu mener au cours de ces années de doctorat. Je remercie donc Mme Ariel MENDEZ, M. Thierry BERTHET, Mme Nathalie BESSET, Mme Jocelyne MARTINIERE-TESSON, Mme Isabelle DUROULIN, M. Georges DIGRANDI, M. Aymeric SIEYES, M. Laurent GIGLIO et M. Elie PERRICHON.

Merci aussi aux enseignants et aux équipes de la Faculté d'Économie et de Gestion d'Aix-Marseille Université pour leur disponibilité et leur professionnalisme. Je remercie également les membres de la faculté d'Arts, Lettres, Langues et Sciences Humaines pour leur confiance et leur disponibilité lors de mes deux années d'Attaché Temporaire d'Enseignement et de Recherche dans cette belle composante. Je remercie particulièrement Mme Nadia MESLI pour la confiance qu'elle m'a accordé.

Je remercie les équipes de l'École doctorale 372 pour le soutien logistique qu'elles m'ont apporté lors de mes différents déplacements. À ce titre, je remercie Mme Marie LAVIRON. Je remercie également M. Pierre-Xavier MESCHI pour ses conseils et ses remarques lors de mes comités de suivi de thèse.

Ces remerciements ne seraient pas complets sans mentionner les personnes qui m'ont permis de valoriser et diffuser ce travail. Je remercie donc les équipes d'ATLAS-AFMI ; de La Fabrique de l'Exportation, notamment M. Etienne VAUCHEZ ; les organisateurs du programme Nord-IB, Mme Rilana RIIKKINEN et M. Philip KAPPEN ; de BT Consultant avec M. Bertrand VIALA ; les équipes du CNAM ; les professeurs M. Pierre BERTHAUD et Jean-François PONSOT de l'Université Grenoble Alpes pour m'avoir incité à poursuivre en doctorat ; et les équipes d'OkayDoc avec M. Yann-Maël LAHRER.

Sur un plan plus personnel, je tiens à remercier toutes les personnes qui, de près ou de loin, m'ont accompagné tout au long de cette aventure. Merci notamment à Marion CINA pour nos nombreux échanges qui ont incontestablement participé à faire murir nos réflexions. Enfin, la concision des remerciements ne suffira pas à témoigner la reconnaissance que je porte à la dernière garde, à ceux qui sont là quand il ne reste plus personne ; à Marion, à mes parents, et à mon frère, sans qui ce travail n'aurait pu voir le jour. Votre soutien incommensurable est à la hauteur de ce que nous avons investi ensemble dans cette thèse.

Nous sommes les derniers. Aussitôt après nous commence un autre âge, un tout autre monde, le monde de ceux qui ne croient plus à rien, qui s'en font gloire et orgueil.

Charles Péguy, Notre Jeunesse, 1910

SOMMAIRE

INTRODUCTION GÉNÉRALE.....	8
PARTIE I : Étude de la littérature : explication de l'intention d'une nouvelle localisation dans une même région à partir d'une version intégrée du modèle d'Uppsala.....	
19	
Chapitre 1 : caractérisation du concept d'intention d'une nouvelle localisation dans une même région, choix des déterminants et choix du modèle d'Uppsala intégré.....	
21	
1. Définition de l'intention d'une nouvelle localisation dans une même région	23
2. Principaux cadres théoriques et déterminants mobilisés pour étudier le choix de localisation	35
3. Proposition d'un modèle intégrateur pour étudier l'intention d'une nouvelle localisation dans une même région.....	99
Bilan du chapitre un	109
Chapitre 2 : influence du réseau social et de l'expérience sur l'intention d'une nouvelle localisation dans la même région : hypothèses et modélisation.....	
111	
1. L'influence du réseau social sur intention d'une nouvelle localisation dans une même région.....	114
2. L'influence de l'expérience sur l'intention d'une nouvelle localisation dans une même région.....	137
3. L'influence de déterminants complémentaires sur l'intention d'une localisation dans une même région	206
Bilan du chapitre deux.....	211
PARTIE II : Étude empirique : l'intention d'une nouvelle localisation dans une même région : le cas des PME françaises dans la région MENA	
218	
Chapitre 1 : choix du positionnement épistémologique et choix méthodologiques.....	
221	
1. Choix du positionnement épistémologique.....	222
2. Choix méthodologiques	231
3. Choix du terrain d'étude	243
Chapitre 2 : mise en œuvre du protocole de recherche qualitatif, analyse et discussion des résultats.....	
248	
1. Mise en œuvre du protocole de recherche qualitatif.....	250
2. Analyse des résultats et discussions.....	260
Chapitre 3 : mise en œuvre du protocole de recherche quantitatif, analyse et discussion des résultats.....	
285	
1. Mise en œuvre du protocole de recherche quantitatif.....	287
2. Analyse des résultats.....	327
3. Discussions des résultats.....	376

CONCLUSION GENERALE	417
BIBLIOGRAPHIE	430
TABLE DES MATIERES	478
TABLE DES ILLUSTRATIONS	484
LISTE DES ABREVIATIONS ET DES ACRONYMES	488

INTRODUCTION GÉNÉRALE

« Johanson and Vahlne have kept their theory alive. Over the years, they have offered a number of revisions to the original model to adress both advances in international business research and the changing landscape of international business practices » (Coviello et al. 2017, p. 1151)

Un contexte mondial « VUCA »

L'acronyme VUCA (*Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity*) est utilisé pour caractériser une situation économique mondiale qui se complexifie ; depuis plusieurs années, l'environnement international devient volatile, incertain et ambigu (Bennet et Lemoine, 2014). Le réagencement des acteurs, des alliances commerciales et des flux économiques liés à la mondialisation tranche avec la relative stabilité que le monde a connu depuis les années 1960. La réduction des IDE dans le monde semble illustrer cette nouvelle phase de la mondialisation : *« L'investissement international se grippe. Signe des temps d'une mondialisation à l'arrêt, ou simple épiphénomène ? »* (Les Echos, 2019). Récemment, la presse spécialisée s'interroge sur le recul des investissements internationaux, dont l'évolution souvent commentée, agit comme un baromètre du climat des affaires mondiales. D'après les nations unies, le ralentissement, voir le recul, de la mondialisation s'illustre par la baisse prolongée des flux d'IDE dans le monde :

« Les flux mondiaux d'IDE ont poursuivi leur glissade en 2018, en baisse de 13%, pour atteindre 1 300 milliards de dollars. La baisse des IDE - pour la troisième année consécutive - s'explique principalement par les rapatriements à grande échelle des recettes accumulées de l'étranger par

les entreprises multinationales américaines au cours des deux premiers trimestres de 2018 » (CNUCED, 2019, p. 5).

La CNUCED appui ce constat en montrant que les politiques de contrôle des IDE se sont accrues, attestant de la méfiance à l'égard d'une mondialisation galopante :

« Le filtrage des IDE est devenu plus répandu ces dernières années. Au moins 24 pays - représentant collectivement 56% du stock mondial d'IDE - ont mis en place un mécanisme spécifique de filtrage des investissements étrangers » (CNUCED, 2019, p.15).

La combinaison d'attitudes méfiantes vis-à-vis de la mondialisation et de mesures protectionnistes marquent donc un tournant dans les stratégies d'internationalisation des entreprises. Pour rendre compte de ces nouvelles configurations, l'explication de l'internationalisation des entreprises ne peut pas faire abstraction des évolutions économiques mondiales, et la recherche en management international doit prendre en compte ces nouvelles tendances pour tenter de les expliquer : *« l'internationalisation et la globalisation rendent de plus en plus sceptique, il existe une perception forte et grandissante selon laquelle la globalisation génère plus de coûts et de risques que de bénéfices »* (Collinson *et al.*, 2017, p.7).

Internationalisation versus régionalisation

La recherche sur l'internationalisation se sépare en deux questions différentes lorsque l'on cherche à analyser le phénomène : pourquoi les entreprises s'internationalisent-elles ? Et comment s'internationalisent-elles (Welch *et al.*, 2016) ? La première renvoie aux motivations des entreprises à investir à l'étranger alors que la seconde s'intéresse davantage au processus par lequel les entreprises mettent en place leur stratégie d'internationalisation. En répondant à la deuxième question, Welch et Luostarinen (1988, p. 36) définissent l'internationalisation comme *« le processus d'engagement croissant [des entreprises] sur le marchés internationaux*

». Cette définition parfois considérée comme incomplète et trop générique, peut être précisée par celle de Calof et Beamish (1995, p. 116). Pour ces auteurs, l'internationalisation est « *le processus d'adaptation des opérations de l'entreprise à des environnements internationaux* ». Cette seconde définition est néanmoins simplificatrice dans la mesure où l'entreprise est réduite à un rôle passif dans lequel elle se contente de réagir aux changements environnementaux et l'ajout de la définition de Beamish (1990) permet de prendre en compte la capacité des entreprises à agir sur leurs choix d'investissement dans un environnement étranger en fonction de leurs ressources. C'est pourquoi nous choisissons de retenir la définition suivante pour notre recherche :

« *L'internationalisation est le processus par lequel les entreprises augmentent leur connaissance de l'influence des investissements internationaux sur leur évolution, et sur leur manière de gérer leurs affaires dans des pays étrangers* » (Beamish, 1990, p. 77, cité par Welch et Paavilainen-Mäntymäki, 2014).

Or, dans un contexte changeant, le recul de la mondialisation s'effectue au profit de stratégies d'entreprises plutôt orientées vers les espaces nationaux et régionaux (Arrègle *et al.*, 2013 ; Rugman et Verbeke, 2004). La régionalisation se définit comme un accroissement des échanges économiques, humains et financiers entre plusieurs entités territoriales situées dans une même région (Verbeke et Kano, 2016). Les échanges entre ces entités caractérisent le phénomène de régionalisation dans la mesure où ils sont plus intenses entre ces territoires qu'avec le reste du monde (Mudambi et Puck, 2016). La problématique de la régionalisation voit éclore de nouvelles recherches sur les flux d'investissements géo-centrés, qu'ils soient situés en Amérique (Davidson, 1980 ; Guler et Guillen, 2010), en Asie (Lei et Chen, 2011), Océanie (Gerschewski *et al.*, 2015), en Afrique (Adeleye *et al.*, 2015 ; Tunyi *et al.*, 2016) ou au Moyen-Orient (Fiegenbaum *et al.*, 1997 ; Hennekam *et al.*, 2017). Le retour de la régionalisation des stratégies d'investissement s'effectue alors aux dépens de la poursuite de l'intégration globale des espaces économiques nationaux, et Rugman et Verbeke (2004, p. 3) illustrent ce phénomène en montrant que « *de nombreuses multinationales ne sont pas globales mais plutôt régionales en termes d'étendue et de profondeur des marchés sur lesquels elles opèrent* ».

Plus récemment, la géopolitique, l'altermondialisme, le morcellement des espaces, et la régionalisation de l'économie nécessitent d'être examinés plus profondément (Buckley et Casson, 2021). Les constats établis au début des années 2000 restent d'actualité car les entreprises continuent à s'internationaliser dans des pays proches. Elles s'étendent progressivement à des pays plus éloignés sur le plan institutionnel tout en conservant une tendance à s'internationaliser dans leur région d'origine (Verbeke et Kano, 2016). Devant ces constats, il est nécessaire de comprendre en détails les logiques qui sous-tendent la dynamique de régionalisation, et cela passe par une meilleure compréhension du choix de localisation des entreprises.

Les PME : acteurs centraux de la régionalisation

Alors que les plus grosses multinationales sont en mesure de façonner les règles du jeu de la mondialisation en raison de leur importance dans certains pays, les plus petites entreprises semblent se comporter davantage comme des suiveuses qui cherchent à s'adapter au mieux aux changements. Néanmoins, leur action est à prendre en compte car les Petites et Moyennes Entreprises (PME) ont un rôle moteur dans l'intensification des flux régionaux (Chen et Chen, 1998 ; OMC, 2016) et elles sont donc logiquement des objets d'études capitaux pour comprendre la régionalisation. Griffith *et al.* (2008) présentaient déjà en 2008 l'étude des PME comme un des thèmes centraux en management international. Cependant, malgré de nombreuses études, il est surprenant de constater une absence de régularité dans les conclusions concernant les comportements et les stratégies internationales des PME. Ainsi, les études sur l'internationalisation de ces entreprises sont fragmentées et peu de synthèses ont été proposées pour rassembler les analyses de ces acteurs pourtant centraux (Ribau *et al.*, 2018). La compréhension du processus d'internationalisation des PME reste donc un défi d'actualité pour les chercheurs en management international (Dasi *et al.*, 2015 ; Hilmersson et Johanson, 2016 ; Lu et Beamish, 2006 ; Stoian *et al.*, 2017).

Le choix de localisation des PME : une décision stratégique d'actualité

Parmi les décisions que peuvent prendre les entreprises au cours de leur internationalisation, une étape est particulièrement importante : le choix de localisation (Kim et Aguilera, 2015 ; Li *et al.* 2018 ; Nielsen *et al.*, 2017). Pour expliquer l'internationalisation des PME, nous choisissons donc d'étudier comment ces entreprises effectuent leurs choix de localisation. Cette question centrale en management international a notamment soulevé de nombreuses interrogations sur la conceptualisation du choix et de la prise de décision (Ahi *et al.*, 2017 ; Dasi *et al.*, 2015 ; Mudalige *et al.*, 2019 ; Schweizer, 2012).

De manière générale, la décision de localisation peut se définir comme un processus séquentiel commençant par un premier choix relatif à l'analyse des ressources dont l'entreprise dispose pour mettre en œuvre sa stratégie, suivi d'un second choix relatif à l'étude de l'environnement de la région ou du pays dans lequel l'entreprise souhaite se localiser (Jain *et al.* 2016). Le choix d'une nouvelle localisation peut alors être vu comme un « *processus d'apprentissage où seule sa mise en œuvre permet de valider ou non les critères utilisés* » (Sergot, 2006, p. 5). En choisissant de se localiser à l'étranger l'entreprise enclenche une nouvelle phase de son processus d'internationalisation qui la mènera soit à débiter son extension à l'étranger soit à poursuivre son développement dans une certaine région. Cette décision implique donc des mutations profondes et engageantes puisque l'entreprise devra faire face à des obstacles et à des problématiques qu'elle n'avait pas à supporter avant cette décision. Finalement, le choix de localisation est l'aboutissement d'une réflexion stratégique qui constitue l'une des décisions les plus importantes que peut prendre une entreprise dans son processus d'internationalisation (Duamnu, 2012).

« Gaps » dans la littérature sur le choix de localisation

La problématique de la décision de localisation reste d'actualité même si de nombreux travaux ont déjà été réalisés (Colovic et Mayrhofer, 2011 ; Kim et Aguilera, 2015). La décision d'une première localisation a fait l'objet de nombreuses recherches et les déterminants d'une première localisation sont aujourd'hui assez bien connus (Nielsen et Nielsen, 2011). En revanche, de nouveaux défis sont adressés aux chercheurs en management international, et des

études récentes appellent à approfondir la compréhension des stratégies internationales des PME (Hsu *et al.*, 2013 ; Huett *et al.*, 2014 ; Li, 2007 ; Li *et al.*, 2018 ; Yang, 2018). Quatre « *gaps* » dans la littérature servent de fondement à notre question de recherche.

- Le premier « *gap* » relève de la conceptualisation de la décision d'une nouvelle localisation (Jain *et al.*, 2016). Alors que les déterminants de la première localisation ont souvent été étudiés, peu d'articles dans la littérature analysent les déterminants d'une nouvelle localisation (Rose et Ito, 2009). Le modèle d'Uppsala, pourtant qualifié d'incrémental, n'a pas conceptualisé avec précision les mécanismes qui font qu'une entreprise qui s'internationalise passe d'une étape à une autre (Forsgren, 2016 ; Johanson et Vahlne, 1977, 2009 ; Vahlne et Johanson, 2017). Finalement, la littérature n'a pas vraiment analysé la transition entre deux phases du processus d'internationalisation et notre recherche propose de préciser le modèle d'Uppsala en ajoutant une explication de la décision d'une nouvelle localisation.
- Le deuxième « *gap* » est lié aux débats sur l'explication de l'internationalisation des PME (Dominguez, 2017 ; Knight et Liesch, 2016 ; Ribau *et al.*, 2018) alors que ces acteurs constituent la cible principale des politiques publiques pour le développement international (OMC, 2016). En approfondissant la recherche sur le choix de localisation, de nouveaux espaces de recherche s'ouvrent : comprendre plus en détail les ressorts de la trajectoire d'internationalisation des PME *via* un nouvel investissement (Dominguez, 2017 ; Nachum et Song, 2011) ; comprendre l'influence des déterminants du choix d'une nouvelle localisation en tant que moment charnière du processus d'internationalisation (Jain *et al.*, 2016 ; Li *et al.*, 2017 ; Cheriet, 2010) ; étudier la vitesse d'internationalisation entre deux décisions de localisation (Casillas et Acedo, 2013 ; Chetty *et al.*, 2014) ; évaluer la portée géographique des avantages spécifiques de l'entreprise lors de l'élaboration de la stratégie de localisation (Blanc-Brude *et al.*, 2014 ; Lo et Lin, 2016) ; ou encore analyser le possible retour en arrière du processus avec un désengagement de l'entreprise à l'international lorsqu'elle ne souhaite pas poursuivre son internationalisation (Dalli, 1994 ; Cuervo-Cazurra, 2011).
- La question du vécu et de l'historique de l'entreprise est le troisième « *gap* » : « *Par rapport à la sensibilité des PME aux défis extérieurs, on ne sait toujours pas comment les PME et leurs représentants prennent leurs décisions dans des situations*

d'incertitude » (Laufs et Schwens, 2014, p. 1120). Ce type de questionnement soulève plusieurs interrogations relatives à la manière dont les PME effectuent leurs choix de localisation. En effet, Ahi *et al.* (2017) rappellent que le « *background* » du dirigeant est capital dans la prise de décision puisque l'individu est impacté par ses propres schémas cognitifs qui guident ses choix. Burger-Helmechen *et al.* (2019, p. 282) ajoutent que « *la décision correspond à un choix entre différentes alternatives. Ce choix résulte d'un processus cognitif qui fait appel à la mémoire, à la réflexion, à l'analyse et aux compétences d'évaluation de celui qui prend la décision* ». Notre recherche a donc pour ambition d'expliquer comment les expériences, les connaissances, et les acquis des entreprises orientent leurs choix à l'international.

- Enfin, le quatrième « *gap* » est relatif au terrain d'étude. Certains espaces géographiques sont peu étudiés alors qu'ils présentent des spécificités intéressantes qui peuvent enrichir la réflexion autour de l'internationalisation des PME. L'absence d'études sur la région *Middle East and North Africa* (MENA) met en lumière la méconnaissance de cet espace géographique par les chercheurs en management international (Bastian et Zali, 2016 ; Cuervo-Cazurra, 2011 ; Delios, 2017 ; Kin *et al.*, 2015 ; Delios, 2017). Notre étude entend contribuer à la littérature empirique en analysant les stratégies de régionalisation des entreprises qui se localisent dans la région MENA : « *La régionalisation comme alternative à l'internationalisation est une thématique de recherche importante dans la région MENA, mais la littérature en management internationale reste morcelée et lacunaire quant à ses explications* ». (Delios, 2017, p. 396). L'intérêt d'étudier cette région repose sur l'étude du dysfonctionnement des dispositifs de promotion des investissements souhaité par les organisations internationales (Banque Mondiale, 2016; FMI, 2013, 2016 ; OCDE, 2014). Notre recherche a donc pour objectif d'apporter des clefs de lecture supplémentaires pour comprendre comment les PME prennent appuis sur les programmes de promotion des investissements afin de se localiser dans une région émergente

Question de recherche

Ces « *gaps* » liés à la conceptualisation du choix d'une nouvelle localisation, au « *background* » de l'entreprise, aux spécificités des PME, et à la méconnaissance de la région MENA nous conduisent à formuler notre question de recherche de la manière suivante :

Quels déterminants interviennent lors de la décision d'une nouvelle localisation dans une même région ?

Cadre théorique de la recherche

Pour répondre à cette question de recherche, trois alternatives s'offrent aux chercheurs en management international (Cuervo-Cazurra, 2012). La première consiste à penser que les évolutions récentes et rapides des stratégies des entreprises nécessitent un renouvellement profond des théories explicatives de l'internationalisation. La deuxième position considère que les modèles « classiques » en management international sont suffisamment complets pour prendre en compte les changements actuels et expliquer l'internationalisation des entreprises. La troisième option prend une position intermédiaire en considérant que les phénomènes émergents sont des changements à prendre en compte pour apporter des modifications aux modèles établis.

Dans notre recherche, nous considérons que les modèles théoriques existants sont suffisamment pertinents pour expliquer l'internationalisation mais que des modifications doivent être apportées pour les faire évoluer sur certains aspects (Meier et Meschi, 2010). Nous conservons la mécanique et les postulats des modèles établis, mais nous ajoutons d'autres facteurs issus des nouvelles pratiques des entreprises. C'est donc dans l'esprit du troisième positionnement que ce travail est effectué, et notre recherche a pour ambition de répondre aux attentes de Vahlne et Johanson (2017, p. 1092) qui avaient pour objectif « *de bâtir un modèle*

général de l'évolution de la FMN qui serait applicable aux différentes étapes de l'internationalisation, du début de l'internationalisation à l'expansion mondiale ».

Le choix de recourir au modèle d'Uppsala est justifié par sa pertinence et son actualité (Cheriet, 2015 ; Meier et Meschi, 2010 ; Dominguez et Mayrhofer, 2016). Welch *et al.* (2016) réhabilitent ce cadre théorique en s'opposant à la thèse qui stipule que le modèle d'Uppsala est un modèle déterministe, qui segmente le processus en différentes étapes, et qui ne permet pas d'expliquer l'internationalisation dans un monde en mutation rapide. En effet, ni le modèle initial, ni ses versions amendées n'indiquent que le passage par chacune des étapes est obligatoire pour poursuivre l'internationalisation : « *Johanson et Vahlne n'ont pas positionné clairement leurs travaux dans cette typologie [par étapes], et ont explicitement rejeté la réduction de leur modèle à un modèle par étapes* » (Santangleo et Meyer, 2017, p. 1115). Par ailleurs, Hult *et al.* (2019, p. 38) réaffirment récemment le maintien de la pertinence du modèle dans la mesure où il génère encore des débats féconds : « *De nombreux chercheurs considèrent le modèle d'Uppsala comme une robuste représentation de l'internationalisation, éprouvée dans le temps, et dont le caractère graduel s'est révélé pertinent dans différentes époques, dans différents contextes, dans différentes régions et dans différents secteurs dans lesquelles l'entreprise opère* ». Enfin, même si le modèle d'Uppsala a été initialement pensé pour les grandes entreprises, il permet également d'expliquer l'internationalisation des PME (Ribau *et al.*, 2018).

En ayant recours à ce modèle théorique, notre ambition est de bâtir un modèle explicatif du choix de localisation des PME qui développent une stratégie régionale. Pour cela, nous mobilisons les concepts clés du modèle d'Uppsala, à savoir le réseau social de l'entreprise et son expérience.

Apports attendus et plan de la recherche

Les apports attendus de notre recherche sont de trois ordres : théoriques, managériaux et empiriques.

- Premièrement, sur le plan théorique, en s'intéressant aux déterminants du choix d'une nouvelle localisation dans une même région, notre recherche propose, conformément

aux intentions de Vahlne et Johanson (2017), de développer un modèle théorique qui serait applicable aux différentes étapes de l'internationalisation. L'intérêt d'étudier une nouvelle localisation permet ainsi de préciser le modèle d'Uppsala en proposant une version intégrée des trois itérations du modèle. Le modèle théorique développé dans notre recherche propose ainsi une version intégrée des versions de 1977, 2009 et 2017 en prenant en compte les éléments principaux de chacune de ses évolutions.

- Deuxièmement, concernant les apports managériaux, notre recherche entend proposer une grille de lecture utile aux dirigeants de PME qui ne savent pas s'ils doivent ou non étendre leurs activités à l'international. En développant une analyse de ses acquis, la PME pourra évaluer si une nouvelle localisation à l'étranger est souhaitable. Par ailleurs, notre recherche propose aux décideurs politiques une vision globale permettant d'améliorer les programmes d'appuis aux investissements en direction d'une région en développement.
- Troisièmement, les apports empiriques reposent sur l'étude de la région MENA. En choisissant d'analyser cet espace, notre recherche permet d'améliorer la connaissance d'un espace économique émergent, en reconstruction suite aux printemps arabes. Cette recherche permet donc de participer à l'amélioration des politiques proposées par les principaux bailleurs de fonds qui tentent de promouvoir le secteur privé pour garantir la croissance de la région MENA (Banque Mondiale, 2017 ; OCDE, 2014).

Pour étudier les déterminants du choix d'une nouvelle localisation dans une même région, notre recherche procède de la manière suivante. La première partie est consacrée à l'étude de la littérature et à la formulation des hypothèses à l'origine de notre modèle de recherche. Le premier chapitre de cette première partie est consacré à la revue de littérature permettant de définir les principaux concepts et de délimiter le champ d'étude. Le deuxième chapitre est centré sur la formulation et la justification de sept hypothèses. Ces hypothèses sont représentées dans un modèle explicatif du choix d'une nouvelle localisation dans une même région ; elles reprennent notamment le rôle du réseau social et de l'expérience. La deuxième partie de notre recherche présente notre positionnement épistémologique, la méthodologie employée, et les résultats de la partie empirique. Nos choix méthodologiques nous conduisent à employer une méthode mixte pour expliquer comment les PME effectuent leurs choix de

localisation. Cette partie est découpée en trois chapitres ; le premier est centré sur notre positionnement épistémologique et sur l'emploi d'une méthode mixte ; le deuxième chapitre est centré sur la partie qualitative avec l'étude de cas de la PME NexVision ; enfin, le troisième chapitre est consacré à la partie quantitative relative à l'analyse d'un échantillon de 124 PME françaises qui se localisent dans la région MENA. Pour terminer, nous discuterons ces résultats en les mettant en perspective avec les autres modèles explicatifs de l'internationalisation.

PARTIE I

ÉTUDE DE LA LITTÉRATURE : EXPLICATION DE L'INTENTION D'UNE NOUVELLE LOCALISATION DANS UNE MÊME REGION À PARTIR D'UNE VERSION INTÉGRÉE DU MODÈLE D'UPPSALA

AVANT PROPOS

La première partie de notre travail de recherche a pour objectif de faire un état des lieux de la littérature sur l'internationalisation et sur le choix de localisation. Cette partie théorique doit permettre de comprendre et d'expliquer pourquoi et comment les PME ont l'intention de se localiser une nouvelle fois dans une même région.

Cet objectif général est atteint en deux temps : premièrement en présentant une revue de littérature sur ces thématiques ; deuxièmement en élaborant un modèle d'hypothèses que nous testerons de manière empirique.

- Le premier chapitre dresse un panorama des principales théories explicatives de l'internationalisation. À partir de la définition de l'intention d'une nouvelle localisation dans une même région, nous passons en revue quatre cadres théoriques qui s'inscrivent dans une vision comportementale de l'entreprise (Cyert et March, 1963). Le premier cadre théorique est le modèle d'Uppsala que nous présentons en détaillant les trois versions du modèle (Johanson et Vahlne, 1977, 2009 ; Vahlne, et Johanson, 2017). Nous mobilisons ensuite trois autres cadres théoriques de manière complémentaire, la théorie du réseau social (Burt, 1992 ; Coleman, 1990 ; Granovetter, 1973, 1985), la *Ressource-Based-View* (Barney, 1991 ; Penrose, 1959) et la théorie de l'apprentissage organisationnel (Argyris et Schön, 1978 ; Cyert et March, 1963) pour aboutir à la création d'un modèle intégrateur d'Uppsala que nous appelons « U i » pour « Uppsala intégré ». Ce chapitre définit et discute également les déterminants de l'intention d'une nouvelle localisation, ce qui nous permet d'en retenir deux majeurs pour ce travail de recherche : le réseau social et l'expérience.

- Le second chapitre discute l'influence des déterminants retenus sur l'intention d'une nouvelle localisation. À partir de l'analyse des influences du réseau social (décliné en networking et en liens forts), et de l'expérience (déclinée en expérience internationale/locale et degré de réussite), nous élaborons sept hypothèses de recherche. La construction des hypothèses suit une séquence précise qui détaille d'abord les arguments théoriques, puis les arguments empiriques. Ce modèle d'hypothèse a pour ambition d'expliquer l'intention d'une nouvelle localisation dans une même région à partir du modèle « U i ».

Chapitre 1 : caractérisation du concept d'intention d'une nouvelle localisation dans une même région, choix des déterminants et choix du modèle d'Uppsala intégré

Introduction :

Dans ce premier chapitre nous allons tout d'abord définir le sujet de recherche qui porte sur le choix de localisation. Après avoir présenté ce qu'est le choix de localisation et la manière dont nous l'envisageons, nous centrerons notre propos sur l'intention d'une nouvelle localisation. Nous préciserons ensuite notre intérêt pour l'intention d'une nouvelle localisation dans une même région en définissant ce qu'est une région.

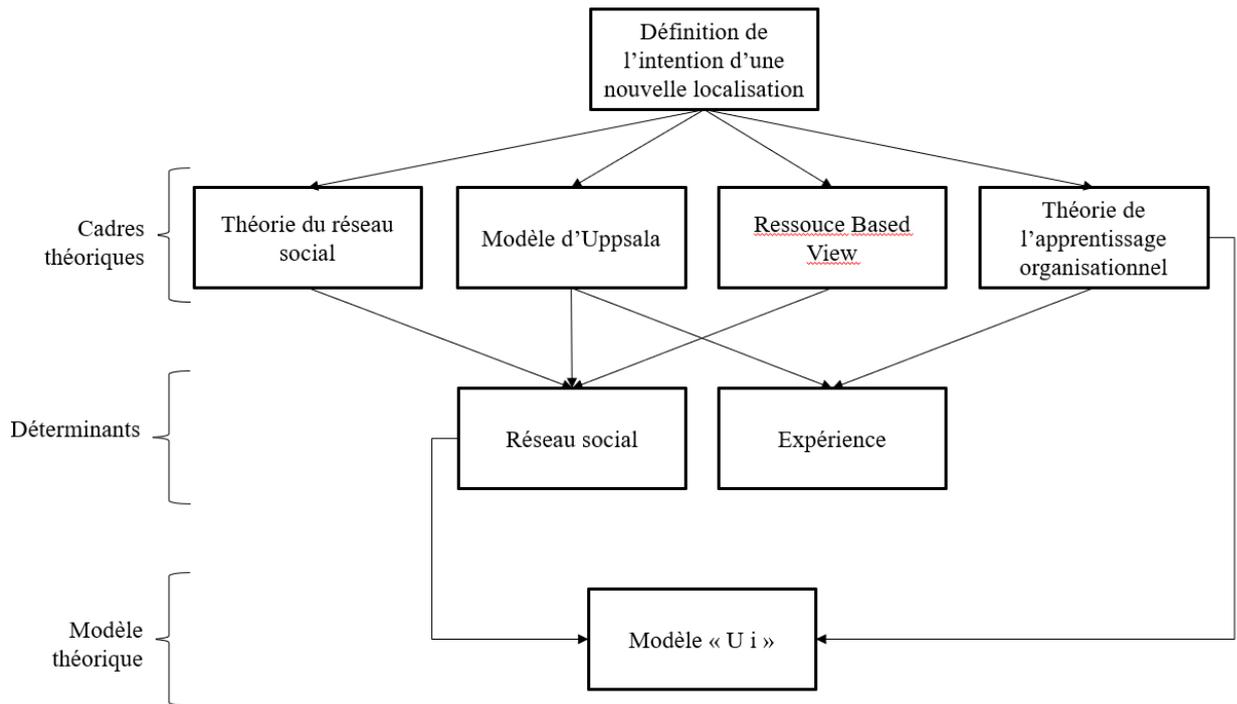
Dans un deuxième temps, nous ferons une présentation des principales théories que nous allons mobiliser pour étudier l'intention d'une nouvelle localisation dans une même région. Ces cadres théoriques sont au nombre de quatre : le modèle d'Uppsala dans ses trois versions (Johanson et Vahlne, 1977, 2009 ; Vahlne, et Johanson, 2017), la théorie du réseau social (Burt, 1992 ; Coleman, 1990 ; Granovetter, 1973, 1985), la *Ressource-Based-View* (Barney, 1991 ; Penrose, 1959) et la théorie de l'apprentissage organisationnel (Argyris et Schön, 1978 ; Cyert et March, 1963).

Nous discuterons ensuite les principaux déterminants du choix de localisation à partir d'articles issus de quatre méta-analyses récentes qui permettent de retracer l'évolution des études en management international portant sur cette thématique (Hohenthal *et al.*, 2014 ; Jain et al, 2016 ; Nielsen *et al.*, 2017 ; Kim et Aguilera, 2015). Les bilans effectués par ces articles de référence nous conduiront à retenir deux déterminants principaux pour étudier l'intention d'une nouvelle localisation : le réseau social et l'expérience.

Nous présenterons enfin le modèle théorique intégrateur que nous avons construit pour étudier notre sujet de recherche : le modèle Uppsala intégré « U i ». Ce modèle combine les quatre cadres théoriques retenus dans ce travail, permettant ainsi d'analyser l'influence du

réseau social et de l'expérience sur l'intention d'une nouvelle localisation dans une même région.

Schéma 1 : Plan du chapitre 1



1. Définition de l'intention d'une nouvelle localisation dans une même région

Le choix de localisation n'est pas une thématique de recherche récente en management international puisqu'elle a fait l'objet de nombreuses publications depuis les années 1970 (Cantwell, 2009). Néanmoins, la décision d'investir à l'étranger reste un des choix les plus importants que l'entreprise a à effectuer lorsqu'elle s'internationalise (Duanmu, 2012). Cette première partie de chapitre a donc pour objectif de définir le choix de localisation (1.1). Nous aborderons ensuite l'intention d'une nouvelle localisation que nous définirons à partir des travaux d'Ajzen (1991) sur le comportement planifié (1.2). Nous détaillerons enfin l'intérêt d'étudier l'intention d'une nouvelle localisation lorsqu'une entreprise s'internationalise dans une même région (1.3).

1.1. Définition du choix de localisation

La recherche sur le choix de localisation, même si elle n'est pas nouvelle (Cantwell, 2009), souffre d'un problème de définition. Les travaux récents sur cette thématique se centrent sur les corpus théoriques employés (Kim et Aguilera, 2015), sur les déterminants de la localisation (Jain et al., 2016), et sur les conclusions des principales études empiriques en management international (Nielsen *et al.*, 2017). Depuis les travaux de Dunning (1980) qui, à travers le développement du paradigme OLI, tentent de définir le choix de localisation, le concept demeure flou. Alors qu'il s'agit d'une des décisions les plus importantes que peut prendre une entreprise qui souhaite étendre ses activités à l'international (Duanmu, 2012), la manière de définir le choix de localisation reste lacunaire.

1.1.1. Le choix de localisation en sciences de gestion

De manière générale, la prise de décision stratégique renvoie à une réflexion que le manager élabore pour orienter les actions que l'organisation va prendre dans le futur. « *Décider c'est faire un choix entre plusieurs alternatives. Le processus de prise de décision correspond*

à l'ensemble des étapes et techniques employées pour aboutir à ce choix » (Burger-Helmechen *et al.*, 2019, p. 281). D'après cette définition, la prise de décision renvoie à un ensemble de choix que peut faire le manager : planifier, organiser, diriger, coordonner ou encore contrôler. Plusieurs modèles de prise de décision ont été élaborés pour tenter d'expliquer les choix des managers. Que ce soit le modèle de prise de décision rationnelle (Friedman, 1953), le modèle administratif (Simon, 1947), le modèle de la décision intuitive (Coget *et al.*, 2009 ; Simon, 1987), le modèle de décision politique (Lindblom, 1979), ou le modèle de la poubelle (Cohen *et al.*, 1972), la prise de décision revêt un caractère capital et stratégique dans le développement de l'organisation.

Burger-Helmechen *et al.* (2019, p. 296) rappellent que « *les managers font souvent référence à des situations antérieures et à leur vécu professionnel pour formuler une réponse à un problème actuel. Cette manière de décider obéit à la logique suivante : si la solution a bien fonctionné par le passé, elle peut encore faire l'affaire aujourd'hui !* ». C'est notamment par rapport au vécu et à l'historique de l'entreprise que notre recherche propose d'étudier la prise de décision dans le cas du choix d'une nouvelle localisation.

Dans la littérature, la décision de localisation a principalement été analysée à travers une vision économique de la mise en œuvre des stratégies des entreprises (Fontagné et Mayer, 2005). Dans cet esprit, la décision de localisation est la résultante d'un arbitrage coûts/avantages qui repose sur des calculs économiques présupposant que les individus qui prennent ces décisions sont rationnels et disposent d'une information parfaite. La décision de localisation s'envisage comme un instant au cours duquel le décideur accumule le maximum d'informations pour *in fine* prendre la meilleure décision possible. En adoptant cette vision économique, différentes théories telles que la théorie des coûts de transaction (Coase, 1937 ; Williamson, 1985), la théorie du cycle de vie du produit (Vernon, 1966), ou encore le paradigme OLI (Dunning, 1988) ont conceptualisé et étudié le choix de localisation.

En management international, la décision de localisation a également été étudiée par le courant de l'économie géographique où la décision de localisation est la résultante de forces centrifuges et centripètes (Krugman, 1991). Dans ce corpus théorique, la décision de localisation est envisagée comme la mise en œuvre d'une réflexion reposant sur des logiques territoriales. Les externalités positives que peuvent générer des concurrents installés dans une zone (Marshall, 1921 ; Alcacer et Chung, 2014), ou les stratégies mimétiques ayant pour but de limiter le risque (DiMaggio et Powell, 1983) ont été les principaux critères de la décision de

localisation. Dans ce cas, la stratégie de localisation peut s'entrevoir à travers le prisme des logiques « *d'agglomération spatiale versus dispersion et l'ancrage territorial versus le nomadisme* » (Le Gall, 2011, p. 94). Finalement, cette conception de la stratégie de localisation basée sur les oppositions du « *global versus local, centralisé versus décentralisé, standardisation versus adaptation et efficience versus réactivité* » (Buckley et Ghauri, 2004, p. 81) permet d'étudier les stratégies d'internationalisation et de régionalisation que décident d'adopter les multinationales.

1.1.2. Le choix de localisation : un enjeu pour les PME

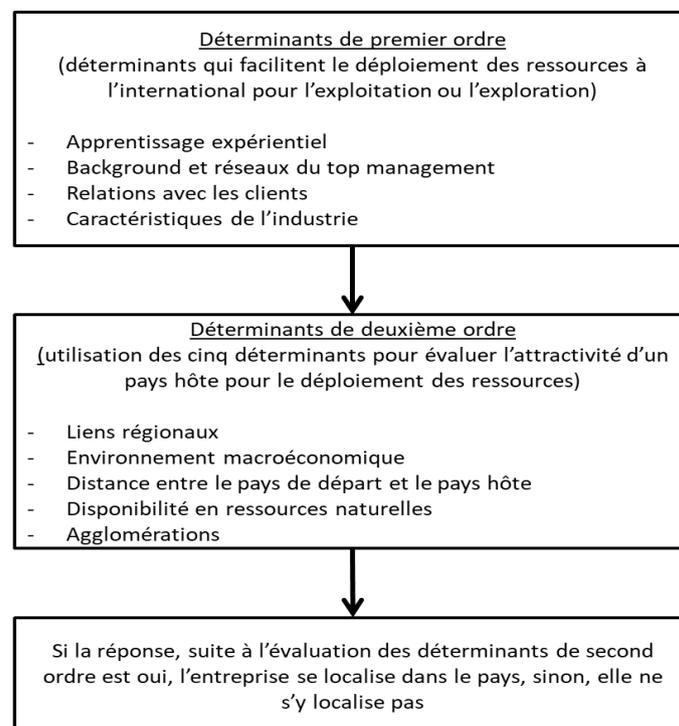
La critique principalement adressée à ces conceptions économiques repose sur les axiomes présupposant que les individus sont rationnels et capables de prendre la meilleure décision pour mettre en œuvre leur stratégie. L'approche comportementale vient contredire ces conceptions économiques en redéfinissant les buts de l'organisation et la conception de la prise de décision (Cyert et March, 1963). Ces modèles behavioristes considèrent que les agents sont dotés d'une rationalité limitée (Simon, 1955) et que l'environnement dans lequel ils évoluent est incertain (Knight, 1921) ; ils viennent redéfinir le concept de choix de localisation. Ces différents modèles permettent de conceptualiser et d'étudier des questions relatives à l'activité des entreprises et des personnes qui prennent les décisions au sein des organisations. Dans notre recherche, nous nous intéressons à une décision particulière : le choix de localisation.

Alors que de nombreux travaux ont déjà été réalisés, la problématique de la décision de localisation reste un débat d'actualité (Kim et Aguilera, 2015). La décision d'une première localisation a fait l'objet de nombreuses recherches et les déterminants d'une première localisation sont aujourd'hui assez bien connus (Nielsen et Nielsen, 2011). En revanche, même si l'étude de choix de localisation a éveillé la curiosité de nombreux chercheurs, l'étude de cette décision stratégique est encore à approfondir pour certains acteurs ; c'est notamment le cas pour les Petites et Moyennes Entreprises (PME). En effet, dans un monde mouvant et incertain, de nouveaux défis sont adressés aux chercheurs en management international et des études récentes appellent notamment à approfondir la compréhension des stratégies internationales des PME (Li, 2007 ; Hsu *et al.*, 2013 ; Huett *et al.*, 2014). Plusieurs interrogations émergent notamment sur la manière dont les PME réalisent leurs choix de localisation : « *Par rapport à la sensibilité des PME aux défis extérieurs, on ne sait toujours pas comment les PME et leurs*

représentants prennent leurs décisions dans des situations d'incertitude » (Laufs et Schwens, 2014, p. 1120). Ahi *et al.* (2017) mettent quant à eux en avant de nouvelles pistes de réflexion en rappelant que le « *background* » du dirigeant est capital dans la prise de décision puisque l'individu est impacté par ses propres schémas cognitifs qui guident ses choix. Burger-Helmechen *et al.* (2019, p. 282) ajoutent que « *la décision correspond à un choix entre différentes alternatives. Ce choix résulte d'un processus cognitif qui fait appel à la mémoire, à la réflexion, à l'analyse et aux compétences d'évaluation de celui qui prend la décision* ». Nous pouvons donc considérer que c'est en partie grâce à son expérience et à ses acquis que le décideur oriente ses choix.

En partant des recherches réalisées sur le choix de localisation, Jain *et al.* (2016) définissent le choix de localisation comme un processus séquentiel commençant par un premier choix basé sur quatre déterminants relatifs aux ressources à employer pour mettre en œuvre la stratégie, suivi d'un second choix dont les cinq déterminants sont liés à la région ou au pays à pénétrer. Si l'entreprise estime qu'elle dispose de ressources suffisantes pour se localiser, alors, le choix de localisation repose sur l'évaluation du degré d'attractivité du pays visé.

Schéma 2 : Représentation des déterminants de premier et deuxième niveau explicatifs du choix de localisation



Source : Jain *et al.* (2016)

L'idée selon laquelle le processus de décision s'apparente à un choix séquentiel est partagé par plusieurs autres études en management puisque d'après Hayter (1997), le choix de localisation peut être vu comme un « *processus d'apprentissage où seule sa mise en œuvre permet de valider ou non les critères utilisés* » (Sergot, 2006, p. 5). On retrouve dans cette définition l'ensemble des critères que l'entreprise passe au crible pour décider ou non de se localiser. D'après cette définition, une fois réalisée, la localisation permet de faire ressortir les critères qui ont permis sa réalisation, voire sa réussite. Par exemple, si l'entreprise dispose de relations fortes dans le pays ciblé, si le contexte macroéconomique est favorable et si l'entreprise estime que ces deux facteurs sont les principaux pour se localiser à l'étranger, alors, une fois la localisation effectuée, l'entreprise sera en mesure de dire si ces facteurs ont été satisfaisants ou non.

Enfin, Colovic et Mayrhofer (2008), à partir des travaux de Mucchielli (1998) proposent une définition générique de la décision de localisation à l'international. Il s'agit « *du choix des firmes de faire faire hors des frontières nationales ce qu'elles auraient pu faire dans leur pays d'origine* » (Colovic et Mayrhofer, 2008, p. 153).

1.1.3. Choix de localisation et mode d'entrée

La question du choix de localisation ne peut être pensée sans lien avec les modes d'entrée à l'international qui incarnent la stratégie de localisation. Comment une entreprise fait-elle pour se localiser à l'étranger ? Quel type d'investissement peut être considéré comme suffisamment engageant pour rendre compte d'une localisation à l'étranger ? Notre recherche considère que différents modes d'entrée peuvent renvoyer à la notion de localisation (Lopez-Duarte *et al.*, 2016 ; Mayrhofer et Urban, 2011 ; Pan et Tsee, 2000).

Tableau 1 : Représentation des modes d'entrée à l'étranger (du moins engageant au plus engageant)

Export	(1)	Exportations directes, indirectes, associées, concertées, etc.
Partenariats	(2)	Accords (licences, franchises, transferts de technologie, etc.)
	(3)	
	(4)	Alliances
	(5)	Prises de participation minoritaires Joint-Ventures
Filialisation	(6)	Bureaux de représentation
	(7)	Créations de filiales
	(8)	Acquisitions (51% à 100% de prise de participation)

Source : Marchand et Vieu (2018)

Si les études antérieures ont souvent considéré uniquement les investissements «*greenfield*» caractérisés par la création de nouvelles capacités de production à l'étranger, les stratégies des multinationales ont évolué. Pour prendre en compte ces changements, notre recherche mobilise un éventail plus large de modes d'entrée qui peuvent s'apparenter à une localisation. À partir du moment où l'entreprise investit dans un pays étranger, nous considérons qu'il y a localisation. Les différents modes d'entrée se hiérarchisent de l'export (le moins engageant) à la filialisation (le plus engageant) (Mayrhofer et Urban, 2011 ; Pan et Tse, 2000). D'après cette typologie, nous pouvons considérer que la localisation prend en compte tous les modes d'entrée sauf l'export. Cette prise de position permet une considération plus large de la stratégie de localisation. Elle peut ainsi rendre compte plus largement des stratégies des multinationales qui ont moins recours au *greenfield* (création de filiale notamment) et qui passent parfois par des modes d'entrée moins engageants mais qui attestent tout de même de la volonté de l'entreprise de pénétrer un nouveau marché étranger (alliance ou *Joint-Venture* par exemple). Ceci est particulièrement vrai pour les PME qui, en raison de leur manque de ressources, adoptent parfois des modes d'entrée peu engageants (Commission Européenne, 2003 ; Jean-Amans et Abdellatif, 2020 ; Wolff et Pett, 2000), sur lesquels elles ont un contrôle fort (Dominguez et Mayrhofer, 2016), et qui permet de limiter la prise de risque (Bouveret-Rivat *et al.*, 2020).

1.2. Définition de l'intention d'une nouvelle localisation

Qu'est-ce que la « décision » d'une nouvelle localisation ? Pour répondre à cette question, nous avons recours à la notion d'intention. En reprenant les définitions d'Hayter (1997) et de Colovic et Mayrhofer (2008), notre recherche étend le concept de décision de localisation aux répétitions de ce choix qui ont lieu tout au long du processus d'internationalisation. En considérant la décision d'une nouvelle localisation comme une étape supplémentaire du processus d'internationalisation, notre travail cherche à étudier les mécanismes qui initient la mise en œuvre des démarches que le dirigeant va entreprendre pour continuer à étendre ses activités dans d'autres pays.

L'étude de la décision d'une nouvelle localisation en tant qu'étape supplémentaire du processus d'internationalisation n'a jamais vraiment été étudiée dans la littérature exceptée par quelques études empiriques (Cheriet, 2010 ; Ito et Rose, 2009 ; Li *et al.*, 2017 ; Lu *et al.*, 2014). Notre recherche a donc recours à des concepts relevant de la psychologie pour cerner le concept de nouvelle localisation et nous proposons de retenir la notion d'intention définie par Ajzen (1991, p. 181) comme « *l'indicateur de volonté à essayer, de l'effort que l'on est prêt à produire pour se comporter d'une façon particulière* ». Dans la théorie du comportement planifié (TCP), l'intention qui détermine le comportement dépend de l'attitude et des normes subjectives adoptées par les individus. L'attitude, qui, vue comme une perception favorable ou défavorable à adopter un comportement, agit de concert avec les croyances d'un individu et la représentation qu'il a de lui-même dans le futur. Bandura (2003) ajoute à ces deux déterminants de l'intention, l'auto-efficacité personnelle, c'est-à-dire les résultats que l'individu attend de ses intentions.

Le choix d'avoir recours à la notion d'intention s'explique par des recherches récentes qui appellent à approfondir la compréhension des mécanismes de prise de décision (Krueger *et al.*, 2000). Pour certains, le choix de localisation est fortement lié à la théorie d'Ajzen (1991) car la motivation d'une entreprise à se localiser s'explique en partie par la disponibilité en ressource mais également par la motivation à réaliser sa stratégie (Huet *et al.*, 2014). Pour d'autres, la notion d'intention de localisation est préférable à celle de choix de localisation car cette notion rend compte d'une logique moins déterministe dans laquelle l'entreprise est moins passive mais plus actrice de sa stratégie (Dasi *et al.*, 2015). Afin de renouveler les études sur le choix de localisation, la notion d'intention nous semble donc intéressante dans la mesure où

nous souhaitons étudier l'instant de la prise de décision qui sépare deux étapes du processus d'internationalisation. Nous retenons donc la notion d'intention d'une nouvelle localisation.

D'après la TCP, l'intention conditionne le comportement et donc l'action. Si l'intention est suffisamment forte, le décideur se comportera de manière à correspondre à ses intentions (Bird, 1988). D'après Delanoë et Brulhart (2011), qui basent leur raisonnement sur les travaux de Fishbein et Ajzen (1975, p. 369), « *l'intention d'entreprendre un comportement qu'on contrôle apparaît comme le meilleur indicateur individuel prédisant ce comportement* ». Dans le cadre d'une stratégie d'internationalisation, l'attitude conditionne l'extension des activités à l'étranger (Ricard et Ali Saiyed, 2015). En ayant une vision positive de l'international, les individus ont tendance à s'y projeter plus facilement. L'intention et l'attrance vis-à-vis de l'international semble donc être un concept pertinent pour étudier les choix des entreprises qui souhaitent poursuivre leur internationalisation.

À partir de la TCP d'Ajzen (1991), nous considérons donc que l'intention peut être un bon concept pour évaluer l'impact des différents déterminants du choix de localisation. Dans le cadre d'une stratégie d'internationalisation, pour analyser le choix d'une nouvelle localisation, l'étude de l'intention de localisation peut se révéler pertinente puisque nous cherchons à analyser le moment où le décideur effectue un choix relatif à la stratégie qu'il se prépare à mettre en œuvre. Au carrefour des théories de la décision et des théories de l'internationalisation, notre recherche propose donc de retenir la notion d'intention de localisation pour rendre compte de la décision d'une nouvelle localisation.

Nous considérons la définition de l'intention d'une nouvelle localisation de la manière suivante:

Le choix d'une nouvelle localisation est la résultante du processus de réflexion reposant sur des arbitrages issus d'un ensemble de déterminants qui interviennent plus largement dans l'internationalisation. Ce choix se caractérise par l'intention de poursuivre le processus d'internationalisation en enclenchant les démarches pour localiser une nouvelle entité de l'entreprise à l'étranger.

1.3. Intention d'une nouvelle localisation dans une même région

Notre recherche a pour objectif d'expliquer l'intention d'une nouvelle localisation dans une même région alors que le climat général est caractérisé par une forte incertitude et une méfiance vis-à-vis de l'international (Collinson, 2017). Depuis les années 2010, les entreprises font face à deux dynamiques opposées ; entre celles qui adoptent une stratégie volontairement orientée vers l'international, et celles qui adoptent une stratégie plutôt régionale afin d'éviter les risques croissants. Le climat d'incertitude et de méfiance qui s'est accru depuis quelques années atteste d'une réduction de l'ampleur des stratégies des multinationales et d'un repli sur l'espace économique national (CNUCED, 2019 ; Collinson, 2017 ; Delios, 2017). C'est pourquoi, en adoptant une stratégie régionale, les entreprises n'ont pas à gérer la distance qui sépare leurs différentes filiales localisées dans plusieurs régions du monde. En choisissant une stratégie régionale, les entreprises effectuent un découpage entre le global et le local (Mayrhofer et Véry, 2013) pour finalement choisir de localiser leurs filiales dans une seule région, souvent proche du pays d'origine (Johanson et Vahlne, 1977).

D'après l'OCDE, une région économique est une zone ou une unité administrative d'une ville ou d'un territoire, définie selon certains critères matériels ou productifs. Pour la CNUCED, le découpage entre différentes régions aboutit à trois catégories : les économies en développement, les économies en transition et les économies développées. De manière générale, nous retiendrons dans ce travail qu'à l'échelle mondiale, les régions sont découpées en fonction de critères géographiques, politiques, économiques, commerciaux et monétaires. Les régions regroupent des pays proches géographiquement et qui ont des caractéristiques institutionnelles similaires, mais les regroupements effectués par les organisations internationales diffèrent. Par exemple, les Nations Unies partagent le monde en cinq régions (Afrique, Amérique, Asie et Pacifique, Europe et Asie centrale, et Moyen-Orient), la Coface divise l'espace mondial en six régions (Asie-Pacifique, Europe Centrale et de l'Est, Amérique Latine, Moyen-Orient et Turquie, Amérique du Nord, Europe de l'Ouest), et les Conseillers du Commerce Extérieur de la France le sépare en sept sous-ensembles (Afrique et Océan Indien, Amérique Latine et Caraïbes, Amérique du Nord, Asie Pacifique, Eurasie, Europe, et Sud de la Méditerranée/Moyen-Orient).

Les études en management international ont repris ces découpages issus des organisations internationales pour étudier les stratégies de localisation et pour circonscrire le

concept de région. En étudiant les stratégies de régionalisation des multinationales, Arrègle *et al.* (2013) conceptualisent une région comme un regroupement de pays qui ont une continuité et une proximité physique (Arrègle *et al.*, 2009 ; McNamara and Vaaler, 2000 ; Rugman and Verbeke, 2004). Ils choisissent d'étudier le phénomène de régionalisation en regroupant les pays en fonction de leur proximité géographique. Les auteurs utilisent cette dichotomie car elle est le principal découpage utilisé dans la littérature en management international sur la régionalisation. Gilbert et Heinecke (2014) justifient la pertinence de ce regroupement conceptuel car les découpages proposés par les institutions internationales permettent de minimiser la perte d'information inhérente au découpage qu'effectuent les principales études en management international (Flores *et al.*, 2013).

Concernant les acteurs, d'après l'INSEE, deux types d'entreprises se distinguent par rapport à leur envergure géographique. Alors qu'une entreprise multirégionale est une entreprise, ayant des établissements dans plusieurs régions, une entreprise monorégionale se définit comme une entreprise dont tous les établissements sont situés dans une même région. Dans notre recherche nous considérerons que les entreprises étudiées adoptent une stratégie monorégionale lors de leur internationalisation dans la mesure où nous étudions l'intention d'une nouvelle localisation dans une même région (entendue comme un espace géographiquement borné).

De manière plus large, l'étude des PME qui s'internationalisent renvoie à la question de la définition des multinationales. Si plusieurs termes ont été adoptés en management international, le concept de « micromultinationale » retient plus particulièrement notre attention (Stoian *et al.*, 2017). Une PME peut être une firme multinationale (FMN) dans la mesure où une multinationale se définit comme une entreprise localisée dans au moins deux pays différents (INSEE). Le terme FMN s'applique donc à une PME qui s'internationalise. Pour étudier ce type d'entreprise particulière, Stoian *et al.* (2017) définissent donc la micromultinationale comme une petite entreprise qui dépasse les obstacles liés à sa taille et qui adopte un comportement similaire à celui de la grande entreprise. Ce type de petite multinationale n'a pas seulement recours à l'exportation pour pénétrer de nouveaux marchés mais utilise également des modes d'entrée plus engageants tel que la *Joint-Venture*, la filialisation ou l'acquisition (Dimitratos *et al.* 2003 ; Prashantham et Young, 2011). En ce sens, la PME présente dans plusieurs pays se rapproche de l'entreprise multinationale de grande taille mais elle dispose de moins de ressources (financières, humaines ou matérielles) (Huett *et al.*, 2014). Par soucis de cohérence,

nous conserveront le terme de PME pour évoquer l'internationalisation des petites entreprises mais le terme renverra au concept de micromultinationale que nous venons de définir.

Suite aux éléments présentés dans cette partie, nous choisissons de retenir la définition suivante d'une région :

Une région est un regroupement de pays appartenant à un même espace géographique, économique ou politique. Ce regroupement rassemble des entités nationales qui partagent des caractéristiques communes (culture, langue, histoire, institutions, religion...), et qui permettent de différencier cet ensemble des autres régions du monde.

Suite à la caractérisation du concept de région et à la délimitation de ses frontières, nous pouvons à présent définir l'intention de localisation dans une même région :

L'intention d'une nouvelle localisation dans une même région renvoie aux projets de l'entreprise quant à ses futurs investissements dirigés vers une région dans laquelle l'entreprise est déjà présente. La notion d'intention renvoie aux choix de localisation que l'entreprise peut être amenée à réaliser dans un futur proche. L'intention de localisation regroupe différents modes d'entrée afin de rendre compte plus précisément de la réalité des PME qui s'internationalisent.

Au cours de cette première partie, nous venons de définir le concept central de cette étude : l'intention d'une nouvelle localisation dans une même région (voir résumé dans l'encadré n°1). Pour pouvoir analyser ce phénomène en tant qu'étape importante du processus

d'internationalisation, nous allons à présent nous attarder sur les principaux cadres théoriques précédemment employés dans la littérature en management international pour étudier le choix de localisation.

Encadré 1 : Résumé de la définition du concept d'intention de nouvelle localisation dans une même région.

Le choix de localisation est une décision stratégique pour les entreprises. Il l'est d'autant plus pour les PME qui, pour exister, doivent se développer à l'international dans un monde de plus en plus incertain. Alors que leurs ressources sont limitées, elles évaluent les opportunités de développement pour savoir s'il est intéressant de se localiser à l'étranger. Pour cadrer le sujet, nous avons donc tout d'abord défini le choix de localisation en montrant qu'il s'agit d'un processus de décision séquentiel au cours duquel l'entreprise évalue les déterminants de premier et de second ordre (Jain *et al.*, 2016). Nous avons ensuite montré que la localisation peut être envisagée à partir de plusieurs modes d'entrée. Comme les PME n'ont pas toujours les ressources nécessaires à leur développement international, elles peuvent avoir recours à des modes d'entrée moins engageants que la filialisation. Nous avons donc choisi de prendre en compte des modes d'entrées qui nécessitent moins de moyens et qui permettent de mieux rendre compte de la réalité des stratégies internationales des PME. Comme notre recherche porte sur une nouvelle localisation, nous avons défini le choix d'une nouvelle localisation à partir de la notion d'intention (Ajzen, 1991). L'intention renvoie au projet de l'entreprise de se localiser une nouvelle fois à l'étranger. Cette notion permet de saisir ce qui se passe au moment de choix de localisation. Nous avons enfin circonscrit géographiquement ce choix puisque nous nous intéressons aux stratégies d'internationalisation à l'intérieur d'une même région. La région a ensuite été définie pour cadrer notre zone d'étude (Rugman et Verbeke, 2004).

2. Principaux cadres théoriques et déterminants mobilisés pour étudier le choix de localisation

Le second point de ce premier chapitre a pour objectif de présenter d'une part, les principaux cadres théoriques déjà employés pour étudier l'internationalisation (2.1), et d'autre part, les déterminants qui ont déjà été utilisés pour expliquer le choix de localisation des entreprises (2.2). Nous expliquerons ensuite pourquoi nous retenons deux déterminants particuliers : le réseau social et l'expérience (2.3).

2.1. Cadres théoriques mobilisés pour étudier le choix de localisation

Le premier cadre théorique est le modèle d'Uppsala, il permet d'expliquer l'internationalisation des entreprises (Johanson et Vahlne, 1977, 2009 ; Vahlne et Johanson, 2017). Ce modèle initialement créé en 1977 a fait l'objet plusieurs amendements, c'est pourquoi nous présenterons les trois versions de ce modèle. Nous présenterons ensuite trois cadres théoriques que nous utiliserons de manière complémentaire au modèle d'Uppsala. La théorie du réseau social (Burt, 1992 ; Coleman, 1990 ; Granovetter, 1973), et la *Ressource-Based-View* (Barney, 1991 ; Penrose, 1959) permettront de comprendre quels sont les moyens que la PME peut mobiliser pour s'internationaliser ; la théorie de l'apprentissage (Argyris et Schön, 1978 ; Koenig, 2006) permettra quant à elle de comprendre pourquoi l'internationalisation et l'intention d'une nouvelle localisation peuvent répondre à une logique progressive d'apprentissage.

Historiquement, de nombreux corpus théoriques ont tenté de théoriser l'internationalisation des entreprises. Que ce soit du point de vue économique (Casson, 2017), *via* le paradigme OLI (Dunning, 1980), ou en adoptant une approche comportementale (Aharoni, 1966 ; Cyert et March, 1963), ces théories ont évolué en fonction des phénomènes économiques contemporains. Parmi ces différentes approches, celles adoptant une approche comportementale tentent d'expliquer comment une entreprise s'internationalise (Cyert et March, 1963). Cette question se différencie des études qui emploient une approche économique et qui analysent les raisons de l'internationalisation en répondant à la question pourquoi une entreprise s'internationalise (Welch *et al.*, 2016).

Tableau 2 : Différences entre vision économique et vision comportementale.

Vision néoclassique de l'entreprise/du marché	Vision comportementale de l'entreprise/du marché
Décision rationnelle	Rationalité limitée, influence des sentiments
Situation d'information parfaite	Situation d'incertitude
Situation d'équilibre	Situation de déséquilibre
Distinction endogène/exogène	Connection naturelle de l'entreprise à l'environnement
Les marchés sont homogènes	Les marchés sont hétérogènes
Les entreprises s'adaptent « passivement » aux conditions externes	Les entreprises se développent en créant des opportunités
Relations de production/investissement	Relations d'échanges/d'engagement

Source : adapté de Welch et al. (2016) et Vahlne et Johanson (2013)

L'approche comportementale appliquée au management international se divise en deux grands courants explicatifs : le modèle d'Uppsala et le modèle « *International New Venture/Born Globals* ». Le premier modèle, que nous détaillerons ensuite, a été établi entre 1975 et 1977 par des chercheurs suédois sur la base d'une étude de quatre multinationales (Johanson et Wiedersham-Paul, 1975 ; Johanson et Vahlne, 1977). Ce modèle qualifié de séquentiel ou d'étapiste a souvent été critiqué pour son caractère déterministe, réducteur et n'étant pas toujours assez lié aux phénomènes économiques contemporains : « *les obstacles pensés en termes de « Liability of Outsidership » sont moins importants que le vieux modèle d'Uppsala le prétendait. Ce constat devrait donc mener à un processus d'internationalisation moins incrémental et moins dépendant du passé* » (Forsgren, 2016, p. 5).

En parallèle de ces critiques, le modèle INV ou « *Born Globals* » émerge dans les années 1990 et se pose en modèle concurrentiel au modèle d'Uppsala (Knight et Cavusgil, 1995, 2004 ; 2015 ; Oviatt et McDougall, 1994, 2018 ; Coviello *et al.*, 2017). Cette nouvelle explication de

l'internationalisation prend en compte des facteurs que n'avait pas considéré le modèle scandinave, à savoir le réseau social et les nouvelles technologies d'information et de communication (Coviello *et al.*, 2017).

L'opposition entre ces deux modèles a permis de faire progresser les recherches en management international centrées sur l'internationalisation dans la mesure où cette controverse théorique a généré de nombreuses études empiriques. La dernière version du modèle d'Uppsala produite par ses auteurs originels pose la question de l'après. Le modèle peut-il survivre à ses créateurs ? Les critiques qui lui sont adressées conduisent-elles à la relativisation de sa portée explicative ?

Pour se positionner dans cette controverse théorique, nous choisissons de retenir le modèle d'Uppsala en raison du maintien de sa pertinence pour expliquer le processus d'internationalisation : « *les alternatives [au modèle d'Uppsala] pour créer un modèle explicatif de l'internationalisation sont rares* » (Welch *et al.*, 2016, p. 797). De plus, la définition des « *Born Globals* » souffre d'un déficit de conceptualisation et de clarté (Lopez *et al.*, 2009). Alors que Knight et Cavusgil (2004, p. 124) définissent ces entreprises comme « *des start-up qui, proches de leur création cherchent à obtenir une proportion importante de leur chiffre d'affaire à partir de leurs ventes à l'étranger* », Oviatt et McDougall (1994, p. 49) définissent les INV comme « *des organisations qui, dès leur création, cherchent à tirer avantage de l'utilisation de leurs ressources et de leurs ventes dans plusieurs pays* ».

Malgré ces tentatives de définition du concept, certaines questions restent en suspend et ne permettent pas aux approches INV et BGs de constituer un modèle alternatif au modèle d'Uppsala pour expliquer l'internationalisation (Meier et Meschi, 2010 ; Welch *et al.*, 2016). Par exemple, la rapidité de l'internationalisation pose question dans la mesure où il n'existe pas vraiment de consensus sur la durée séparant la création de l'entreprise et le début de son internationalisation pour être considérée comme une « *Born-Global* » (Casillas et Acedo, 2013 ; Chetty *et al.*, 2014). De même la question de l'expérience de l'entreprise n'est pas tranchée. Celle-ci n'est pas considérée comme un prérequis à l'internationalisation dans le modèle INV, néanmoins, l'expérience des dirigeants de l'entreprise semble compter (Hewerdine et Welch, 2013 ; Knight *et al.* 2016). Cette ambiguïté pose donc la question du niveau d'analyse à considérer lorsque l'on étudie les « *Born-Globals* » et illustre un certain manque de cohérence dans ce modèle. Enfin, les entreprises qui s'internationalisent rapidement comme présenté dans le modèle *INV/Born Globals* ne se développent pas toujours directement

à l'échelle mondiale (Lopez *et al.*, 2009). En adoptant une stratégie régionale, et n'allant pas aussi rapidement à l'international que ce qui était pensé dans le modèle initial (Hewerdine et Welch, 2013), les « *Born Globals* » semblent en fait adopter en partie le processus d'internationalisation tel qu'il est décrit dans le modèle d'Uppsala.

Pour ces raisons, nous rejoignons Meier et Meschi (2010, p.12) qui affirment que « *seul le modèle d'Uppsala a [...] développé une véritable théorie du processus d'internationalisation* ». En présentant les trois versions du modèle et en y ajoutant des théories complémentaires, les paragraphes suivants tentent d'élaborer un modèle d'Uppsala intégré qui unifie les trois versions du modèle scandinave.

2.1.1. Le modèle d'Uppsala en 1977 : U I

L'élaboration du modèle débute dans les années 1970 et se poursuit pendant 40 ans jusqu'à la version de 2017. Suite à plusieurs critiques, la version initiale a connu plusieurs évolutions ; la dernière marquante étant la version de 2017. Pour commencer, nous allons présenter une interprétation de la première version du modèle d'Uppsala qui nous permet d'insister sur le maintien de la pertinence du modèle et sur les subtilités qui n'ont pas toujours été retenues par les critiques du modèle.

La première version du modèle fait suite à un premier article écrit en 1975 (Johanson et Wiedersham-Paul, 1975), qui pose les bases de la réflexion du modèle phare des années 1980. L'article original repose sur l'étude de quatre multinationales suédoises qui s'internationalisent: Sandvik, Atlas-Copco, Volvo et Facit.

L'article à la base du modèle de 1977 présente quatre étapes, ou quatre phases, qui expliquent comment une firme pénètre de manière graduelle les marchés internationaux. L'entreprise débute par une phase d'exportation irrégulière vers le marché cible ; dans un deuxième temps, elle exporte de manière plus régulière *via* un agent ou un bureau de représentation local ; elle installe ensuite une filiale de vente ; puis, dans un quatrième temps, elle investit à l'étranger dans une filiale de production locale. Ces quatre étapes retracent l'engagement croissant de l'entreprise dans un pays dans lequel elle souhaite se localiser. Elles permettent ainsi à l'entreprise d'améliorer progressivement sa connaissance du pays qu'elle souhaite pénétrer. Cette progression de l'internationalisation est fondée sur l'observation des

régularités de comportement des quatre multinationales suédoises et cet enchaînement d'étape est appelé « *establishment chain* ».

Les critiques du modèle indiquent que certaines entreprises ne respectent pas toutes les étapes lors de leur internationalisation, et que de ce fait, le modèle d'Uppsala peut être réfuté. Néanmoins, ces critiques n'ont pas toujours tenu compte des précautions initiales prises par les auteurs du modèle : « *Nous avons, bien-sûr, simplifié le problème en exagérant les différences entre les quatre étapes. (...) Bien sûr, nous n'attendons pas que le développement suive toujours l'ensemble de la chaîne d'établissement* » (Johanson et Wiedersham-Paul, 1975, p. 307). L'intuition assumée du modèle repose en fait sur une ontologie consistant à identifier les récurrences de comportement pour tenter de mettre en avant des régularités dans l'internationalisation des FMN. À partir de leurs observations, Johanson et Vahlne (1977) proposent un premier modèle explicatif de l'internationalisation : « *Notre but est d'identifier des éléments partagés par les situations de prise de décision et ainsi de développer un modèle du processus d'internationalisation qui aurait une valeur explicative* » (Johanson et Vahlne, 1977, p. 23). En indiquant dès la conception du modèle que les étapes ont pour but de produire une explication de l'enchaînement qui rendrait compte de la plupart des processus d'internationalisation des FMN, les auteurs se prémunissent contre les critiques qui leur seront adressées par la suite en spécifiant que le passage par toutes les étapes du processus n'est pas obligatoire.

Le modèle qui s'inscrit dans une conception comportementale de l'entreprise ajoute d'autres dimensions à l'explication du processus d'internationalisation. D'une part, les auteurs considèrent que l'entreprise est aversive au risque et qu'elle évolue dans un environnement mouvant et incertain (Figueira de Lemos *et al.*, 2011). En s'internationalisant, l'entreprise cherche d'abord à minimiser l'incertitude régissant ses actions et c'est donc en allant progressivement à l'étranger et en accroissant petit à petit ses connaissances et ses moyens qu'elle peut réduire l'incertitude environnementale.

D'autre part, le modèle ajoute la notion de distance pour rendre compte des obstacles auxquels l'entreprise qui s'internationalise doit faire face (Hutzschenreuter *et al.*, 2016). La distance psychique est pensée comme l'ensemble des facteurs qui nuisent à l'échange d'information entre l'entreprise et les marchés qu'elle cible. La distance peut être culturelle, politique, économique ou encore institutionnelle (Moalla, 2011). En souhaitant se localiser à

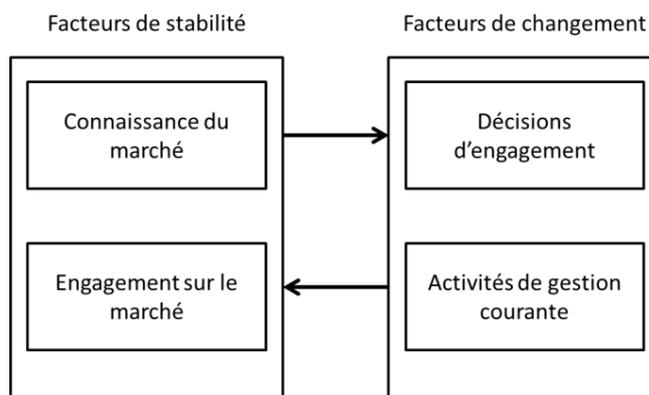
l'étranger, l'entreprise doit prendre en compte l'écart de normes qui sépare le pays dans lequel elle est présente (sa base expérientielle) et le pays dans lequel elle souhaite s'implanter.

L'ensemble de ces obstacles se nomme la « *Liability of Foreignness* » (LOF) et rassemble les difficultés et les désavantages auxquels l'entreprise qui s'internationalise doit faire face (Hymer, 1976 ; Zaheer, 1995). Ce désavantage lié à la découverte de nouveaux marchés s'envisage notamment par rapport aux entreprises concurrentes, déjà en place sur les marchés étrangers, qui connaissent mieux l'environnement socio-économique comparativement à l'entreprise étrangère qui cherche à se localiser sur ces marchés.

La distance psychique a été largement remise en cause par les explications INV et « *Born Globals* » en raison de l'émergence d'entreprises allant rapidement à l'international et dans des pays éloignés en termes de distance psychique. La perte d'influence de cette dimension dans les explications de l'internationalisation doit en revanche être relativisée par le maintien de spécificités locales qui, comme présenté en introduction, viennent ralentir la mondialisation et les stratégies des entreprises qui vont rapidement à l'international. La régionalisation et le fait que les entreprises sont en fait plutôt « *Born-Regional* » atteste du maintien de la pertinence de la notion de distance psychique dans l'explication de l'internationalisation (Lopez *et al.*, 2009).

Johanson et Vahlne (1977) proposent le schéma ci-dessous pour illustrer la façon dont les différents facteurs intervenant dans l'internationalisation permettent d'expliquer le processus d'internationalisation :

Schéma 3 : Représentation du modèle d'Uppsala dans sa version de 1977.

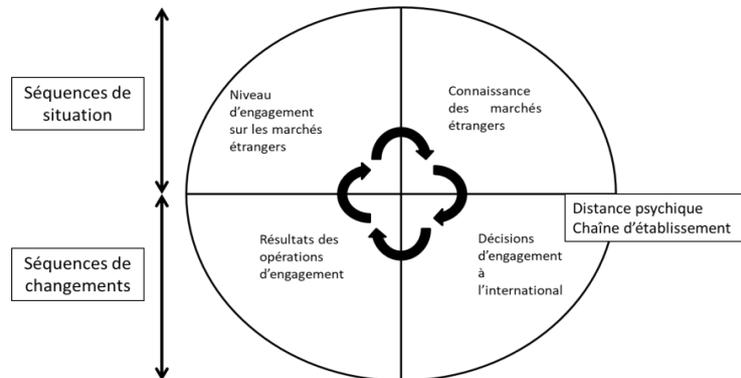


Source : Johanson et Vahlne, 1977

Le modèle est divisé en facteurs de stabilité et facteurs de changement qui s'influencent mutuellement pour favoriser l'internationalisation progressive de l'entreprise. Les facteurs de stabilité sont la connaissance du marché et l'engagement dans de nouveaux pays. Ils correspondent à la fois aux ressources que l'entreprise déploie sur les marchés à l'international et les connaissances dont l'entreprise dispose. Les facteurs de changement sont les décisions d'engagement et les activités de gestion courantes. Ces facteurs illustrent l'aspect dynamique du modèle puisque les décisions et les activités courantes modifient les facteurs de stabilité ce qui fait que l'entreprise s'engage progressivement sur les marchés étrangers.

L'ensemble du modèle et du processus d'internationalisation est représenté par Meier et Meschi (2010) dans le schéma ci-dessous :

Schéma 4 : Représentation des séquences de l'internationalisation.



Source :Meier et Meschi (2010)

Ce schéma permet de visualiser la chaîne d'établissement présentée dans la première version du modèle d'Uppsala. En liant les étapes les unes aux autres, cette représentation met en avant le caractère séquentiel du modèle. Le passage d'une phase du processus d'internationalisation à une autre s'effectue par l'observation du résultat des étapes antérieures. Grâce à cette représentation, nous pouvons remarquer que le modèle d'Uppsala dans sa version de 1977 ne propose pas de mécanismes explicatifs d'une étape à une autre, ni du choix de localisation.

2.1.2. Le modèle d'Uppsala en 2009 : U II

La deuxième version du modèle d'Uppsala s'appuie également sur la vision comportementale de la firme. Cette tradition « behavioriste » repose non seulement sur la rationalité limitée des individus, mais également sur le fait que l'entreprise est une organisation complexe, composée de groupes aux intérêts parfois divergents mais qui apprennent et agissent de manière collective (Cheriet, 2015 ; Cyert et March, 1963). L'emploi de la vision comportementale couplée à l'analyse d'Uppsala fait une large place aux interactions sociales et aux réseaux sociaux. Aussi, deux cadres se distinguent particulièrement dans la littérature : le

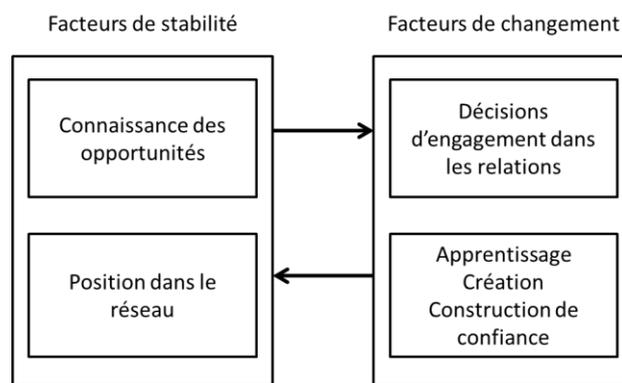
modèle d'Uppsala (Johanson et Vahlne, 2009) et le modèle d'internationalisation en réseau (Johanson et Mattsson, 1988).

La deuxième version du modèle d'Uppsala (Johanson et Vahlne, 2009) puise ses fondements dans le modèle d'internationalisation en réseau (Johanson et Mattsson, 1988) qui prépare l'élaboration de la deuxième version du modèle incrémental. Ce modèle d'internationalisation en réseau analyse la façon dont les entreprises appartenant à un même réseau de relations génèrent une confiance réciproque débouchant sur la co-construction et la co-détention d'avantages concurrentiels (Johanson et Mattsson, 1988 ; Ojala, 2009). Dans ce modèle, la confiance entre deux entreprises facilite l'engagement croissant qui s'effectue en suivant trois étapes : la prolongation des relations, la pénétration des réseaux, et l'intégration à l'international des normes de ces réseaux (Laghzaoui, 2009). Premièrement, l'entreprise prolonge son réseau existant pour bénéficier de nouvelles opportunités de développement à l'international ; deuxièmement, elle pénètre de nouveaux réseaux pour être un « *insider* » et bénéficier d'une position favorable et d'informations à moindre coût ; troisièmement, elle coordonne l'ensemble des réseaux auxquels elle appartient. L'évolution du modèle d'Uppsala vers sa version de 2009 s'est donc inspirée du modèle d'internationalisation en réseau, ce qui a permis de générer nombreuses études empiriques sur le lien entre réseau social et internationalisation (Chetty et Holm, 2000 ; Ghauri *et al.*, 2004 ; Kontinen et Ojala, 2011 Ojala, 2009).

La deuxième version du modèle d'Uppsala est surtout mobilisée pour rendre compte de l'importance du réseau dans le processus d'internationalisation (Blomstermo *et al.*, 2004). Déjà présent dans la thèse de Johanson en 1966, la prise en compte du réseau social dans l'internationalisation évolue en considérant le marché comme un ensemble de relations à l'échelle mondiale. La capacité de l'entreprise à s'insérer dans les réseaux internationaux lui permet d'éviter la « *Liability Of Outsidership* » (LOO), d'être un « *insider* », et ainsi de bénéficier d'informations utiles à l'extension de ses activités (Chetty et Holm, 2000 ; Johanson et Vahlne, 2009). La LOO se définit comme les obstacles auxquels est confrontée l'entreprise qui s'internationalise si elle ne fait pas partie des réseaux internationaux, et si elle ne dispose pas de relations pour s'insérer dans un environnement relationnel globalisé. Ces obstacles liés à l'absence de relations compliquent l'insertion de l'entreprise sur les marchés étrangers dans la mesure où elle ne dispose ni d'informations suffisantes ni des « bons contacts » susceptibles de lui fournir des conseils sur la manière de mener sa stratégie internationale.

La nécessité d'être un « *insider* » force donc l'entreprise à s'engager dans les réseaux de relations existant à l'international. Cette nécessité d'engagement croissant repose notamment sur la confiance entre deux membres d'un réseau puisque l'augmentation de la confiance permet petit à petit à l'entreprise de pénétrer de nouveaux marchés et d'être un « *insider* », affirmant ainsi sa position à l'international (Johanson et Vahlne, 2009). En actualisant leur modèle, Johanson et Vahlne, redéfinissent en 2009 l'internationalisation comme le processus d'engagement croissant de l'entreprise à l'international, catalysé par l'influence des relations sociales. Dans cette nouvelle version, ils conservent le fonctionnement du modèle initial tout en incluant la dimension réseau (voir schéma ci-dessous).

Schéma 5: Représentation du modèle d'Uppsala dans sa version de 2009.



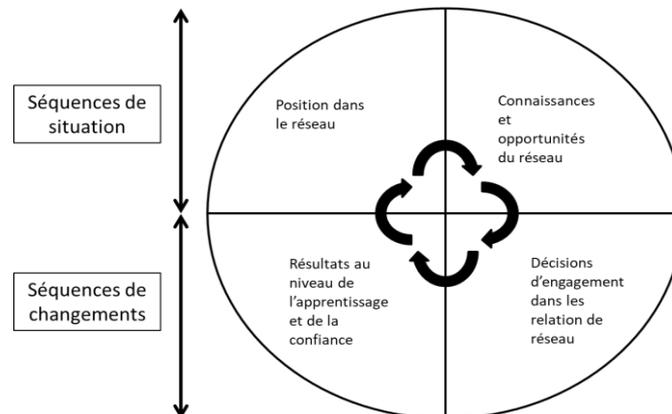
Source : Johanson et Vahlne, 2009

Comme dans la version de 1977, le modèle est divisé en deux dimensions. D'un côté se situent les facteurs de stabilité qui sont d'une part, la reconnaissance et la connaissance des opportunités de développement à l'international, et d'autre part la position de l'entreprise dans un réseau ; de l'autre côté se situent les facteurs de changement qui sont les décisions d'engagement dans les relations et l'apprentissage issu des relations qui permet de créer de la confiance entre deux membres du réseau. Dans cette version de 2009, l'entreprise cherche à se développer à l'international en identifiant de nouvelles opportunités et en ayant acquis un savoir issu de l'exploitation de ces relations à l'international.

Meier et Meschi (2010, p. 15) proposent une représentation du processus d'accroissement de l'engagement de la firme dans les réseaux internationaux. Pour eux :

« La séquence 1 analyse la firme en relation avec un réseau d'affaires : celle-ci appartient-elle à un réseau ? Et dans l'affirmative, quelle est la position (centrale ou non) de celle-ci dans le réseau ? La séquence 2 correspond à la base de connaissances expérientielles issues du réseau et dont dispose la firme pour l'aider dans internationalisation. Cette base est positivement corrélée au nombre d'opportunités d'expansion internationale qui se présentent à la firme. Cette séquence 2 va conditionner à son tour le développement de nouvelles relations avec un ou plusieurs membres du réseau (cf. séquence 3) ainsi que les conséquences de ces nouvelles relations en termes de connaissances et de confiance (cf. séquence 4) ».

Schéma 6 : Représentation des séquences de l'internationalisation en réseau.



Source : Meier et Meschi, 2010

Cette représentation permet d'illustrer le processus d'internationalisation en prenant en compte les relations que l'entreprise tisse avec des partenaires à l'international. Dans ce

schéma, l'entreprise décide de s'engager à l'international en fonction du niveau de confiance qu'elle accorde à ses partenaires. Cette version met l'accent sur le niveau d'apprentissage et de confiance que l'entreprise a acquis *via* ses relations. En développant son réseau social, l'entreprise acquiert des connaissances qui l'incitent à s'engager de manière croissante à l'international. Néanmoins, dans cette version, le modèle d'Uppsala ne met pas l'accent sur les mécanismes sociaux qui font que l'entreprise est incitée à s'engager à l'étranger en réalisant une nouvelle localisation.

2.1.3. Le modèle d'Uppsala en 2017 : U III

Si l'explication du processus d'internationalisation proposée initialement par Johanson et Vahlne (1977) présente un modèle par étapes, c'est notamment parce que les phases de la chaîne d'établissement sont liées entre elles. Cependant le modèle reste assez flou sur les explications de la transition entre deux étapes, et la dernière itération du modèle tente de combler ce manque présent dans les versions antérieures : « *Johanson et Vahlne ont maintenu leur théorie en vie. A travers le temps, ils ont amendé leur modèle pour répondre aux évolutions de la recherche en management international et aux modifications des pratiques des entreprises* » (Coviello *et al.* 2017, p 1151).

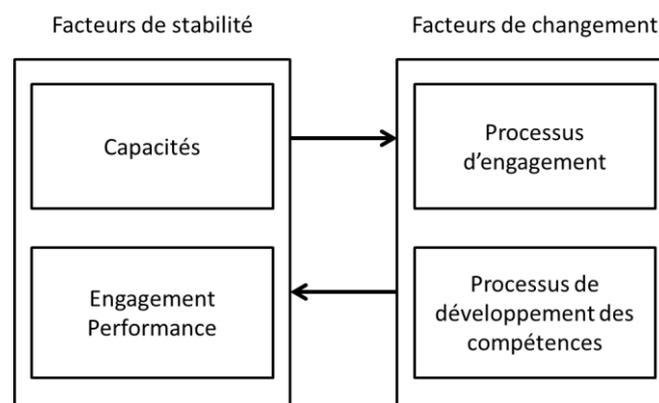
En poursuivant son inscription dans la tradition comportementale (Cyert et March, 1963), le modèle évolue donc en 2017 pour proposer un nouvel agencement des facteurs de stabilité et des facteurs de changement (Hakanson et Kappen, 2017). Dans cette nouvelle version, les notions de connaissance et d'engagement sont maintenues pour expliquer les régularités de comportements des multinationales : « *cet article est le dernier ayant pour but de bâtir un modèle général de l'évolution de la multinational business enterprise (MBE), des premiers pas à l'étranger à l'entreprise globalisée* » (Vahlne et Johanson, 2017, p. 1087). En agissant dans un contexte incertain (Weick, 1979), le changement est constant. L'une des solutions pour éviter la perte d'opportunités de développement à l'international reste le recours à l'internationalisation incrémentale. Cette régularité atteste de caractères invariants du modèle dans le temps puisque quarante années séparent la première version de la version la plus récente. En revanche, la version de 2017 intègre la théorie des ressources et des capacités à ses fondements pour expliquer que le processus d'internationalisation est en partie décidé volontairement par les intentions des managers et qu'il ne dépend pas uniquement des

changements environnementaux (Barney, 1986, 1991 ; Augier et Teece, 2008). Le développement du savoir et des connaissances acquises au cours du processus d'internationalisation est désormais envisagé de manière plus complexe (Penrose, 1959 ; Kogut et Zander, 1993).

Les facteurs de changement évoluent pour se centrer sur le processus d'engagement et sur le processus de développement des connaissances. Les facteurs de stabilité sont désormais les capacités opérationnelles et dynamiques de l'entreprise, ainsi que l'engagement/la performance que l'entreprise réalise. Dans la version de 2017, le développement des connaissances s'effectue en suivant trois mécanismes concomitants : l'apprentissage, la créativité et la confiance (Vahlne et Bhatti, 2019). Ces mécanismes permettent à l'entreprise d'acquérir de nouveaux savoirs et d'affiner sa vision des opportunités à l'international pour actionner les compétences et déployer les ressources nécessaires à son engagement international.

Concernant le fonctionnement général du modèle, celui-ci ne change pas vraiment depuis la première version ; cependant les dimensions intervenant dans l'explication de l'internationalisation varient et sont résumées dans le schéma ci-dessous.

Schéma 7: Représentation du modèle d'Uppsala dans sa version de 2017.



Source : Vahlne et Johanson (2017)

Les facteurs de changement sont cruciaux dans cette version puisqu'ils précisent le déroulement de l'internationalisation. Les capacités de la multinationale lui permettent d'enclencher les processus d'engagement et de développement des connaissances qui permettent à leur tour d'améliorer la performance internationale de l'entreprise. Cette amélioration de la performance incite alors l'entreprise à s'engager de manière croissante à l'étranger. Le processus de développement des connaissances se réfère au même mécanisme que celui décrit dans le modèle de 2009 l'apprentissage, la création et la construction de la confiance évoluent à mesure que l'entreprise s'internationalise. Ces facteurs de changements reposent sur trois « sous-processus » : la création de relations qui permettent l'engagement et la confiance entre l'entreprise et ses partenaires (Morgan et Hunt, 1994) ; la flexibilité dans la stratégie de l'entreprise qui permet de passer d'une intention à la réalisation de la stratégie (Mintzberg, 1985) ; et l'adaptation de l'entreprise à l'environnement *via* un mécanisme dépendant du passé et reposant sur des essais et des erreurs. Ces trois sous-processus présents dans la partie droite du modèle sont les moteurs de l'internationalisation qui incitent l'entreprise à s'engager à l'international (par le biais d'une nouvelle localisation par exemple).

Les facteurs de stabilité, évoluent quant à eux en prenant en compte les capacités de l'entreprise et des managers (Teece *et al.*, 1997 ; Teece, 2014). Les capacités se réfèrent aux connaissances et compétences qui deviennent dans la version de 2017, des avantages spécifiques que l'entreprise et les managers mobilisent pour poursuivre le processus d'internationalisation (Dunning et Rugman, 1985, Rugman, 1981). Les capacités dynamiques ou opérationnelles (Pinho et Prange, 2016 ; Teece *et al.*, 1997 ; Vahlne et Johanson, 2017) reflètent l'habileté des managers à utiliser les ressources de l'entreprise pour atteindre un but particulier. Elles représentent des éléments tels que l'accès aux matières premières, l'avantage technologique, la possession de canaux de distribution, ou de meilleures capacités de management.

« La littérature sur les capacités dynamiques est largement compatible avec notre modèle pour trois raisons : premièrement car le processus de création de capacités dynamiques est spécifique à l'histoire, l'expérience, la culture et la créativité d'une entreprise (Jacobides et Winter, 2012). Deuxièmement car, dans toutes les descriptions de la création des capacités dynamiques, l'apprentissage joue un rôle primordial (Barreto, 2010 ; Eisenhardt et

Martin, 2000 ; Teece et al., 1997 ; Teece, 2010). Troisièmement, l'approche des capacités dynamiques puise ses racines dans la Ressource-Based-View, qui renvoie aux travaux de Penrose (1959). Les mêmes fondations s'appliquent au modèle d'Uppsala : la MBE est conceptualisée comme un ensemble de ressources/capacités qui résultent d'une accumulation de ressources ».

(Vahlne et Johanson, 2017, p. 1097).

Le deuxième facteur de stabilité considère la performance comme génératrice de changement et comble une partie des manques du modèle de 1977 : « *Nous voyons les capacités de la multinationale et la performance comme les ultimes moteurs du changement (...). La performance se réfère à ce qui a déjà été réalisé* » (Vahlne et Johanson, 2017, p. 1097). Le modèle indique donc que l'étude de la performance, et du résultat d'une étape conditionne l'engagement dans les étapes suivantes. C'est en observant le résultat d'une séquence que l'entreprise décide ou non de s'engager dans une nouvelle phase.

Même si le modèle propose une troisième itération, il doit être intégré et approfondi pour proposer une explication du passage d'une étape à une autre. En effet, plusieurs questions se posent : comment, en fonction de quels critères, et dans quelles mesures, certains déterminants influencent-ils la poursuite de l'internationalisation ? Ce moment particulier de la transition entre deux localisations peut-il conduire à un désengagement de l'entreprise ? Ces questions illustrent la nécessité d'intégrer et d'assembler les différentes versions du modèle pour rendre compte des mécanismes intervenant dans la transition entre deux étapes du processus d'internationalisation. C'est pourquoi nous avons recours à des cadres théoriques complémentaires pour expliquer la décision d'un nouvel engagement de l'entreprise à l'étranger.

2.1.4. Les théories d'analyse des réseaux sociaux

Pour introduire la théorie du réseau social nous partons du constat effectué par Polanyi (1944) qui affirme que les actions économiques ne sont pas déconnectées du reste de la société.

Ces actions s'inscrivent dans une histoire, une culture et dans des institutions héritées du passé. Elles ne peuvent donc pas répondre uniquement à une logique économique autonome. Ce constat s'oppose à la sécularisation de l'économie qui a eu lieu au début du XIX siècle, affirmant que l'économie a une existence propre, indépendamment des autres sphères de la société. Polanyi (1944) nomme ce phénomène « La Grande Transformation ».

En s'opposant à cette séparation entre économie et société, Polanyi (1944) montre que le développement d'un système économique s'inscrit nécessairement dans un ensemble plus vaste de normes et de valeurs. La production, la répartition et les échanges de richesses sont conditionnés par l'origine sociale des individus et par la situation politique dans laquelle ils évoluent. Cette nouvelle considération du lien entre économie et société voit naître le concept d'encastrement.

Granovetter (1973 ; 1985) développe le concept d'encastrement en montrant que les actions économiques ne peuvent être analysées sans prendre en compte les relations humaines et sociales dans lesquelles elles prennent place. D'après Bidart (2008, p. 34), la thématique de l'encastrement cherche à répondre à la question suivante : « *comment les individus entrent-ils en contact avec la société, comment s'y inscrivent-ils ?* ».

Dans la théorie du réseau social, les liens qu'un individu a développés dans le temps conditionnent ses activités. L'encastrement permet de reconsidérer les relations sociales dans l'économie et d'après Granovetter (1985), deux types d'encastrement se distinguent : l'encastrement relationnel dans lequel les relations personnelles d'un individu influencent sa capacité d'action ; et l'encastrement structurel qui renvoie aux types de réseaux sociaux dans lesquels les acteurs s'inscrivent. La thèse de Granovetter (1970) a donné naissance à la Nouvelle Sociologie Économique que Smelser et Swerberg (1994) définissent comme la perspective sociologique appliquée aux phénomènes économiques. L'objectif de ce courant est de développer une sociologie de l'action économique qui prend en compte le lien entre l'action et le système dans lequel elle s'inscrit. Dans cette perspective, l'encastrement d'un acteur (une entreprise par exemple) dans son environnement peut évoluer à mesure que le contexte dans lequel agit cet acteur change. Bidart (2008, p. 39) ajoute que « *ces mouvements d'encastrement (l'individu se fond dans un collectif) et de découplage (l'individu se détache d'un collectif, se singularise) animent ainsi la dynamique des rapports entre individus et société* ».

Après avoir insisté sur le fait que les actions économiques sont inscrites dans un ensemble plus large de relations, nous allons à présent définir ce qu'est un réseau social. D'après

Forsé (2008, p. 10), un réseau social est « *un ensemble de relations entre un ensemble d'acteurs. Cet ensemble peut être organisé (une entreprise par exemple) ou non (comme un réseau d'amis), et ces relations peuvent être de nature fort diverses (pouvoir, échanges de cadeaux, conseils etc.), spécialisées ou non, symétriques ou non* ». L'anthropologue Barnes (1954, p. 40) précise cette définition en y ajoutant des éléments d'analyse qui seront développés dans la *Social Network Analysis*. Ce courant de l'analyse des réseaux considère que le fonctionnement du monde peut s'envisager à l'aune des relations interpersonnelles :

« Il me semble approprié de parler de réseau pour désigner cette sphère sociale. L'image que j'ai en tête est celle d'un ensemble de points qui sont reliés par des lignes. Les points de cette image sont des individus, ou parfois des groupes, et les lignes indiquent quelles sont les personnes qui interagissent avec les autres ».

En considérant les réseaux comme des représentations de l'ensemble de relations qui unissent les individus entre eux, de nombreux outils ont été développés. Ces différents outils se divisent en deux conceptions : celles qui renvoient à l'analyse globale des réseaux, et celles centrées sur les analyses locales (Beauguitte, 2015 ; 2016). Les analyses globales permettent d'étudier le réseau dans son ensemble en cherchant à identifier le nombre d'individus, la taille du réseau, la densité du réseau, son diamètre ou encore la longueur moyenne des plus courts chemins. Les analyses locales se centrent davantage sur la caractérisation d'un sommet ou d'un lien. Ces mesures identifient le degré de centralité, de proximité, ou encore d'intermédiation d'un individu.

Pour comprendre l'utilité de ces conceptions et l'importance du réseau social dans les activités économiques, retraçons l'historique de la construction de l'analyse des réseaux à partir de l'ouvrage de Mercklé (2011). Alors que certains affirment qu'elle se trouve dans l'analyse de Simmel (1908), pour qui, la sociologie est la science des formes de l'action réciproque qui étudie les relations sociales à un niveau méso économique, d'autres tels que Wasserman et Faust (1994) estiment que l'étude des réseaux sociaux débute plutôt au début du XX siècle avec la thèse de Moreno (1934, 1954). Les théories des réseaux se développent ensuite avec l'étude des organisations industrielles par Mayo (1933) à Harvard, puis avec l'anthropologie de l'école de

Manchester sous l'impulsion de Barnes (1954). La caractéristique commune à ces analyses repose sur le fait qu'il faut au moins trois relations pour pouvoir étudier un réseau social. Un réseau composé d'au moins trois individus est appelé une triade, et c'est à partir de ce seuil minimum que l'on peut parler de réseau (Simmel, 1950). À partir de ce seuil, l'étendue du réseau est alors potentiellement infinie puisque le réseau d'une personne ne connaît pas de frontières clairement délimitées en termes de nombre de personnes (Laumann *et al.*, 1982). En choisissant d'étudier les réseaux sociaux, ces différents courants ont donc dû définir *a priori* la nature des relations et les limites du système que le chercheur prend en considération (Bidart, 2008).

Globalement, la théorie des réseaux sociaux ne peut pas se présenter comme une analyse monolithique et intégrée en ce sens qu'elle repose davantage sur le rôle de la méthode pour analyser les relations entre les individus. Plusieurs manières d'étudier les réseaux se distinguent :

- L'analyse des réseaux personnels renvoie à l'ensemble des relations existantes entre deux individus pris indépendamment les uns des autres. Les problématiques liées à l'analyse de ce type de réseau sont majoritairement centrées sur l'étude de la variation du capital social ; les recherches ayant attiré à cette question traitent par exemple de l'impact des relations sociales sur la réussite d'un individu au cours de sa vie professionnelle (Chauvet et Chollet, 2010 ; Wiersema *et al.*, 2017), de l'accroissement de la performance d'une entreprise en fonction des relations qu'elle a tissé (Brulhart et Claye-Puau, 2009), ou de l'importance des relations dans le processus d'internationalisation (Chetty et Agndal, 2007).
- L'analyse des réseaux complets renvoie à une sélection d'acteurs appartenant à un même réseau dans lequel on étudie les relations que ces acteurs entretiennent entre eux. Ici, les problématiques sont davantage centrées sur l'étude des relations de pouvoir et sur l'action collective.
- L'analyse des grands réseaux renvoie à l'estimation des paramètres du réseau et à la modélisation du réseau dans son ensemble. Les questions centrales de cette analyse reprennent les types de connexion entre les acteurs ainsi que la diffusion des ressources.
- L'analyse des chaînes relationnelles se centre sur le processus de mise en contact d'acteurs par des intermédiaires (dits en position de « broker »). Les problématiques renvoient ici à l'accès aux ressources notamment à travers la force des liens qui unissent les acteurs.

Parmi ces manières d'étudier les réseaux, deux analyses se distinguent (Forsé, 2008) : l'analyse de Coleman (1990) et celle de Burt (1992) qui lient réseau social et capital social.

- Dans son ouvrage central de 1990, *Foundations of Social Theory*, Coleman présente sa vision des réseaux sociaux à partir de la théorie du choix rationnel. Pour lui, le développement des relations repose sur une stratégie rationnelle des acteurs dans le but de parvenir à leurs fins. En s'intéressant au rôle de l'action, il réaffirme le lien entre sociologie et économie à partir de l'étude des comportements des individus. Pour Coleman (1990), la poursuite des intérêts individuels passe donc par la création de relations avec d'autres acteurs qui peuvent disposer de ressources utiles. Cette logique d'intérêt pousse les acteurs à échanger entre eux *via* des transactions qui les mènent à agir conjointement. De ce fait, les relations ne sont pas seulement des structures sociales composant la société mais également des ressources pour les individus. Ces ressources sont à l'origine du capital social des acteurs. « *Les acteurs sont des individus possédant des ressources sur lesquelles ils ont un contrôle et un intérêt partagé* » (Coleman, 1990, p. 300). Ainsi, à la différence du capital physique, l'acteur ne dispose pas d'un contrôle total sur les ressources qu'il partage avec les autres membres du réseau.

Ces relations constituent donc le capital social partagé entre les membres du réseau rendant possible l'action qui n'aurait pas existé sans ce capital. Pour Coleman (1990), un type de ressource est particulièrement important : l'information. En postulant que les acteurs sont rationnels, l'information devient capitale dans la mesure où elle permet le bon fonctionnement du réseau et de la société dans son ensemble. C'est en obtenant des informations par le biais de relations de confiance que les individus s'engagent ensemble dans l'action.

- Deux ouvrages centraux permettent de circonscrire la pensée de Burt : *Structural Holes : The social structure of competition* (1992) et *Brokerage and Closure* (2005). Pour Burt, le capital social est à l'origine de la performance des individus ou des organisations. La notion centrale qu'il introduit dans l'analyse des réseaux est le concept du trou structural. Pour lui, un trou structural désigne une absence de relation entre deux individus appartenant à un même groupe ou à un même réseau. Les avantages de ces trous structuraux reposent sur un accès plus rapide à l'information, à l'obtention d'informations de meilleure qualité, et sur la capacité à contrôler les flux d'informations.

Autrement dit, un réseau dans lequel certains individus ne se connaissent pas permet d'obtenir de nouvelles informations de manière plus rapide. À partir de l'étude d'une société américaine du secteur de l'électronique, il montre que les contacts non redondants accélèrent les échanges d'information, mais que la position de certains acteurs dans le réseau leur permet de contrôler ces flux d'informations circulant dans le réseau. Cette position d'intermédiaire (ou de « broker ») permet de tirer un avantage de la position d'un acteur central du réseau pour orienter et filtrer les informations.

Burt identifie plusieurs faiblesses dans le concept de trou structural. La réputation et la confiance sont absentes de son analyse et peuvent contrebalancer les avantages énumérés ci-dessus. D'une part la réputation d'un individu peut ne pas être connue des autres membres du réseau en raison de la faible densité du réseau et de la méconnaissance respective de certains membres. Le signal de qualité qu'est la réputation ne peut alors pas être perçu par les autres acteurs du réseau, les menant à se priver potentiellement de ressources utiles en provenance de l'acteur jouissant d'une bonne réputation. D'autre part, sans confiance entre les membres d'un réseau, l'action est entravée. Si deux membres ne se connaissent pas, ils ne peuvent pas être amenés à se faire confiance directement et donc ne s'engageront pas dans une action commune. D'après Coleman (1990), dont l'analyse complète celle de Burt, la confiance s'évalue à partir de la force des relations passées. La création d'une relation de confiance peut donc prendre du temps et peut être risquée pour les acteurs qui ne se connaissent pas *a priori*. En revanche, une **fois** la confiance établie, l'engagement dans la relation sera facilité, ce qui mènera plus aisément à une action commune.

Ces deux théories relatives à la compréhension et à la conceptualisation des réseaux sociaux sont mobilisées dans notre recherche en complément du modèle d'Uppsala. Elles permettent d'une part de circonscrire le concept de réseau social en présentant les tenants et les aboutissants de la théorie des réseaux ; elles permettent d'autre part d'identifier des éléments susceptibles d'enrichir les recherches en management international qui emploient le réseau social pour expliquer l'internationalisation des entreprises.

2.1.5. La « *Ressource-Based-View* »

Historiquement l'approche basée sur les ressources (*Ressource-Based-View* – RBV) répond à différentes questions portant sur les différences de performance et de comportement entre les entreprises : qu'est ce qui fait qu'une entreprise est plus performante que d'autres entreprises sur une longue période (Wernefelt, 1984) ? Comment une ressource peut-elle être à l'origine de cette différence et à l'origine d'un avantage concurrentiel durable (Barney, 1991) ? En répondant à ces questions, l'approche basée sur les ressources propose d'expliquer ce qui différencie les entreprises par rapport à ce qu'elles possèdent : les ressources. Cette théorie propose donc d'étudier les rentes dont disposent les entreprises disposant de ressources différentes (Arrègle, 2006). Ces rentes se différencient de celle du monopole dans la mesure où l'approche par les ressources analyse les rentes ricardiennes et les quasi-rentes (Klein *et al.*, 1978). Alors que le premier type de rente provient « *de la possession et de l'utilisation par l'entreprise d'un actif stratégique rare dont l'offre est limitée et qui ne peut être facilement imité* », le deuxième type « *s'explique par la spécificité d'un actif qui pourra être d'une valeur plus grande pour une entreprise que pour un concurrent* » (Arrègle, 2006, p. 246).

Ces questions et sujets d'étude font que la théorie basée sur les ressources ne représente pas un ensemble homogène. Plusieurs sous-courants se distinguent (Prévot *et al.* 2010) :

- L'approche par les ressources (Penrose, 1959 ; Wernefelt, 1984) ;
- La perspective fondée sur le management stratégique des compétences (Prahalad et Hamel, 1990) ;
- L'approche fondée sur les compétences (Spender et Grant, 1996) ;
- L'approche relative aux capacités dynamiques (Teece *et al.*, 1997) ;
- La perspective relationnelle (Dyer et Singh, 1998).

Nous reprenons ce découpage afin de présenter les différents sous-courants de la RBV avant d'expliquer comment ces différentes dimensions s'agencent avec le modèle d'Uppsala.

L'approche par les ressources puise ses fondements dans les travaux de Penrose (1959) qui initie la réflexion stratégique à partir de l'analyse des ressources qu'une entreprise dispose. En s'intéressant à leur utilité pour l'organisation, Penrose (1959) différencie les ressources matérielles et humaines qui, lorsqu'elles sont combinées, interagissent pour créer des opportunités de production nouvelles et propre à chaque entreprise. Par la suite, cette approche

se développe à partir de trois articles de référence : la définition générale des ressources, séparées entre ressources tangibles et intangibles (Wernefelt, 1984) ; l'introduction d'une vision dynamique du concept de ressource à partir de la distinction entre flux et stock de ressources (Dierickx et Cool, 1989) ; et la définition du modèle VRIN (valeur, rareté, inimitabilité, non-substituabilité) par Barney (1991). En initiant la réflexion sur les ressources, cette première approche est novatrice dans la mesure où elle cherche à expliquer les différences de rente entre les entreprises. Elle permet notamment de proposer une première définition générique d'une ressource qui est considérée par une entreprise comme « *un stock de facteurs disponibles possédés ou contrôlés par une firme* » (Amit et Schoemaker, 1993, cités par Prévot et al., 2010, p. 90). Cette approche a notamment permis de constituer une base conceptuelle utilisée pour développer d'autres courants connexes tels que le management stratégique des compétences et des connaissances, les capacités dynamiques, et l'approche relationnelle.

La perspective fondée sur le management stratégique des compétences est issue de l'approche par les ressources puisqu'elle reprend les concepts principaux pour les approfondir (Prahalad et Hamel, 1990). Elle s'en distingue néanmoins en pointant les limites de la première approche, notamment par rapport aux explications « *ex post des décisions et des résultats des stratégies employées. En proposant une approche holistique, cette deuxième approche remet au centre des décisions stratégiques le caractère dynamique et processuel des organisations. L'objectif de la perspective fondée sur le management stratégique est donc de « reconnecter la théorie et la pratique en intégrant les approches dynamiques, cognitives et systémiques dans la recherche en stratégie* » (Prévot et al., 2010, p. 92). Cette approche propose donc d'expliquer les différences de performance en analysant comment la compétence organisationnelle centrale permet aux entreprises de bénéficier d'un avantage concurrentiel. Cette compétence centrale dispose de plusieurs caractéristiques (Hamel, 1994). Elle donne accès à un grand nombre de marchés, elle est sujette à l'apprentissage dans l'action, elle permet une meilleure flexibilité de l'organisation, une meilleure qualité que la concurrence, elle est stable dans le temps et difficile à imiter. De manière générale, nous retiendrons de cette approche que les compétences permettent d'accumuler et de coordonner les ressources disponibles dans une entreprise (Arrègele, 1995).

La troisième approche, centrée sur les connaissances, introduit une nouvelle vision de l'entreprise dans la mesure où celle-ci se différencie des autres entreprises par rapport à sa capacité à générer, intégrer et coordonner les connaissances dont elle dispose (Kogut et Zanders, 1992 ; Spender et Grant, 1996). Cette approche, complémentaire à l'approche par les

ressources, repose sur deux postulats principaux (Prévot *et al.*, 2010, p. 93) : « *la firme existe parce qu'elle permet la création d'une communauté sociale plus efficace que le marché dans la combinaison de connaissances permettant à l'organisation de tâches productives ; et les frontières de la firme sont déterminées par le niveau d'efficacité dans la coordination des connaissances* ». Les connaissances dont disposent les entreprises sont donc créées par les entreprises elles-mêmes (Nonaka *et al.*, 2000). Cela en devient même l'un des principaux objectifs pour pouvoir bénéficier d'un avantage par rapport aux concurrents dans la mesure où une entreprise « sachante » disposera d'une capacité de création de connaissances nouvelles plus facilement que ses concurrents.

Les capacités dynamiques reviennent sur l'évolution de l'entreprise dans le temps (Teece *et al.*, 1997). Cette quatrième approche prend en considération deux dynamiques centrales : la dépendance au sentier qui montre qu'une entreprise évolue en fonction des décisions qu'elle a prises auparavant mais également en fonction des connaissances qu'elle a accumulées à partir de ces décisions (Nelson et Winter, 1982) ; l'innovation qui constate que l'entreprise est un lieu d'apprentissage reposant sur des expériences passées permettant la construction de nouveaux savoirs utiles à l'innovation. En étudiant l'évolution des ressources et compétences dans le temps, l'approche par les capacités dynamiques met en avant l'importance de la flexibilité organisationnelle ainsi que sa capacité à évoluer et reconfigurer ses ressources dans un environnement changeant. En se rapprochant de la notion d'entrepreneur initiée par Schumpeter (1934), cette approche définit les capacités dynamiques comme « *la capacité des firmes à intégrer, construire et reconfigurer les compétences internes et externes pour répondre aux environnements qui subissent des changements rapides* » (Prévot *et al.*, 2010, p. 95). Pour manager ses capacités dynamiques, l'entreprise doit coordonner ses compétences, apprendre en répétant et en expérimentant de nouvelles configurations productives, et reconfigurer et transformer ses ressources et compétences. Eisenhardt et Martin (2000) ajoutent que les routines permettent d'adopter des comportements réguliers dont les résultats sont prévisibles dans un environnement stable. Dans un environnement en changement rapide, les routines doivent être des capacités dynamiques pour reconfigurer rapidement les ressources *via* des processus de changement basés sur l'expérimentation mais dont les résultats ne sont pas prévisibles.

La cinquième approche est l'approche relationnelle introduite par Dyer et Singh (1998). Elle porte sur l'importance des relations entre les organisations dans la co-construction d'un avantage concurrentiel. Cette approche repose sur les concepts d'actifs co-spécialisés (Lenz,

1980 ; Wernefelt, 1984). Ces concepts partent du constat que les ressources des entreprises ne sont pas toujours possédées en propre. Elle met donc fortement l'accent sur les alliances avec les acteurs présents dans l'environnement de l'entreprise pour développer des compétences communes (Verdin et Williamson, 1994). D'après Dyer et Singh (1998), il existe quatre sources d'avantage concurrentiel inter-organisationnel : « *la mise en place d'actifs spécialisés spécifiques à la relation de coopération, la mise en œuvre de processus de partage et d'échange d'information, l'existence d'effets de synergie liés à la complémentarité des ressources des partenaires de la relation, et la mise en place de mécanismes de gouvernance adaptés à la relation privilégiant la résolution amiable entre les partenaires* » (Prévot *et al.*, 2010, p. 99). Ces avantages peuvent alors déboucher sur la création d'un « capital relationnel » (Kale *et al.*, 2000). Cette approche permet surtout d'analyser les relations dyadiques (Mesquita *et al.*, 2008) ou les réseaux d'alliance (Lavie, 2006), mais cette approche a été critiquée par l'absence récurrente d'autres acteurs appartenant à l'écosystème de l'entreprise. Cette approche gagne donc à être enrichie de la théorie du réseau social (Lavie, 2006).

Tableau 3 : Récapitulatif des approches de la Ressources-Based-View.

Auteurs	Concepts centraux
L'approche par les ressources	
Penrose (1959)	Ressources, services des ressources, opportunités de production
Wernefelt (1984)	Barrières de position, actif fixe/ressource collective/ressources projet
Barney (1991)	Ressources physiques, humaines, organisationnelles Modèle VRIN (valeur, rareté, imitabilité imparfaite, non-substituabilité)
Verdin et Williamson (1994)	Actifs liés aux inputs, aux processus, au réseau, aux consommateurs
Lavie (2006)	Synthèse perspective relationnelle
Mesquita <i>et al.</i> (2008)	Synthèse liaison des approches basées sur les ressources
La perspective fondée sur le management stratégique des compétences	
Hamel et Prahalad (1989)	Intention stratégique
Prahalad et Hamel (1990)	Compétence centrale
Sanchez <i>et al.</i> (1996)	Conceptualisation de la perspective fondée sur les compétences
Arrègle (1995)	Coordination des ressources
Meschi (1997)	Compétence individuelle/organisationnelle
Approche centrée sur les connaissances	
Polanyi (1964)	Connaissance individuelle, connaissance tacite/explicite
Levitt et March (1988)	Apprentissage organisationnel : écologie de l'apprentissage
Cohen et Levinthal (1990)	Capacités d'absorption
Huber (1991)	Apprentissage organisationnel : acquisition, distribution, interprétation, mémorisation
March (1991)	Apprentissage organisationnel : exploration/exploitation
Nonaka <i>et al.</i> (2000)	Théorie de la création de connaissances
Nonaka et Von Krogh (2009)	Synthèse et perspectives empiriques du KBV (<i>Knowledge Based-View</i>)
Capacités dynamiques	
Schumpeter f(1934)	Destruction créatrice
Nelson et Winter (1982)	Théorie évolutionniste de la firme, routines organisationnelles
Teece <i>et al.</i> (1997)	Capacités dynamiques, avantage concurrentiel
Eisenhardt et Martin (2000)	Capacités dynamiques
Lampel et Shamsie (2003)	Ressources spécifiques, réseau, capacités de reconfiguration des ressources par projet

Approche relationnelle	
Teece (1986)	Actifs cospécialisés
Wernefelt (1989)	Compétences et relations avec un tiers
Hamel (1991)	Apprentissage dans les alliances
Dyer et Singh (1998)	Approche relationnelle
Powell <i>et al.</i> (1998)	Réputation de « bon partenaire »
Lavie (2006)	Réseau d'alliances, firmes en réseau, réseau de ressources
Der et Hatch (2006)	Réseau de fournisseurs, réseau de connaissances

Source : Adapté de Prévot *et al.* (2010)

À partir de la revue de littérature de Prévot *et al.* (2010), le tableau ci-dessus permet de retracer les principaux concepts issus de la *Ressource-Based-View*. À partir de ces distinctions, voyons à présent comment ces différentes perspectives s'agencent avec le modèle d'Uppsala et comment elles peuvent le compléter.

La RBV s'accorde au modèle d'Uppsala car elle prend également ses racines dans une vision comportementale de l'entreprise (Levitt et March, 1988 ; Penrose, 1959). En partant de ce constat, la RBV ajoute l'analyse interne de l'entreprise dans l'étude des stratégies à l'international (Arrègle, 2006, p. 242) : « Cette démarche, se révèle finalement être un complément indispensable aux approches précédemment développées qui analyseraient principalement l'environnement concurrentiel ». Alors que la perspective externe se centre surtout sur les changements environnementaux pour expliquer les variations de comportement et de performance des entreprises, la perspective interne se centre davantage sur les ressources que possède l'entreprise pour expliquer son évolution. Les deux perspectives peuvent être combinées pour apporter une explication suffisamment complète qui n'est pas centrée uniquement sur les facteurs externes à l'entreprise ni sur les ressources dont elle dispose. Dans le cadre d'une stratégie d'internationalisation, la RBV permet de comprendre quelles ressources sont utiles et nécessaires pour pouvoir se développer à l'international et pour entretenir le processus d'internationalisation. Le recours à la RBV permet de relativiser l'aspect déterministe du modèle d'Uppsala souvent critiqué pour son caractère linéaire et dépendant de l'environnement (Forsgren, 2016). Cette évolution visant à prendre en compte la capacité d'action de l'entreprise débute avec la version de 2017 du modèle scandinave. En ayant recours

aux capacités dynamiques, Vahlne et Johanson (2017) remettent en avant la capacité d'action et la marge de manœuvre relative à la mise en œuvre de la stratégie des multinationales.

Dans notre recherche, la RBV est surtout mobilisée pour mettre l'accent sur le rôle du réseau social dans l'internationalisation. D'après Arrègle (2006, p. 244), il existe différents types de ressources que l'entreprise peut mobiliser pour mettre en œuvre ses stratégies. Il y a les inputs qui sont « *des facteurs génériques de production que l'entreprise achète et pour lesquels il existe un marché où ils s'échangent* » ; les ressources qui « *sont des actifs spécifiques à l'entreprise, tangibles ou intangibles et sont créés à partir d'inputs* » ; les compétences qui « *sont des routines organisationnelles qui existent à travers plusieurs activités* » ; et les capacités dynamiques qui sont « *des capacités de l'entreprise pour renouveler augmenter et adapter ses compétences stratégiques* ». Les ressources que l'entreprise peut mobiliser peuvent donc, par exemple, être humaines et intangibles. Dans le modèle d'Uppsala, le réseau s'apparente à ce type de ressource (Johanson et Vahlne, 2009). Si nous reprenons le modèle de Barney (1991), nous pouvons conclure que le réseau social de l'entreprise est bien une ressource humaine et intangible permettant à l'entreprise de détenir un avantage sur ses concurrents tout en co-construisant cet avantage. En effet, le réseau social crée de la valeur dans la mesure où une entreprise qui jouit d'une bonne réputation dans un réseau sera plus visible et ses produits bénéficieront d'une meilleure image que ceux des concurrents (Burt, 2005 ; Dominguez, 2017) ; le réseau est une ressource rare puisque les liens de confiance sont peu nombreux ; inimitable puisque la configuration d'un réseau de relation est propre à chaque entreprise, les membres d'une entreprise ne connaissant pas exactement les mêmes personnes que les membres d'entreprises concurrentes ; et le réseau social est non substituable puisque chaque relation apporte un type d'information qui lui est propre et qu'il n'est pas possible d'obtenir autrement en raison du caractère tacite de la connaissance partagée à l'intérieur d'un réseau. Hoopes *et al.* (2003) appuient ce constat. Pour eux, la combinaison des liens qu'a tissés une entreprise avec les autres membres de son réseau constitue une ressource propre et unique. Ainsi, nous considérons dans notre recherche que le réseau social de l'entreprise qui s'internationalise est bien une ressource humaine et intangible utile lors du processus d'internationalisation.

Enfin, la compréhension de l'utilisation du réseau social par les entreprises qui s'internationalisent permet d'approfondir l'explication de « *l'insidership* », du dépassement de la « *Liability of Outsidership* » et de l'engagement de l'entreprise dans les réseaux internationaux (Johanson et Vahlne, 2009). Pour comprendre comment le réseau social devient le moteur du processus d'internationalisation tel qu'il est présenté dans la deuxième version du

modèle d'Uppsala, nous considérons que le réseau est une ressource intangible dont l'analyse doit être approfondie. Nous rejoignons donc Makadok (2001) pour qui, l'entreprise, afin d'être capable d'utiliser son réseau social pour mettre en œuvre sa stratégie, doit (1) identifier ses relations et considérer ces relations comme un ensemble appelé réseau social. Dans cette phase, l'entreprise essaye d'identifier des ressources sous-évaluées ou sous-employées. (2) Exploiter ses relations pour en tirer profit et pour faciliter la mise en œuvre de ses stratégies. Cette étape consiste à déployer les ressources à potentiel identifiées dans la première phase. En utilisant les « bonnes » relations l'entreprise pourra déployer son potentiel et réaliser sa stratégie sur la base des conseils et informations reçues de la part de contact faisant partie de son réseau de relations.

D'après Ray *et al.* (2004), les ressources peuvent conditionner l'évolution de l'entreprise à partir de sa capacité à mettre en œuvre ses activités et ses routines. Le réseau social peut donc impacter les dynamiques d'investissement d'une entreprise qui s'internationalise. En conditionnant le processus d'internationalisation, le réseau, en tant que ressource, participe bien à l'accroissement de l'engagement de l'entreprise à l'étranger, conformément au modèle d'Uppsala (Johanson et Matsson, 1988 ; Johanson et Vahlne, 2009). C'est à partir des capacités dynamiques de l'entreprise que celle-ci est capable de reconfigurer son réseau de relations pour exister dans le temps et entretenir son processus d'internationalisation. L'accroissement de cet engagement à l'international est conditionné par l'implication que met l'entreprise dans la gestion de son réseau. D'après Ghemawat (1991), l'implication renvoie à « *la tendance qu'a une organisation à persister dans la même stratégie ou le même type d'action* » (Arrègle, 2006, p. 256). Si l'entreprise est suffisamment impliquée et volontaire pour reconfigurer son réseau de relations, alors elle devrait être en mesure de poursuivre son processus d'internationalisation conformément à la mécanique décrite par Johanson et Vahlne (2009).

2.1.6. La théorie de l'apprentissage

En complément du modèle d'Uppsala qui a pour objectif d'expliquer le processus d'internationalisation, nous avons finalement recours à la théorie de l'apprentissage organisationnel. Ce cadre théorique permet d'étayer le modèle d'Uppsala en rendant compte des mécanismes organisationnels à l'œuvre dans l'engagement de l'entreprise à l'international.

La théorie de l'apprentissage a généré plusieurs controverses dont l'une d'entre elles qui questionne l'aspect collectif de l'apprentissage (Koenig, 2006). Pour certains chercheurs, il n'est pas possible de considérer qu'une organisation puisse apprendre dans la mesure où seuls les individus dotés d'une conscience le peuvent. Cette position a depuis été dépassée par plusieurs recherches qui considèrent finalement que l'apprentissage organisationnel ne se résume pas à la somme des apprentissages individuels mais qu'il peut être conceptualisé comme un savoir collectif créé dans le temps et partagé entre les membres de l'organisation (Huber, 1991). Ce savoir organisationnel existe grâce à la collaboration des membres d'une entreprise qui agissent autour d'un intérêt commun. Nonaka (1994) propose une analyse permettant de comprendre le passage d'un apprentissage réalisé à des niveaux individuels à un apprentissage collectif. Pour Nonaka (1994), les connaissances tacites inhérentes au processus d'apprentissage permettent de faire le pont entre les deux niveaux d'analyse, individuel et collectif.

Plus globalement, les thématiques ayant attiré à l'apprentissage organisationnel sont résumées dans le tableau ci-dessous :

Tableau 4 : Récapitulatif des principales thématiques liées à l'apprentissage organisationnel.

L'apprentissage organisationnel renvoie au champ ...
1- Des performances des organisations et de leur évolution
2- Des processus de changement
3- Du contexte de changement
4- Des connaissances et des compétences individuelles et collectives
5- Des modes de réponse des organisations naissant d'un écart entre une situation vécue et une situation désirée
6- De la prise et de la circulation d'information
7- De l'accumulation des expériences (routines) ou des expérimentations
8- De l'organisation apprenante

Source : Guilhon, 1998

Concernant la définition de l'apprentissage, nous dénombrons de nombreuses tentatives. L'établissement d'une définition consensuelle de l'apprentissage étant particulièrement périlleuse (Easterby-Smith, 1997), nous tenterons donc dans les prochains paragraphes de définir l'apprentissage tel que nous l'entendons dans cette recherche et nous présenterons les principales conclusions des études mobilisées.

Guilhon (1998, p. 1) définit l'apprentissage comme « *le processus de changement des connaissances et des compétences nécessaires pour conserver ou créer la cohérence entre l'organisation et son environnement* ». Koenig (2006, p. 297) complète la définition précédente en définissant l'apprentissage organisationnel comme « *un phénomène collectif d'acquisition et d'élaboration de compétences qui, plus ou moins profondément, plus ou moins durablement, modifie la gestion des situations et les situations elles-mêmes* ». Ces premières conceptualisations génériques se basent sur les différentes définitions antérieures résumées dans le tableau ci-dessous :

Tableau 5 : Récapitulatif des principales définitions de l'apprentissage organisationnel.

Auteurs	Définitions de l'apprentissage organisationnel
Cyert et March (1963)	Adaptation de l'organisation à son environnement
Argyris et Schön (1978)	Processus par lequel les membres d'une organisation détectent des erreurs et les corrigent en modifiant leur théorie d'action
Kolb (1984)	Création de savoirs à partir de l'action organisationnelle
Levitt et March (1988)	Processus par lequel les organisations codifient les ingénieries du passé et les transforment en routines
Weick et Roberts (1993)	Processus par lequel les interactions entre individus sont multipliées et coordonnées
Ingham (1994)	Processus social d'interactions produisant de nouvelles connaissances et de nouveaux savoir-faire

Source : *Adaptation de Leroy (1998)*

Par soucis de cohérence, nous retenons les définitions de Cyert et March (1963), d'Argyris et Schön (1978) et de Levitt et March (1988) car ces références sont mobilisées par les auteurs du modèle d'Uppsala.

D'après Koenig (2006), trois voies d'apprentissage sont possibles. Ces manières d'apprendre peuvent être « *innées, avoir été importées ou s'être développées dans le cours même de l'activité* » :

- L'apprentissage peut être issu de l'identité organisationnelle et des compétences que l'organisation incorpore. Dans ce cas, l'apprentissage est issu des compétences développées et acquises par les différentes générations de membres de l'organisation. À ce titre, les compétences organisationnelles subissent profondément l'influence des fondateurs et de l'air du temps.
- Par ailleurs, l'apprentissage peut se faire aussi par transfert d'une organisation à une autre : l'imitation et la greffe en sont les vecteurs privilégiés.

- Enfin, l'apprentissage développé dans le cours même de l'activité est également fondamental ; il peut se faire par accumulation d'expériences ou par expérimentation.

Malgré cette tentative de typologie d'apprentissage, la théorie a souvent considéré que les organisations pouvaient apprendre uniquement suite à des changements dans leur environnement. L'environnement est défini par March (1991) comme un ensemble d'informations et de contraintes partiellement perçues et créées par les organisations. Hannan et Freeman (1989) ajoutent que cet environnement génère des pressions auxquelles les organisations doivent s'adapter. Dans la littérature, deux courants relatifs aux relations entre environnement et apprentissage se distinguent (Guilhon, 1998) : le déterminisme environnemental (Lawrence et Lorsch, 1969) qui repose surtout sur l'approche comportementale ; et la théorie du choix stratégique (Child, 1972) qui repose sur une approche plus cognitive.

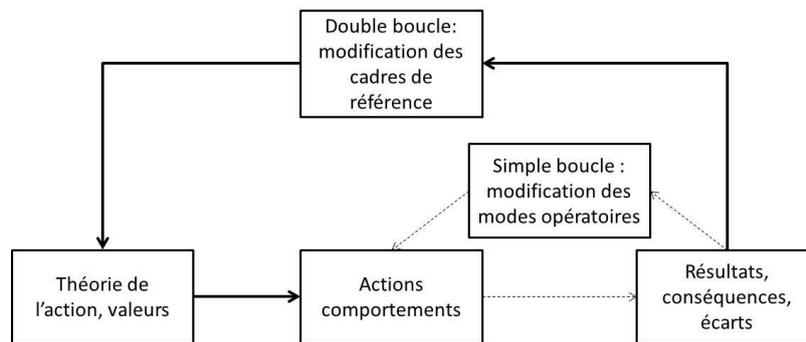
Dans la première approche, l'apprentissage est envisagé comme un processus de stimuli-réponse de la part de l'organisation (Cyert et March, 1963 ; Levitt et March, 1988). Les changements environnementaux forcent l'organisation à évoluer et à retenir les leçons de l'inadéquation entre sa stratégie et l'environnement qui régit ses actions. Lorsque l'entreprise n'adopte pas une stratégie appropriée, c'est-à-dire qu'elle ne tient pas compte de l'environnement économique, social et institutionnel qui encadre ses actions, elle n'est pas en mesure d'assurer sa pérennité. Dans ce contexte, l'inadéquation entre la stratégie de l'entreprise et son environnement la pousse à générer des processus d'apprentissage lui permettant de survivre dans le temps. L'organisation est donc envisagée ici comme un acteur passif dont le comportement est déterminé par les contingences opérationnelles. L'organisation est un système qui s'adapte à l'environnement *via* un ensemble de procédures et de compétences existantes. En fonction de ce que l'entreprise met déjà en œuvre, elle va réagir de manière à opter pour une stratégie qu'elle jugera optimale sans pour autant disposer d'une rationalité totale. Ce comportement est donc majoritairement fondé sur les expériences passées et sur les routines. Ces routines renvoient à des actions et des procédures ancrées dans l'organisation et leur résultante est une forme d'apprentissage expérientiel. Elles sont répétées dans le temps en fonction des essais et erreurs de l'entreprise (Skinner, 1950). Pour Koenig (2006) l'erreur est

valorisable à condition de chercher à améliorer ce qui a déjà été réalisé en développant au cours du temps les compétences des membres de l'organisation.

Cette stratégie progressive et itérative permet alors de sélectionner les « bonnes pratiques » permettant la survie de l'organisation et l'atteinte de ses objectifs. Cette vision débouche sur le mécanisme de dépendance au sentier (Nelson et Winter, 1982) au cours duquel les organisations ont tendance à répéter les actions et les stratégies qui ont fonctionné dans le passé (Miner, 1991). L'adoption de ce type de raisonnement permet un apprentissage organisationnel fortement ancré dans l'entreprise mais il ne permet pas forcément un renouvellement des connaissances ni la génération de nouvelles formes d'apprentissage. L'apprentissage organisationnel se conceptualise dans cette approche comme un processus incrémental au cours duquel l'entreprise modifie partiellement et progressivement ses objectifs et ses routines pour répondre aux modifications de l'environnement et pour adapter ses attentes en termes de performance (Miner et Mezias, 1996).

Cette vision de l'apprentissage peut également être envisagée à l'aune des approches processuelles qui indiquent que l'apprentissage organisationnel est une succession de phases de changement et de stabilité (Pettigrew, 1997). Ces changements de phases s'opèrent de manière incrémentale dans un contexte politique, social et institutionnel dans lequel l'entreprise s'inscrit. Le modèle phare reflétant l'enchaînement de ces phases est celui d'Argyris et Schön (1978) relatant un processus en simple boucle et double boucle. D'après ces auteurs, l'apprentissage a lieu lorsqu'une organisation analyse l'écart entre les résultats observés et les résultats attendus d'une stratégie. Cet apprentissage est dit en simple boucle quand l'organisation peut résoudre les problèmes à l'origine de l'écart de performance en adaptant « simplement » ses modes opératoires. L'apprentissage est dit en double boucle lorsque l'organisation doit modifier les interprétations et les représentations qui ont mené aux stratégies adoptées jusque-là. En modifiant « en profondeur » ses représentations, l'organisation apprend à changer sa vision de son environnement et de ses propres capacités. Le schéma ci-dessous illustre le processus d'apprentissage en simple et double boucle.

Schéma 8 : Représentation de l'apprentissage en simple et double boucle.



Source : Argyris et Schön (1978)

Néanmoins, l'approche comportementale a souvent été critiquée pour son aspect déterministe, ne permettant pas à l'organisation d'être active dans son apprentissage.

Dans la deuxième approche, l'apprentissage est analysé par le courant cognitiviste. Ici, les actions et les stratégies sont décidées par des comportements humains qui disposent de leurs propres représentations. Ce courant réfute le premier en affirmant que l'organisation est en mesure de réagir et d'adopter des stratégies lui permettant de survivre et d'agir dans un environnement mouvant. Ici, l'organisation est envisagée de manière proactive et ne se contente pas de constater les évolutions pour mettre en place des mécanismes d'apprentissage. Les entreprises peuvent en fait, sélectionner l'environnement dans lequel elles veulent évoluer et agir sur cet environnement pour le modifier (Child, 1997). Les choix stratégiques s'effectuent donc en trois étapes (Child, 1997) : l'évaluation des caractéristiques de l'environnement, le choix des objectifs, et le choix des stratégies à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs fixés. Ces choix sont notamment effectués sur l'évaluation des capacités d'absorption de l'entreprise que Cohen et Levinthal (1990) définissent comme « *l'aptitude à reconnaître la valeur de l'information nouvelle, à l'assimiler et à l'appliquer à des fins commerciales* ». Ces capacités permettent notamment à l'organisation de ne pas être « simplement » passive face aux changements environnementaux mais d'être active dans sa manière d'apprendre.

D'après Leroy (1998, p. 9) « *Newell et Simon (1972) ont étudié la dimension cognitive de l'apprentissage en modélisant l'esprit humain sous la forme d'un système de traitement de l'information* ». L'apprentissage résulte de la modification des représentations que les membres d'une organisation ont de leur environnement, de leurs stratégies ou de leurs propres compétences (Fiol, 1985). Le rôle de l'information est capital dans cette approche puisque l'information détermine les schémas cognitifs des membres d'une organisation. La manière de traiter et d'analyser l'information permet de modifier les connaissances dont dispose l'organisation, et chaque nouvelle information peut être analysée par l'organisation afin de déboucher sur un nouvel apprentissage. Huber (1991) conceptualise donc l'apprentissage comme une acquisition de nouvelles connaissances par le biais d'une modification des connaissances actuelles. Nous pouvons faire un lien avec la théorie des choix stratégiques (Child, 1997) qui considère que l'entreprise n'est pas uniquement un acteur passif puisque c'est en fonction de la volonté de modification des représentations de la part des membres de l'entreprise que ces derniers évaluent l'environnement, décident des objectifs et envisagent une stratégie pour les atteindre. Dans une perspective cognitiviste, l'organisation toute entière peut apprendre lorsque tous les membres modifient leurs représentations et leurs compétences pour résoudre ensemble les problèmes posés par la modification des contraintes environnementales (Huber, 1991). Cette approche permet de prendre en compte l'élaboration de sens (*sensmaking*) de la part des acteurs. En donnant du sens aux actions qui se déroulent dans l'organisation, les acteurs cherchent d'eux-mêmes à générer de l'apprentissage, proposer de nouvelles interprétations des expériences passées, afin d'être en mesure d'agir et de changer les stratégies inefficaces (Weick, 1990).

Si l'organisation est capable d'apprendre en fonction des modifications de son environnement et des changements de représentation de ses membres, il se peut que le processus d'apprentissage n'ait pas toujours lieu. L'absence d'apprentissage peut être due à un ensemble de facteurs que Levinthal et March (1993) appelle « la myopie d'apprentissage ». Par exemple, Argyris et Schön (1978) montrent que des mécanismes de défense et de rigidité organisationnelle peuvent empêcher l'apprentissage en double boucle. De même, des environnements caractérisés par des situations trop extrêmes (très stables ou très changeantes) peuvent déclencher des réactions de la part de l'organisation qui ne sont pas toujours appropriées. L'extrême méfiance à l'égard d'une situation politique incertaine ou l'excès de confiance dû à une période de forte croissance peuvent amener l'organisation à tirer de mauvaises conclusions par rapport aux expériences passées et aux représentations qu'elle a de

sa situation (March et Olsen, 1976 ; Meschi et Métais, 2010). De même, l'amplitude de l'écart de performance peut mener à des changements (ou à l'absence de changement) qui ne sont pas forcément nécessaires pour l'entreprise. L'analyse des gros échecs par exemple peut poser problème pour une organisation qui n'est pas capable de les reconnaître comme tel (Baum et Dahlin, 2007). Dans ces situations de myopie d'apprentissage, la réflexion relative à l'analyse des expériences et des représentations peut être raccourcie, tronquée, abrégée et de ce fait, nuire à l'apprentissage organisationnel. D'après Koenig (2006, p. 306) : « *le doute, la remise en question de l'expérience constituent donc un exercice également nécessaire à la survie organisationnelle* ». La remise en question des stratégies employées peut donc s'avérer parfois salvatrice (Herman, 1963) puisqu'elle permet notamment d'éviter l'érosion de certaines compétences de l'entreprise qui peuvent lui être utiles pour assurer sa pérennité (Huett *et al.* 2014). En questionnant son expérience et ses connaissances, l'entreprise cherche à prendre du recul sur sa situation et peut ainsi éviter la myopie d'apprentissage.

Après avoir présenté les principaux corpus théoriques que nous allons mobiliser pour étudier l'intention d'une nouvelle localisation dans une même région, nous allons à présent nous centrer sur les principaux déterminants du choix de localisation.

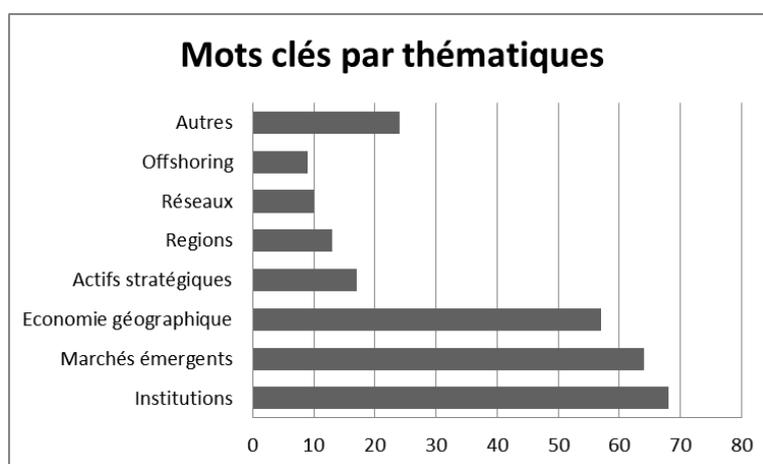
2.2. Les principaux déterminants du choix de localisation

En management international, le choix de localisation a souvent été pensé en termes de déterminants. Quels en sont les principaux déterminants ? Comment ces déterminants influencent-ils la décision de localisation ? Pour répondre à ces questions, nous reprenons des articles issus de trois revues de littérature récentes sur le choix de localisation. Ces articles permettent d'une part de faire un bilan de la recherche sur cette thématique, d'autre part de présenter les principaux déterminants, mais également d'insister sur les pistes de recherche relatives au choix de localisation.

Après plusieurs décennies de recherche sur les déterminants du choix de localisation, Kim et Aguilera (2015) et Nielsen *et al.* (2017) ont effectué des revues de littératures qui ont permis de recenser ces déterminants et de faire un bilan sur la recherche. « *La recherche sur les choix de localisation a un passé riche et un présent bourgeonnant* » (Kim et Aguilera, 2015, p. 16). À partir de ce constat, Kim et Aguilera (2015) reprennent 137 articles pour faire l'historique

des cadres théoriques et des déterminants mobilisés pour étudier le choix de localisation. L'emploi de ces cadres théoriques a conduit les chercheurs à utiliser différents déterminants et différentes thématiques, explicatifs du choix de localisation. Les thèmes et les mots-clés utilisés dans ces articles sont résumés dans le graphique ci-dessous.

Graphique 1 : Résumé des thématiques des articles étudiant le choix de localisation.



Source : Kim et Aguilera (2015)

Nous constatons que trois catégories de déterminants ont largement été employées et que quatre sont sous-représentées.

- En choisissant d'étudier l'influence des institutions sur la décision de localisation, 68 articles ont recours aux mots-clés suivants : culture, corruption, risque-pays, mimétisme, légitimité. Ces mots-clés renvoient à l'analyse de North (1990) ou de Kogut et Singh (1988) qui cherche à expliquer comment les institutions politiques, sociales, ou culturelles influencent les stratégies de localisation des entreprises.
- Le deuxième bloc de travaux se centre sur les marchés émergents et les multinationales émergentes (Hoskisson *et al.* 2000 ; Ramamurti, 2004). Les mots-clés utilisés sont les suivants : China, pays en développement, économies émergentes, Inde, économies en transition, multinationales issues de pays émergents, BRICS. En utilisant les

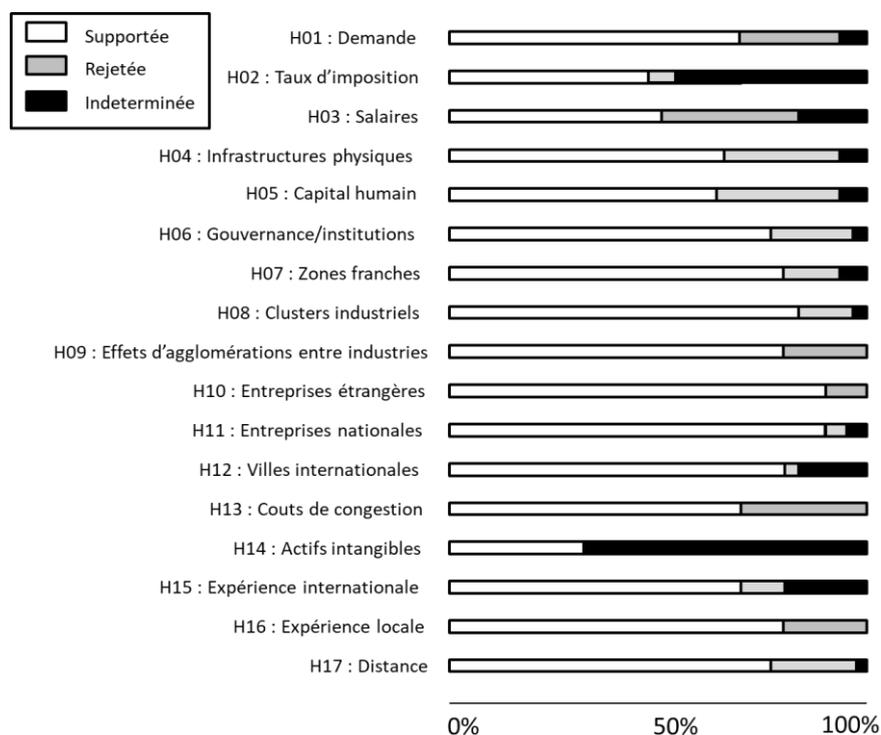
déterminants relatifs aux marchés émergents, 64 articles expliquent d'une part le choix de localisation des multinationales dans les pays émergents, et d'autre part, le choix de localisation des multinationales issus de pays émergents.

- La nouvelle économie géographique (Krugman, 1991) rassemble 57 articles qui reprennent les mots-clés suivants : agglomérations, villes, clusters, économie géographique. En empruntant ces thématiques à l'économie géographique, les chercheurs mettent en avant les dynamiques de co-localisation et d'externalités dans la décision de localisation.
- Les travaux relatifs à la recherche d'actif spécifiques s'intéressent davantage aux raisons qui poussent les entreprises à se localiser à l'étranger (Cantwell et Mudambi, 2000). En fonction de différents motifs identifiés par Helpman (1984) (*market seeking, resources seeking, efficiency seeking, strategic assets seeking*), les 17 articles qui utilisent cette thématique mobilisent notamment le paradigme éclectique (ou modèle OLI) de Dunning (1988). Les mots-clés que l'on retrouve dans ces études sont les suivants : recherche de connaissances, recherche et développement, laboratoires de recherche
- La cinquième thématique renvoie aux régions et aux dynamiques de régionalisation qui s'oppose à la mondialisation (Rugman, 2005 ; Rugman et Verbeke, 2004). Le but des 13 articles utilisant cette thématique est de rendre compte des choix de localisation caractérisés par une dynamique régionale. Les mots-clés empruntés à ce cadre théorique sont : intégration économique régionale, stratégie régionale, régionalisation, semi-globalisation.
- Les réseaux sont seulement mobilisés par 10 articles sur les 137 que comporte la revue de littérature. L'emploi de ce déterminant renvoie à des corpus théoriques divers tel que le modèle d'Uppsala (Alcantara et Mistubishi, 2012 ; Granovetter, 1985 ; Johanson et Vahlne, 2009). Les chercheurs travaillant sur cette thématique étudient la façon dont les relations que l'entreprise tisse avec ses partenaires influencent la décision de localisation. Les mots-clés utilisés sont : migrants, diaspora, liens sociaux, réseau social, liens ethniques, capital social
- La dernière thématique est celle de l'*offshoring* (Doh, 2005). Cette catégorie rassemble 9 articles qui étudient comment des facteurs spécifiques à une situation, tels que la nature de l'activité de l'entreprise ou la satisfaction des clients, influencent la décision de délocalisation de certaines activités. Les mots clés relatifs à cette thématique sont sous-traitance et délocalisation

Cette première revue de la littérature permet donc de dresser une cartographie des principaux déterminants du choix de localisation. Néanmoins, l'article de Kim et Aguilera (2015) n'analyse pas l'influence de chacun de ces déterminants sur le choix de localisation et la recherche de Nielsen *et al.* (2017) complète la précédente revue de littérature et par la même, notre panorama des principaux déterminants du choix de localisation.

L'article de Nielsen *et al.* (2017) passe en revue 153 articles sur le choix de localisation entre 1976 et 2015. Leur article est principalement centré sur des études quantitatives ; il a pour but d'évaluer l'influence des déterminants identifiés sur le choix de localisation : « *nous avons limité notre revue aux études quantitatives qui testent empiriquement l'influence des déterminants sur le choix de localisation, c'est-à-dire les études où la variable dépendante était soit un choix à effectuer entre différentes alternatives de localisation pour un IDE, soit une mesure indiquant où pouvait être réalisé un IDE* » (Nielsen *et al.*, 2017, p. 62). À l'instar de Kim et Aguilera (2015) leur revue sépare les déterminants en fonction du corpus théorique utilisé pour analyser la décision de localisation. Six catégories de déterminants se distinguent et chaque catégorie rassemble différentes hypothèses. Les résultats des études empiriques sont résumés dans le tableau ci-dessous.

Graphique 2 : Résultats des principales hypothèses sur le choix de localisation.



Source : Nielsen *et al.* (2017)

- La première catégorie de déterminants relève de « purs facteurs économiques » (Blanc-Brude *et al.* 2014). Cette catégorie permet d'étudier l'influence de la demande locale du pays d'accueil, le taux d'imposition en vigueur, le coût de la main d'œuvre, les infrastructures et le niveau de capital humain dans le pays d'accueil sur le choix de localisation.
- La deuxième catégorie de déterminants concerne les institutions (Kostova *et al.* 2008 ; North, 1990). Les hypothèses relatives à cette catégorie étudient l'influence de la gouvernance du pays d'accueil, du risque politique et de la présence de zones franches sur la décision de localisation.
- La troisième catégorie se centre sur les effets d'agglomération intra-industrie et sur les effets de la présence de clusters industriels dans le pays d'accueil (Krugman, 1991 ; Porter, 1990). Les hypothèses de ce corpus s'intéressent notamment aux effets relatifs à la présence de clusters et d'entreprises du même secteur que l'entreprise qui souhaite investir à l'étranger.

- La quatrième catégorie se centre sur les agglomérations inter-industries et sur la présence de villes d'envergure internationale (Goerzen *et al.*, 2013 ; Jacobs, 1970). Dans ce regroupement, les hypothèses ont attiré aux effets d'agglomération entre les entreprises de différents secteurs. Les hypothèses analysent les effets des différents déterminants tels que la présence d'entreprises qui ont la même nationalité, la présence de « villes globales », et la qualité des infrastructures.
- La cinquième catégorie rassemble des déterminants liés aux caractéristiques de l'entreprise qui investit à l'étranger (Barney, 1991 ; Johanson et Vahlne, 1977, 2009). Les hypothèses développées à partir de ces cadres théoriques cherchent principalement à étudier l'effet de la possession d'actifs intangibles tels que le réseau social, l'image de marque ou de l'expérience sur la décision de localisation.
- La sixième catégorie se centre sur les caractéristiques qui lient l'entreprise à la région dans laquelle est localisée (Davidson, 1980 ; Takeuchi *et al.*, 2005). La culture (Hofstede, 1980) tient une place particulièrement importante dans les hypothèses de cette catégorie. De ce fait, les hypothèses portent sur l'influence de l'expérience locale et de la distance psychique dans la décision de localisation.

Ces deux revues de littérature permettent de faire un bilan sur les principaux déterminants abordés dans les recherches portant sur le choix de localisation. Nous notons que certains déterminants ont une influence relativement claire et leur étude ne constitue plus vraiment un défi pour la recherche en management international. Seule la modification de la situation économique et géopolitique mondiale pourrait venir modifier l'impact de ces déterminants sur la décision de localisation. Néanmoins, l'influence de certains déterminants est plus discutable. Par exemple, l'influence des actifs intangibles de l'entreprise n'est pas clairement stabilisée dans la littérature. Nielsen *et al.* (2017) clôturent d'ailleurs leur revue de littérature en considérant que la modélisation du choix de localisation doit prendre en compte de nouveaux déterminants pour expliquer les motivations à investir dans des régions émergentes. En ce faisant, les études qui suivraient leurs préconisations pourraient comprendre de nouvelles dynamiques que les études antérieures n'ont pas pris en considération : « *les quelques études qui modélisent la décision de localisation comme un processus de choix séquentiels consistant en un choix de pays avant de choisir plus précisément une région de ce pays, n'explorent pas le rôle des capacités cognitives des managers en tant que source de variation des choix de localisation* » Nielsen *et al.* (2017, p. 77).

Parmi les différents déterminants du choix de localisation, deux retiennent particulièrement notre attention : le réseau social et l'expérience de l'entreprise.

Premièrement, dans la littérature, plusieurs articles invitent à étudier plus profondément le réseau social en tant que déterminant du choix de localisation (Bryan-Jean *et al.*, 2011 ; Jain *et al.*, 2016 ; Kim et Aguilera, 2015). Concernant l'emploi du réseau social dans l'explication du choix de localisation, il est surprenant de constater que malgré de nombreuses études sur le sujet en management international, l'emploi de ce déterminant dans les articles sur le choix de localisation est réduit à quelques articles seulement. L'analyse de Kim et Aguilera (2015) illustre particulièrement ce constat en montrant que le réseau social, même s'il constitue une partie centrale dans les modèles explicatifs de l'internationalisation des entreprises, n'est pas souvent utilisé dans la littérature sur le choix de localisation.

Nielsen *et al.* (2017) appuient ce constat en montrant dans leur revue de littérature que si on assimile le réseau social à un actif intangible détenu par l'entreprise (Barney, 1991), l'effet de ce déterminant sur la décision de localisation est encore méconnu. Leurs conclusions sont à mettre en perspective avec le faible nombre d'étude qui ont recours au réseau social pour expliquer les choix de localisation. Les articles de Kim et Aguilera (2015) et de Nielsen *et al.* (2017) orientent donc la recherche vers l'approfondissement de l'étude de l'influence du réseau social sur le choix de localisation.

Deuxièmement, le choix de l'expérience en tant que déterminant du choix d'une nouvelle localisation s'explique par trois arguments principaux.

- D'abord, comme l'expérience appartient au « *background* » de l'entreprise et que cette thématique est une des pistes de recherche soulevée par Jain *et al.* (2016) pour étudier le choix de localisation, nous choisissons de retenir et d'explorer l'influence de ce déterminant sur l'intention d'une nouvelle localisation. « *La littérature montre que les investissements antérieurs et leur durée dans un pays accroît la probabilité d'un futur investissement de l'entreprise dans ce même pays. Ainsi, l'expérience d'une entreprise semble être un déterminant significatif du choix de localisation* » (Jain *et al.*, 2016, p. 308).
- Ensuite, l'expérience est une dimension stable et récurrente dans le modèle d'Uppsala (Johanson et Vahlne, 1977). L'expérience est un aspect central du modèle, et comme nous avons retenu le modèle d'Uppsala pour étudier l'intention d'une nouvelle localisation, l'analyse de l'influence de l'expérience nous semble appropriée. La

pertinence du modèle d'Uppsala nous conduit donc à réemployer un déterminant qui a permis d'expliquer le processus d'internationalisation. En utilisant l'expérience, notre recherche prolonge le modèle en employant ce déterminant pour expliquer l'intention d'une nouvelle localisation.

- Enfin, 80% des études empiriques qui testent ce déterminant trouvent un impact significatif et positif sur la décision de localisation (Nielsen *et al.*, 2017). Cependant l'expérience est souvent conceptualisée simplement comme la somme des opérations que l'entreprise a déjà effectuée dans le passé. En approfondissant la conceptualisation de l'expérience, notre recherche entend initier l'analyse de ce déterminant sur l'intention d'une nouvelle localisation. Pour cela, nous identifions deux dimensions de l'expérience : l'expérience internationale/locale d'une part, et l'expérience de l'échec envisagée à partir du degré de réussite d'autre part. Le premier type d'expérience (l'expérience internationale) renvoie à l'ensemble des opérations que l'entreprise a réalisés à l'étranger. Elle rassemble les connaissances que l'entreprise a acquis « sur le terrain » dans tous les pays où elle est présente. L'expérience locale renvoie quant à elle aux connaissances acquises dans un espace géographique déterminé. Cette expérience dépend de l'étendue de l'espace que l'on considère comme local ; globalement nous pouvons parler d'expérience locale lorsqu'une entreprise connaît particulièrement bien un pays et qu'elle a déjà réalisé plusieurs opérations dans ce même pays.

En suivant les bilans et les préconisations des revues de littératures de Hohenthal *et al.*, (2014), Jain *et al.*, (2016), Kim et Aguilera (2015), et Nielsen *et al.*, (2017), nous expliquons dans les prochains paragraphes comment nous conceptualisons ces deux déterminants et comment nous comptons les employer pour étudier l'intention d'une nouvelle localisation dans une même région.

2.3. Définition et caractérisation des déterminants retenus

Suite à la présentation des déterminants employés dans les études antérieures en management international et des principales pistes de recherche, nous choisissons de retenir deux déterminants principaux : le réseau social et l'expérience. Les prochains paragraphes ont

donc pour objectif de définir ces déterminants et les principaux concepts qui y sont liés puis de justifier l'emploi de ces déterminants pour étudier l'intention d'une nouvelle localisation.

Pour approfondir la connaissance de ces déterminants et pour pouvoir les définir, nous avons effectué une revue de littérature basée sur 80 articles en management international. Ces articles ont été identifiés et sélectionnés sur la base de quatre méta-analyses et d'une recherche complémentaire ; ils permettent de visualiser la manière dont le réseau social et l'expérience sont pris en compte dans l'explication du choix de localisation. Les quatre méta-analyses mobilisées sont les suivantes (voir encadré n°2 et Annexe 2) : Kim et Aguilera (2015) et Nielsen *et al.* (2017) ont été explicitées précédemment ; Jain *et al.* (2016) font un bilan de la recherche sur le choix de localisation et proposent des pistes de recherche ; et Hohenthal *et al.* (2014) insistent sur les interactions entre apprentissage expérientiel et réseau social dans le processus d'internationalisation. Nous avons identifié dans les bibliographies de ces quatre méta-analyses les articles qui ont eu recours au réseau social ou à l'expérience pour expliquer le choix de localisation des multinationales.

Encadré 2 : Méta-analyse mobilisées pour sélectionner les articles de la revue de littérature relative aux déterminants du choix de localisation

Kim et Aguilera (2015) insistent sur le fait que le réseau social est l'un des sujets les moins employés pour analyser les choix de localisation. Dans leur article, le réseau dans un sens général, regroupe un ensemble de notions qui ont été utilisés pour expliquer le choix de localisation : expatriés ; liens sociaux, réseau social, liens ethniques, capital social. Concernant l'expérience, Kim et Aguilera (2015) insistent davantage sur l'apprentissage expérientiel que sur l'expérience en tant que telle. Pour les entreprises qui se localisent à l'étranger l'apprentissage expérientiel est surtout employé en lien avec le modèle d'Uppsala ou avec l'approche économique : « *Le principal apport de l'approche comportementale est l'apprentissage expérientiel [...]. L'apprentissage expérientiel est central dans l'explication du choix de localisation des multinationales. A l'opposé, dans la tradition économique, l'apprentissage expérientiel est conceptualisé comme une stratégie statique de minimisation des coûts* ». (Kim et Aguilera, 2015, p. 3)

L'étude de Nielsen *et al.* (2017) ne mentionne pas directement le réseau social comme déterminant du choix de localisation. Néanmoins la catégorie « ressource intangible » détenue par l'entreprise renvoie à la notion de réseau puisque la plupart des études présentées dans leur revue de littérature envisagent le réseau social comme une ressource intangible pour l'entreprise qui s'internationalise. Ainsi, lorsque l'on assimile le réseau à une ressource intangible, on constate que l'effet de la détention d'une telle ressource sur la décision de localisation reste incertain. Ceci est notamment dû au manque d'études quantitatives sur le sujet (Nielsen *et al.*, 2017). Concernant l'expérience, Nielsen *et al.* (2017) dissocient deux types : l'expérience internationale et l'expérience locale. Ces deux déterminants ont une influence certaine sur le choix de localisation (70% des articles étudiés pour l'expérience internationale et 84% pour l'expérience locale).

Jain *et al.* (2016) proposent des axes et un programme de recherche pour approfondir l'analyse des choix de localisation. Là encore, une meilleure compréhension de l'influence du *background* et du réseau de l'entrepreneur est souhaitée : « nous attirons l'attention sur le fait que la littérature n'a pas examiné l'influence du *background* et du réseau des décideurs sur le choix de localisation » (Jain *et al.*, 2016, p. 318). Par ailleurs, l'apprentissage expérientiel est davantage mobilisé que l'expérience seule pour expliquer les choix de localisation. En effet, cette forme d'apprentissage se retrouve dans les quatre scénarios évoqués pour la poursuite de la recherche académique sur les choix de localisation. Dans cette méta-analyse, nous retrouvons l'importance de l'expérience dans le choix de localisation : « ainsi, l'expérience de l'entreprise semble être un déterminant important du choix de localisation » (Jain *et al.*, 2016, p. 308).

Nous ajoutons à ces trois articles centrés sur les choix de localisation, l'étude de Hohenthal *et al.* (2014) qui analysent la prise en compte du réseau social dans le phénomène d'internationalisation. Cette étude est pertinente puisqu'elle permet d'étendre la vision de l'impact du réseau social sur les différents aspects de l'internationalisation. De plus, Hohenthal *et al.* (2014) insistent également sur la portée de l'apprentissage expérientiel dans l'internationalisation. Cet article, moins centré sur le choix de localisation, s'intéresse davantage à l'influence de l'apprentissage dans l'internationalisation. Néanmoins, l'expérience y est présentée comme un déterminant de l'internationalisation, et nous avons choisi d'incorporer les références de cette méta-analyse pour enrichir notre revue de littérature.

Afin de compléter notre corpus d'articles basé sur ces quatre méta-analyses, nous ajoutons des références supplémentaires évaluant plus spécifiquement la place du réseau et de l'expérience dans le processus d'internationalisation. Les articles supplémentaires ont été sélectionnés grâce à une recherche par mots-clés (réseau social, liens personnels, choix de localisation, internationalisation, expérience, apprentissage) ; l'ajout s'est fait jusqu'à saturation des informations (Glaser et Strauss, 1967). Au total, 80 articles composent notre revue de littérature (voir Annexe 1).

Tableau 6 : Provenance des 80 articles¹

Rang (CNRS)	Revue	Nombre
1	JIBS, MS, SMJ, OS, ISMO, ASQ, JBV, AMJ, IJPE,	29
2	JBR, JWB, SBE, JSBM, ISM, JoIM	11
3	JIM, MIR, IMR, IBR, ERD, EJM	35
4	APJM, TIBR	2
Autre	AEP, ERD	3
Total		80

Source : Réalisation personnelle

¹ JIBS = Journal of International Business Studies, MS = Management Science, SMJ = Strategic Management Journal, OS = Organization Science, ISMO = International Studies of Management and Organization, ASQ = Administrative Science Quarterly, JBV = Journal of Business Venturing, AMJ = Academy of Management Journal, ; IJPE= International Journal of Production Economics ; JBR = Journal of Business Research, JWB = Journal of World Business, SBE= Small Business Economics ; JSBM= Journal of Small Business Management ; JIM = Journal of International Management, MIR = Management International Review, IMR = International Marketing Review, IBR = International Business Review ; ERD= Entrepreneurship and Regional Development ; APJM= Asia Pacific Journal of Management ; ; AEP= Asian Economic Papers ; ISM = Industrial Marketing Management ; JoIM = Journal of International Marketing ; EJM = European Journal of Marketing ; TIBR = Thunderbird International Business Review ; ERD = Entrepreneurship and Regional Development ; TIBR =Thunderbird International Business Review

2.3.1. Le réseau social

Dans un environnement de plus en plus connecté, les entreprises s'internationalisent rapidement et leurs prises de décision sont plus immédiates. L'émergence de modèles basés sur les réseaux sociaux illustre le fait que ce déterminant prend une place importante dans les décisions de localisation (Knight et Cavusgil, 1996, 2004, Coviello *et al.*, 2017, Oviatt et McDougall, 1994, 2018). L'évolution des modèles classiques de l'internationalisation, tel que le modèle d'Uppsala, atteste également de la place croissante des réseaux sociaux dans le processus d'internationalisation (Johanson et Vahlne, 2009 ; Johanson et Mattson, 1988).

La définition du réseau social en management international est un défi pour toute recherche qui ambitionne d'expliquer comment et dans quelles mesures le réseau social influence l'internationalisation. Dans la littérature sur le choix de localisation, il est surprenant de constater la grande hétérogénéité des définitions du réseau social. Malgré l'utilisation croissante de ce déterminant, la plupart des études ne le définissent pas clairement (Hohenthal *et al.*, 2014). La quasi-absence de définition consensuelle atteste d'une part de la complexité du réseau en tant qu'objet d'étude, et d'autre part, de la fragmentation de la recherche qui emploie ce déterminant pour expliquer le choix de localisation.

La fragmentation des définitions peut s'expliquer par le fait que l'emploi de ce concept n'est pas encore bien établi dans les études sur le choix de localisation. Le recours au réseau social n'a fait l'objet que de quelques articles qui étudient le choix de localisation (Kim et Aguilera, 2015). Certains articles reprennent des concepts centraux de l'analyse des réseaux tels que la notion de capital social (Guler et Guillen, 2010), mais il n'existe pas de définition communément adoptée. Les études qui emploient le réseau social pour expliquer le choix de localisation se centrent surtout sur les avantages que cette ressource procure à l'entreprise qui s'internationalise (Choe et Lee, 2016 ; Zhao, 2015 ; Zhu *et al.*, 2012), mais ces études ne font pas forcément un effort de définition et un détour par les théories d'analyse des réseaux est donc nécessaire pour définir et caractériser le concept.

Chetty et Agndal (2007) tentent d'unifier les études empiriques utilisant le réseau social en partant de deux définitions du capital social ; celles majoritairement reprises dans les études en management, qui reposent sur la conception de Bourdieu (1986), et qui mettent l'accent sur l'importance du contexte dans les échanges interpersonnels ; et celles de Nahapiet et Ghoshal (1998, p. 243) pour qui le capital social renvoie à « *la somme des ressources actuelles et*

potentielles qui sont encastrées dans, disponibles par, et dérivée des relations issues du réseau que possède un individu. Le capital social comprend le réseau social, les ressources, et les capacités qui peuvent être mobilisées grâce au réseau ». Pour Chetty et Agndal (2007), deux dimensions du capital social se distinguent et font échos aux travaux de Granovetter (1985) : la dimension relationnelle qui repose sur la nature des relations entre deux individus, et la dimension structurelle qui identifie les types de relations avec lesquels un individu est en contact (Brulhart et Claye-Puaux, 2009).

À partir de cette clarification sur le capital social, Hohentahl *et al.* (2014) identifient trois définitions du réseau social partagées par les études en management international.

- La première définition, la plus large, se base sur les acteurs. Ici, le réseau est défini comme un système de relations qui relie des acteurs entre eux tels que les clients, les fournisseurs, les concurrents, les organismes gouvernementaux, les organismes privés d'appuis aux investissements mais également la famille et les amis du dirigeant.
- La deuxième définition se centre sur la nature et les types de liens ; que ces liens concernent l'activité professionnelle ou non, qu'ils soient formels ou informels. Dans ce cas, l'étude des liens renvoie davantage à ce qui unit les acteurs entre eux. En définissant le réseau à partir de la nature des liens, il est donc possible d'évaluer l'intensité des liens entre deux acteurs, la distance qui sépare deux individus ou encore le degré de fermeture d'un réseau.
- La troisième définition s'appuie sur la structure, et sur ce qui fait du réseau un ensemble cohérent. Ici, le réseau est défini comme un ensemble d'au moins deux relations reliées entre elles (Wasserman et Faust, 1994 ; Chauvet et Chollet, 2010). L'étude de la structure revient à chercher la manière dont on peut représenter le réseau à étudier.

Ce panorama des différentes définitions du réseau social, nous amène à proposer et retenir la définition suivante :

Le réseau social d'une entreprise est l'ensemble des relations formelles et informelles que l'ensemble des membres de l'entreprise entretiennent avec des contacts extérieurs (clients, fournisseurs, concurrents, partenaires, organismes étatiques, société civile, famille, amis). C'est une ressource intangible faisant partie du capital social partagé par les dirigeants, les équipes dirigeantes, les employés de l'entreprise et les partenaires faisant parti du même réseau.

Parmi les caractéristiques du réseau retenues pour expliquer la décision d'internationalisation, deux concepts semblent essentiels : le networking (Keeble *et al.*, 1998), et la force des liens (Granovetter, 1973).

Le networking et la force des liens sont deux concepts intéressants pour étudier l'influence du réseau sur l'intention d'une nouvelle localisation pour deux raisons principales. Premièrement les deux notions permettent de rendre compte de la manière dont l'entreprise utilise son réseau social pour mettre en œuvre sa stratégie de localisation (Naude *et al.*, 2014). Deuxièmement, le networking et la force des liens permettent de lier la perspective interne et la perspective externe de l'internationalisation (Chen et Chen, 1998) ; il est possible de comprendre comment, à partir d'une ressource détenue en interne, l'entreprise mobilise son réseau pour bâtir sa stratégie et être active face aux changements environnementaux. La prise en compte du réseau à travers le networking et la force des liens permet donc d'analyser comment la PME s'adapte aux changements environnementaux en modifiant sa stratégie grâce aux informations issues du réseau de ses relations.

2.3.1.1. Le networking

Le networking se définit comme la capacité d'une entreprise à créer, utiliser et entretenir ses relations dans le temps (Lei et Chen, 2011 ; Naude et al., 2014).

Le networking reflète le caractère actif de l'entreprise face aux changements environnementaux lorsque celle-ci définit l'ensemble des stratégies et des tactiques qui lui permettent d'entrer en connexion avec des personnes extérieures (Ford et Mouzas, 2013 ; Naude *et al.*, 2014). En lien avec le modèle d'Uppsala, l'emploi du networking est intéressant puisque le modèle indique que l'entreprise qui cherche à s'internationaliser doit avoir recours à son réseau pour être un « *insider* » et éviter la LOO. En ce sens, l'étude des capacités de networking du dirigeant peuvent compléter le modèle d'Uppsala dans sa version de 2009.

Le networking est une capacité vitale que détient le dirigeant (Johannisson, 1995), puisqu'elle permet à la PME d'atteindre une position plus stratégique à l'intérieur d'un réseau (Naude *et al.*, 2014). Pour atteindre cette position, la recherche en management international prend en compte les relations formelles (clients, fournisseurs, partenaires, gouvernements, banques, etc...), mais également les relations informelles (familles, amis, etc...). Pour pouvoir s'insérer dans un cercle de relations et dépasser la LOO, il faut que le réseau dans son ensemble apporte de la confiance et de la solidarité qui conduisent à rendre légitimes et crédibles les actions de l'entreprise à l'international (Lan Ge et Wang, 2013, Johanson et Vahlne, 2009). Trois types d'actions sont mises en place par les entreprises au cours de leur processus d'internationalisation pour dépasser la LOO :

- 1- La création de nouvelles relations : en cherchant à bâtir de nouvelles relations pour étendre son réseau et identifier de nouvelles connaissances susceptibles de l'aider dans ses démarches d'internationalisation, l'entreprise essaie de pénétrer des réseaux internationaux pour être un « *insider* ». Cette recherche de nouveaux contacts passe par des activités de networking telles que la participation à des événements ou à des voyages d'affaires organisés par des organismes d'appuis aux investissements.

- 2- L'utilisation des relations : les nouveaux contacts ainsi créés doivent être ensuite utilisés par l'entreprise pour bénéficier des connaissances des autres membres du réseau. La PME peut alors avoir recours aux liens professionnels, amicaux ou familiaux pour faciliter ses localisations.
- 3- L'entretien des relations : l'entreprise doit être en mesure de maintenir ses relations afin de continuer à bénéficier de leurs expériences et de leurs connaissances pour éviter l'érosion de la ressource-réseau (Huett *et al.*, 2014).

2.3.1.2. La force des liens

Le réseau social de l'entreprise peut également s'analyser à travers la qualité des liens pouvant être forts ou faibles (Granovetter, 1973).

La force des liens définit le degré de proximité entre deux individus d'un réseau. Ce concept caractérise les relations qu'entretiennent deux membres d'un réseau à travers quatre dimensions: la fréquence, la proximité, l'intensité émotionnelle et la réciprocité des échanges.

Les liens forts se caractérisent surtout par des échanges fréquents et réciproques. Ils reposent notamment sur la confiance qui s'installe entre deux individus et ils permettent de réduire l'incertitude en ayant recours à des contacts fiables, qui n'adopteront pas de démarche opportuniste (Brulhart et Claye-Puaux, 2009 ; Chaubaud et Ngijol, 2010). L'exemple de liens familiaux et amicaux illustre les liens forts que peut entretenir un individu avec des membres de son entourage. Les relations avec la famille et les amis peuvent être qualifiées de fortes car les interactions sont fréquentes et caractérisées par une proximité et une réciprocité entre les deux individus.

À l'inverse, les liens faibles correspondent « pour un individu, à des relations occasionnelles avec un faible niveau d'intimité et ne s'appuyant pas sur une longue histoire

commune d'interactions » (Chauvet, Collet, 2010, p. 81). Ils caractérisent une relation plutôt distante dans laquelle les contacts sont plus rares et moins fiables. Ils permettent d'identifier de nouvelles opportunités grâce à la mise en relation d'individus différents n'appartenant pas aux mêmes cercles (Burt, 1992 ; Mejri, Ramadan, 2016). Les liens faibles apportent de nouvelles idées et peuvent déboucher sur l'obtention de nouvelles ressources. Si les deux types de liens peuvent être utiles à l'entreprise, c'est leur combinaison qui permet de bénéficier à la fois d'informations fiables et de nouvelles opportunités (Elidrissi et Hauch, 2012).

La notion de force des liens peut s'intégrer à la deuxième version du modèle d'Uppsala dans la mesure où le modèle ne décrit pas suffisamment quels aspects du réseau facilitent, favorisent et encouragent l'internationalisation. Pour s'internationaliser, l'entreprise doit disposer de liens suffisamment forts pour avoir confiance en ses partenaires et ainsi minimiser l'incertitude ; mais elle doit également être capable d'identifier de nouvelles opportunités de développement à l'international. Dans les deux cas de figure, la distinction entre les liens forts et les liens faibles peut être féconde pour analyser plus précisément comment les relations sont utiles à l'entreprise qui s'internationalise.

2.3.2. L'expérience

Nous allons présenter ici la conceptualisation de l'expérience que nous adoptons dans notre recherche. À partir du modèle d'Uppsala, nous choisissons de scinder l'expérience d'une entreprise qui s'internationalise en expérience internationale/locale (2.3.2.1) et en degré de réussite (2.3.2.2). Le rôle de l'expérience internationale/locale est notamment développée dans la version I du modèle d'Uppsala pour expliquer comment les entreprises accumulent des connaissances issues de leurs expériences antérieures. L'expérience peut également se conceptualiser par le degré de réussite qui renvoie aux expériences de l'échec et aux expériences du succès. Comme le processus d'internationalisation décrit dans modèle d'Uppsala repose sur la chaîne d'établissement, ces deux conceptualisations de l'expérience peuvent être utiles pour préciser le fonctionnement du processus.

2.3.2.1. Expérience internationale et expérience locale

Malgré l'emploi fréquent de l'expérience comme déterminant du choix de localisation des entreprises, il est surprenant de constater que ce concept n'est pas clairement défini dans la littérature. Pourtant, historiquement, l'emploi de cette variable prend sa source dans les approches comportementales de l'entreprise et notamment dans le modèle d'Uppsala (Cyert et March, 1963 ; Johanson et Vahlne, 1977).

Pour synthétiser les différentes approches du concept, nous identifions deux catégories de définitions. La première insiste sur les actions effectivement réalisées par l'entreprise dans le passé (Chen et Yeh, 2012). La seconde se centre sur le caractère tacite des connaissances expérientielles détenues par les individus (Bhatti *et al.*, 2016). La différence entre les deux catégories de définition repose surtout sur le niveau d'analyse ; au niveau de l'entreprise pour la première, au niveau des individus pour la seconde.

- (1) Dans la première catégorie, l'expérience se définit comme la somme des opérations et des actions menées par une entreprise (Chen et Yeh, 2012). Ces différentes opérations peuvent être rassemblées autour de quatre axes : la durée ou le temps d'exposition à l'international (Sambharya, 1996) ; l'espace et l'étendue géographique (Erramili, 1991 ; Hohenthal *et al.*, 2014) ; le nombre d'opérations réalisées à l'étranger (Jiang *et al.*, 2014) ; les savoir-faire retirés par l'entreprise (Blomstermo *et al.*, 2004 ; Huett *et al.*, 2014). D'après ces quatre composantes, l'expérience peut finalement être considérée comme une somme d'actions qui définissent et caractérisent une partie du « *background* » d'une entreprise. L'expérience permet de rendre compte du vécu de l'entreprise, elle atteste de son passé et retrace son parcours à l'international.

En plus des quatre axes constitutifs de l'expérience, Jandhyala (2013) ajoute une dimension contextuelle à l'action ; dans ses travaux l'expérience est définie comme la somme des actions effectuées dans un environnement donné. Cette dimension adopte une vision institutionnaliste pour envisager les problématiques en management international (North, 1990). L'expérience que l'entreprise acquiert est propre à un espace donné dans lequel les institutions (culturelles, sociétales, économiques, religieuses) conditionnent le type d'expérience qu'il est possible de réaliser.

L'entreprise est insérée dans un ensemble d'acteurs appartenant eux-mêmes aux institutions d'un pays. En fonction de ces institutions, l'entreprise peut gagner de l'expérience par ses propres actions mais également en observant les stratégies et actions des autres entreprises (Jiang *et al.*, 2014). Dans ce cas, on parle d'expérience indirecte (ou expérience d'autrui), qui est issue de l'observation des actions des autres entreprises. Elle se définit comme l'analyse des stratégies et des opérations réalisées par d'autres entreprises à l'étranger et qui permettent de bénéficier d'un partage de connaissances.

Par ailleurs, l'expérience peut être envisagée comme le degré d'exposition de l'entreprise à l'environnement international (Reuber et Fisher, 1997). Ce degré d'exposition, s'évalue à travers les voyages réalisés par les dirigeants, par le nombre de langues parlées, par le lieu de naissance des dirigeants, ou encore par le fait d'avoir déjà vécu ou travaillé à l'étranger. Huett *et al.* (2014) insistent notamment sur les efforts réalisés pour maintenir ce degré d'exposition élevé puisque, pour eux, l'expérience internationale reflète les efforts que l'entreprise a réalisés à l'étranger et qui permettent de créer de la valeur.

Enfin, Hohenthal *et al.* (2014) ajoutent une dimension temporelle à cette exposition en définissant l'expérience comme le produit du temps et de la variété des pays dans lesquels l'entreprise est localisée. En ajoutant le temps aux critères qui définissent l'expérience, ces recherches permettent d'insister sur le fait qu'une entreprise plus ancienne disposera d'une plus grande expérience (Dahl et Sorenson, 2012 ; Delios et Henisz, 2003). Que ce soit le temps passé à l'étranger ou la durée séparant deux étapes de l'internationalisation, la prise en compte de la dimension temporelle dans la définition de l'expérience semble capitale puisque c'est avec le temps que l'entreprise ou le dirigeant peut accroître sa base expérientielle.

- (2) La deuxième catégorie de définitions de l'expérience se centre sur les individus (le dirigeant d'entreprise et l'équipe dirigeante). Ici, l'expérience est davantage conceptualisée comme une connaissance détenue par les individus ou partagée entre eux au sein de l'entreprise. Dans cette catégorie, l'expérience se rapproche de la notion uppsalienne d'apprentissage expérientiel (Johanson et Vahlne, 1977). L'expérience est pensée comme une ressource qui détermine les schémas cognitifs des équipes

dirigeantes (Nielsen et Nieslen, 2011) ; elle se révèle être le principal « input » des décisions de sélection des marchés étrangers (Erramilli, 1991).

Plusieurs articles de notre revue de littérature se rassemblent autour de la notion d'apprentissage expérientiel (Garcia-Canal et Guillen, 2008 ; Hadley et Wislon, 2003). Alors que l'expérience peut être vu comme une ressource, l'apprentissage expérientiel se centre sur le processus et sur le mécanisme qui permet à l'entreprise de s'adapter à différents contextes internationaux en fonction des connaissances qu'elle retire de ses expériences (Bhatti *et al.*, 2016).

Les articles utilisant ce concept se centrent davantage sur les effets des connaissances issues de l'expérience plutôt que sur les effets de l'expérience en tant que somme des actions réalisées. Les connaissances expérientielles renvoient donc à un savoir tacite que l'entreprise a acquis *via* ses actions à l'étranger. Blomstermo *et al.* (2004) indiquent qu'elles regroupent tous types de connaissances que l'entreprise acquiert en étant active sur des marchés étrangers. Elles permettent à l'entreprise d'améliorer sa capacité à chercher de nouvelles opportunités et analyser les problématiques liées à l'internationalisation. En ce sens, Lu *et al.* (2014) différencient l'apprentissage expérientiel du savoir objectif. Ils indiquent que les connaissances expérientielles regroupent les capacités, et les compétences qui s'inscrivent dans un savoir contextuel. *A contrario*, le savoir objectif est plus codifié et peut être plus facilement transféré entre les individus, entre les organisations et entre les pays. Pour Lu *et al.* (2014), l'expérience antérieure représente donc la connaissance spécifique d'une entreprise qui la conduit à adopter des routines organisationnelles (Nelson et Winter, 1982). Cette somme de connaissances propre aux individus et aux organisations est difficile à imiter et elle permet de développer des capacités organisationnelles permettant de dépasser la LOF sur les marchés étrangers.

Forte de ces différentes définitions et réflexion autour de la notion d'expérience, notre recherche propose de définir l'expérience de l'entreprise qui s'internationalise de la manière suivante :

L'expérience est une ressource intangible partagée par l'ensemble des membres d'une entreprise. Cette ressource acquise par un ensemble d'actions passées, réalisées conjointement par les membres de l'entreprise, débouche sur un apprentissage et sur une connaissance tacite qui oriente les décideurs dans leurs prises de décision et dans leur vision de l'internationalisation. Les expériences s'accumulent dans le temps pour former la connaissance expérientielle.

Nielsen *et al.* (2017) distinguent deux types d'expérience en fonction des actions qui ont été menées par l'entreprise : l'expérience internationale et l'expérience locale.

- (1) La première, l'expérience internationale, renvoie à des connaissances générales issues des différentes opérations réalisées dans plusieurs pays du monde. Elle est transférable dans plusieurs contextes et constitue la connaissance générale qui génère des routines d'expansion internationale (Meier et Meschi, 2010). Cette expérience rassemble les opérations d'envergure internationale, c'est-à-dire les opérations entre deux espaces nationaux différents. Elle se réfère à la gestion d'évènements ou de stratégies que l'entreprise mène dans des cadres législatifs, culturels ou économiques différents et qui requièrent un savoir-faire particulier lié au management des opérations transfrontalières. L'expérience internationale s'évalue à travers quatre principales dimensions dans les études en management international : la temporalité, la diversité géographique, le nombre d'opérations réalisées et le savoir-faire. La dimension temporelle permet d'estimer l'expérience d'une entreprise à partir du temps qu'elle a passé à l'étranger (Boeh et Beamish, 2012). Cet aspect de l'expérience internationale permet d'envisager qu'une entreprise qui est présente à l'international depuis longtemps possède une plus grande expérience qu'une jeune entreprise qui vient de débiter son internationalisation. La seconde dimension, l'étendue géographique, permet de représenter le parcours que l'entreprise a réalisé au cours de son internationalisation en dénombrant le nombre de pays dans lesquels elle est présente (Erramili, 1991). Cette étendue géographique reflète donc l'envergure de l'expérience internationale d'une entreprise. La troisième dimension est centrée sur le nombre d'opérations que l'entreprise a effectué dans le

passé. Ces opérations peuvent être, par exemple, le nombre d'implantations effectuées à l'échelle internationale (Davidson, 1980). Plus l'entreprise a pu réitérer des opérations liées à son internationalisation, plus elle est expérimentée. Enfin, le savoir-faire que l'entreprise acquiert au cours de son développement à l'étranger reflète également son expérience internationale (Blomstermo *et al.* 2004). Au fur et à mesure que l'entreprise s'internationalise, elle acquiert des connaissances et des savoir-faire dans le développement de ses produits à l'international (tel que la capacité de coopération avec d'autres entreprises sur l'ensemble des marchés sur lesquels elle est présente).

(2) La deuxième, l'expérience locale, renvoie à des savoirs et à une expertise propre à un marché en particulier (Meier et Meschi, 2010). Elle est spécifique et rattachée à un territoire dans la mesure où elle rend compte du vécu et des connaissances que l'entreprise a acquises dans une zone géographique particulière. L'expérience locale reprend trois des quatre dimensions de l'expérience internationale ; cependant, la diversité géographique est remplacée par la connaissance particulière d'une région ou d'un pays. Le temps de présence dans une région depuis la première implantation de l'entreprise atteste de l'expérience locale de cette entreprise puisqu'une entreprise présente depuis un certain temps dans une région a eu davantage de temps pour s'insérer dans les communautés locales et pour acquérir des connaissances spécifiques à cet espace (Delios et Henisz, 2001). La deuxième dimension de l'expérience locale est la connaissance d'une région. Cette connaissance particulière est envisagée à partir de la perception qu'ont les dirigeants vis-à-vis de la région dans laquelle ils sont localisés et s'ils s'estiment familier ou non des marchés de la région en question (Dowell et Killaly, 2009). La troisième dimension renvoie au nombre d'opérations réalisées dans une même région. Ces opérations (telle que la localisation, les déplacements professionnels, les missions de prospection, les salons ou les voyages) permettent d'estimer l'expérience locale d'une entreprise. Dans le cadre d'une stratégie d'internationalisation, le nombre de localisations dans cette région (Zhu *et al.*, 2012) ainsi que le nombre de fois où l'entreprise a investi dans cette région (Lu *et al.*, 2014) reflètent l'expérience locale. Enfin, le savoir-faire local illustre la connaissance particulière d'une entreprise et peut s'estimer à partir de la capacité à identifier des opportunités de croissance dans une région (Hadley et Wilson, 2003) ou par l'habileté de l'entreprise à s'adapter à des marchés locaux d'une région particulière (Eriksson *et al.*, 2000).

2.3.2.2. Le degré de réussite

Le degré de réussite est une composante de l'expérience pour deux raisons principales. D'une part car, d'après la théorie de l'apprentissage organisationnel, une entreprise peut apprendre des expériences passées, qu'elles soient bonnes ou mauvaises. Autrement dit, pour qu'une entreprise apprenne, elle doit capitaliser de nouvelles connaissances issues de ses expériences réussies ou de ses expériences manquées. D'autre part, en reprenant la définition de l'expérience, les échecs et les succès s'apparentent à des opérations réalisées dans le passé par les membres d'une organisation. Ces accumulations d'échecs et de succès caractérisent l'expérience et le vécu d'une entreprise ; pour ces raisons, nous détaillons dans les prochains paragraphes pourquoi il est important de prendre en compte les échecs et les succès dans l'élaboration du choix de localisation.

2.3.2.2.1. Définition de l'échec et de la réussite

Qu'est-ce que l'échec ? Qu'est-ce que la réussite ? Comment ces expériences entrent-elles en compte dans la détermination du choix de localisation des PME ? Tout d'abord, en fonction de la réussite (estimée par les dirigeants) des stratégies antérieures, l'entreprise peut être amenée à corriger ses modes opératoires afin d'atteindre les niveaux de performance espérés. Ces niveaux de performances attendus se définissent par des aspirations que l'entreprise attend en termes de satisfaction. On peut définir une aspiration en termes de performance en reprenant la définition de Kameda et Davis (1990, p. 56) : « *Un niveau d'aspiration dans le processus individuel de décision se décrit comme un point de référence psychologiquement neutre* ». Autrement dit, c'est une attente, un espoir (en termes de performance) que l'entreprise formule par rapport à la stratégie qu'elle s'apprête à mettre en œuvre. Ces aspirations sont antérieures à la réalisation de la stratégie et elles orientent les actions de l'entreprise pour que celle-ci parviennent à ses fins.

À partir de l'analyse des aspirations, nous considérons dans cette recherche, en accord, que la différence entre les performances réalisées et les performances attendues s'appelle le résultat. Nous rejoignons ainsi Mezias *et al.* (2002, p. 1285) en prenant en considération plusieurs termes pour envisager le résultat : « *il y a un consensus général considérant qu'il*

existe une convergence conceptuelle et empirique entre les niveaux d'aspiration et les autres termes tels que les cibles ou les objectifs ». Pour caractériser le résultat, deux cas de figures sont possibles. Si la performance réalisée est inférieure à la performance espérée, le résultat sera caractérisé par un échec ; si la performance effectivement réalisée est supérieure à la performance attendue, le résultat est un succès.

La définition du succès ou d'un échec soulève quant à elle des problèmes de prise en compte des critères d'évaluation. Globalement, l'évaluation et la mesure de la performance demeure une question méthodologique délicate en management international (Lu et Beamish, 2001 ; McDonald *et al.*, 2008). Le résultat d'une opération peut être considéré comme une déviation des aspirations initiales des acteurs (Greve, 2003), pouvant être au-dessous (échec) ou au-dessus (succès) des attentes. Le niveau d'aspiration s'envisage comme « *le plus petit résultat qui sera jugé satisfaisant par le décideur* » (Greve, 1998, p. 59). La détermination du résultat repose sur le niveau d'aspiration (ou d'attente) des managers en termes de performance. Ces aspirations dépendent des objectifs antérieurs, des niveaux de performance déjà atteint par l'entreprise dans le passé, et de la performance d'autres entreprises jugées comparables (Bledow *et al.*, 2017 ; Cyert et March, 1963).

Dans le cadre d'une PME, l'évaluation quantifiée d'un succès ou d'un échec est plus compliquée (Watson et Everett, 1996). En raison du manque d'outils de « reporting » et de mesures fiables dans une petite entreprise, l'utilisation de mesures comptables pour évaluer l'écart entre la performance attendue et la performance réalisée n'est pas aisée. Dans ce cas, la définition appropriée d'un échec est subjective et repose sur la perception des parties prenantes de l'entreprise (Dimitratos *et al.*, 2010 ; Watson et Everett, 1996).

La notion de résultat, même si elle peut reposer sur des critères objectifs et mesurables pour l'évaluer, dépend donc des attentes initiales et des perceptions des individus qui composent l'entreprise. En fonction des attendus, définis sous forme d'objectifs ou non, l'aboutissement et la réalisation d'une stratégie peut déboucher sur un échec ou un succès. Dans une perspective « upsalienne » reposant sur l'apprentissage et sur le mécanisme de dépendance au passé, nous choisissons de prendre en compte l'écart entre les attentes et le résultat pour expliquer l'intention d'une nouvelle localisation dans une même région.

2.3.2.2.2. Conceptualisation du degré de réussite dans la littérature

Dans la littérature, la dichotomie entre succès et échec a parfois été discutée dans la mesure où elle simplifie la réalité (Dahlin *et al.*, 2018). En effet, caractériser le résultat par un échec ou un succès divise l'examen de la stratégie en seulement deux cas de figure. La théorie de l'apprentissage organisationnel s'est satisfaite de cette dualité car elle permettait de générer des énoncés clairs et facilement transposables en recommandations concrètes pour les entreprises (Rerup, 2006). Or, lors de l'analyse du résultat, il apparaît que cette dichotomie n'est pas toujours pertinente puisqu'elle ne laisse pas la place au résultat intermédiaire. Cette faiblesse dans les modèles explicatifs de l'apprentissage atteste du manque de conceptualisation des résultats intermédiaires qui ne peuvent être ni qualifiés d'échecs, ni de succès. Si l'entreprise, lors de l'examen du résultat est incapable de qualifier l'écart entre les aspirations et la performance réalisée en succès ou en échec, quels enseignements peut-elle en tirer ? Dès lors, comment prendre en compte et comment évaluer une situation qui ne peut être définie ni comme un échec total ni comme un succès total ?

Différentes études montrent que ce déficit de conceptualisation entretient une certaine confusion autour de l'influence de résultats intermédiaires sur l'apprentissage organisationnel. « *La classification entre échec et succès crée une heuristique simplificatrice qu'il est facile de comprendre et de relier avec les prescriptions comportementales : changement en cas d'échec, maintien en cas de succès* » (Rerup, 2006, p.1). Les tentatives de circoncriptions du résultat intermédiaire évoquent plusieurs termes : succès modéré (Leonard-Barton, 1989), de succès partiel (Zygmunt 1970), de quasi-échec (Weick *et al.*, 1999) ou de degré de réussite (Goldstone, 1980). Ces différentes conceptualisations renvoient à l'idée que la performance effectivement réalisée par l'entreprise approche celle souhaitée à l'origine, mais que l'analyse de ce résultat n'est pas évidente. Greve (1998) ouvre le champ d'analyse en montrant que la probabilité de changement ne dépend pas que des écarts de performance mais également de l'interprétation de cet écart et des éventuelles résistances au changement. Dans la configuration de résultat intermédiaire, les décideurs n'arrivent pas toujours à évaluer le résultat de la stratégie par manque d'outils de pilotage, par manque de clairvoyance, par excès de confiance, par méconnaissance des résultats des autres entreprises ou par manque de recul sur la manière d'évaluer ce résultat (Dillon *et al.*, 2016) ; autant de situations qui interrogent le chercheur par rapport aux décisions que peut prendre une entreprise à la suite de résultats intermédiaires :

« Peu de choses sont connues sur les mécanismes qu'utilisent les organisations pour apprendre des résultats intermédiaires [...]. Un des défis principaux consiste à clarifier les concepts de quasi-échec ou quasi-succès au même titre que les préconisations en termes de comportements qui sont associées à ces résultats » (Rerup, 2006, p. 2).

Malgré cette confusion, il est possible de considérer le quasi échec (ou quasi-succès) comme un point du continuum entre l'échec total et le succès total : *« divers degrés de succès ou d'échec existent le long du continuum de la performance »* (Lee et Kim, 2016, p.1). Dans notre recherche nous retiendrons le terme de quasi-succès/échec que nous noterons QSE. Finalement, à partir du concept de Goldstone (1980), nous choisissons de considérer le résultat d'une stratégie menée par une entreprise de la manière suivante :

Le degré de réussite renvoie à un spectre allant de l'échec au succès. Le terme « degré de réussite » rend compte de l'ensemble des résultats possibles auxquels peuvent faire face les entreprises dans la phase d'analyse des stratégies employées. Le degré de réussite renvoie à l'ensemble des perceptions du résultat, que ce soit un succès, un échec ou un QSE.

Nous retenons donc le concept de degré de réussite afin de rendre compte de l'impact du résultat d'une localisation sur la décision d'une nouvelle.

2.3.2.2.3. Lien entre degré de réussite et choix de localisation

Le choix de prendre en compte le degré de réussite de la localisation précédente pour expliquer une nouvelle localisation prend sa source dans les fondements du modèle d'Uppsala.

Le modèle par étapes stipule dans sa version de 1977 que l'engagement international peut se réaliser de manière croissante et que la décision de poursuivre l'internationalisation dépend de ce qui a déjà été réalisé par l'entreprise. Autrement dit, c'est en fonction du résultat d'une étape que sont décidées les actions à venir pour la poursuite de l'internationalisation. En étudiant l'internationalisation des PME à partir d'une vision « uppsalienne », le résultat d'une étape détermine la trajectoire d'internationalisation et l'intention d'une nouvelle localisation (Johanson et Valhne, 1977).

La recherche sur les choix de localisation, malgré les conclusions du modèle d'Uppsala, a rarement envisagé l'influence du résultat d'une étape de l'internationalisation sur la poursuite du processus (Jain *et al.*, 2016). L'analyse du résultat (succès, échec ou QSE) et de son impact sur la décision d'une nouvelle localisation peut constituer une piste de recherche intéressante pour expliquer l'intention d'une nouvelle localisation en tant qu'étape supplémentaire du processus d'internationalisation: « *bien que les entreprises suivent des processus d'apprentissage et de prise de décision, le processus [d'internationalisation] est soumis à d'importants feedback dans la mesure où le résultat d'une action devient l'input de l'action suivante* » (Meyer et Gelbuda, 2006, cités par Santangelo et Meyer, 2017, p. 5).

Dans le modèle d'Uppsala, l'apprentissage peut être lié à la notion de résultat. L'apprentissage organisationnel se définit comme toute modification du savoir de l'organisation à l'issue d'une expérience particulière (Madsen et Desai, 2010), ou comme le « *processus de changement des connaissances et des compétences nécessaires pour conserver ou pour créer une cohérence entre l'organisation et son environnement* » (Guilhon, 1998, p. 1). C'est le processus par lequel les organisations évaluent leur performance passée, adaptent leurs routines (Levitt et March, 1988), et s'adaptent aux changements environnementaux (Cyert et March, 1963). En ce sens, l'apprentissage peut être conceptualisé comme un processus de stimuli-réponse dans lequel la connaissance d'un succès ou d'un échec est capital pour la stratégie de l'entreprise (Roulet et Dahkin, 2012 ; Weick, 1990). À partir de cette connaissance, le résultat peut entrer en compte de différentes manières dans le processus d'internationalisation.

Dans les études en management international, alors que la notion de résultat reste floue, l'analyse de la performance a plus souvent fait l'objet de publications (Lu et Beamish, 2001). Dans l'étude du processus d'internationalisation, Vahlne et Johanson (2017) remettent en avant la nécessité de s'intéresser à la performance de l'entreprise qui s'internationalise et à la manière

dont celle-ci considère le résultat de ses opérations. Pour s'intéresser à l'influence du résultat sur la stratégie de localisation, nous reprenons la définition d'Argyris et Schön (1978) qui met l'accent sur la capacité d'action de l'entreprise : l'apprentissage y est envisagé comme « *le processus par lequel les membres d'une organisation détectent les erreurs et les corrigent en modifiant leur théorie d'action* » (Leroy, 1998, p. 2). À partir de cette définition, l'apprentissage résulte de l'analyse de l'écart entre les performances attendues et les performances réalisées. L'analyse de cet écart peut alors être la source de changement de stratégie, et peut finalement affecter la décision d'une nouvelle localisation.

Le résultat de la localisation ou de l'étape antérieure est rarement envisagé comme un déterminant d'une nouvelle étape ou d'une nouvelle localisation. La littérature insiste sur les différents mécanismes de développement à l'international telles que les routines organisationnelles (Hohenthal *et al.*, 2014 ; Nadolska et Barkema, 2007), l'inertie organisationnelle (Henisz et Delios, 2001) ou les corrections de trajectoires (Thomas *et al.*, 2007) pour rendre compte de la dynamique d'internationalisation. Ces mécanismes permettent d'analyser les prises de décisions successives qui jalonnent la trajectoire de l'entreprise à l'international. D'après Parker (2006, p.3), ces décisions se prennent en fonction de deux types de compétences : la capacité à identifier des opportunités issues de nouvelles informations, et l'aptitude entrepreneuriale relevant d'informations et d'expériences passées intégrées à l'organisation : « *la compétence d'un entrepreneur augmente à mesure que celui-ci gagne en expérience de management de son entreprise* ». À partir de ces deux types de connaissance et en s'intéressant au résultat de la localisation précédente en tant que déterminant d'une nouvelle localisation, notre recherche approfondit le modèle d'Uppsala en analysant la transition entre deux étapes du processus.

Encadré 3 : Résumé des cadres théoriques mobilisés pour étudier le choix de localisation et des principaux déterminants du choix de localisation

La deuxième section de ce premier chapitre nous a permis de présenter les principaux cadres théoriques que nous allons utiliser, à savoir le modèle d'Uppsala, la théorie du réseau social, la *Ressource Based View* et la théorie de l'apprentissage. Les trois évolutions du modèle d'Uppsala et les cadres théoriques complémentaires s'intègrent tous dans une vision

comportementale de l'entreprise. Ils présentent donc une forte cohérence du point de vue ontologique, c'est pourquoi nous choisissons de les mobiliser conjointement dans notre recherche.

Nous avons ensuite présenté les principaux déterminants explicatifs du choix de localisation. Plusieurs déterminants ont été employés pour expliquer la décision de localisation des entreprises à l'international. Ces déterminants ont été recensés dans les études de Kim et Aguilera (2015) et Jain *et al.* (2016), Nielsen *et al.* (2017). Ces trois études illustrent à la fois le caractère riche et foisonnant de la recherche sur le choix de localisation mais elles en soulignent également les insuffisances et les pistes de recherche.

Nous nous sommes enfin attardés sur la définition et sur la justification de l'emploi de deux déterminants particuliers : le réseau social et l'expérience. Ces déterminants retiennent notre attention pour cette recherche et nous allons les mobiliser pour étudier l'intention d'une nouvelle localisation.

3. Proposition d'un modèle intégrateur pour étudier l'intention d'une nouvelle localisation dans une même région

La revue de littérature a permis d'identifier et de retenir trois cadres théoriques et deux déterminants pour expliquer l'intention d'une nouvelle localisation dans une même région. Nous avons choisi ces deux déterminants car ils sont issus des trois versions du modèle d'Uppsala. La première est centrée sur le rôle de l'apprentissage expérientiel (Johanson et Vahlne, 1977), la deuxième sur l'influence du réseau dans le processus d'internationalisation (Johanson et Vahlne, 2009), et la troisième sur le rôle de la performance et des capacités dynamiques (Vahlne et Johanson, 2017).

Pour présenter notre modèle théorique, nous allons maintenant proposer une synthèse du modèle d'Uppsala à partir des concepts principaux de chacune des versions. Nous montrerons ensuite comment nous ajoutons les cadres théoriques qui viennent compléter le modèle d'Uppsala (3.1) ; ce rapprochement des différents cadres théoriques nous permet de proposer une version intégrée du modèle d'Uppsala. Ensuite, nous ajoutons les deux déterminants principaux, issus des enseignements du modèle scandinave (le réseau social et l'expérience), pour proposer une représentation des mécanismes intervenant dans l'intention d'une nouvelle localisation dans une même région (3.2). Nous présenterons enfin une version intégrée du modèle d'Uppsala qui explique l'intention d'une nouvelle localisation (3.3).

3.1. Intégration des cadres théoriques

Comme nous l'avons présenté précédemment, le modèle d'Uppsala a su évoluer depuis ses origines jusqu'à nos jours pour proposer une explication générale du processus d'internationalisation. Les concepts présentés dans ce modèle ont généré de nombreuses recherches et de nombreuses études empiriques. Le modèle dans son ensemble a été utilisé pour développer des modèles alternatifs (Hakanson et Kappen, 2017), ou pour initier de nouvelles thématiques de recherche en management international (Casillas et Acedo, 2013 ; Chetty *et al.*, 2014). Hult *et al.* (2019) proposent une synthèse globale des différentes versions du modèle. Le tableau ci-dessous reprend l'évolution des concepts centraux du modèle d'Uppsala suite à l'élaboration des différentes versions.

Tableau 7 : Evolution des concepts centraux du modèle d'Uppsala.

Année	Construit	Description
1977	Connaissance du marché	La reconnaissance d'opportunités et à l'évaluation des alternatives sur les marchés étrangers sont deux types de connaissance
	Décisions d'engagement	Ces décisions se réfèrent à l'engagement de ressources dans des opérations à l'international de la part de l'entreprise
	Activités de gestion courante	Ce sont les activités commerciales entreprises pour atteindre un objectif sur un marché à l'étranger
	Engagement sur le marché	Cet engagement se réfère aux ressources engagées et au degré d'intensité de l'engagement
2009	Connaissance des opportunités	Le concept est enraciné dans la version de 1977 et ajoute l'identification d'opportunités en tant que connaissance supplémentaire
	Décisions d'engagement dans les relations	L'entreprise décide de son engagement dans un réseau de relations à l'échelle internationale
	Apprentissage, création, construction de la confiance	Passage du terme activités habituelles/commerciales aux termes apprentissage, création, construction de confiance
	Position dans le réseau	Le réseau est un système international de relations d'affaires dans lequel se déroule l'internationalisation
2017	Capacités	Les capacités se réfèrent aux connaissances et aux compétences qui permettent à l'entreprise d'avoir un avantage spécifique
	Processus d'engagement	Le processus d'engagement prend désormais en compte les processus de reconfiguration et de coordination des ressources dans un contexte incertain avec des individus dotés d'une rationalité limitée
	Processus de développement des connaissances	Ce processus se réfère aux concepts d'apprentissage, création, construction de confiance du modèle de 2009
	Engagement Performance	L'engagement décrit la distribution des ressources entre les entités de l'entreprise, les pays dans lesquels elle est présente et les relations dans lesquelles elle est engagée. La performance se réfère à ce qui a déjà été réalisé

Source : Adaptation de Hult et al. (2019)

Ce tableau nous permet de résumer les présentations des différentes versions du modèle d'Uppsala. C'est à partir de ce bilan que nous estimons qu'il peut être utile d'avoir recours à des cadres théoriques complémentaires pour rassembler les trois versions du modèle dans un seul modèle théorique intégrateur.

L'évolution des concepts centraux a parfois fait l'objet de critiques par rapport au caractère irréfutable du modèle (Hakanson et Kappen, 2017). Les amendements apportés par Johanson et Vahlne à leur modèle original ont généré de multiples interprétations entraînant un modèle généralement adopté. Néanmoins, ces interprétations ont parfois abouti à des contresens sur le modèle d'Uppsala (Welch *et al.*, 2016) en raison de sa trop grande renommée (Engwall *et al.*, 2018). Pour ces raisons, nous souhaitons clarifier les concepts centraux qui lient les différentes versions du modèle et qui permettent de conceptualiser les enseignements de Johanson et Vahlne en un seul modèle.

À partir de l'adoption des trois versions du modèle d'Uppsala, notre recherche propose une nouvelle itération à partir de l'assemblage des versions antérieures. Ce modèle d'Uppsala intégré est appelé « U i » et il a pour objectif de répondre aux ambitions des créateurs du modèle en expliquant l'intention d'une nouvelle localisation. Cette contribution théorique cherche donc à répondre aux attentes de Vahlne et Johanson (2017) qui souhaitent l'élaboration d'un modèle général, applicable aux différentes étapes de l'internationalisation. Le tableau ci-dessous présente les concepts phare de chaque version ainsi que les concepts du modèle qui persistent dans le temps.

Tableau 8 : Récapitulatif de l'évolution du modèle d'Uppsala.

Temporalité	1975 / 1977	2009	2017
Version	U I	U II	U III
Concepts présentés dans chaque version	Apprentissage expérientiel, distance psychique, LOF	Réseau social, Confiance, LOO	Performance, capacités dynamiques, généralisation
Persistance des concepts entre les différentes versions	Apprentissage, Connaissances, Incertitude, analyse méso-économique, analyse du processus		

Réalisation personnelle

D'après ce tableau récapitulatif, nous choisissons de conserver les concepts suivants pour bâtir notre modèle théorique : apprentissage expérientiel, réseau social, performance. Ces concepts sont retenus car ils sont les pierres angulaires de chacune des versions du modèle d'Uppsala. Nous gardons également les concepts qui persistent dans le temps et qui sont communs aux trois versions : incertitude, LOF, LOO, processus d'internationalisation. Ces concepts transversaux représentent le socle commun aux trois versions ; c'est pourquoi, dans la perspective d'une version intégrée du modèle d'Uppsala, nous choisissons de les conserver.

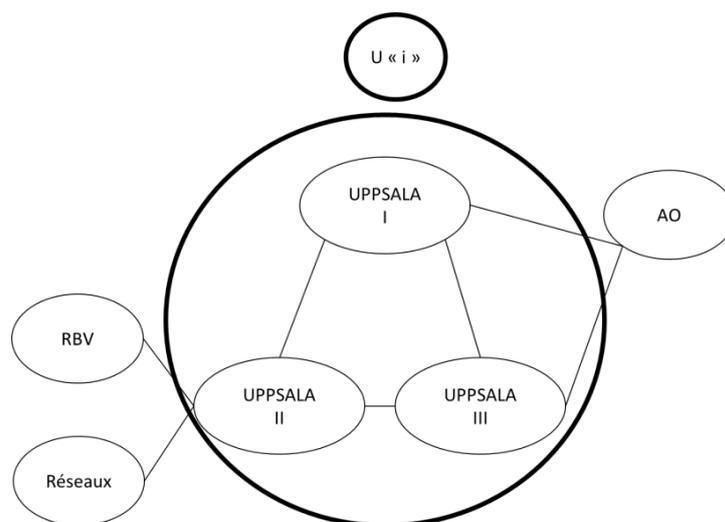
La revue de littérature nous a permis d'identifier les récurrences et les modifications effectuées par Johanson et Vahlne entre les différentes versions du modèle d'Uppsala. Les versions de 1977 (U I), de 2009 (U II) et de 2017 (U III) ont été combinées à des cadres théoriques additionnels (théorie du réseau social, *Ressource-Based-View*, théorie de l'apprentissage organisationnel) pour atteindre un double objectif : d'une part, justifier le maintien de la pertinence du recours au modèle d'Uppsala pour expliquer l'internationalisation ; d'autre part, justifier la construction du modèle « U i » en ancrant notre modèle dans la vision comportementale de l'entreprise. Le recours à ces corpus complémentaires est motivé par le fait qu'ils s'inscrivent également dans une vision comportementale de la firme, et ils s'adaptent aux fondamentaux du modèle d'Uppsala.

Les cadres théoriques complémentaires viennent étayer le modèle d'Uppsala à plusieurs niveaux.

- La théorie du réseau social est utilisée en complément de la version II du modèle d'Uppsala pour comprendre quels types de liens sont utiles à l'entreprise lorsqu'elle est en situation de décider si elle souhaite se localiser une nouvelle fois.
- La *Ressource-Based-View* est employée en complément de la version II du modèle d'Uppsala pour comprendre comment l'entreprise utilise son réseau de relations en tant que ressources utiles à l'internationalisation. En intégrant les concepts de la RBV, nous pourrions expliquer comment l'entreprise a recours à ses relations pour se localiser une nouvelle fois dans une même région.
- La théorie de l'apprentissage organisationnel est utilisée en complément des versions I et III pour comprendre comment l'entreprise capitalise l'expérience acquise de ses localisations passées pour déterminer si elle a l'intention d'en réaliser une nouvelle.

L'agencement théorique permettant de construire le modèle « U i » peut alors se représenter de la manière suivante :

Schéma 9 : Représentation de l'agencement théorique du modèle « U i ».



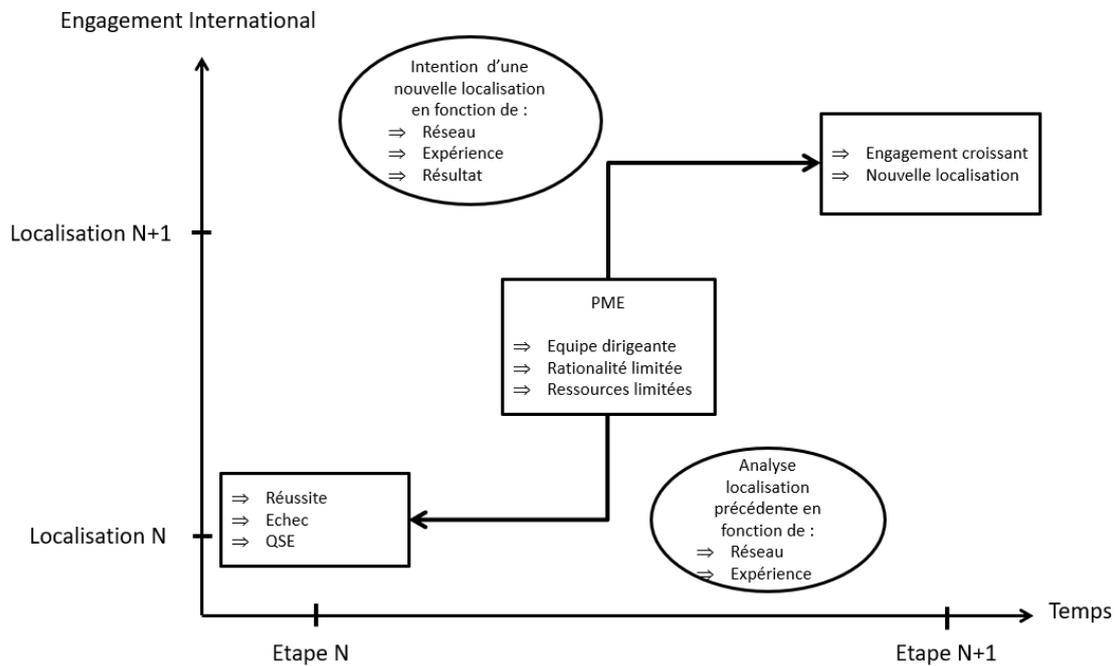
Réalisation personnelle

3.2. Conceptualisation de l'intention d'une nouvelle localisation dans une même région.

Après avoir construit notre modèle intégrateur reposant sur les enseignements de chaque cadre théorique, nous avons justifié notre intérêt pour deux déterminants qui semblent particulièrement important pour expliquer l'intention d'une nouvelle localisation dans une même région. Le modèle « U i » fondé sur l'agencement théorique présenté précédemment a pour objectif d'expliquer l'influence du réseau social et de l'expérience sur l'engagement de l'entreprise dans une étape supplémentaire de son internationalisation. Pour étudier ce moment clé dans le processus, l'intention d'une nouvelle localisation a été retenue puisqu'elle se focalise sur le moment où l'entreprise décide ou non de poursuivre son extension dans de nouveaux pays. En reprenant le rôle du réseau social et de l'expérience, le modèle « U i » cherche à expliquer l'intention d'une nouvelle localisation dans une même région. L'analyse de cette intention permet d'étudier un instant précis de l'internationalisation peu détaillé dans les versions antérieures du modèle : la transition entre deux étapes du processus. Ainsi, le modèle « U i » peut être utilisé pour expliquer l'engagement international quelle que soit l'étape de l'internationalisation de l'entreprise.

Le schéma ci-dessous illustre le mécanisme à l'œuvre au moment de la décision d'une nouvelle localisation :

Schéma 10 : Représentation du mécanisme de prise de décision d'une nouvelle localisation.



Réalisation personnelle

Théoriquement, l'intention d'une nouvelle localisation est prise par l'équipe dirigeante d'une PME mais le plus souvent, la décision revient au dirigeant. Les acteurs qui prennent la décision disposent d'une rationalité limitée car ils évoluent dans un environnement incertain. De plus, ils prennent leurs décisions en ayant conscience qu'ils manquent de ressources pour mettre en œuvre leurs stratégies et qu'ils doivent agir de manière frugale. De ce fait, ils analysent la localisation précédente en fonction de leurs relations et de leur expérience. Ils analysent la localisation précédente et la caractérisent selon qu'il s'agisse d'un succès, d'un échec ou d'un QSE. En fonction de cette analyse, ils peuvent apprendre de leur expérience et décident ou non d'une nouvelle localisation. Cette décision est prise à partir des informations obtenues *via* leurs réseaux de relations et *via* l'apprentissage qu'elles retirent de leur expérience précédente. La décision d'une nouvelle localisation traduit alors l'engagement croissant de l'entreprise à l'international.

3.3. Présentation du modèle « U i »

Pour expliquer le fonctionnement de notre modèle, nous reprenons la mécanique des versions antérieures du modèle d'Uppsala avec d'un côté les facteurs de stabilité, de l'autre les facteurs de changement.

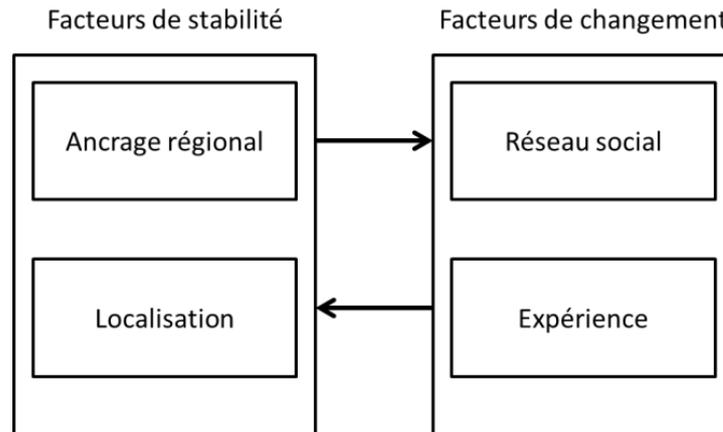
Les facteurs de stabilité sont persistants dans le temps. Dans la version que nous proposons, l'ancrage régional atteste d'une volonté de l'entreprise de s'internationaliser dans une certaine région en s'y implantant à plusieurs reprises. Cet ancrage régional marque l'attachement de l'entreprise à une région particulière lorsque celle-ci souhaite tirer parti de ses acquis et de ses expériences. Cette stratégie régionale lui permet d'éviter l'incertitude liée à des opérations trop lointaines. En s'internationalisant dans une même région, l'entreprise évite ainsi les risques liés à de nouvelles localisations car elle peut se localiser dans une région où elle a déjà dépassé la LOF et la LOO. Le deuxième facteur de stabilité est la localisation. En optant pour des modes d'entrée plutôt engageants (nous avons considéré que la localisation concernait tous les modes d'entrée sauf l'exportation), l'entreprise s'établit durablement dans un espace géographique déterminé. Cet aspect de durabilité atteste de la volonté de pérennisation des activités dans une certaine région, c'est pourquoi nous avons classé la localisation dans les facteurs de stabilité.

Les facteurs de changement sont ceux qui actionnent le processus d'internationalisation. À travers ces facteurs, l'entreprise peut décider ou non de poursuivre son internationalisation. Ils sont les moteurs de l'extension des entreprises à l'international. Le réseau social peut amener des informations complémentaires à mesure que l'entreprise acquiert des connaissances sur la région dans laquelle elle est localisée. Les liens qu'elle tisse avec des personnes et des organisations changent dans le temps ; ils se renforcent et permettent à l'entreprise d'être un « *insider* ». De même, l'expérience, par son caractère évolutif, est également un facteur de changement. À mesure que l'entreprise acquiert des connaissances et des expériences sur la région dans laquelle est localisée, celle-ci affine sa vision de la région, du climat économique et des opportunités qu'elle peut saisir. Elle évalue les localisations antérieures pour déterminer si elle va engager de nouveaux moyens pour poursuivre son processus d'internationalisation.

À partir de ce cheminement, nous proposons de préciser et d'approfondir le modèle d'Uppsala. En intégrant les trois versions et les trois cadres théoriques complémentaires, nous avons construit une version « Ui » afin d'expliquer la poursuite du processus

d'internationalisation en se centrant sur l'explication de l'intention d'une nouvelle localisation dans une même région. Nous reprenons le fonctionnement global du modèle d'Uppsala pour représenter le modèle « Ui » :

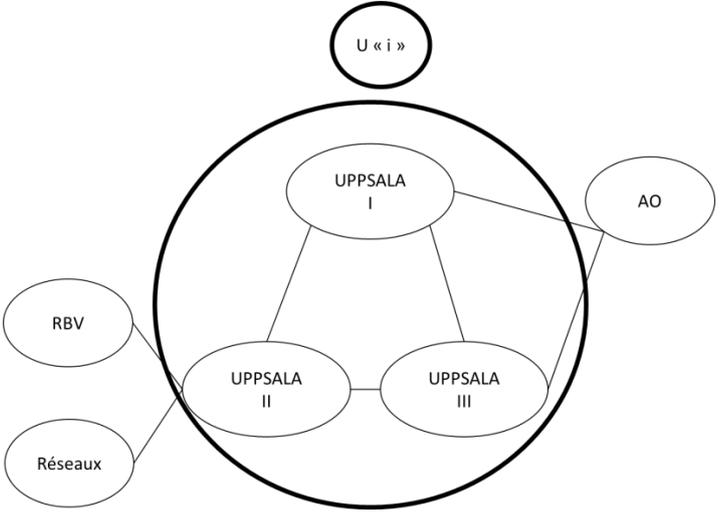
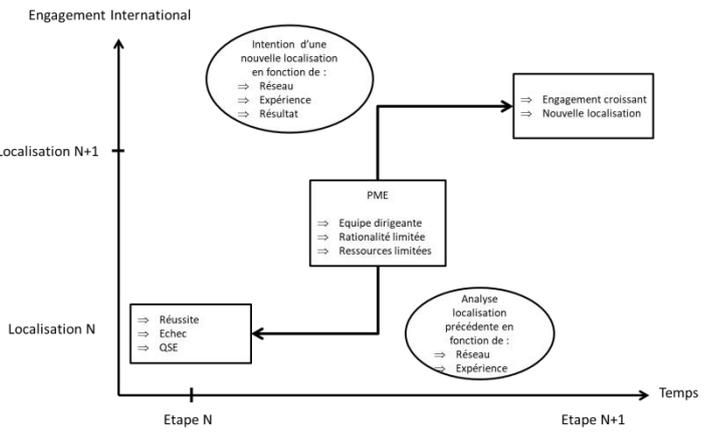
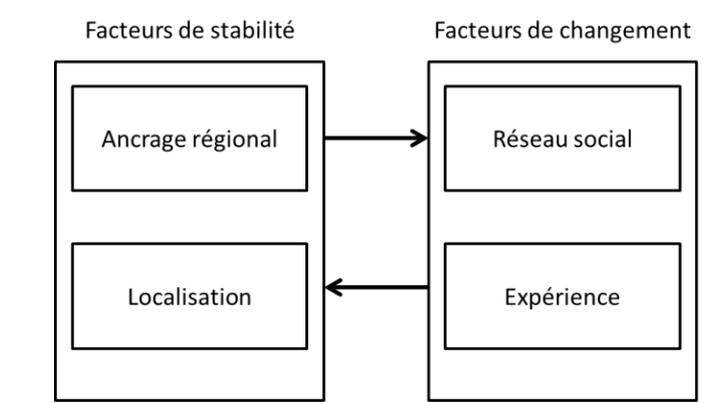
Schéma 11 : Représentation du modèle d'Uppsala intégré.



Réalisation personnelle

Dans le prochain chapitre, la suite de notre recherche a pour objectif d'élaborer un système d'hypothèses pour tester empiriquement le modèle théorique que nous venons de présenter dans le chapitre 1.

Tableau 9 : Récapitulatif de la construction du modèle « U i ».

Etape de construction du modèle « U i »	But de l'étape	Schéma correspondant
Intégration des cadres théoriques	Utiliser des cadres complémentaires pour proposer une version intégrée des différentes versions du modèle d'Uppsala afin de rassembler les enseignements du modèle.	
Conceptualisation de l'intention d'une nouvelle localisation dans une même région	Présenter schématiquement le moment du choix de localisation. Nous l'avons envisagée comme l'instant où l'entreprise est en train de décider si elle va se localiser une nouvelle fois dans une même région.	
Présentation du modèle « U i »	Reprendre la mécanique des différentes versions du modèle d'Uppsala pour proposer une version intégrée qui explique la transition entre deux étapes successives du processus.	

Bilan du chapitre un

Ce premier chapitre nous a permis de réaliser une revue de littérature pour cerner le phénomène d'internationalisation et de circonscrire le concept d'intention d'une nouvelle localisation dans une même région. Nous avons procédé en trois temps afin de proposer un modèle théorique qui a pour but d'expliquer l'intention d'une nouvelle localisation.

Dans un premier temps nous avons défini le choix de localisation et la manière dont nous allons l'envisager dans notre recherche. À partir des travaux d'Ajzen (1991) sur la théorie du comportement planifié, il nous a semblé opportun de considérer la décision d'une nouvelle localisation à partir du concept d'intention dans la mesure où les intentions déterminent les actions des agents. C'est pourquoi nous nous sommes centrés sur l'intention d'une nouvelle localisation puisque l'objectif de notre recherche est d'expliquer le passage d'une étape du processus d'internationalisation à une autre. Nous avons ensuite présenté l'intérêt d'étudier le choix d'une nouvelle localisation dans une même région en raison des dynamiques actuelles des investissements internationaux. En réaction à l'accélération de la mondialisation, des entreprises plutôt méfiantes choisissent de s'internationaliser dans une même région, et c'est en adoptant une stratégie monorégionale qu'elles investissent dans un espace géographique limité.

Dans un deuxième temps, nous avons passé en revue les cadres théoriques que nous mobilisons dans notre recherche. En partant du constat que le modèle d'Uppsala restait une référence pour expliquer les décisions d'engagement des entreprises à l'international, nous avons détaillé les trois versions du modèle depuis sa première version en 1977. La première itération du modèle se centre sur le rôle de l'apprentissage, de l'expérience, de la distance, de la chaîne d'établissement et de l'incertitude pour rendre compte du processus d'engagement graduel des entreprises à l'étranger. En s'internationalisant de manière progressive, les entreprises effectuent des décisions séquentielles, liées les unes aux autres pour se localiser de plus en plus loin du marché d'origine. Cette internationalisation graduelle permet de réduire la LOF et l'incertitude qui sont liées à un environnement international incertain. La deuxième version se centre sur le rôle du réseau social de l'entreprise pour catalyser l'internationalisation. En apprenant de ses relations et en devenant un « *insider* » l'entreprise poursuit son internationalisation graduelle. Elle a recours à son réseau social pour s'étendre à l'étranger afin de limiter la LOO. Le réseau social permet d'obtenir des informations utiles à l'entreprise ainsi que de gagner en confiance lors de la mise en œuvre de ses stratégies de localisation. Enfin, la

troisième version du modèle se centre sur les capacités dynamiques de l'entreprise et sur le rôle de la performance effectivement atteinte pour bâtir les décisions d'engagement. En identifiant les opportunités de développement à l'international *via* ses capacités, l'entreprise peut suivre une internationalisation sécurisée tout en bénéficiant d'une performance lui permettant d'accroître son engagement à l'étranger.

Nous avons ensuite employé trois cadres théoriques complémentaires au modèle d'Uppsala pour étayer les explications relatives à l'intention d'une nouvelle localisation dans une même région. La théorie du réseau social permet de préciser que la confiance et la nature des liens sont deux dimensions utiles pour comprendre comment l'entreprise utilise son réseau de relations pour s'internationaliser. Ensuite, nous avons eu recours à la *Ressource-Based-View* pour montrer que le réseau social peut s'apparenter à une ressource intangible détenue par l'entreprise et que cette ressource est notamment utile pour les PME car ces dernières manquent d'autres ressources pour mettre en œuvre leur stratégie de localisation. Enfin, nous avons mobilisé la théorie de l'apprentissage pour rendre compte de la manière dont les entreprises analysent les stratégies employées par le passé pour élaborer de nouvelles stratégies relatives à leur internationalisation. Ces trois modèles complémentaires s'intègrent au modèle d'Uppsala car ils s'inscrivent tous dans une vision comportementale de l'entreprise.

Dans un troisième temps, nous nous sommes centrés sur les déterminants du choix de localisation. Après avoir présenté les principaux déterminants sur la base d'articles issus de méta-analyses récentes relatives au choix de localisation, nous avons choisi deux déterminants en raison de leur pertinence, de leur adéquation avec le modèle d'Uppsala et des recommandations de la part de chercheurs spécialisés sur le sujet. Nous avons retenu le réseau social et l'expérience de l'entreprise que nous avons conceptualisés et caractérisés à partir d'une revue de littérature de 80 articles. Cette revue de littérature nous a permis de préciser l'importance de ces déterminants dans l'explication de l'intention d'une nouvelle localisation.

Enfin, nous avons présenté notre modèle théorique basé sur l'intégration des trois versions du modèle d'Uppsala et des cadres théoriques complémentaires. Cet agencement permet de poser les bases théoriques du modèle explicatif de l'intention d'une nouvelle localisation en fonction des deux déterminants que nous avons retenus. En élaborant un modèle que nous avons appelé « U i », nous proposons une nouvelle itération du modèle d'Uppsala en nous centrant sur l'explication de la transition entre deux étapes du processus d'internationalisation.

Chapitre 2 : influence du réseau social et de l'expérience sur l'intention d'une nouvelle localisation dans la même région : hypothèses et modélisation

Introduction :

Au cours de ce deuxième chapitre nous allons étudier l'influence des deux déterminants retenus (le réseau social et l'expérience) sur l'intention d'une nouvelle localisation dans une même région. À partir du modèle d'Uppsala intégré, nous reprendrons des éléments théoriques et empiriques issus de la littérature en management international pour bâtir un système d'hypothèses expliquant les relations entre le réseau social, l'expérience et l'intention d'une nouvelle localisation.

Dans un premier temps nous étudierons l'influence du réseau social sur l'intention d'une nouvelle localisation. En construisant nos hypothèses à partir de la deuxième version du modèle d'Uppsala (Johanson et Vahlne, 2009), de la théorie du réseau social (Burt, 1992, 2005 ; Coleman, 1990) et de la *Ressource-Based-View* (Barney, 1991 ; Penrose, 1959), cette première partie permettra de développer théoriquement un modèle explicatif de l'intention d'une nouvelle localisation à partir du networking et de la force des liens. Nous reprendrons ensuite les principales conclusions des études empiriques en management international qui illustrent comment le réseau influence l'intention d'une nouvelle localisation dans une même région. Cette argumentation en deux séquences débouchera enfin sur la formulation de nos deux premières hypothèses.

Dans un deuxième temps, nous centrerons notre propos sur l'influence de l'expérience sur l'intention d'une nouvelle localisation dans une même région. Cette partie est divisée en deux sous-parties. La première sous partie présentera les arguments théoriques basés sur des concepts issus des versions I et III du modèle d'Uppsala (Johanson et Vahlne, 1977 ; Vahlne, et Johanson, 2017), ainsi que sur la théorie de l'apprentissage organisationnel (Argyris et Schön, 1978 ; Cyert et March, 1963) pour établir un lien théorique entre le degré de réussite et l'intention de localisation. Les arguments empiriques viendront ensuite étayer les principales

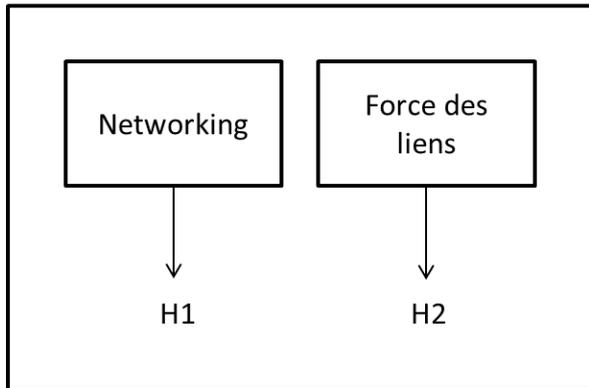
relations que nous aurons identifiées entre le degré de réussite et l'intention de localisation. La deuxième sous-partie introduit une variable modératrice : l'expérience internationale/locale. Nous montrerons d'abord comment l'expérience internationale et locale influence directement l'intention d'une nouvelle localisation dans une même région. Nous montrerons ensuite comment l'expérience internationale/locale influence les relations entre le réseau social, le degré de réussite, et l'intention d'une nouvelle localisation. Pour cela, nous aurons recours à la méthode développée par Andersson *et al.* (2014) afin d'expliquer comment l'expérience internationale/locale modère les relations établies précédemment.

Nous présenterons enfin le modèle d'hypothèses que nous emploierons pour étudier l'intention d'une nouvelle localisation dans une même région. Ce modèle est constitué de sept hypothèses. Deux hypothèses sont consacrées à l'influence directe du networking (H1) et la force des liens (H2) sur l'intention d'une nouvelle localisation ; deux hypothèses sont consacrées à l'influence directe du degré de réussite sur l'intention d'une nouvelle localisation (H3a et H3b) ; une hypothèse est consacrée à l'influence directe de l'expérience internationale (H4a) et locale (H4b) ; trois hypothèses sont consacrées à l'influence modératrice de l'expérience sur la relation entre le networking et l'intention d'une nouvelle localisation dans une même région (H5a et H5b) ; entre la force des liens et l'intention d'une nouvelle localisation dans une même région (H6a et H6b) ; et entre le degré de réussite et l'intention d'une nouvelle localisation dans une même région (H7a ; H7b) (voir schéma n°12 pour le récapitulatif des hypothèses).

Schéma 12 : Plan du chapitre 2.

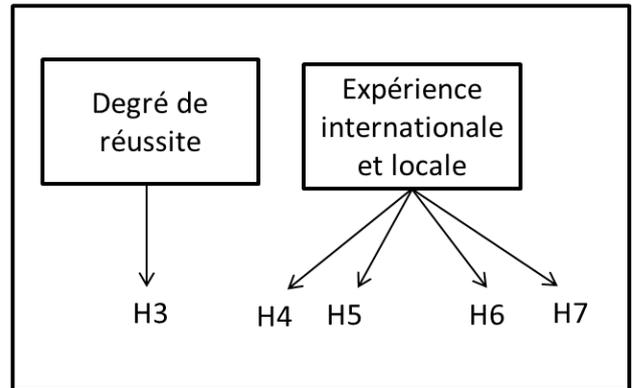
PARTIE 1

Modèle d'Uppsala, Théorie du réseau social, Ressource Based View



PARTIE 2

Modèle d'Uppsala, Théorie de l'apprentissage organisationnel



1. L'influence du réseau social sur l'intention d'une nouvelle localisation dans une même région

Cette première partie du chapitre deux s'intéresse à l'influence du réseau social sur l'intention d'une nouvelle localisation dans une même région. Comme nous l'avons détaillé dans le premier chapitre, nous distinguons deux dimensions du réseau social : le networking et la force des liens. Nous allons donc étudier dans un premier temps comment le networking influence l'intention d'une nouvelle localisation, et dans un deuxième temps, nous centrerons notre analyse sur l'influence de la force des liens sur l'intention d'une nouvelle localisation.

1.1. L'influence du networking sur l'intention d'une nouvelle localisation dans une même région

1.1.1. L'influence du networking

En raison de l'accélération de la mondialisation depuis les années 1990, les entreprises sont contraintes d'engager des moyens croissants à l'international pour bénéficier d'opportunités à l'échelle mondiale et pour étendre leurs avantages concurrentiels sur d'autres marchés. Néanmoins, certaines PME peinent à s'internationaliser car elles sont caractérisées par leur manque de moyens financiers, matériels ou encore humains (Huett *et al.*, 2014 ; Ribau *et al.*, 2018). Comme ces entreprises manquent de ressources, elles emploient des stratégies parfois qualifiées de frugales, c'est-à-dire qu'elles optent pour des solutions qui minimisent les coûts.

Les études en management international qui s'intéressent à l'internationalisation des PME montrent que les capacités de networking leur sont surtout utiles pour dépasser ces obstacles (Chen et Chen, 1998 ; Lei et Chen, 2011). Même si elles tentent de se comporter comme des multinationales de plus grande taille (Stoian *et al.*, 2017), les PME n'ont pas forcément les ressources nécessaires au déploiement d'une stratégie internationale ; elles ont donc recours à leurs réseaux sociaux pour s'internationaliser et pour obtenir des informations. Certaines d'entre elles s'investissent dans des clubs d'entrepreneurs qui facilitent les échanges informels de pratiques et d'astuces que d'autres dirigeants de PME ont employé pour se

localiser à l'étranger. Cette solution, est moins onéreuse que le recours à des cabinets d'étude, ou que de disposer en interne d'un service dédié à la prospection internationale. Or, pour bénéficier de ces informations et du partage de connaissances, les PME doivent être des « *insiders* » c'est-à-dire qu'elles doivent parvenir à s'insérer dans un écosystème international et dans les réseaux d'entreprises internationales (Johanson et Vahlne, 2009). Pour être un « *insider* », la PME doit disposer de bonnes capacités de networking ; autrement dit, elle doit être capable, à l'aide des ressources humaines qualifiées pour réseauter, de créer des relations à l'international, d'utiliser ces relations, et de les maintenir dans le temps (Naude *et al.*, 2014). Les capacités de networking sont donc centrales pour les PME qui doivent faire partie des réseaux internationaux pour se développer à l'étranger.

Dans la théorie du réseau social (Granovetter, 1985 ; Polanyi, 1944), les actions économiques ne sont pas déconnectées des autres sphères sociales. Par conséquent, pour que l'entreprise qui s'internationalise puisse reconnaître et exploiter les opportunités de localisation à l'étranger, elle doit entrer en contact avec des individus et des organisations qui connaissent les démarches à réaliser (Pinho et Prange, 2016). La recherche de lien social s'effectue en amont de la définition de la stratégie de localisation, mais elle doit également se poursuivre au cours de la mise en œuvre de la stratégie en choisissant par exemple de créer du lien avec des individus et des organisations du pays dans lequel l'entreprise souhaite se localiser. L'ensemble des liens que les membres d'une organisation entretiennent avec des personnes extérieures à celle-ci représentent le réseau social de l'entreprise. Par exemple, dans le cadre d'une stratégie d'internationalisation, l'entreprise va chercher à tisser du lien avec un écosystème dédié à l'international afin d'obtenir des informations sur la manière de mener sa stratégie. En cherchant à s'insérer dans des cercles de relations rassemblant des individus qui réfléchissent sur les « bonnes pratiques » à adopter pour se localiser à l'étranger, l'entreprise encastre son activité dans un ensemble social plus large que sa seule sphère d'activité (Musteen *et al.*, 2010). L'émergence récente d'écosystèmes entrepreneuriaux structurés et dédiés à l'export illustre la part de plus en plus importante que prennent les interactions sociales dans le développement des entreprises (Catanzaro *et al.*, 2015, 2019). Dès lors, il devient nécessaire ou du moins conseillé, pour l'entreprise qui souhaite s'internationaliser, de prendre contact avec des membres de ces écosystèmes.

D'après la RBV, l'entreprise acquiert un avantage lorsque les ressources ou les compétences dont elle dispose sont d'une valeur plus importante pour elle-même que pour ses concurrents (Barney, 1991 ; Wernfelt, 1984). Or, comme le réseau est une ressource partagée,

la recherche de ce type d'avantage ne peut être un élément de différenciation qui inciterai à une nouvelle localisation. En revanche les capacités dynamiques de l'entreprise (Teece *et al.*, 1997) traduisent les capacités de l'entreprise à intégrer, construire et reconfigurer les compétences internes pour répondre aux changements environnementaux (Prévot *et al.*, 2010). En s'internationalisant, l'entreprise a donc recours à ses capacités dynamiques de networking pour accroître son engagement à l'étranger *via* de nouvelles localisations (Vahlne et Johanson, 2017). La troisième version du modèle d'Uppsala utilise la RBV pour montrer comment le réseau (que nous envisageons par les capacités de networking) est utile aux entreprises. Ces dernières ont recours à leurs réseaux de relations, conceptualisé comme une ressource intangible (Barney, 1991 ; Johanson et Mattson, 1988) pour dépasser les obstacles liés à l'internationalisation et pour s'engager de manière croissante à l'étranger en se localisant dans des pays plutôt proches des localisations précédentes (Johanson et Vahlne, 1977).

D'après le modèle d'Uppsala, suite à une première entrée sur un marché étranger, l'entreprise est amenée à développer son réseau de relation pour (1) réduire les obstacles liés à son extension, (2) obtenir des informations et des conseils sur les marchés et sur la manière de se localiser, (3) réduire l'incertitude et limiter les risques que l'entreprise peut prendre en se localisant à nouveau à l'étranger. Grâce à la combinaison de ces trois phénomènes, l'entreprise pourra alors envisager plus facilement une nouvelle localisation.

- 1- Eviter la LOO : Une entreprise qui se localise à l'étranger fait face à plusieurs obstacles pouvant entraver sa stratégie. L'une de ces contraintes est la non-appartenance à des réseaux de relations. En ne faisant pas partie de réseaux d'entrepreneurs, l'entreprise risque de manquer d'informations et de légitimité dans les pays où elle souhaite se localiser. Le fait d'être un « *outsider* » contraint l'entreprise à surmonter des difficultés qu'elle aurait dépassé plus aisément en étant intégrée à des réseaux relationnels. Ces réseaux peuvent être tissés avec des entrepreneurs, des organismes privés d'appuis aux investissements (les Sociétés d'Appui aux Investissements – SAI), avec les partenaires historiques de l'entreprise tels que ses clients, ses fournisseurs ou ses partenaires financiers, mais également avec les collectivités locales du pays dans lequel l'entreprise souhaite se localiser (Belso-Martinez, 2006). La littérature en entrepreneuriat ajoute que les amis et la famille sont également capitaux pour les entreprises qui disposent de peu de moyens (Zaheer *et al.*, 2009). Ce capital social amical et familial est surtout un appui

pour les PME qui s'internationalisent même s'il est fortement limité par le montant des fonds prêtés et par la qualité des informations reçues (Kontinen et Ojala, 2011).

Cette dichotomie « *insider/outsider* » rappelle que la conception de la mondialisation issue des modèles d'internationalisation en réseaux repose sur l'interconnexion des individus. Cette interconnexion s'apparente à une « toile » reliant entre eux les individus et les organisations qui détiennent un savoir commun sur la manière de s'internationaliser (Johanson et Masston, 1988). Ainsi, pour se localiser à l'étranger et dépasser la LOO, l'entreprise doit disposer de capacités de networking élevées pour bâtir des relations et étendre son réseau, ce qui fera d'elle un « *insider* ».

- 2- Obtenir des informations : En devenant un « *insider* » via ses capacités de networking, l'entreprise peut bénéficier de nouvelles informations qu'elle n'aurait pas obtenues autrement (Johanson et Vahlne, 2009), et c'est en obtenant des conseils et des informations que les membres de l'entreprise sont en mesure de prendre une décision plus « éclairée ». L'insertion dans les réseaux sociaux permet à l'entreprise de se projeter plus facilement à l'international puisqu'une entreprise qui dispose de compétences de networking développées bénéficie de meilleures informations sur l'environnement dans lequel elle opère (Batjargal *et al.*, 2013). Même si les contacts du réseau auquel appartient l'entreprise ne permettent pas d'obtenir directement des conseils facilitant la localisation, les échanges avec d'autres entrepreneurs peuvent être bénéfiques. L'échange de bonnes pratiques et le partage de moments communs et conviviaux entre les membres d'un réseau peuvent rassurer les dirigeants de l'entreprise et accroître la confiance qu'ils peuvent avoir dans leurs projets (Guercini et Runfola, 2010). Par exemple, la connaissance des caractéristiques de la demande dans un certain pays est un critère pouvant inciter l'entreprise à se localiser puisque celle-ci sera en mesure de savoir si les produits qu'elle propose peuvent correspondre au marché visé (Choe et Lee, 2016). La citation ci-dessous montre l'importance du réseau et des capacités de networking pour la PME qui souhaite se localiser à l'étranger :

*« L'insertion dans un réseau fort, aide l'entreprise à s'internationaliser (...)
spécialement dans les premières étapes de l'internationalisation,
les réseaux procurent des connaissances sur les marchés étrangers et*

sur le climat des affaires à l'étranger (Chetty et Blackenburg-Holm, 2000 ; Johanson et Mattson, 1988 ; Tan et Meyer, 2011) » (Santangelo et Meyer, 2017, p. 1123).

- 3- Réduire l'incertitude : L'entreprise est poussée à se localiser à l'étranger lorsqu'elle fait face à une concurrence élevée sur son marché local (Alcantara et Mitshuhashi, 2012). Or, au moment de se localiser dans un autre pays, c'est en devenant un « *insider* » qu'elle sera en mesure de réduire ses craintes vis-à-vis de l'international (Johanson et Vahlne, 1977, 2009). Le réseau, en raison de la dynamique de groupe qu'il génère, peut conduire l'entreprise à se localiser à nouveau à l'étranger puisque c'est grâce à l'évolution de ses capacités de networking que l'entreprise peut minimiser l'incertitude en obtenant des informations et des conseils par le biais de ses relations (Freeman *et al.*, 2014). En créant de nouvelles relations ancrées sur un marché, l'entreprise bénéficie de témoignages de la part de spécialistes qui peuvent orienter ses décisions. Ces informations et ces témoignages permettent de rassurer le dirigeant qui pourra opter pour une stratégie similaire à celle de ses contacts pour se localiser (DiMaggio et Powell, 1983 ; Henisz et Delios, 2001).

Ces trois arguments justifient l'importance des capacités de networking de la PME lorsqu'elle évalue les intérêts qu'elle peut avoir à se localiser une nouvelle fois. Si elle arrive à faire partie des réseaux internationaux, alors elle va s'engager plus facilement à l'international et elle sera donc incitée à se localiser une nouvelle fois.

Cependant, si la capacité de création de nouvelles relations est utile car elle permet d'être un « *insider* », elle ne suffit pas à inciter l'entreprise à se localiser une nouvelle fois. Pour cela, l'entreprise doit être en mesure d'exploiter ses contacts afin d'en retirer quelque chose d'utile pour sa stratégie de localisation. Cette capacité d'utilisation des relations implique un échange entre l'entreprise et ses partenaires, membres d'un même réseau (Chetty et Holm, 2000). Autrement dit, cette relation d'échange engage l'entreprise dans une relation particulière avec ses partenaires car les informations doivent être partagées. Cela signifie que l'entreprise qui souhaite s'internationaliser est dépendante de sa capacité à apporter quelque chose aux autres membres du réseau afin de justifier son statut « d'*insider* ». Si l'entreprise souhaite bénéficier d'information sur un marché local dans le but d'évaluer la pertinence de son offre sur ce marché, ses partenaires attendront d'elle qu'elle s'investisse dans l'animation du réseau

en compensation des informations que les autres membres ont accepté de partager. Ce mécanisme « *d'insidership* » peut également se comprendre à travers les logiques de cooptation renvoyant au mécanisme de filtrage à l'entrée de certains réseaux en raison du caractère stratégique des informations échangées entre les membres. Santangelo et Meyer (2017) montrent que cette relation d'échange est particulièrement importante au début de l'internationalisation, lorsque l'entreprise souhaite s'installer durablement dans une région.

Enfin, si le réseau procure des avantages à l'entreprise, son envergure et sa zone d'influence ne sont pas illimitées. La principale limite du réseau social est la portée géographique des liens et des conseils que sont capables de fournir les membres d'un réseau (Lo et Lin, 2015). Cette limite géographique se traduit par une réduction de la pertinence des informations relatives au climat des affaires. La connaissance générique de l'internationalisation et des manières de mener une stratégie à l'international est capitale pour une entreprise mais elle ne permet pas d'avoir accès à des connaissances spécifiques sur une région. C'est pourquoi, en étant ancré dans une région particulière, le réseau peut apporter des informations plus précises et de meilleure qualité que des relations dites « globalisée ». En choisissant d'entretenir des relations dans une région bornée géographiquement, l'entreprise améliore sa connaissance des marchés de cette région et renforce sa position « *d'insider* » (Dahl et Sorenson, 2012), devenant à son tour la co-détentrice du pouvoir d'acceptation de nouveaux membres. L'influence géographiquement bornée des relations, et la dynamique d'internationalisation incrémentale dans des pays proches marquent cette portée limitée des réseaux sociaux (Johanson et Vahlne, 1977, 2009). C'est parce que les capacités de networking semblent être valorisables uniquement dans une certaine région que l'influence du réseau sur l'intention d'une nouvelle localisation se limite à cette région. De ce fait, l'entreprise, pour pouvoir utiliser ses relations, est incitée à se localiser une nouvelle fois dans la région où elle tire un avantage de ses relations, c'est-à-dire dans la région dans laquelle elle s'est déjà localisée. Ceci peut s'expliquer en partie par les coûts générés par les activités de networking (Yen et Abosag, 2016). L'entreprise, pour être un « *insider* » a dû investir des moyens financiers et temporels qu'il peut être compliqué de redéployer ailleurs, dans une autre région. La volonté de jouir durablement de cet avantage local peut donc inciter l'entreprise à investir une nouvelle fois dans cette même région.

1.1.2. Etudes empiriques sur le lien entre le networking et l'intention d'une nouvelle localisation dans une même région

Sur le plan empirique, nous avons identifié plusieurs articles qui permettent d'illustrer en quoi les capacités de networking sont centrales pour les PME qui souhaitent poursuivre leur internationalisation en se localisant une nouvelle fois. Les constats de ces études laissent penser que le networking favorise l'intention d'une nouvelle localisation dans une même région car :

- Le networking permet d'accumuler des connaissances utiles à la localisation ;
- Le networking favorise l'encastrement et l'insertion de l'entreprise dans un tissu local de relations ;
- Le networking est utile tout au long de l'internationalisation quelle que soit la phase dans laquelle se situe l'entreprise.

D'après Chen et Chen (1998), les liens tissés à l'international sont plus utiles pour les PME que pour les grandes multinationales. À partir de l'étude de 146 entreprises taiwanaises qui investissent aux Etats-Unis et en Asie du Sud, ils montrent que les PME utilisent leurs réseaux sociaux pour élaborer leurs stratégies ; que ces liens stratégiques améliorent la compétitivité de l'entreprise ; qu'ils facilitent l'intégration de l'entreprise à l'étranger ; et que le réseau est le principal outil dans lequel les PME investissent (du temps et des moyens) lorsqu'elles s'internationalisent. Cette étude permet donc de montrer que le networking, défini comme le processus d'entretien des relations, est bien un outil indispensable pour l'internationalisation des PME. Manolova (2010) appuie ce constat en étudiant 623 PME bulgares qui s'internationalisent. Cet article montre que la taille du réseau (le nombre de relations) affecte positivement l'engagement international. Autrement dit, grâce aux capacités de networking de la PME, plus l'entreprise dispose d'un grand nombre de relations, plus elle sera encline à s'internationaliser et à se localiser une nouvelle fois.

Par ailleurs, d'autres exemples montrent que le networking permet d'acquérir des connaissances sur les marchés étrangers. En considérant le réseau comme un ensemble de ressources immatérielles, Loanne et Bell (2006), concluent que les PME utilisent leurs réseaux de relations pour améliorer leur connaissance des marchés dans lesquelles elles souhaitent se localiser. Harris et Wheeler (2005) ajoutent que les entreprises qui disposent de bonnes compétences de création de relations avec des acteurs locaux ont une meilleure connaissance des marchés à l'export. L'étude de 11 entrepreneurs écossais révèle que le networking est en

fait surtout utile pour accroître les connaissances sur une région et que ces connaissances améliorent la réussite de l'internationalisation. Stoian *et al.* (2017) appuient les constats précédents en montrant à partir de l'étude de 190 PME qui se développent à l'étranger que le réseau social et les capacités de networking influencent positivement l'accumulation de connaissances sur les marchés étrangers. Les connaissances que les entreprises retirent de leur réseau sont ciblées, et dépendent de la stratégie ou du secteur auquel elles appartiennent. En apportant des précisions quant au type de connaissance à privilégier, Li *et al.* (2015) montrent que networking est utile lorsqu'il est mené auprès des institutions du pays d'accueil. En étudiant 264 entreprises australiennes du secteur viticole, ils arrivent à la conclusion qu'une entreprise qui veut se localiser à l'étranger doit chercher à se rapprocher des représentants des institutions gouvernementales puisque les informations retirées de ce type de relation permettent de savoir précisément quelles personnes contacter pour réaliser les démarches administratives. De plus, les deux études de Batjargal *et al.* (2013) et Meyer *et al.* (2009) montrent que les liens avec les instances gouvernementales sont capitaux pour les PME qui souhaitent se localiser dans les pays en développement, puisque dans ces économies, les gouvernements ont un poids important dans la régulation des activités économiques. « *Quand les institutions ne sont pas très solides, les entreprises peuvent s'appuyer largement sur leurs réseaux et leurs relations (Peng et Heath, 1966), même si de tels réseaux et ressources relationnelles ne sont pas faciles à valoriser* » (Meyer *et al.*, 2009, p. 65). Batjargal *et al.* (2013) montrent notamment à partir de l'analyse des stratégies de 650 entreprises (françaises, chinoises, russes et américaines), que, dans un contexte caractérisé par une forte incertitude, les entreprises sont incitées à développer leurs réseaux personnels pour combler les failles des institutions officielles afin d'obtenir des informations capitales à la décision d'une nouvelle localisation : « *les réseaux sociaux en tant que ressources, conseils et support émotionnel sont très importants lorsque les institutions sont faibles et inefficaces* » (Batjargal *et al.*, 2013, p. 1042).

D'autres études illustrent davantage l'importance du réseau et des capacités de networking dans l'encastrement des entreprises étrangères dans un pays étranger. L'article d'Alcantara et Mitshuhashi (2012), montre notamment que le réseau permet à l'entreprise de s'insérer plus facilement dans un pays grâce au « *Business Groups* » auxquels elle appartient. En « *chassant en meute* » (OSCI, 2019), les entreprises peuvent se localiser ensemble à l'étranger ce qui leur permet, par exemple, de faire plus facilement face au risque politique notamment en regroupant leurs moyens. L'encastrement peut également se faire grâce aux relations que les PME tissent avec leur environnement ; Musteen *et al.* (2010) montrent à partir

de l'étude de 155 PME tchèques, que les liens établis à l'international facilitent la compréhension du climat des affaires des pays cibles, et que cette compréhension améliore la performance et accélère l'internationalisation.

Enfin, les études réalisées en management international montrent que les capacités de networking sont utiles tout au long de l'internationalisation. Au moment de décider d'une nouvelle localisation, les PME choisissent d'abord le marché qu'elles veulent pénétrer et activent ensuite leurs réseaux pour faciliter les démarches (Ojala, 2009). Sur la base de 8 PME finlandaises qui se localisent au Japon, Ojala (2009) montre que le choix d'entrer sur un marché repose sur la stratégie de l'entreprise et que la mise en œuvre de cette stratégie repose sur le réseau. Pour que l'entreprise soit incitée à se localiser une nouvelle fois, elle doit donc avoir préalablement tissé des liens sur le marché visé. Cependant au moment de décider d'une nouvelle localisation, l'entreprise doit avoir conscience que l'utilité du réseau et la pertinence des informations reçues sont limités géographiquement (Lo et Lin, 2016). En effet, les avantages dûs au réseau sont compliqués à transférer d'un marché à un autre et la localisation peut alors être rendue compliquée par la présence d'un « *gatekeeper*² » (Guler et Guillen, 2010). Autrement dit, si l'entreprise ne dispose pas d'un partenaire dans le pays cible qu'elle souhaite pénétrer, elle devra avoir recours à ses capacités de networking pour rebâtir un nouveau réseau dans ce pays.

D'après Loane et Bell (2006), qui étudient 143 entreprises canadiennes, irlandaises, australiennes et néozélandaises, 25% des PME utilisent leurs réseaux de relations déjà existant pour développer leurs activités à l'international et améliorer leur compétitivité. En revanche, 34% d'entre elles doivent bâtir un nouveau réseau en raison de l'évolution de leur offre à l'international. Cela signifie que les entreprises qui s'internationalisent ont besoin de recréer et d'entretenir sans cesse leurs relations à l'étranger. Cependant, le développement et le redéploiement d'un réseau a un coût, et les efforts financiers, temporels et humains nécessaires pour créer et entretenir les relations sont surtout utiles à la PME dans les premières phases de son développement à l'étranger (Santangelo *et al.*, 2017). En effet, les réseaux sont des ressources qui procurent un avantage à long terme mais leur effet n'est pas sensible à court terme (Eberhard et Craig, 2013). De ce fait, les avantages qu'une entreprise retire de ses capacités de networking s'évaluent au-delà de la première localisation sur un marché étranger.

² Individu qui empêche d'autres entreprises de pénétrer un réseau ou un marché.

Si ces études ne montrent pas directement que le networking influence l'intention de localisation, elles indiquent néanmoins que le networking facilite l'engagement international, donc qu'il incite l'entreprise à se localiser une nouvelle fois. Nous pouvons donc penser, sur la base de ces études que plus les capacités de networking sont développées, plus l'entreprise est incitée à se localiser une nouvelle fois.

1.1.3. Conclusions et hypothèse

Les conclusions du modèle d'Uppsala indiquent qu'une entreprise accroît son engagement international lorsqu'elle devient un « *insider* » et lorsqu'elle peut réduire l'incertitude. En s'engageant à l'international de manière progressive, elle peut donc réaliser une nouvelle localisation qui sera une étape supplémentaire dans le processus d'internationalisation. En partant des enseignements du modèle d'Uppsala et de la *Ressource-Based-View*, nous avons montré que l'entreprise qui dispose de capacité de networking élevée est capable de s'insérer dans les réseaux utiles à l'obtention d'informations capitales pour la prise de décision. En obtenant ces informations, l'entreprise peut accroître ses connaissances et réduire l'incertitude à l'international.

Les études empiriques nous ont ensuite permis de montrer que les capacités de networking étaient surtout utiles pour les PME. En raison de leur manque de ressources, les PME ont recours à leurs capacités de networking qui permettent de développer une stratégie frugale compatible avec les moyens à disposition de l'entreprise. Ces études montrent que les informations partagées entre les entreprises appartenant aux mêmes réseaux de relations, incite les décideurs à investir dans les régions qu'ils connaissent bien et dans lesquelles ils disposent déjà de contacts les rassurant sur leur investissement.

En résumé, l'entreprise est incitée à s'engager de manière croissante à l'étranger en se localisant une nouvelle fois car :

- Le networking améliore la reconnaissance des opportunités de développement à l'international grâce à la création de nouvelles relations (Lei et Chen, 2011) ;
- Le networking permet d'éviter la LOO et d'avoir des informations pour s'engager dans les réseaux de relations internationaux (Johanson et Vahlne, 2009) ;

- Le networking facilite la création et l'apprentissage de l'internationalisation grâce à l'utilisation des relations (Pinho et Prange, 2016) ;
- Le networking pérennise la présence de l'entreprise dans les réseaux grâce aux capacités d'entretien des relations (Chetty et Holm, 2000) ;
- L'entreprise peut surtout tirer parti de ses capacités de networking dans une région bornée géographiquement (Lo et Lin, 2016) ;
- Le networking est surtout utile pour les PME lorsqu'elles souhaitent se localiser à moindre coût (Chen et Chen, 1998).

Suite à ce raisonnement, nous proposons donc de retenir l'hypothèse suivante :

H1 : Des capacités de networking élevées influencent positivement l'intention d'une nouvelle localisation dans une même région.

1.2. L'influence de la force des liens sur l'intention d'une nouvelle localisation

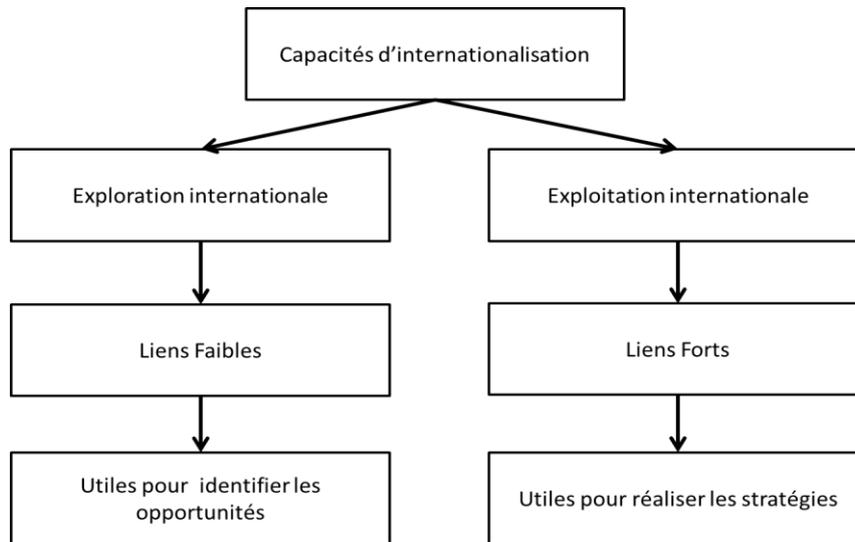
1.2.1. L'influence de la force des liens

Au cours de son internationalisation, l'entreprise inscrit son action dans un contexte et dans un ensemble de relations qui ne concernent pas uniquement son activité (Granovetter, 1985 ; Polanyi, 1944). Les individus qui composent l'organisation entretiennent des relations pouvant avoir lieu dans le cadre professionnel, mais pas uniquement. De ce fait, en s'internationalisant, l'entreprise tisse des liens avec son environnement en participant à des réunions d'affaires mais également en s'insérant dans les communautés d'expatriés par exemple. Les liens que les membres de l'entreprise tissent à l'étranger peuvent alors être forts ou faibles (Granovetter, 1973). Les liens forts se caractérisent par des échanges réguliers entre deux personnes proches sur le plan émotionnel (Chaubaud et Ngijol, 2010), alors que les liens faibles caractérisent une relation plutôt distante entre deux individus qui ne partagent pas une longue histoire commune (Chauvet et Collet, 2010).

Dans la deuxième version du modèle d'Uppsala, les réseaux sociaux prennent une place importante pour expliquer le déroulement du processus d'internationalisation (Johanson et Vahlne, 2009). Le recours aux relations permet notamment de réduire l'incertitude en étant un « *insider* » et en bénéficiant de nouvelles informations. Dans ce modèle, pour que les entreprises poursuivent leur internationalisation, il faut que les relations qu'elles entretiennent avec leurs partenaires soient suffisamment fortes pour réduire significativement l'incertitude et pour s'assurer de la mise en œuvre de la stratégie de localisation (Bryan-Jean *et al.*, 2011). Vahlne et Johanson (2017, p. 1089) rappellent que « *la confiance est importante pour dépasser l'incertitude qui précède les décisions d'allocation des ressources* ».

Dans le cadre d'une stratégie d'internationalisation, la distinction entre liens faibles et forts permet d'analyser comment l'entreprise peut explorer et identifier de nouvelles opportunités de développement à l'international, et comment elle peut exploiter ces opportunités (Pinho et Prange, 2016). Pour mettre en œuvre l'exploration et l'exploitation, l'entreprise doit organiser et gérer ses ressources et compétences (Teece *et al.*, 1997 ; Vahlne et Johanson, 2017). La troisième version du modèle d'Uppsala nous enseigne que l'entreprise peut avoir recours à ses capacités dynamiques pour entretenir le processus d'internationalisation. Ces capacités permettent de tirer parti des ressources de l'entreprise pour poursuivre l'internationalisation dans le temps. Pour poursuivre leur réflexion, nous allons à présent nous attacher à décrire comment la dynamique d'exploration *via* le recours aux liens faibles, et la dynamique d'exploitation *via* le recours aux liens forts, participent à l'engagement de l'entreprise à l'international. Pour cela nous distinguons la logique d'exploration qui renvoie plutôt à l'utilisation des liens faibles pour identifier les opportunités de développement à l'étranger, et la logique d'exploitation qui renvoie davantage à l'utilisation des liens forts pour mettre en œuvre la stratégie de localisation en minimisant l'incertitude. La différence de fonctionnement de ces deux logiques dans le processus d'internationalisation est présentée dans le schéma ci-dessous :

Schéma 13 : Représentation des logiques d'exploration et d'exploitation internationale.



Source : Réalisation personnelle, adaptée de Pinho et Prange (2016)

- (1) La logique d'exploration inclut des mécanismes compris dans les termes tels que « *recherche, variation, prise de risques, expérimentation, jeu, flexibilité, découverte, innovations* » (March, 1991, p. 71). Autrement, dit, l'exploration repose sur la recherche de stratégies alternatives pouvant mener à des niveaux de performance supérieurs. Les effets de ce type de logique sont incertains à long terme et font appels à l'agilité de l'entreprise dans le but de la mettre en déséquilibre pour provoquer des situations inédites potentiellement créatrices de valeur. Les liens faibles permettent à l'entreprise qui s'internationalise d'explorer de nouvelles opportunités dans la mesure où ce type de liens facilite la mise en relations d'individus n'appartenant pas aux mêmes cercles de relations. Cette fragilité, voir cette absence de liens dans le cas des trous structuraux, peut être source de valeur pour l'entreprise qui doit alors chercher et identifier les liens faibles dont elle dispose afin de bénéficier de nouvelles informations génératrices d'opportunités (Burt, 1992, 2005). La découverte de nouvelles opportunités encourage l'entreprise à se développer à l'international. Ce développement peut prendre la forme d'une stratégie de localisation, et dans ce cas, les liens faibles peuvent engendrer une nouvelle localisation dans la mesure où ils incitent l'entreprise à s'engager suite à la

découverte de nouvelles opportunités issues d'informations nouvelles obtenues *via* des liens faibles.

(2) A l'inverse, la logique d'exploitation « *renvoie à des phénomènes tels que perfectionnement, choix, production, efficience, sélection, implémentation, exécution* » (March, 1991, p. 71). La stratégie d'exploitation a pour objectif d'améliorer et de renforcer l'existant en optimisant l'utilisation des ressources dont l'entreprise dispose. La finalité de cette optimisation des ressources est l'amélioration de la performance et l'efficience des stratégies mises en œuvre. Comme nous considérons que le réseau social de l'entreprise peut s'envisager comme une ressource détenue en interne (Barney, 1959; Nielsen *et al.*, 2017), l'entreprise peut chercher à optimiser le recours à ses relations. C'est grâce aux liens forts dont elle dispose qu'elle pourra rapidement bénéficier de ses relations avec une garantie de fiabilité : « *les liens forts, envisagés par des interactions fréquentes et de proximité entre individus, réduisent les asymétries d'informations et facilitent les échanges d'information et les transferts de savoirs tacites (Uzzi, 1997)* » (Zhao *et al.*, 2015, p. 512). Les liens forts et la confiance permettent d'éviter les comportements opportunistes de la part de partenaires malveillants (Soda et Zaheer, 2004). En réduisant le risque de défaut d'engagement ou de transfert de fausses informations, l'entreprise qui a recours à des liens forts s'assure de la réussite de sa stratégie à l'international, ce qui l'incite à s'engager et à se localiser à l'étranger. A l'international, les entreprises qui collaborent dans un réseau et qui partagent des informations n'ont donc pas intérêt à adopter des comportements opportunistes puisque le réseau social renvoie un signal de qualité et de confiance qu'elles peuvent respectivement s'accorder (Guler et Guillen, 2010). Ce mécanisme d'échange et de réciprocité est présenté par Johanson et Vahlne, 2011, p. 486) comme un processus graduel et progressif de création de confiance : « *Certains ont montré que le développement de relations d'affaires peut s'expliquer par un processus d'échange (Andersonn et Narus, 1984, 1990) dans lesquelles deux parties apprennent à se connaître graduellement et de manière interactive, à construire une confiance réciproque, à s'engager et à échanger entre elles (Kelly et Thibaut, 1978 ; Morgan et Hunt, 1994)* ».

Si les deux types de liens semblent encourager l'entreprise à se localiser une nouvelle fois, il nous semble que les liens forts sont plus utiles pour l'entreprise au moment où elle décide

de se localiser à l'étranger. En effet, les liens forts permettent de rassurer l'entreprise qui a recours à ce type de relation puisque ces liens reposent notamment sur une forte proximité entre deux individus (Lo *et al.*, 2016 ; Zhao, 2015). La proximité et l'intensité émotionnelle présentes dans les liens forts génèrent une confiance mutuelle entre deux membres d'un même réseau, et c'est cette confiance qui incite les individus et les organisations à agir. En effet, d'après Coleman (1990), la confiance est le moteur de l'action car elle incite les individus à agir ensemble en raison de la fiabilité des informations échangées. Johanson et Vahlne (2009), dans la deuxième version de leur modèle, insistent également sur le rôle central de la confiance dans le processus d'internationalisation :

« Les relations offrent un potentiel certain pour l'apprentissage et la construction de la confiance et de l'engagement qui sont deux pré-conditions pour l'internationalisation » (Johanson et Vahlne, 2009, p. 1411).

« C'est largement grâce aux relations que les entreprises apprennent et bâtissent une relation de confiance et d'engagement – éléments moteurs du processus d'internationalisation » (Johanson et Vahlne, 2009, p. 1415).

Alors que les liens faibles ne se caractérisent pas par un haut degré de confiance réciproque, les liens forts rassurent l'entreprise et l'incite à agir notamment car celle-ci peut s'appuyer sur ses contacts « forts » et dignes de confiance au moment de la mise en œuvre de sa stratégie. Ce recours aux liens forts est d'autant plus important que les liens faibles se transforment assez rapidement en liens forts au cours de l'internationalisation (Kontinen et Ojala, 2011). De plus, les liens forts permettent de s'assurer que les connaissances acquises sont suffisamment fiables pour entraîner la décision d'investissement, et cette proximité facilite les transferts de connaissances et de ressources indispensables dans le cadre d'une stratégie d'internationalisation (Uzzi, 1997 ; Weiss, 1998). L'entreprise, en étant rassurée peut donc réaliser une nouvelle localisation qui atteste de sa volonté d'accroître sa présence à l'international. Pour ces raisons, nous pensons que les liens forts sont plus utiles à l'entreprise que les liens faibles, surtout au moment où celle-ci évalue sa capacité à réaliser une nouvelle localisation. Voyons à présent comment ces liens forts peuvent inciter l'entreprise à se localiser une nouvelle fois dans une même région.

En s'appuyant principalement sur des liens forts, l'entreprise peut être amenée à s'engager de manière croissante à l'international et donc à se localiser une nouvelle fois. Cette dynamique d'investissement peut avoir lieu dans une région particulière, ce qui amène l'entreprise à renforcer sa position sur des marchés régionaux. Trois raisons nous conduisent à penser qu'une entreprise qui s'internationalise peut avoir recours à ses liens forts pour se localiser une nouvelle fois dans une même région : la proximité que l'entreprise tisse avec des partenaires locaux (1), la crédibilité dont jouit l'entreprise dans une certaine région (2), la manière incrémentale de s'internationaliser qui rend compte de choix de localisation plutôt rapprochés géographiquement (3).

(1) La force des liens a particulièrement été analysée par un ensemble d'articles qui s'intéressent aux diasporas et aux liens dits ethniques (Kim et Aguilera, 2015). Cette forme de proximité culturelle et identitaire fait référence aux liens particuliers qu'entretiennent certains membres de l'entreprise avec un espace géographique précis (Zhu *et al.*, 2012). Ces liens se caractérisent par une proximité entre les dirigeants et une région géographique en raison de leur attachement (Dahl et Sorenson, 2012), de leur nationalité (Bryan-Jean *et al.*, 2011), de l'utilisation d'une langue commune (Zaheer *et al.*, 2009), d'une histoire commune (Makino et Tsang, 2011) ou d'une culture commune (Hofstede, 1980). Les liens ethniques favorisent l'insertion de l'entreprise lorsque les décideurs partagent des valeurs communes avec le territoire d'implantation. La dynamique instaurée par ce type de relations ancre l'action de l'entreprise à un territoire et l'incite à se localiser dans cette région. La volonté de poursuivre la relation de proximité par une identification culturelle, linguistique ou nationale devrait inciter l'entreprise à réitérer de nouvelles décisions de localisation (Hernandez, 2014).

(2) Par ailleurs, la crédibilité dont jouit une entreprise dans un espace géographique peut la conduire à réinvestir dans cette région pour continuer de profiter d'une bonne image vis-à-vis de ses partenaires (Guler et Guillen, 2010). Comme la construction de liens forts peut prendre du temps, les entreprises sont incitées à capitaliser sur l'avantage qu'elles retirent de ces liens ancrés dans un espace géographique limité (Lo *et al.*, 2015). Dans la deuxième version du modèle d'Uppsala, Johanson et Vahlne (2009, p. 1417) rappellent que « *si la confiance mène à l'engagement, cela implique qu'il y a un désir de continuer la relation et une volonté d'investir dans celle-ci* ». En ayant investi une

première fois, l'entreprise peut donc être amenée à poursuivre son engagement dans la région où elle a tissé des relations de confiance en se localisant une nouvelle fois.

- (3) La troisième raison qui incite l'entreprise à se localiser une nouvelle fois dans une même région se trouve dans l'essence même du modèle incrémental. La stratégie d'internationalisation se déroule par étapes en investissant de manière croissante dans des pays proches sur le plan de la distance psychique (Johanson et Vahlne, 1977). La version de 2009 qui introduit le réseau social ne change pas vraiment cet aspect du modèle. Si l'entreprise amorce son internationalisation en se localisant dans une certaine région, le nouvel investissement devrait être réalisé dans un pays proche du précédent. Les logiques de réseau et de confiance qu'une entreprise entretient avec ses liens forts, limitent la zone d'influence de ce déterminant à la région dans laquelle l'entreprise est déjà installée. Par définition, comme les liens forts reposent sur des contacts fréquents, intimes et réciproques (Granovetter, 1973), il faut que les personnes, membres d'un même réseau, soient amenées à se rencontrer fréquemment pour conserver des liens forts. Le maintien des liens forts est donc possible uniquement si l'entreprise est ancrée dans une région géographiquement bornée.

Finalement, les liens forts, à la différence des liens faibles, génèrent une dynamique positive qui se renforce avec l'accroissement de la confiance entre deux partenaires. Cette dynamique rassure l'entreprise au cours de son internationalisation. En étant rassuré, la PME réduit les risques liés à la localisation et elle est incitée à s'engager avec des partenaires de confiance. Pour que ces liens forts soient pleinement utiles, ils doivent être limités à un espace géographiquement borné, ce qui facilite une nouvelle localisation dans une même région.

1.2.2. Etudes empiriques sur le lien entre la force des liens et l'intention d'une nouvelle localisation dans une même région

Plusieurs études en management international illustrent l'importance du réseau social et de la force des liens dans la poursuite du processus d'internationalisation (Lew *et al.*, 2013, p. 1113) :

« Dans un sens large, nos résultats sont en accord avec Johanson et Vahlne (2009) qui suggèrent que la confiance incite les individus à partager l'information – une problématique centrale dans les situations d'incertitude. Via les interactions entre deux partenaires, l'entreprise est capable d'acquérir des connaissances sur les ressources et les compétences de ses partenaires ».

La relation de confiance inhérente aux liens forts se révèle surtout importante pour les PME qui manquent de moyens pour mettre en œuvre leur stratégie à l'international (Huett *et al.*, 2014). Pour Moorman *et al.* (1993) la confiance correspond à la volonté de se fier à un partenaire en qui l'on croit. Elle renvoie donc à l'assurance que chacune des parties de la relation remplira ses obligations et adoptera le comportement attendu par l'autre partie (Ring et Van de Ven, 1992). De ce fait, pour que les PME s'assurent de la fiabilité des informations et de ses partenaires, le recours aux relations de confiance est particulièrement utile : *« les réseaux sociaux permettent d'acquérir des connaissances, d'identifier des opportunités sur les marchés étrangers, de connaître les savoir-être et d'accroître la confiance et la solidarité »* (Cavusgil et Knight, 2015, p.8).

Si peu d'études empiriques lient directement la force des liens au choix de localisation, la plupart donnent des arguments qui invitent à penser que la force des liens favorise de nouvelles localisations dans une même région. En accord avec Johanson et Vahlne (1977, 2009), les études empiriques montrent que les liens forts facilitent l'accès aux connaissances et à l'information ; or, ces deux dimensions sont des moteurs de l'internationalisation. Ainsi, une entreprise qui dispose de liens forts bénéficie d'informations de meilleure qualité ce qui l'incite à se localiser une nouvelle fois. Par exemple, Zhao *et al.* (2015) ont montré en étudiant 149 entreprises à l'international que les liens forts dépendent de l'intensité émotionnelle investie dans la relation. En s'investissant pour transformer ses relations en liens forts, l'entrepreneur acquiert des connaissances plus facilement et plus rapidement, mais il obtient également davantage d'informations de bonne qualité. Leite *et al.* (2016) qualifient plus particulièrement la manière dont l'information obtenue se caractérise par une meilleure qualité. Ils montrent que les liens forts permettent de renforcer les relations de partenariat par le biais d'une confiance accrue. Dès lors, les contacts que l'entreprise a tissés à l'étranger améliorent les transferts d'informations ce qui lui permet d'accroître son engagement international avec davantage de

certitudes. Enfin, Lindstrand *et al.* (2009) insistent sur la bonne connaissance des partenaires. Dans leur article analysant les stratégies internationales de 494 PME, ils concluent que les entreprises qui s'engagent pleinement dans leurs relations transforment leurs « simples » contacts en source d'information utile et pertinente, ce qui accroît l'utilité et la qualité des informations obtenues. Ces trois études montrent bien l'importance de la force des liens dans la poursuite du processus d'internationalisation ; en étant bien informées, les PME craignent moins de s'engager à l'international, ce qui les incite à se localiser une nouvelle fois.

Par ailleurs, les liens forts sont bâtis sur des relations de confiance, or, comme la confiance incite à l'action (Coleman, 1990), et qu'elle réduit l'incertitude (Johanson et Vahlne, 1977, 2009), l'entreprise qui dispose de liens forts est incitée à se localiser une nouvelle fois de manière significative. Nous retrouvons ce constat dans plusieurs études empiriques en management international. Ces études mettent en avant le fait que les PME ont une préférence pour les modes d'entrée qui leur permettent d'avoir un fort degré de contrôle. L'aversion au risque des PME les conduit à adopter paradoxalement une stratégie risquée et très engageante puisque celles-ci préfèrent se localiser *via* des filiales détenues à 100% afin d'éviter de partager le contrôle (Dominguez et Mayrhofer, 2016), et pour limiter la prise de risque (Bouveret-Rivat *et al.*, 2020). Par exemple, Lo *et al.* (2016) montrent en étudiant 851 PME taiwanaises que si une PME a des liens forts avec des partenaires, elle choisira de se localiser en ayant recours à un mode d'entrée fortement capitalistiques. En se localisant de la sorte, le dirigeant sera rassuré de savoir que des partenaires fiables sont également présents dans le pays-cible. A l'inverse, si elle dispose de liens moins forts, elle choisira plutôt une *joint-venture* ou des modes d'entrées moins risqués et plus collaboratifs. Cet article illustre l'importance des liens forts dans la décision de localisation puisque l'existence de ce type de lien incite l'entreprise à s'engager de manière significative à l'étranger. Cette étude peut être étayée par celle de d'Holtgrave et Onay (2017) qui analysent les stratégies de localisation de 280 PME allemandes au Moyen-Orient. Ils montrent que les relations de confiance ne sont pas très importantes lorsque les PME se localisent à l'étranger en utilisant des modes d'entrée peu engageant tels que l'export ou les licences, le faible niveau de risque permettant de ne pas trop s'investir dans les relations. En revanche, lorsque la PME emploie des modes d'entrée plus engageants, elle a besoin de relations de confiance. En effet, lorsque le niveau de risque est élevé, il est nécessaire que l'entreprise ait confiance en ses partenaires et en l'information qu'elle reçoit d'eux. Pour pouvoir avoir recours à ses liens forts, l'entreprise doit donc s'investir dans ses relations. Kontinen et Ojala (2011) montrent en comparant les stratégies internationales de huit PME

finlandaises que les liens faibles (utiles pour identifier des opportunités) se transforment rapidement en liens forts pour que l'entreprise ait davantage confiance en ses partenaires et pour qu'elle s'engage à l'international sur la base des informations reçues de ses contacts. La confiance entre deux relations facilite donc la coordination et la coopération ce qui, *in fine*, améliore l'efficacité des opérations réalisées à l'international (Choe et Lee, 2016). En étant rassurée sur son avenir et sur ses partenaires, la PME est donc incitée à se localiser une nouvelle fois ; Vahlne et Bhatti (2019, p. 209) ajoutent :

« Les individus impliqués dans des relations génèrent de la confiance et des routines à travers leur coopération (Cunningham et Homse, 1986). Il y a donc une forte probabilité que ce processus d'apprentissage et de création de confiance va mener à de plus hauts degrés d'engagement (Andersson et Weitz, 1992). Comme le montrent Morgan et Hunt (1994), la création de confiance est vitale pour l'engagement ».

De plus, les liens forts favorisent l'encastrement (Granovetter, 1985), c'est-à-dire qu'ils favorisent l'insertion et l'ancrage de l'entreprise dans une certaine région. Cet ancrage réduit l'incertitude et stabilise la présence de l'entreprise dans la région où elle a tissé des liens forts. Soda et Zaheer (2004) montrent à partir de l'analyse de la structure des réseaux que le degré de fermeture du réseau et les relations plutôt anciennes sont plus utiles que les nouvelles. Cela illustre le fait que les vieilles relations comptent plus que les nouvelles dans l'obtention d'informations pertinentes. De même, Chang et Park (2005), en étudiant les localisations de 540 entreprises coréennes en Chine, montrent que les entreprises ont intérêt à se localiser dans un pays où elles ont déjà des liens existants puisqu'il est plus facile de réaliser des transferts d'information entre l'entreprise et ses partenaires. En étant ancrées dans une région, les entreprises bénéficient pleinement, mais à terme, des retombées positives de leurs investissements dans des relations fortes. Finalement, Yen et Abosag (2016) illustrent l'importance des liens forts et de l'ancrage local dans la stratégie d'internationalisation de 299 entreprises chinoises. Ils montrent notamment comment le « Guanxi » et les moments informels favorisent la création et le recours aux liens forts. D'après eux, les liens qui reposent sur les caractéristiques du « Guanxi » permettent de minimiser l'impact négatif de l'incertitude puisque les PME qui se localisent en Chine sont davantage informées sur le climat des affaires

spécifiques à cette région. La prise en compte des dimensions culturelles et informelles permet alors de tisser des liens plus forts qui favorisent finalement l'attachement d'une entreprise à une région tout en améliorant la légitimité de ses opérations (Yang *et al.*, 2013).

Enfin, un type de lien bien particulier illustre le fait que les liens forts sont capitaux dans le choix de localisation et que les relations de proximité et de confiance incitent à se localiser une nouvelle fois : les liens ethniques (Zaheer *et al.* 2009) . Une partie de la littérature empirique en management international insiste sur ce type de liens qui se caractérise par une proximité (culturelle, nationale, linguistique, religieuse...) de certains membres de l'entreprise avec la région dans laquelle l'entreprise souhaite réaliser une nouvelle localisation. Chung et Tung (2013) montrent notamment que les liens ethniques permettent d'expliquer pourquoi les entreprises choisissent d'engager plus ou moins de ressources lorsqu'elles se localisent à l'étranger. Ils insistent sur le fait que si l'entreprise dispose de liens ethniques, elle a tendance à s'engager significativement dans la région où elle peut jouir de relations fortes. Hernandez (2014) poursuit, en ajoutant que les relations avec les communautés d'expatriés ou les diasporas ancrées localement dans une région sont déterminantes dans le choix de localisation des entreprises qui ne disposent pas d'expérience suffisante. Cette étude permet d'insister sur l'importance des relations ethniques, qualifiées de fortes. Les liens ethniques qu'entretiennent les dirigeants avec les communautés d'expatriés incitent l'entreprise à se localiser puisque les managers savent qu'ils auront l'occasion d'échanger avec des compatriotes présents dans le pays cible. Enfin, pour Bryan-Jan *et al.* (2011), avoir une proximité ethnique avec la région dans laquelle l'entreprise souhaite se localiser est un avantage certain. Leurs conclusions reposent sur l'étude de 88 groupes tawainais qui se localisent à l'étranger ; ils concluent que ces groupes mobilisent leurs liens ethniques ainsi que la proximité linguistique des managers pour faciliter leur localisation et leur ancrage dans une région.

1.2.3. Conclusions et hypothèse

En mobilisant la théorie du réseau social et la deuxième version du modèle d'Uppsala, nous avons présenté les mécanismes théoriques justifiant l'influence positive des liens forts sur l'intention d'une nouvelle localisation dans une même région. En utilisant des liens forts qui se caractérisent par un haut degré de confiance entre l'entreprise et ses partenaires, la PME est incitée à s'engager de manière croissante à l'international. Cet engagement croissant s'effectue

à travers la décision d'une nouvelle localisation. Si les liens sont forts, ils facilitent la mise en œuvre de cette stratégie en rassurant le dirigeant par rapport à l'environnement international caractérisé par un haut degré d'incertitude.

La deuxième partie de la justification de cette hypothèse a recours aux études empiriques déjà menées sur le sujet. Elles illustrent la réflexion théorique dans la mesure où les PME, en étant avers au risque, adoptent des stratégies de localisation caractérisées par la volonté de garder le contrôle sur la filiale. Pour mettre en œuvre ces modes d'entrées engageants, les entreprises ont recours aux liens forts qu'elles entretiennent avec leurs partenaires dans une région donnée. Ces liens forts leur permettent d'avoir des informations et des conseils à moindre coût ce qui les incite à se localiser à nouveau dans une région où elles disposent déjà de relations de confiance. Finalement, les liens forts incitent l'entreprise à se localiser une nouvelle fois dans une même région car :

- Les liens faibles se transforment assez vite en liens forts pour s'engager à l'international (Kontinen et Ojala, 2011) ;
- Les liens forts sont basés sur la confiance, ce qui incite à partager des informations stratégiques et des conseils (Choe et Lee, 2016 ; Harris et Wheeler, 2005) ;
- Les liens forts incitent à agir et facilitent l'action des individus et des organisations (Coleman, 1990) ;
- Les liens forts permettent d'être en position favorable dans un réseau (Ghauri *et al.*, 2004 ; Guler et Guillen, 2010) ;
- Les liens forts sont surtout utiles pour les PME qui cherchent à s'internationaliser à moindre coût (Hilmersson et Jansson, 2012 ; Lo *et al.*, 2016).

Pour ces raisons, nous supposons que l'entreprise est incitée à s'engager une nouvelle fois dans la même région car elle sera rassurée sur sa stratégie. Elle pourra agir conjointement avec d'autres membres de son réseau qu'elle juge dignes de confiance (Johanson et Vahlne, 2009).

Suite à ce raisonnement, nous proposons donc de retenir l'hypothèse suivante :

H2 : Des liens forts entre la PME et ses partenaires influencent positivement l'intention d'une nouvelle localisation dans une même région.

2. L'influence de l'expérience sur l'intention d'une nouvelle localisation dans une même région

Nous avons vu dans la revue de littérature que l'expérience est divisée en deux composantes. Dans cette partie, nous étudierons d'abord l'effet du degré de réussite (2.1), avant d'analyser l'effet de l'expérience internationale/locale (2.2) sur l'intention de localisation. Nous organiserons notre réflexion en présentant d'abord les arguments théoriques qui permettent d'expliquer le lien entre l'expérience et l'intention d'une nouvelle localisation. Nous illustrerons ensuite ces relations à l'aide d'études empiriques sur le sujet.

2.1. Degré de réussite et intention d'une nouvelle localisation dans une même région

Cette partie a pour objectif d'étudier l'influence du degré de réussite d'une localisation sur l'intention d'une nouvelle localisation. En reprenant les fondements du modèle d'Uppsala, nous défendons l'idée que le résultat d'une localisation détermine l'intention d'une nouvelle localisation dans la mesure où le modèle scandinave indique que les différentes étapes du processus d'internationalisation sont liées entre elles. Pour étudier cette relation, nous avons recours à la théorie de l'apprentissage (Argyris et Schön, 1978 ; Cyert et March, 1963).

Pour étudier l'effet du degré de réussite sur l'intention d'une nouvelle localisation dans une même région, nous allons procéder de la manière suivante ; nous allons d'abord analyser l'influence du degré de réussite sur l'intention d'une nouvelle localisation (2.1.1) ; nous étudierons dans un premier temps l'influence de l'échec sur l'intention d'une nouvelle localisation dans une même région (2.1.2) ; nous étudierons dans un deuxième temps l'influence du succès sur l'intention d'une nouvelle localisation dans une même région (2.1.3) ; nous étudierons dans un troisième temps l'influence du QSE sur l'intention d'une nouvelle localisation dans une même région (2.1.4) ; nous conclurons en formulant notre hypothèse liant le degré de réussite et l'intention d'une nouvelle localisation dans une même région (2.1.5).

2.1.1. L'influence du degré de réussite sur les choix des entreprises

Nous avons précédemment conceptualisé le degré de réussite comme un continuum de performance allant de l'échec total au succès total. Nous avons donc cherché dans la littérature

en management international des théories et des articles qui expliquent l'internationalisation à partir de la réussite antérieure et des niveaux de performance. Or, nous avons constaté qu'il n'existe pas vraiment de consensus dans la littérature en management international sur la relation entre performance et internationalisation, ni entre performance et changement organisationnel (Yang et Driffield, 2010). Néanmoins certaines études empiriques tentent de faire progresser le débat en s'interrogeant sur ces relations.

Étant donné le manque de recherches antérieures sur les liens entre les changements stratégiques et les écarts de performance, certains travaux invitent les chercheurs à réfléchir sur les différentes réponses que peuvent adopter les entreprises lorsqu'elles constatent un décalage entre leurs aspirations et la performance réalisée (Kuusela *et al.* 2017, p. 1115) : « *Le sens du changement organisationnel en réponse à une faible performance n'a pas été pris en compte dans les théories antérieures (Gavetti *et al.*, 2012 ; Shinkle, 2012)* ». Pour combler ces « *gaps* », les études empiriques montrent que la décision de localisation est liée à un certain niveau de performance, et que l'évaluation de la performance détermine la décision de nouvelles localisations. Par exemple, Yang *et al.* (2013) illustrent ce constat, à partir de l'étude de 16 000 multinationales qui investissent dans 46 pays entre 1997 et 2007. Ils montrent que, ponctuellement, la réussite des localisations antérieures peut conditionner les localisations futures. Cependant, ces études sont peu nombreuses.

Malgré la difficulté de trouver une relation entre internationalisation et degré de réussite, d'autres études tentent de défricher le sujet en s'intéressant à des acteurs particuliers : les PME. Le cas des PME est intéressant pour étudier le lien entre l'internationalisation et le degré de réussite car, comme ces entreprises manquent de ressources, elles fondent leurs décisions sur ce qui a déjà été réalisé. Les études de Lu et Beamish (2001) et Pangarkar (2008) vont dans ce sens et illustrent la difficulté d'identifier le sens de la relation entre la performance et l'internationalisation. Ces articles analysent respectivement la stratégie de localisation de 164 PME japonaises, et l'étude de 94 PME localisées à Singapour. Alors que les premiers montrent qu'il existe un impact positif de l'internationalisation sur la performance lorsqu'une entreprise se localise à l'étranger, les seconds montrent qu'à partir d'une mesure adéquate de la performance internationale, les PME sont incitées à s'internationaliser, car les avantages de l'internationalisation semblent l'emporter sur les coûts.

Or, comme nous l'avons mentionné précédemment, l'évaluation chiffrée de la performance internationale n'est pas évidente pour les PME (Waston et Everett, 1996) et ces

acteurs ne parviennent pas à savoir de manière objective si l'internationalisation leur est favorable. Comme, ces entreprises ne disposent pas des mêmes outils de *reporting* ni des mêmes ressources pour évaluer leur performance à l'international que des multinationales de grande taille, des indicateurs alternatifs doivent être développés pour leur permettre d'analyser leur performance et les résultats des stratégies déjà employées. L'enjeu est donc de comprendre, comment les PME qui s'internationalisent évaluent le degré de réussite de leurs stratégies pour décider ou non si elles se localisent une nouvelle fois.

Pour étudier l'influence du degré de réussite sur l'intention d'une nouvelle localisation dans une même région, nous allons tout d'abord faire un rappel des liens entre le degré de réussite, l'apprentissage et les choix stratégiques (2.1.1.1). Nous recentrerons ensuite notre propos sur l'analyse des liens entre le degré de réussite, l'apprentissage et l'internationalisation (2.1.1.2).

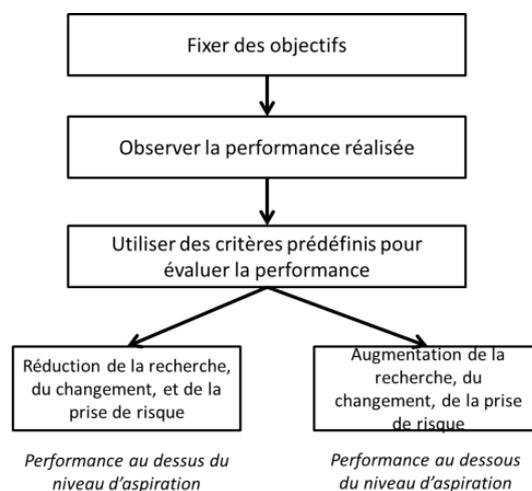
2.1.1.1. L'influence du degré de réussite sur l'apprentissage et sur les décisions stratégiques

Dans la vision comportementale de la firme, l'apprentissage peut être source de changement organisationnel ou stratégique (Greve, 1998). En évaluant l'écart entre les aspirations et la performance réalisée, les entreprises, sous certaines conditions, sont en mesure de corriger leurs modes d'actions pour atteindre leurs objectifs initialement fixés. Kuusela *et al.* (2017) identifient deux cas de figure ; lorsqu'elles constatent un écart entre les aspirations et la performance réalisée, les entreprises peuvent adopter deux stratégies :

- D'une part, elles peuvent investir dans la recherche de solutions alternatives pouvant leur permettre de remettre en adéquation leurs objectifs initiaux et leurs résultats en modifiant leurs modes d'actions. Dans cette situation, l'acquisition de ressources complémentaires est une des solutions envisagées pour corriger les défaillances à l'origine de l'écart de performance.
- D'autre part, les entreprises peuvent choisir de désinvestir et de renoncer à certaines méthodes employées par le passé pour revoir à la baisse leurs objectifs initiaux. Dans cette situation elles adoptent une démarche plus prudente et consistant parfois à faire marche arrière par rapport à leurs ambitions initiales.

Baum *et al.* (2005) résument ces deux alternatives : « *quand les organisations sont loin de leur niveaux d'aspiration, elles peuvent choisir d'autres modes d'actions et d'autres stratégies que lorsqu'elles s'approchent de leur niveau de performance visé* » (Baum *et al.*, 2005 cités par Kuusela *et al.*, 2017, p. 1105). Pour généraliser, Jordan et Audia (2012) proposent une synthèse du processus d'apprentissage suite à l'analyse de l'écart entre la performance attendue et la performance réalisée (voir schéma n°14) :

Schéma 14 : Représentation du processus d'apprentissage.

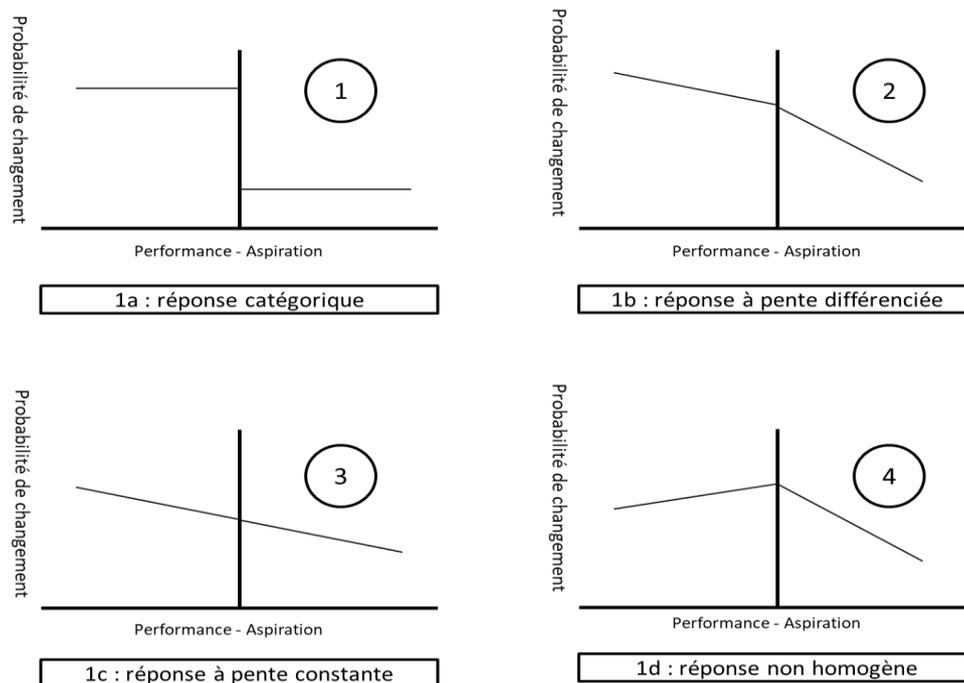


Source : Jordan et Audia, (2012)

Le schéma n°14 montre que, dans le cas où la performance est au-dessus du niveau d'aspiration, l'entreprise n'est pas vraiment incitée à changer de stratégie et peut plus facilement se contenter des routines et de l'inertie organisationnelle qu'elle a mise en place. Dans le cas où la performance est en dessous du niveau d'aspiration, l'entreprise est plutôt incitée à changer sa stratégie et à accroître sa prise de risque pour atteindre des niveaux de performance supérieurs. L'article de Greve (1998) complète l'illustration ci-dessus dans la mesure où il présente l'ensemble des cas de figure susceptibles de générer un changement de stratégie (voir schéma n°15). Greve (1998) distingue quatre cas de figure :

- Réponse catégorique : dans le cas d'un échec, l'entreprise change sa stratégie ; dans le cas d'un succès, l'entreprise conserve sa stratégie et suit une logique de dépendance au sentier *via* l'inertie organisationnelle ; et dans ce type de réponse, le Quasi-Succès-Echec n'est pas vraiment pris en compte puisque l'entreprise change radicalement de comportement à l'approche d'un résultat intermédiaire (voir cadran 1 du schéma n°15).
- Réponse différenciée : dans le cas d'un échec, l'entreprise est incitée à changer sa stratégie. Ce changement décroît à mesure que le degré de réussite approche d'un résultat intermédiaire. Dans le cas d'un succès, l'entreprise est moins incitée à changer sa stratégie au point de ne pas changer du tout si la performance dépasse largement les aspirations. Ici aussi, le QSE n'est pas vraiment pris en compte mais il constitue une charnière dans l'évolution de la relation entre degré de réussite et changement stratégique (voir cadran 2 du schéma n°15).
- Réponse constante : dans ce type de réponse, le changement suit une droite linéaire et décroissante en fonction du degré de réussite. Le QSE n'est pas vraiment pris en compte et n'impacte pas la forme de la courbe illustrant la relation (voir cadran 3 du schéma n°15).
- Réponse non-homogène : le changement n'est pas important si l'échec est conséquent, mais il est plus marqué si l'écart entre performance réalisée et aspirations est faible. Dans le cas d'un succès, le changement est important s'il s'agit d'un petit succès, mais il est moins important s'il s'agit d'un succès important (si la performance réalisée dépasse largement les aspirations). Dans cette situation, le QSE a un rôle capital puisqu'il caractérise le moment où l'entreprise est plus susceptible de changer sa stratégie (voir cadran 4 du schéma n°15).

Schéma 15 : Représentation des relations entre aspirations et probabilité de changement.



Source : Greve (1998)

En conclusion, nous pouvons dire qu'en fonction de l'écart entre la performance attendue et la performance réalisée, l'entreprise change sa stratégie. Si l'entreprise constate qu'il y a un écart entre la performance attendue et la performance réalisée, elle peut apprendre de ces écarts pour adapter sa stratégie. L'apprentissage qui a lieu à la suite de ces écarts de performance peut conduire l'entreprise à garder la même stratégie ou à en changer. Nous allons maintenant voir ce qu'il en est dans le cas d'une stratégie d'internationalisation.

2.1.1.2. L'influence du degré de réussite sur la stratégie d'entreprise dans un contexte d'internationalisation

Concernant le processus d'internationalisation, la question de l'apprentissage et du changement de stratégie en fonction du résultat est posée dans des termes un peu différents. Si la question d'un degré optimal d'internationalisation pour lequel les entreprises maximisent leur performance a souvent été l'objet d'études en management international (Li, 2007 ; Yang et Driffield, 2010), les conclusions relatives aux liens entre ces deux dimensions ne font pas

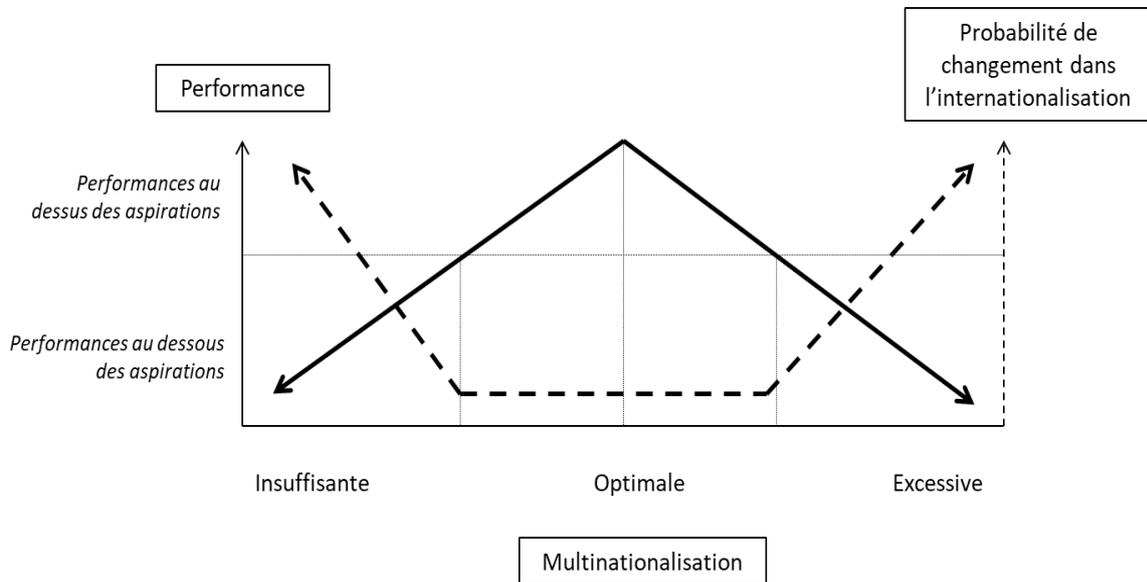
consensus : « *toute conclusion relative à une relation générale entre le niveau de multinationalisation et la performance est discutable* » (Powell, 2017, p. 530).

La relation M-P (Multinationality-Performance) a été une question de recherche souvent étudiées mais l'absence de liens forts entre les deux dimensions interroge le champ du management international et ceci notamment à travers la prise en compte des QSE dans la stratégie d'internationalisation. Powell (2017) propose une représentation graphique de la propension des entreprises à changer de stratégie en fonction de l'écart de performance. Dans cet article, Powell (2017) a recourt à la théorie des coûts de transaction (Coase, 1937 ; Williamson, 1985) mais également à la vision comportementale de la firme (Cyert et March, 1963 ; Greve, 2003). La prise en compte de la vision comportementale fait échos aux fondements du modèle d'Uppsala ce qui montre que le modèle scandinave est particulièrement pertinent pour compléter les approches économiques centrées sur les postulats de rationalité et d'équilibre général. De manière globale, la relation entre performance, internationalisation et changement pourrait se résumer de la manière suivante : à mesure que la performance réalisée s'éloigne du degré optimal d'internationalisation, l'entreprise est incitée à modifier sa stratégie et à changer les modes d'action employés. Powell (2017, p. 529) précise :

« Si l'entreprise dévie de son niveau optimal de multinationalisation, que la performance diminue mais que les aspirations sont atteintes, les décideurs ne percevront pas le problème et ne s'engageront pas dans un processus de recherche pour identifier et réaliser les changements qui mèneront l'entreprise à son niveau optimal de multinationalisation ».

Cette relation est valable si l'écart entre performance réalisée et degré d'internationalisation est négatif (cas de l'échec) mais également si l'écart est positif (cas du succès). La représentation graphique des relations entre degré de réussite, internationalisation et changement stratégique est présentée dans le graphique n°3 :

Graphique 3 : Relation entre l'internationalisation, la performance et la probabilité de changement.



Source : Powell (2017)

- La courbe en trait plein est liée à l'axe sur la gauche du graphique. Elle représente les écarts entre la performance attendue (les aspirations) et la performance réalisée. Lorsque les écarts de performance sont importants, l'entreprise s'éloigne de son niveau optimal de multinationalisation.
- La courbe en pointillés est liée à l'axe sur la droite du graphique. Elle représente la probabilité de changement de stratégie de l'entreprise à mesure que celle-ci s'éloigne de son niveau optimal de multinationalisation.
- Nous retirons de ce graphique l'enseignement suivant : lorsque l'écart entre la performance attendue et la performance réalisée est grand, l'entreprise s'éloigne de son niveau optimal de multinationalisation ; donc elle est incitée à changer sa stratégie de développement à l'international.

Nous remarquons que l'échec (attestant d'une performance en deçà du degré optimal d'internationalisation) entraîne un changement de stratégie. Autrement dit, si l'entreprise connaît un échec, elle devrait changer sa stratégie d'internationalisation ; de même si elle connaît un trop grand succès, l'entreprise sera également incitée à changer sa stratégie

puisqu'elle constatera un écart trop important entre la performance réalisée et ses aspirations. En revanche, concernant le QSE, comme la performance est proche des aspirations et du degré optimal de multinationalisation, l'entreprise n'est pas incitée à changer de stratégie. Elle devrait donc réemployer les méthodes qui ont fonctionné par le passé.

Dans le modèle d'Uppsala, le résultat de l'étape antérieure (Johanons et Vahlne, 1977) et la performance (Valhne et Johanson, 2017) sont deux moteurs de l'internationalisation puisque ces facteurs incitent l'entreprise à s'engager de manière croissante à l'international. En suivant une internationalisation qualifiée de prudente et en analysant le résultat des localisations antérieures, l'entreprise estime, à partir des perceptions de ses membres, si elle est en mesure de se localiser une nouvelle fois à l'étranger. Donc, dans le cadre d'une stratégie d'internationalisation, la recherche de solutions et de stratégies alternatives peut engendrer des modifications risquées. Or, Kuusela *et al.* (2017) indiquent que le changement stratégique et la prise de risque sont deux concepts différents qu'il faut séparer puisque l'appréciation du risque dépend du contexte et des acteurs. Dans leurs travaux en psychologie économique, Kahneman et Tversky (1979) montrent que les acteurs (individus ou organisations) décident en fonction de deux attitudes. La première est l'aversion au risque ; elle pousse les acteurs à s'écarter des stratégies qu'ils jugent dangereuses. La deuxième renvoie à la recherche de la réalisation du potentiel, et traduit des comportements de prise de risque. La conclusion de ces travaux sur la prise de décision insiste sur le fait que les acteurs sont incités à agir non pas en fonction des gains ou des pertes qu'ils peuvent obtenir, mais par rapport à la perception qu'ils ont face à la probabilité de gains ou de pertes. Les acteurs peuvent donc déformer la réalité en amplifiant les pertes et en minimisant les gains. Dans le modèle d'Uppsala comme les entreprises sont averses au risque et qu'elles cherchent à le minimiser (Figueira-De-Lemos *et al.*, 2011), nous considérons qu'en situation d'incertitude les entreprises ne préfèrent pas changer de stratégie pour éviter de prendre trop de risques.

Pour éviter de prendre des risques, Nadolska et Barkema (2007) montrent que l'apprentissage et la logique de dépendance au sentier sont des mécanismes fondamentaux. Pour eux, les entreprises développent des routines organisationnelles afin de s'adapter à un pays à travers un processus incrémental d'essais et d'erreurs (Nelson et Winter, 1982). Eriksson *et al.* (1997) précisent que ce processus d'essai repose sur les échecs et sur les succès de l'entreprise. Ils concluent que les entreprises réutilisent les solutions employées par le passé et que le résultat (échec, succès ou QSE) façonne les perceptions et les décisions des dirigeants : « *les perceptions*

des managers guident la prise de décision, dont le résultat révélera à terme le succès ou l'échec de ces décisions et la précision de l'évaluation des coûts » (Eriksson et al., 1997, p. 355).

En conclusion :

Dans le cadre d'une stratégie d'internationalisation, une entreprise qui constate un écart entre la performance attendue et la performance réalisée va modifier ses stratégies et corriger ses décisions passées. Lorsque l'écart est important, elle retire quelque chose des écarts de performance et adapte sa stratégie. Elle peut réemployer les mêmes méthodes pour poursuivre de la même manière son internationalisation ou elle peut changer ses méthodes pour se réorienter ; c'est-à-dire qu'elle peut intensifier son internationalisation (en se localisant une nouvelle fois par exemple) ou réduire son internationalisation (en n'effectuant pas de nouvelles localisations).

Nous allons maintenant étudier l'influence de l'écart de performance (conceptualisé par le degré de réussite) sur l'intention d'une nouvelle localisation. Pour cela nous allons étudier l'influence de l'échec sur l'intention d'une nouvelle localisation dans une même région (2.1.2), l'influence du succès sur l'intention d'une nouvelle localisation dans une même région (2.1.3), et l'influence du QSE sur l'intention d'une nouvelle localisation dans une même région (2.1.4).

2.1.2. L'effet de l'échec sur l'intention d'une nouvelle localisation dans une même région

2.1.2.1. Explication de l'intention de localisation suite à un échec

Dans le cas où l'entreprise constate que les performances réalisées sont inférieures à ses aspirations, le résultat est un échec (Greve, 1998). La littérature sur la théorie de l'apprentissage nous enseigne que différents cas de figures sont possibles lorsque l'entreprise fait face à un échec ; l'entreprise peut ne pas apprendre, ce que l'on appelle la myopie d'apprentissage ; ou elle peut tirer les leçons de ses échecs grâce à un apprentissage en double boucle.

Premier cas de figure, les entreprises n'apprennent pas de leurs échecs :

Il existe des situations dans lesquelles les entreprises ne peuvent pas apprendre de leurs échecs. D'après la théorie de l'apprentissage organisationnel, lorsque des entreprises se retrouvent dans cette situation, cela s'appelle la myopie d'apprentissage (Levinthal et March, 1993). On parle de myopie d'apprentissage dans le cas où l'entreprise n'apprend pas de ses échecs (Levinthal et March, 1993 ; Meschi et Métails, 2010), et la raison de cette myopie se trouve, entre autres, dans le manque de capacités d'analyse de l'entreprise qui témoigne de son manque d'expérience (Dilon *et al.*, 2013). L'apprentissage et la remise en question faisant suite à un échec peuvent ne pas avoir lieu en raison de certaines conditions telle que la magnitude de l'échec ou la faillite d'entreprises similaires (Jordan et Audia, 2012 ; Su et McNamara, 2012). La transposition d'un échec en apprentissage susceptible de générer du changement n'est donc pas automatique et l'échec est une condition nécessaire mais pas suffisante pour entraîner une modification de la stratégie (Desai, 2010). Meschi et Métails vont jusqu'à affirmer que :

« Même un feedback négatif, à la condition que la firme soit capable d'en tirer des enseignements, peut produire un apprentissage positif. Une firme qui n'a pas ou peu d'expérience des acquisitions sera peu efficace dans la reconnaissance des informations clés et la mise en place de mesures correctives pour la prochaine étape » (Meschi et Métails, 2010, p. 74).

Cette citation nous permet d'insister sur le fait que l'apprentissage de l'échec n'a pas systématiquement lieu. Si l'entreprise n'a pas les capacités d'analyse suffisante et si elle n'a pas la volonté de comprendre les raisons de l'échec, elle ne pourra pas en tirer des leçons. Suite à un échec, plusieurs facteurs viennent nuire à l'apprentissage de l'entreprise, et ces facteurs empêchent l'entreprise d'envisager des stratégies alternatives ; la magnitude de l'échec, le nombre répété d'échecs, et le moment où l'échec survient sont autant de freins à l'apprentissage et *in fine* au changement de stratégie (Sitkin, 1992).

- Des échecs trop importants ne permettent pas d'apprendre si les capacités d'analyses de l'entreprise sont limitées. Lorsque l'échec est trop gros et que l'entreprise ne le considère pas comme important ou qu'elle n'est pas capable de mener les actions

correctives, elle n'apprendra pas de cet échec et ne sera pas capable de changer sa stratégie.

- Des petits échecs peuvent également ne pas être considérés comme importants à analyser et, de ce fait, peuvent ne pas générer d'apprentissage non plus.
- Si les échecs sont trop nombreux et trop concentrés sur une période de temps réduite, la remise en question et l'analyse du résultat peut ne pas avoir lieu car l'entreprise n'a pas le temps de se questionner entre deux échecs successifs.
- Si l'échec intervient trop tôt dans le développement de l'entreprise, il peut conduire à la cessation de l'activité, et s'il intervient trop tard, les routines risquent d'empêcher le questionnement de la stratégie employée.

Finalement, Nadolska et Barkema (2007, p. 1172) concluent que la valeur des connaissances issues de l'expérience de l'échec est bornée dans le temps et dans l'espace et que l'apprentissage de l'échec peut s'éroder dans le temps. En s'érodant, l'apprentissage de l'échec peut avoir lieu à court terme et ne pas conduire à un changement profond de stratégie. Dans la théorie de l'apprentissage, cela s'appelle un apprentissage en simple boucle (Argyris et Schön, 1978) ; l'échec, en l'absence de capacités d'analyse suffisantes, n'incite pas l'entreprise à générer des changements profonds ; et si l'entreprise parvient tout de même à apprendre de ses échecs, il faut qu'elle dispose encore de la volonté et des ressources nécessaires pour modifier sa stratégie.

Néanmoins, malgré les cas de figure que nous venons de mentionner, la littérature adopte un consensus quant à la relation entre l'échec et le changement stratégique (Baum *et al.*, 2005 ; Greve, 1998 ; Jordan et Audia, 2012). Cette position consiste à dire que les entreprises qui font face à un échec tirent des leçons de cette situation.

Deuxième cas de figure, les entreprises se remettent en question et tirent des leçons de leurs échecs :

Lorsque les entreprises font face à un échec, elles ont tendance à se questionner et à remettre en cause les stratégies employées pour corriger leurs modes d'action. « *Des performances en dessous des aspirations peuvent déclencher une recherche dans laquelle des solutions alternatives sont identifiées dans l'environnement pour essayer de résoudre des problèmes qui impactent négativement la performance* (Cyert et March, 1963 ; Greve, 2003,

2008) » (Powell, 2017, p. 534). En ce sens, l'échec est source d'apprentissage puisqu'en analysant les raisons qui ont conduit à une situation qui n'était ni attendue ni souhaitée par l'entreprise, celle-ci génère des connaissances lui permettant d'éviter de reproduire les mêmes erreurs. L'échec, source d'interrogation, entraîne le développement de nouvelles connaissances apportant à l'entreprise de nouvelles manières d'envisager la mise en œuvre de sa stratégie. Cet apprentissage peut venir de l'analyse du résultat de la stratégie que l'entreprise a elle-même mis en œuvre, mais il peut également venir de l'observation des échecs d'autres entreprises (Jiang *et al.*, 2014 ; Kim et Miner, 2007 ; Shinkle, 2012). Les leçons retenues de l'analyse des échecs peuvent donc être à l'origine de changements, et la compréhension des raisons de l'échec peut remettre en question les rigidités organisationnelles (Kotiloglu *et al.*, 2019). Finalement, l'échec, dans une certaine mesure, peut-être plus valorisable que le succès. En effet, l'expérience de l'échec est une forme « *d'apprentissage de survie qui peut devenir une ressource utile si l'entreprise est en mesure d'analyser les raisons de l'échec pour ne pas le reproduire [...]. Ainsi, le dirigeant d'une entreprise adopte l'adage once burned, twice shy* » (Thomas *et al.*, 2007, p. 851).

Dans la théorie de l'apprentissage, cela se traduit par un apprentissage en double boucle (Argyris et Schön, 1978). L'apprentissage est dit en double boucle lorsque l'organisation doit modifier les interprétations et les représentations qui ont mené aux stratégies adoptées jusque-là. En modifiant « en profondeur » ses représentations, l'organisation apprend à changer sa vision de son environnement et de ses propres capacités. En cherchant à donner du sens à leurs actions passées, les acteurs cherchent d'eux-mêmes à trouver un nouveau sens aux expériences passées afin d'être capable d'agir et de modifier les stratégies inefficaces (Weick, 1990). De plus, lorsque les entreprises font face à un échec, elles vont essayer de donner du sens à cet échec pour éviter qu'il ne se reproduise. En donnant du sens aux actions qui se déroulent dans l'organisation, les acteurs cherchent d'eux-mêmes à générer de l'apprentissage pour proposer de nouvelles interprétations des expériences passées afin d'être en mesure d'agir et de changer les stratégies inefficaces (Weick, 1990).

Concernant l'intention de localisation, si l'entreprise a choisi de se localiser à l'étranger pour s'internationaliser, l'analyse d'une localisation débouchant sur un échec peut la conduire à ne pas réemployer cette stratégie. De ce fait, suite à un échec l'entreprise ne devrait pas avoir l'intention de se localiser une nouvelle fois pour poursuivre son internationalisation. Ce cas de figure est envisagé dans le modèle d'Uppsala qui stipule dans sa première version qu'un désengagement international de l'entreprise est possible (Johanson et Vahlne, 1977). Ainsi, la

stratégie d'internationalisation est conditionnée par le résultat de l'étape antérieure. Nous venons de voir que, dans le cas où l'entreprise fait face à un échec, celle-ci se remet en question et tire les leçons de son échec pour adapter sa stratégie. Il s'en suit alors un apprentissage en double boucle qui permet de modifier en profondeur l'organisation et de changer les décisions stratégiques qui ont été prises dans le passé. Autrement dit, suite à une localisation qualifiée par un échec, l'entreprise n'aura pas l'intention de se localiser une nouvelle fois dans la même région.

2.1.2.2. L'influence de l'échec dans les études empiriques

En management international, peu d'études analysent les liens entre échec et poursuite de l'internationalisation, mais des tentatives existent. Par exemple, Larsen (2016) montre à partir de l'étude d'entreprises danoises et suédoises qui s'internationalisent, que l'évaluation des coûts liés à l'internationalisation est difficile à réaliser et que cette difficulté freine la performance internationale. Cette étude illustre l'importance de l'estimation du résultat dans la prise de décision. Pour Larsen (2016), l'analyse de l'écart de performance et la difficulté à identifier les coûts de l'internationalisation impactent les décisions de l'entreprise : *« cette recherche souligne l'importance de l'estimation des coûts du changement organisationnel et de la reconfiguration ; un sujet important qui n'a reçu que peu d'attention (Lavie, 2006, p. 161). Cela signifie que la capacité des entreprises à prévoir les coûts et les conséquences du changement organisationnel est importante pour comprendre les écarts de performance »* (Larsen, 2016, p. 316). Nous remarquons que si l'estimation des coûts est difficile, elle est centrale pour qualifier le résultat d'une stratégie de localisation. Cela est d'autant plus important pour les PME qui ne disposent ni des ressources (Huett *et al.*, 2014) ni des outils (Watson et Everett, 1996) nécessaires à l'identification de leurs échecs.

Pour illustrer la particularité des PME qui se localisent à l'étranger, Kuusela *et al.* (2017) montrent que la diminution des ressources financières (résultant d'une piètre performance) influence les changements organisationnels. Par exemple, une petite entreprise peut manquer de ressources en raison d'échecs antérieurs qui ont nui à sa trésorerie. Or, pour générer des changements importants *via* un apprentissage en double boucle, il faut des ressources et des compétences suffisantes pour analyser les échecs et mettre en œuvre les stratégies de changement. Comme les PME n'ont pas ces ressources, elles peuvent alors désinvestir à la suite

d'un échec, ce qui se traduit, dans le cadre d'une stratégie d'internationalisation par le choix de ne pas se localiser une nouvelle fois à l'étranger.

Pour comprendre plus précisément l'effet que peut avoir un échec sur le changement de stratégie, il faut avoir recours à des publications qui sortent du champ du management international. Les recherches en théorie des organisations permettent davantage de saisir les liens entre résultat et changement organisationnel.

D'après Desai (2015) certaines études empiriques ont montré que les entreprises peuvent générer des leçons incorrectes ou ne pas apprendre du tout suite à un échec. Ainsi, l'expérience de l'échec, en ne générant pas d'apprentissage ne peut pas déboucher sur un changement de stratégie dans la mesure où l'entreprise ne s'est pas assez questionnée sur la mise en œuvre et sur les moyens employés pour sa stratégie (Levinthal et March, 1993). Kim et Miner (2007) illustrent ce constat en étudiant les stratégies des banques commerciales américaines entre 1984 et 1998. Ils montrent que l'apprentissage *via* l'analyse de l'échec d'autres entreprises ne peut parfois pas entraîner un apprentissage suffisant pour modifier la stratégie de l'entreprise : « *les entreprises en faillite en étant définitivement supprimées d'une industrie, suppriment également les informations potentiellement précieuses associées à leurs défaillances, ce qui rend difficile pour d'autres de tirer des leçons des défaillances* (Huber, 1991; Levinthal et March, 1993; Tamuz, 1987) » (Kim et Miner, 2007, p. 695). Cette étude montre que si l'échec est trop important, l'entreprise ne peut pas apprendre ; ni de son propre échec si elle n'analyse pas assez les raisons qui l'ont mené à cette situation, ni des échecs des autres entreprises si ces dernières font faillite.

Or, les recherches en théorie des organisations montrent généralement que les entreprises apprennent plus de leurs échecs que de leur succès (Desai, 2010 ; Haunschild and Rhee, 2004 ; Sitkin, 1992). Par exemple Baum et Dahlin (2007) montrent à partir de l'étude des coûts des accidents des chemins de fer de fret aux États-Unis de 1975 à 2001 que lorsque le taux d'accident d'une compagnie de chemin de fer est très important, l'entreprise cherche des stratégies alternatives et s'engage dans un processus de changement. « *Ces résultats soutiennent l'idée que la performance proche des aspirations favorise la recherche d'alternatives mineures et la logique d'exploitation, tandis que la performance loin des aspirations stimule la recherche de solutions alternatives importantes ainsi que la logique d'exploration* » (Baum et Dahlin, 2007, p. 368). D'après cette étude, les échecs importants stimulent donc le changement stratégique et organisationnel.

Encadré 4 : Conclusion intermédiaire n°1 : l'échec ne conduit pas à une nouvelle localisation dans une même région

En conclusion, l'échec permet d'apprendre. Même si parfois l'apprentissage n'est pas optimal (cas de la myopie d'apprentissage), le consensus dans la littérature indique que l'échec est source de changement puisqu'il incite l'entreprise à se questionner sur la stratégie employée par le passé. Les entreprises qui ont fait face à un échec génèrent de l'apprentissage en double boucle, ce qui modifie leur vision de l'environnement et leurs capacités à envisager les éléments correctifs.

Dans le cas d'une stratégie d'internationalisation, une entreprise qui fait face à un échec ne va donc pas se localiser une nouvelle fois puisqu'elle aura pu tirer des enseignements de la localisation précédente qui s'est soldée par un échec.

2.1.3. L'effet du QSE sur l'intention d'une nouvelle localisation dans une même région

2.1.3.1. Explication de l'intention de localisation suite à un QSE

Dans le cas d'un QSE, la littérature ne fait pas consensus autour des questions qui lient le résultat intermédiaire et le changement stratégique (Dillon *et al.*, 2016 ; Madsen et Desai, 2010 ; Rerup, 2006). Pour défendre notre hypothèse, nous retenons plusieurs études qui remettent en cause le découpage échec/succès. Ce découpage entre succès et échec a parfois conduit à sous-évaluer et sous-considérer les actions possibles que l'entreprise peut mener pour corriger sa stratégie à la suite d'un QSE. Kim et Miner (2007, p.690) s'inscrivent dans cette lignée : « *cette vision n'est pas celle en phase avec la théorie de l'apprentissage traditionnelle qui insiste sur l'incapacité des organisations à apprendre de la complexité* ». En choisissant de s'intéresser à l'étude du QSE, nous souhaitons dépasser la dichotomie échec/succès pour expliquer les changements stratégiques dans le cas de résultats intermédiaires. L'analyse d'un QSE peut parfois mener au changement de stratégie dans la mesure où les organisations peuvent

apprendre suite à des situations complexes, mais ce changement peut être ralenti par l'aversion au risque des entreprises :

« De nouvelles considérations émergentes insistent sur la valeur de la complexité dans l'apprentissage organisationnel. Par exemple, Haunschild et al. (2002) montrent que les entreprises peuvent apprendre de manière plus pertinente suite à des expériences complexes que suite à des expériences plus simples (...) des quasi échec peuvent engendrer des leçons que d'autres types d'échecs ne permettent pas » (Kim et Miner, 2007, p. 690).

Il existe donc une zone d'incertitude autour de la capacité d'action de l'entreprise qui fait face à un résultat intermédiaire (Rerup, 2006). La littérature développe l'idée que les entreprises apprennent parfois plus des petits échecs que des gros qui peuvent conduire à la faillite (Sitkin, 1992 ; Weick, 1984). Pour Dillon *et al.* (2016), les organisations tentent de mieux identifier les QSE pour en tirer un enseignement utile à l'entreprise. En cherchant à analyser un QSE, l'entreprise va se questionner plus profondément pour trouver les raisons qui l'ont mené à cette situation, à condition de chercher à les analyser (Dahlin *et al.*, 2018). Le fait que la stratégie ne conduise ni à un échec ni à un succès interroge les décideurs et la compréhension de cette neutralité du résultat entraîne des processus de recherche complexe qui peuvent en fait déboucher sur un apprentissage en double boucle grâce à un réel travail de remise en question (Argyris et Schön, 1978). Ce travail de remise en question est possible car le QSE ne semble pas, à priori, générer de myopie d'apprentissage.

Pour analyser les prises de décisions des dirigeants lorsque le résultat est un QSE, nous invoquons la différence entre la logique d'exploitation et la logique d'exploration. Parfois, de petits échecs caractérisés par de faibles écarts entre la performance attendue et la performance réalisée entraînent une logique de recherche d'amélioration de l'exploitation des actifs de l'entreprise pour de prochaines opérations (Baum et Dahlin, 2007). A l'inverse, de gros écarts entraînent une logique d'exploration relative aux changements profonds possibles pour l'entreprise ; alors que les petits échecs semblent conduire à un apprentissage en simple boucle, les plus gros incitent à changer radicalement de stratégie *via* un apprentissage en double boucle (Argyris et Schön, 1978). Pour Dahlin *et al.* (2018), les QSE apportent des informations

supplémentaires sur la manière de corriger les dysfonctionnements sur le plan opérationnel. Cette étude est intéressante car elle montre que les QSE servent davantage à modifier les process et les modes d'actions des entreprises que les stratégies « profondes ». En analysant les QSE, les entreprises se questionnent en fait sur la mise en œuvre des stratégies, plus que sur les stratégies elles-mêmes. En faisant cela, les entreprises optent pour une logique d'amélioration de l'exploitation des actifs, des ressources, et des compétences mais elles ne cherchent pas à modifier fondamentalement leurs stratégies. Ceci atteste en fait d'un apprentissage en simple boucle et non d'un apprentissage en double boucle conduisant à la remise en cause de la stratégie. D'après Bledow *et al.* (2017, p. 40) « *les quasi-échecs peuvent servir de signaux encourageant les entreprises ayant survécu à l'échec, à rechercher de nouveaux modes d'actions ou de nouveaux business modèles* ». Nous remarquons que ce type d'apprentissage ne concerne pas directement la stratégie mais plutôt les modes opératoires. De ce fait, les QSE, même s'ils sont intéressants et qu'ils permettent aux entreprises d'apprendre à partir de situations complexes, génèrent davantage un apprentissage en simple boucle. Ils ne conduisent donc pas au renouvellement profond de la stratégie par une modification des convictions et de l'analyse de l'environnement mais plutôt à l'adoption de modes d'action et de procédés plus efficaces pour atteindre les objectifs.

Concernant la stratégie d'internationalisation, le modèle d'Uppsala dans ses trois versions indique que les différentes étapes du processus sont liées entre elles et le modèle ne nie pas la possibilité d'un retour en arrière dans le processus d'internationalisation. Néanmoins, le modèle a rarement proposé des pistes pour étudier les cas du recul de l'internationalisation. Dans le processus d'internationalisation tel qu'il est présenté dans le modèle d'Uppsala, il est possible que l'entreprise ne continue pas à s'engager de manière croissante à l'international. En effet, dans le modèle scandinave, la possibilité d'un désengagement international de l'entreprise est envisagée, contrairement aux interprétations du modèle largement répandues (Santangelo et Meyer, 2017, p. 1121) :

« Johanson et Vahlne, (2009) reconnaissent la possibilité de discontinuités et de recul dans l'internationalisation, mais il reste des améliorations à apporter à leur modèle. Vahlne et Johanson (2017) reconnaissent la nécessité d'une plus grande flexibilité du modèle permettant le passage d'un processus

incrémental complet à certaines parties du processus qui ne seraient pas séquentielles ».

Ce recul peut par exemple se manifester par l'intention de ne pas se localiser une nouvelle fois à l'étranger, d'arrêter l'extension de l'entreprise dans de nouveaux pays, voire de relocaliser une partie des activités dans le pays d'origine. Ainsi, si l'échec total ne mène pas à une nouvelle localisation, le QSE, en générant un apprentissage en simple boucle va conduire à une nouvelle localisation. Ceci s'explique par la réticence de certaines entreprises à renouveler leurs stratégies en adoptant des alternatives risquées (Figueira-de-Lemos *et al.*, 2011 ; Holburn et Zelner, 2010 ; March, 1988). Les entreprises qui adoptent un processus d'internationalisation « classique et prudent » préfèrent limiter la prise de risque (Johanson et Vahlne, 1977). Dès lors, nous pouvons considérer que les entreprises qui obtiennent des résultats moyens choisissent de ne pas changer de stratégie au risque de perdre ce qu'elles ont acquis. La crainte de connaître l'échec incite les entreprises à ne pas changer radicalement leurs stratégies puisqu'elles ont atteint un résultat satisfaisant. Nous retrouvons ces conclusions dans les articles de Kahneman et Tversky (1979). Pour eux, les agents préfèrent maintenir des résultats moyens (ou intermédiaires) plutôt que de prendre le risque de perdre davantage. En se contentant de résultats intermédiaires (QSE), l'entreprise évite d'explorer des stratégies alternatives jugées parfois plus risquées et pouvant conduire à l'échec d'une stratégie d'internationalisation à long terme.

2.1.3.2. L'influence du QSE dans les études empiriques

Les études empiriques sur le QSE sont plus récentes (Dahlin *et al.*, 2018). A notre connaissance, il n'existe pas d'études en management international qui traitent directement de cette thématique. C'est pourquoi, nous avons une nouvelle fois recours aux articles empiriques qui ont été menées en théorie des organisations pour illustrer et appuyer notre raisonnement. Deux cas de figure se distinguent :

- Le QSE permet de générer un apprentissage complexe, donc des changements ;
- Le QSE génère uniquement de l'apprentissage en simple boucle, donc des changements mineurs.

« La classification entre échec et succès crée une heuristique simplificatrice qu'il est facile de comprendre et de relier avec les prescriptions comportementales : changement en cas d'échec, maintien en cas de succès. «Peu de choses sont connues sur les mécanismes qu'utilisent les organisations pour apprendre des résultats ambigus (...). Un des défis principaux consiste à clarifier les concepts de quasi-échec ou quasi-succès au même titre que les préconisations en termes de comportements qui sont associées à ces résultats» (Rerup, 2006, p.1 et 2).

Premier cas de figure : le QSE génère un apprentissage complexe, source de changement.

À partir de l'étude d'entreprises du secteur bancaire, Kim et Miner (2007) montrent que des résultats « extrêmes » (échecs ou succès) freinent l'exploration de nouvelles opportunités et n'incitent pas l'entreprise à chercher de nouvelles stratégies. A l'inverse, des échecs ou succès modérés augmentent la volonté d'explorer de nouveaux horizons et d'envisager des stratégies différentes. Kim et Miner (2007) ont constaté que les quasi-échecs affectaient davantage l'apprentissage que les échecs importants. D'après eux, les QSE ont un contenu informatif plus important et comme les entreprises en faillite disparaissent, celles ayant connu des QSE peuvent partager leur expérience en expliquant les raisons de leur survie. Plutôt que de renseigner sur l'expérience de l'échec, les entreprises qui ont connu un QSE expliquent comment elles ont utilisées leurs capacités de résilience pour rebondir alors qu'elles étaient proches de l'échec. D'après Dahlin *et al.* (2018, p. 257), *« l'occasion d'apprendre des quasi-accidents (en particulier ceux des autres), ou ce qu'on appelle aussi des erreurs latentes (Ramanujam, 2003; Reason, 1997), n'est possible que si de telles actions sont enregistrées ou facilement observées »*. En d'autres termes, l'entreprise génère plus d'apprentissage à la suite des QSE car ces derniers sont plus faciles à expliquer et à corriger. Finalement, le plus grand contenu informationnel des QSE signifie qu'il y a plus d'enseignement à retirer de ce type de résultat. À partir des leçons issues du QSE, l'entreprise peut ainsi de changer sa stratégie pour atteindre des niveaux de performance plus élevés.

Deuxième cas de figure : le QSE génère simplement un changement des procédures, mais pas de la stratégie.

Dillon *et al.* (2016) montrent, à partir du fonctionnement de la NASA, que les procédures liées à la sécurité de l'entreprise augmentent les taux de signalement des « quasi-accidents » (*near-failure* dans l'article). Leurs résultats suggèrent que les organisations peuvent accroître la reconnaissance des QSE grâce à des procédures organisationnelles qui mettent l'accent sur la sécurité et la vigilance dans l'organisation. Grâce à l'instauration de ces procédures, l'entreprise est capable d'apprendre des QSE. Baum et Dahlin (2007, p. 368) partagent ce constat car ils montrent que « *les organisations mettent l'accent sur l'apprentissage à partir de leur propre expérience lorsque la performance est proche des aspirations, et mettent l'accent sur l'apprentissage à partir de l'expérience des autres lorsque la performance s'écarte des aspirations* ». Autrement dit, lorsque l'entreprise fait face à un QSE, elle met en place des procédures et des mécanismes de réaction qui peuvent déboucher sur une forme d'apprentissage basée sur sa propre analyse, sur ses propres compétences, et sur sa propre expérience. Inversement, lorsque l'écart entre la performance attendue et la performance réalisée s'agrandit, les entreprises cherchent à trouver des solutions *via* l'observation d'autres organisations c'est-à-dire qu'elles cherchent à corriger leurs stratégies à partir des échecs d'autres entreprises. Finalement, une entreprise peut changer sa stratégie à court terme si elle apprend par elle-même du QSE, et elle peut changer sa stratégie à long terme si le résultat est un échec ou un succès total ; ce qui fait dire à Levinthal et March (1993, p. 97) que « *l'efficacité de l'apprentissage à court terme et auto-centré interfère avec l'apprentissage à long terme et relatif à d'autres entreprises* ».

Les QSE provoquent des changements mineurs, à la marge, et qui concernent surtout des modes opératoires plus que des stratégies. Le QSE génère un apprentissage efficace et pertinent pour améliorer le résultat mais pas forcément pour changer de stratégie. Cet apprentissage a lieu lorsque l'entreprise se rapproche de ses aspirations, et c'est en les atteignant qu'elle se rend compte des dysfonctionnements qui l'entraînent à agir différemment (Rerup, 2006). Dans le cas d'une stratégie de localisation, si celle-ci débouche sur un résultat considéré comme neutre ou « juste satisfaisant », l'entreprise va être incitée à modifier ses modes d'action pour atteindre des niveaux de satisfaction supérieurs. En revanche, elle ne va pas modifier sa stratégie et elle va être incitée à se localiser une nouvelle fois dans la même région.

Encadré 5 : Conclusion intermédiaire n°2 : le QSE amène l'entreprise à générer de l'apprentissage en simple boucle

Le QSE peut conduire les entreprises à se remettre en question car l'écart entre le résultat attendu et le résultat effectivement atteint n'est pas trop important. Si les entreprises mettent en place des procédures permettant d'analyser les raisons qui ont menées au résultat observé, elles seront en mesure de générer de l'apprentissage en simple boucle. Cet apprentissage ne révolutionne pas autant la stratégie de l'entreprise qu'un échec total ; néanmoins, il permet de modifier les modes d'action.

Ainsi, suite à un QSE, l'entreprise devrait poursuivre la même stratégie. Elle va donc se localiser une nouvelle fois dans la même région mais elle va changer certaines modalités mineures qui ne remettent pas en question toute la stratégie d'internationalisation.

2.1.4. L'effet du succès sur l'intention d'une nouvelle localisation dans une même région

2.1.4.1. Explication de l'intention de localisation suite à un succès

Le succès conduit les entreprises à réemployer les stratégies qui ont marché par le passé car cela les rassure. Cependant, les mécanismes de dépendance au sentier et d'inertie organisationnelle (Nelson et Winter, 1982) font qu'il est difficile de tirer des leçons des succès et la littérature ne fait pas vraiment consensus en ce qui concerne les changements de stratégie à la suite d'un succès. Les prochains paragraphes cherchent donc à distinguer les stratégies que peuvent adopter les entreprises qui ont connu un succès au cours de leur développement international. Cette partie identifie deux possibilités : continuer la même stratégie en réemployant les mêmes méthodes ; changer de stratégie lorsque le succès est trop important.

Dans le cas d'un succès dépassant largement les aspirations, il est rare de constater un apprentissage suffisant pour pouvoir engendrer un changement de stratégie (Dahlin *et al.*,

2018 ; Roulet et Dahlin, 2012). Cette absence d'apprentissage est causée par plusieurs mécanismes concomitants. Tout d'abord, le succès d'une opération conduit le dirigeant à simplifier sa vision des facteurs du succès, ce qui l'amène à gagner en assurance par rapport aux opérations à venir (Audia *et al.*, 2000; Madsen et Desai, 2010). Cette simplification rassurante rend le dirigeant trop confiant par rapport à ses connaissances acquises (Louis et Sutton, 1991), et cet excès de confiance provoque une inertie qui le conduit à réemployer les méthodes qui ont fonctionné dans le passé. Le principe d'inertie organisationnelle explique qu'une stratégie peut être réutilisée suite à un succès et que de nouveaux succès viennent renforcer cette logique.

Ces perceptions en apparence favorables à l'entreprise sont rigides, capitalisées, et stabilisées surtout lorsqu'elles sont ancrées dans l'entreprise et bâties sur des succès qui débouchent sur des routines (Eriksson *et al.*, 2000). Pour Dowell et Killaly (2009) comme pour Berg (2014) le succès peut dépendre plus de la chance que de la connaissance fine des environnements incertains. Les entreprises ayant connu un succès peuvent en tirer de mauvaises leçons pour bâtir leurs futures stratégies. Ces erreurs d'apprentissage à la suite d'un succès se retrouvent encore dans la notion de « myopie d'apprentissage » (Levinthal et March, 1993 ; Meschi et Métais, 2010) où l'entreprise se base plus sur un « optimisme exagéré » que sur des « évaluations rationnelles » (Thomas *et al.*, 2007).

Les facteurs du succès sont donc obscurs, difficiles à identifier, et reposent parfois sur la chance (Berg, 2014 ; Ingram et Baum, 1997). Ceci s'explique par l'évolution de l'environnement qui peut être en partie responsable du succès d'une entreprise. Au cours du temps, les changements environnementaux et organisationnels rendent les facteurs du succès plus difficiles à identifier et à répliquer (Lave et March, 1975 ; Roulet et Dahlin, 2012). C'est la raison pour laquelle, les entreprises qui ont connus des succès répondent à la logique de dépendance au sentier (Nelson et Winter, 1982) et qu'elles utilisent à nouveau la stratégie qui a mené au succès dans le passé pour tenter de maintenir leur réussite (Chen et Yeh, 2012).

En revanche, même si les succès rigidifient les stratégies des entreprises, il arrive que ces succès dépassent largement les attentes initiales. Lorsque c'est le cas, l'entreprise est amenée à se questionner sur ce succès excessif. Dahlin *et al.* (2018) parlent de « faux-succès » lorsque le résultat est assimilé par l'entreprise à une réussite malgré un décalage par rapport aux aspirations. Dans ce cas, la théorie de l'apprentissage nous enseigne que les succès excessifs doivent conduire l'entreprise à s'interroger sur les raisons de ce résultat. Greve (1998) remarque

notamment que lorsque le résultat s'éloigne des aspirations, les entreprises changent leurs stratégies. Elles estiment que ce succès peut être dû au hasard (Berg, 2014), ou à des facteurs qu'elles ne maîtrisent pas. De même, Powell (2017), en s'intéressant à l'internationalisation des entreprises, explique que lorsque le résultat diffère radicalement des aspirations et du niveau optimal d'internationalisation, les entreprises s'engagent dans un processus de changement stratégique : lorsque l'écart entre les aspirations et le résultat effectivement observé est grand, les entreprises modifient leurs stratégies. Autrement dit, elles changent leurs visions de l'environnement pour adopter une stratégie plus en phase avec leurs capacités. Cela s'explique par le fait que les entreprises génèrent un apprentissage en simple boucle lorsque le succès est proche des aspirations ; et un apprentissage en double boucle lorsque le succès s'éloigne largement des aspirations (Argyris et Schön, 1978).

Les enseignements de la théorie de l'apprentissage peuvent être appliqués au modèle d'Uppsala puisque celui-ci est reposé sur la théorie évolutionniste de l'entreprise (Johanson et Vahlne, 2009 ; Vahlne et Johanson, 2017) et sur la théorie de l'apprentissage (Johanson et Vahlne, 1977). Dans le cadre d'une stratégie d'internationalisation, un résultat positif renforce la volonté d'une entreprise à réaliser de nouveaux engagements car ces engagements augmentent la probabilité de survie dans le temps (Santangelo *et al.*, 2017). De ce fait, le succès rassure l'entreprise et l'incite à s'engager davantage à l'international par le biais d'une nouvelle localisation. Ainsi, une entreprise qui définit une localisation comme un succès peut être amenée à se localiser une nouvelle fois car elle ne remet pas en cause sa stratégie. En revanche, lorsque le succès de la stratégie d'internationalisation est trop important, l'entreprise peut se remettre en question, notamment en raison de sa faible maîtrise des facteurs du succès. Cette explication coïncide bien avec les fondements du modèle d'Uppsala et de la vision comportementale qui insistent sur le climat d'incertitude (Cyert et March, 1963 ; Johanson et Vahlne, 1977 ; Knight, 1921). Au moment de prendre leur décision, les entreprises n'ont pas toujours conscience de ce qui a déterminé leur succès lors des localisations antérieures en raison de leur rationalité limitée. Un succès anormalement élevé va donc conduire l'entreprise à se questionner et à changer sa stratégie.

Par ailleurs, si l'entreprise maintient sa stratégie, poursuit son internationalisation et se localise une nouvelle fois, elle devrait le faire dans la même région. En effet, d'après les fondements du modèle d'Uppsala, la logique processuelle d'internationalisation incrémentale indique que les entreprises se localisent dans des pays proches de leur base de connaissances et qu'elles s'en éloignent au fur et à mesure (Johanson et Vahlne, 1977). En adoptant une

internationalisation progressive dans des pays proches sur le plan de la distance psychique (Hutzschenreuter *et al.*, 2016 ; Moalla, 2011), les entreprises choisissent majoritairement des pays similaires à ceux de leur base expérientielle. Si une entreprise a l'intention de se localiser une nouvelle fois à l'étranger, elle devrait le faire dans la même région. Or, si le succès est trop important, l'entreprise ne devrait pas être amenée à se localiser une nouvelle fois dans la même région puisqu'elle se rendra compte de la chance qu'elle a eu d'obtenir un résultat très positif. Elle aura alors recours à d'autres modes d'entrées si elle effectue un apprentissage en simple boucle, mais elle pourra également changer de région et se localiser ailleurs si elle effectue un apprentissage en double boucle.

2.1.4.2. L'influence du succès dans les études empiriques

Plusieurs études empiriques en montrant qu'un succès ne permet pas forcément d'apprendre, illustrent le principe de myopie d'apprentissage (Levinthal et March, 1993). L'article de Berg (2014) repose sur des données qualitatives relatives aux processus de décision des entrepreneurs lors du choix de localisation. Sur la base d'entretiens avec les dirigeants d'entreprise, il montre notamment que les entreprises qui expérimentent un succès ne connaissent pas toujours les raisons qui les ont conduits à ce succès. Le rôle du facteur chance est en fait bien plus important que ce que pensent les entreprises lorsqu'elles s'internationalisent. La volonté d'accumuler des informations pour prendre la meilleure décision possible est donc à relativiser par la prépondérance du facteur chance ce qui remet en question les processus de décision purement rationnels.

En management international, peu d'études analysent le résultat comme déterminant de l'internationalisation, et lorsqu'elles le font, les résultats sont mitigés (Nardolska et Barkema, 2007). Les études empiriques s'intéressent davantage au succès comme variable dépendante ; de ce fait, les principaux articles cherchent davantage à expliquer comment le réseau (Sinkovics *et al.*, 2018), les ressources (Prange et Pinho, 2017), l'environnement (Solano Acosta *et al.*, 2018), ou le type de management (Gilbert et Heinecke, 2014) influencent le succès de l'entreprise. En revanche, le résultat (échec ou succès) est rarement employé pour expliquer l'internationalisation. Pour cette raison, nous nous sommes intéressés aux études empiriques dans le champ de la théorie des organisations pour évaluer l'impact du succès sur le changement organisationnel. Plusieurs études indiquent que le succès n'incite pas vraiment les entreprises à

modifier leurs stratégies et que seuls les succès anormalement élevés peuvent conduire à une remise en question. Nous allons présenter trois études qui ont particulièrement retenu notre attention en raison de l'originalité du terrain d'étude et des conclusions apportées par ces articles.

Pour Desai (2010), l'apprentissage n'est pas toujours possible à la suite d'un succès en raison de son aspect rassurant, voire sclérosant : « *les organisations qui n'ont connu historiquement que le succès ne peuvent ne pas générer de telles connaissances (Levinthal et March 1993 ; Audia et al., 2000)* » (Desai, 2010, p. 4). À partir de l'étude des accidents de trains aux Etats-Unis, l'article montre que le succès ne génère pas toujours de l'apprentissage, a fortiori lorsque le succès n'est pas clairement identifié comme tel.

Par ailleurs, Dillon *et al.* (2016), à partir de l'utilisation d'une base de données de rapports d'anomalies pour les missions de la NASA, montrent que « *les signaux d'avertissement importants sont trop souvent ignorés car ils sont perçus comme des succès plutôt que des quasi-accidents (ou quasi-échecs)* » (Dillon *et al.*, 2016, p. 671). Ce constat illustre la volonté des entreprises de vouloir assimiler leurs résultats intermédiaires à un succès total pour ne pas paraître moribondes. Néanmoins, en faisant cela, les organisations ne se remettent pas en question et ne changent pas leurs stratégies à la suite d'un résultat intermédiaire qu'elles requalifient en succès. Ceci illustre le fait que les entreprises ont une préférence pour le succès dans la mesure où l'échec est rarement valorisé, mais également que cette préférence biaise le résultat et peut conduire à reproduire une stratégie qui n'est pas pertinente.

Enfin, Madsen et Desai (2010) apportent une autre étude empirique allant dans cette direction en étudiant l'industrie des lanceurs orbitaux à l'aide de données s'étalant sur une période allant de 1957 à 2004. Ils montrent que les organisations apprennent plus facilement de leurs échecs que de leurs succès, et que les savoirs issus du succès se déprécient plus vite. Cette étude illustre deux phénomènes ; premièrement, les entreprises n'apprennent pas forcément de leurs succès ce qui empêche de considérer des stratégies alternatives. Deuxièmement, les connaissances issues du succès se déprécient rapidement et ne sont pas profitables longtemps à l'entreprise. Cette érosion des savoirs à court terme n'entraîne pas un changement de stratégie car l'entreprise, suite à un succès ne génère pas un apprentissage suffisamment important (en double boucle) pour questionner les facteurs du succès.

Ainsi, les études empiriques semblent confirmer que les entreprises n'apprennent pas suffisamment à la suite d'un succès. Elles ne tirent donc pas de leçons de leur succès, mais au

contraire, cela les conduit à réemployer la même stratégie. Ces études semblent donc valider les théories de la dépendance au sentier et de l'inertie organisationnelle (Nelson et Winter, 1982). En revanche, lorsque le succès est très élevé et que les résultats dépassent largement les attentes initiales, les entreprises peuvent se questionner sur les stratégies qui les ont mené à ce résultat ainsi que sur leur maîtrise des facteurs environnementaux (Greve, 1998 ; Jordan et Audia, 2012 ; Powell *et al.*, 2017). De ce fait, dans le cadre d'une internationalisation, une entreprise qui caractérise sa localisation par un succès, va répliquer les méthodes qui « ont fonctionné dans le passé » sauf si le résultat dépasse largement les attentes initiales.

Encadré 6 : conclusion intermédiaire n°3

Les débats autour de l'influence du succès sur la stratégie de l'entreprise nous conduisent à envisager deux cas différents :

Le succès conduit à une nouvelle localisation dans une même région.

Un succès rend les entreprises trop confiantes par rapport aux stratégies qu'elles ont employé. Ce succès simplifie leur analyse de l'environnement et les rend dépendantes aux « méthodes qui ont marché par le passé ». De cette manière, les entreprises vont générer de l'apprentissage en simple boucle ou pas d'apprentissage du tout lorsqu'elles sont victimes de myopie d'apprentissage. Pour poursuivre leur réussite, les entreprises vont réemployer les mêmes stratégies. Elles seront donc incitées à se localiser une nouvelle fois.

Le succès extrême ne conduit pas à une nouvelle localisation dans une même région.

Lorsque le succès est anormalement élevé (c'est-à-dire qu'il dépasse largement les aspirations), les entreprises se questionnent sur ce résultat. Elles vont donc générer de l'apprentissage en double boucle lorsque les facteurs du succès lui échappent. En générant de l'apprentissage, les entreprises vont être amenées à modifier leurs stratégies, donc à ne pas se localiser une nouvelle fois dans une même région.

2.1.5. Conclusions et hypothèses

Nous venons de montrer que le résultat d'une stratégie pouvait déterminer les décisions que peut prendre une entreprise. Lorsque le résultat observé est différent des aspirations initiales, l'entreprise peut changer sa stratégie et l'importance de l'écart influence l'ampleur du changement à venir ; lorsque cet écart est important l'entreprise va s'engager dans un processus de changement important. Cela est surtout vrai dans le cas d'un échec, lorsque l'entreprise génère de l'apprentissage en double boucle. De ce fait, suite à un échec, elle ne va pas se localiser une nouvelle fois.

Dans le cas d'un QSE, l'entreprise va surtout se questionner sur ses modes opératoires (davantage que sur les fondements de sa stratégie). En générant de l'apprentissage en simple boucle, elle ne devrait pas changer sa stratégie et donc se localiser une nouvelle fois.

Dans le cas d'un succès, deux alternatives sont possibles théoriquement. L'entreprise peut être victime de myopie d'apprentissage et de dépendance au sentier. Ces deux mécanismes concomitants ne permettent pas à l'entreprise d'apprendre même lorsque le succès dépasse largement les aspirations initiales. Dans ce cas, l'entreprise va réemployer la même méthode et se localiser une nouvelle fois. Dans le deuxième cas de figure, l'entreprise se rend compte que le succès est anormalement élevé. C'est le cas lorsque le résultat dépasse significativement les attentes. L'entreprise peut alors se rendre compte de cette anomalie et générer de l'apprentissage en double boucle pour changer radicalement de stratégie.

Ces réflexions nous permettent de proposer deux hypothèses alternatives :

H3a : le degré de réussite influence positivement l'intention d'une nouvelle localisation dans une même région.

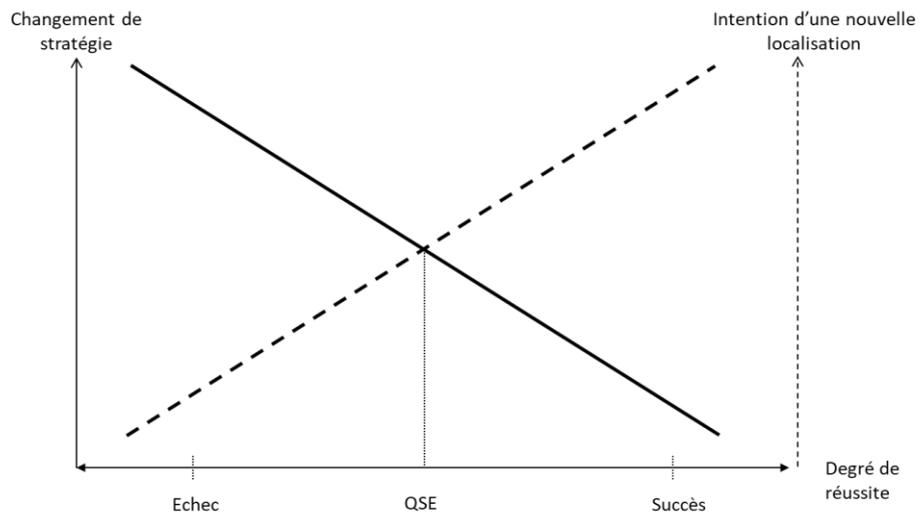
H3b : il existe une relation curvilinéaire en U inversé entre le degré de réussite et l'intention d'une nouvelle localisation dans une même région.

Les graphiques ci-dessous illustrent respectivement les hypothèses H3a et H3b.

La courbe en trait plein est liée à l'axe sur la gauche du graphique. Dans l'hypothèse 3a, plus l'entreprise approche de l'échec plus elle est incitée à changer sa stratégie et donc à ne pas se localiser une nouvelle fois. Dans l'hypothèse 3b plus le résultat se rapproche des extrémités, plus l'entreprise est incitée à changer sa stratégie, donc à ne pas se localiser une nouvelle fois.

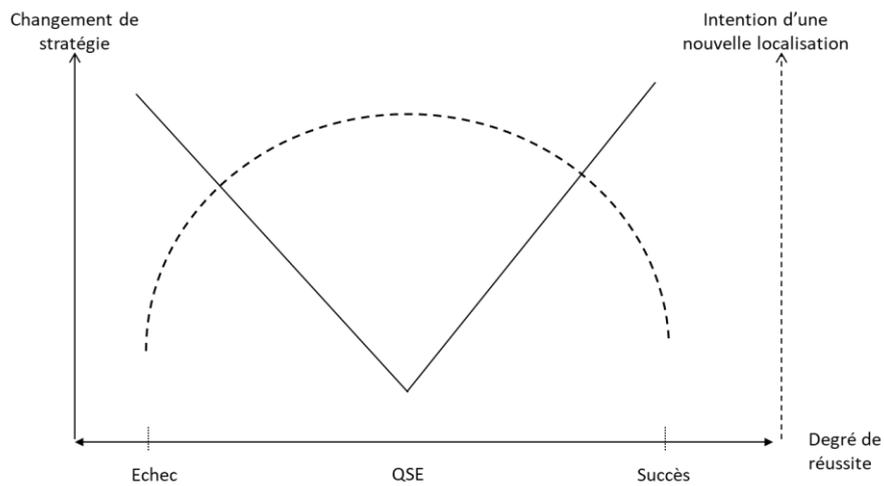
Pour voir l'influence de degré de réussite sur l'intention d'une nouvelle localisation dans une même région, il faut regarder la courbe en pointillés qui est liée à l'axe sur la droite du graphique. Dans l'hypothèse 3a, plus l'entreprise s'éloigne de l'échec, plus elle est incitée à se localiser une nouvelle fois. Dans l'hypothèse 3b, plus l'entreprise se rapproche des extrémités, moins elle est incitée à se localiser une nouvelle fois.

Graphique 4 : Représentation des points critiques de la relation entre le degré de réussite et l'intention d'une nouvelle localisation (H3a).



Réalisation personnelle

Graphique 5 : Représentation des points critiques de la relation entre le degré de réussite et l'intention d'une nouvelle localisation (H3b).



Réalisation personnelle

2.2. Expérience internationale, expérience locale et intention d'une nouvelle localisation dans une même région

Au cours de cette partie nous allons évaluer l'influence de l'expérience internationale et locale sur l'intention d'une nouvelle localisation dans une même région. À partir du modèle d'Uppsala intégré, nous développons quatre hypothèses relatives au lien entre l'expérience de la PME et l'intention d'une nouvelle localisation.

Dans la version initiale du modèle d'Uppsala, l'expérience est une dimension centrale car elle permet de réduire l'incertitude inhérente aux opérations à l'étranger (Johanson et Vahlne, 1977 ; Johanson et Wiedersheim-Paul, 1975). En voulant minimiser le risque lié à l'investissement, l'entreprise expérimentée est plus à-même de comprendre les ressorts de l'internationalisation mais également d'adopter un développement progressif. Dans la littérature en management international, les conclusions de ce modèle se retrouvent assez largement à travers l'influence qu'exerce directement l'expérience sur le choix de localisation (Nielsen *et al.*, 2017). L'expérience internationale, renvoie à des connaissances générales issues des différentes opérations réalisées dans plusieurs pays du monde. Elle est transférable dans plusieurs contextes et constitue la connaissance générale qui génère des routines d'expansion internationale (Meier et Meschi, 2010). L'expérience locale, renvoie à des savoirs et à une expertise propre à un marché en particulier (Meier et Meschi, 2010). Elle est spécifique et rattachée à un territoire dans la mesure où elle rend compte du vécu et des connaissances que l'entreprise a acquises dans une zone géographique particulière.

Graphique 6 : Résumé de l'influence de l'expérience sur la décision de localisation.



Source : Nielsen *et al.* (2017)

D'après Nielsen *et al.* (2017) (voir graphique n°6), 75% des articles issus de leur revue de littérature trouvent un impact positif de l'expérience locale sur le choix de localisation ; 70% des articles trouvent un impact positif de l'expérience internationale sur le choix de localisation (seul 15% des articles trouvent que la relation entre l'expérience internationale et le choix de localisation est indéterminée). Globalement, l'effet de l'expérience (internationale et locale) est donc positif et significatif sur le choix de localisation, c'est-à-dire que plus une entreprise a de l'expérience, plus elle choisit de se localiser à l'étranger. L'étude de l'influence de l'expérience sur le choix de localisation est importante pour les multinationales de grande taille mais elle l'est encore plus pour les PME (Reuber et Fisher, 1997, p. 809) : « *beaucoup de recherches se sont basées sur l'étude du top management des grandes entreprises, mais l'expérience des dirigeants [...] l'est encore plus importante pour les PME* ».

À partir de ce constat, nous allons à présent étudier l'effet de l'expérience internationale et locale sur l'intention d'une nouvelle localisation des PME dans une même région. Pour cela, nous allons étudier, dans un premier temps, l'effet direct de l'expérience internationale sur l'intention d'une nouvelle localisation dans une même région (2.2.1), et l'effet direct de l'expérience locale sur l'intention d'une nouvelle localisation dans une même région (2.2.2). Nous analyserons dans un second temps les effets modérateurs de l'expérience sur l'intention de localisation dans une même région (2.2.3). Pour étayer l'argumentation relative à l'effet modérateur, nous prendrons appui sur la méthodologie développée par Andersson *et al.* (2014).

2.2.1. Expérience internationale et intention d'une nouvelle localisation dans une même région

2.2.1.1. L'expérience internationale influence l'intention d'une nouvelle localisation

Dans la version initiale du modèle d'Uppsala l'expérience est le pivot de l'internationalisation des entreprises puisqu'elle permet de réduire l'incertitude inhérente aux opérations à l'étranger (Eriksson *et al.*, 1997 ; Johanson et Vahlne, 1977). D'après les chercheurs scandinaves, les entreprises cherchent à se développer à l'international à partir de l'expérience qu'elles ont acquis dans leur pays d'origine. Cette expérience sert de tremplin pour l'internationalisation. En s'internationalisant, les entreprises cherchent à minimiser le risque car le climat d'incertitude pèse sur l'élaboration de leurs stratégies. En raison de leurs faibles

capacités d'analyse de l'environnement international, elles ont une aversion au risque élevé, ce qui les conduit à adopter un développement prudent. Ahi *et al.* (2017, p.4) rappelle qu'il faut « *considérer les dirigeants, propriétaires de leur entreprise, comme des agents réticents au risque, qui privilégient une approche conservatrice vis-à-vis de l'international, et qui ont l'intention de réduire l'incertitude et les pertes potentielles* ». De plus, la plupart des entreprises qui ne correspondent pas aux caractéristiques des « *Born Globals* » (Oviatt et Mac Dougall, 1994) manquent d'expérience internationale et de compétences pour se localiser rapidement et simultanément dans plusieurs pays. Souvent, ces entreprises ont une forte aversion au risque (Bouveret-Rivat *et al.*, 2020 ; Chandra *et al.*, 2009 ; Liesch *et al.*, 2011) et cette aversion peut entraver le processus d'internationalisation. En craignant d'engager des ressources à l'étranger, l'entreprise s'auto-censure et la crainte de l'international devient un facteur pouvant nuire à une nouvelle localisation. Cette crainte de l'incertitude est surtout présente chez les PME : « *les dirigeants de petites entreprises peuvent être plus réticents au risque, ils sont donc plus sensibles à l'incertitude et au manque de connaissances* » (Petersen *et al.*, 2008).

De manière générale, l'entreprise qui évolue dans un climat d'incertitude (Knight, 1921) et qui est averse au risque (Bouveret-Rivat *et al.*, 2020 ; Feguiera-de-Lemos *et al.*, 2011) peine à évaluer les opportunités à l'international. Ce manque de visibilité et de clairvoyance, favorisé par la peur de s'implanter dans un pays lointain, ne permet pas d'apprécier justement les risques macro et micro économiques. En effet, en surestimant les risques macroéconomiques l'entreprise n'est pas incitée à se localiser à l'étranger (Alcantara, Mitshuhashi, 2012). Pour dépasser ces obstacles, les PME s'appuient sur leurs expériences passées (Ahi *et al.*, 2017 ; Hilmerson et Jansson, 2012) qui confèrent aux dirigeants les capacités d'analyse et de réflexion utiles au développement de l'entreprise à l'international.

Comme les entreprises sont influencés par leurs expériences et leurs « *backgrounds* », les connaissances qu'elles ont acquises sur le terrain guident leurs croyances et leurs interprétations de l'environnement international (Sambharya, 1996). De ce fait, en disposant d'une expérience internationale développée, les décideurs peuvent palier la crainte d'engager des ressources en se rassurant sur leur prise en compte du risque à l'international (Dasi *et al.*, 2015). Les décideurs, rassurés par leur expérience internationale devraient moins hésiter à s'engager donc à se localiser une nouvelle fois.

Les connaissances issues des expériences de terrain permettent notamment de dépasser la LOF (Hymer, 1976). La « *Liability Of Foreignness* » renvoie aux désavantages que

l'entreprise peut avoir en se localisant à l'étranger. Ces difficultés de localisation se rapportent aux coûts d'adaptation de la stratégie de l'entreprise à un environnement différent du pays dont elle est originaire. La gestion de ces coûts est une complication que l'entreprise doit gérer, alors que les entreprises locales ou les entreprises étrangères présentes avant elle à l'international maîtrisent davantage les environnements locaux et internationaux. L'expérience et les connaissances que l'entreprise acquiert dans le temps permettent de mieux gérer ces coûts et ces difficultés puisque l'entreprise estime qu'elle saura plus facilement gérer ces désavantages par rapport à ce qu'elle a déjà réalisé dans le passé. Donc, d'après la première version du modèle d'Uppsala (Johanson et Vahlne, 1977 ; Johanson et Wiedersheim-Paul, 1975), l'expérience internationale permet de dépasser ces obstacles et de réaliser de nouvelles localisations.

De plus, l'expérience permet une meilleure évaluation des opportunités que les marchés étrangers peuvent offrir (Vahlne et Johanson, 2017). Dowell et Killaly (2009, p. 72) montrent notamment que l'expérience permet à l'entreprise d'évaluer le potentiel des marchés étrangers ce qui augmente la probabilité de futures entrées : *« les recherches qui examinent l'effet de l'expérience sur les capacités de l'entreprise à pénétrer des marchés étrangers montrent généralement qu'une plus grande expérience augmente la probabilité d'entrée future »*. C'est notamment grâce à l'obtention d'une information de meilleure qualité que les entreprises sont incitées à se localiser une nouvelle fois (Kulchina, 2015). Si l'entreprise est expérimentée, elle est en mesure de saisir la « bonne » information dans le sens où elle peut sélectionner plus facilement et plus directement les informations qui lui sont utiles pour son internationalisation. Cette meilleure qualité d'information permet donc d'affiner la stratégie de l'entreprise à l'international grâce à une meilleure clairvoyance des difficultés et des opportunités que l'entreprise peut rencontrer lors de son internationalisation.

Finalement, l'effet de l'expérience internationale sur le processus d'internationalisation est largement reconnu dans la littérature (Eriksson *et al.*, 1997, 2000) et cela depuis l'élaboration de la première version du modèle d'Uppsala (Johanson et Vahlne, 1977). Cet effet est également notable sur le choix de localisation puisque l'expérience semble bien favoriser le choix de localisation des entreprises (Nielsen *et al.*, 2017). Les conclusions qui se retrouvent dans de nombreuses études en management international laissent penser que l'expérience internationale, en réduisant l'aversion au risque et la LOF, facilite de nouvelles localisations (Belso-Martinez, 2006 ; Delios et Henisz, 2003 ; Erramili, 1991 ; Hadley et Wilson, 2003).

2.2.1.2. L'influence de l'expérience internationale dans les études empiriques

Dans la littérature, nous remarquons que les conclusions des études empiriques mobilisant le modèle d'Uppsala pour expliquer le lien entre l'expérience et le choix de localisation se rejoignent assez largement. Ces études montrent que l'expérience internationale exerce une influence positive sur le choix de localisation (Nielsen *et al.*, 2017). Plus une entreprise acquiert de l'expérience dans des contextes institutionnels différents plus ses stratégies sont influencées par les enseignements qu'elle a retenus dans ces différents pays (Zhou et Guillen, 2015). Quelques études empiriques en management international permettent d'illustrer le rôle de l'expérience internationale dans la décision d'une nouvelle localisation. Ces études retracent les parcours d'entreprises issues de régions du monde différentes : Danemark, Japon, Allemagne, Taiwan.

Pour Zhou et Guillen (2015), les entreprises apprennent peu en se localisant dans des pays similaires et apprennent davantage en se localisant dans des pays lointains caractérisés par des environnements différents. Leur article repose sur l'étude de 738 filiales de 267 sociétés danoises qui développent une stratégie à l'international entre 1991 et 2007. Les diverses expériences que l'entreprise acquiert dans ces contextes différents constitue une « base expérientielle », et la stratégie de localisation est davantage influencée par cette base expérientielle globale que par les caractéristiques du pays d'origine de l'entreprise. Au fur et à mesure que l'entreprise s'internationalise, elle acquiert une base expérientielle qui se différencie de son expérience initiale uniquement centrée sur le pays d'origine. Cette base expérientielle améliore l'adaptabilité de l'entreprise à l'international en augmentant les capacités du dirigeant à envisager différents contextes et différents environnements. Avec cette expérience, l'entreprise est plus à même de sélectionner les pays ou les régions dans lesquels elle pourra se localiser. Ainsi, lorsque l'entreprise développe sa base expérientielle (donc son expérience internationale), elle est incitée à se localiser dans les pays qu'elle connaît le mieux.

Par ailleurs, l'article de Jiang *et al.* (2014) montre que, si l'expérience internationale incite l'entreprise à se localiser une nouvelle fois, c'est notamment parce qu'elle réduit l'incertitude liée à la distance psychique (leur étude porte notamment sur la distance institutionnelle). À partir de l'étude de 6507 investissements d'entreprises japonaises entre 1971 et 2003, ils montrent qu'en sachant comment se déployer à l'international, une entreprise est en mesure de s'adapter plus facilement à divers environnements. La distance qui sépare

deux espaces géographiques différents n'est plus un obstacle aussi important pour l'entreprise qui dispose d'une expérience internationale que pour une entreprise qui ne dispose pas de cette expérience. Ainsi, quand l'expérience d'une entreprise augmente, celle-ci sera plus encline à se localiser dans des environnements distants et variés.

Hutzschenreuter et Horstkotte (2013) se concentrent sur un type de distance particulier : la distance culturelle. À partir de l'étude de 80 entreprises allemandes qui s'internationalisent entre 1985 et 2007, ils montrent que l'expérience internationale aide à faire face à la complexité du processus d'internationalisation mais également aux difficultés liées à l'accroissement de la distance culturelle. Ils expliquent que, pour faire face aux difficultés liées à la gestion des affaires dans des environnements culturellement différents, les managers s'appuient sur ce qu'ils ont vécu dans différents contextes internationaux (tel que le fait d'avoir grandi ou travaillé à l'étranger). Les entreprises peuvent alors s'appuyer sur leurs connaissances pour développer des mécanismes d'adaptation et de management à distance et elles deviennent donc plus conscientes des difficultés liées au management dans un contexte interculturel (Boeh et Beamish, 2012). Ainsi, malgré l'amélioration des moyens de communication, la distance reste importante et l'expérience internationale permet de palier aux difficultés qui lui sont liées. En étant expérimentées, les entreprises sont incitées à se localiser une nouvelle fois car elles craignent moins les effets négatifs de la distance.

Enfin, si la base expérientielle globale (ou l'expérience internationale) semble bien influencer le choix de localisation, elle en affecte également ses modalités : le rythme des localisations (Chen et Yeh, 2012 ; Lan Ge et Wang, 2013) et le mode d'entrée (Erramilli, 1991 ; Zain et Ng, 2006). Nous retenons de ces études que plus l'entreprise est expérimentée, plus elle ira à l'international rapidement et plus elle emploiera des modes d'entrée adaptés à chaque nouvelle localisation (Erramili, 1991 ; Garcia-Canal et Guillen, 2008). L'article de Chen et Yeh (2012) illustre ces constats à partir de l'étude d'entreprises Taiwanaises investissant en Chine entre 1997 et 2007. Ils montrent que l'expérience accroît la vitesse d'internationalisation (c'est-à-dire le temps séparant deux localisations successives) et l'intensité de l'investissement à l'étranger au long du processus d'internationalisation. Cet accroissement de l'intensité se fait au profit de modes d'entrée plus contrôlés et plus intégrés de la part de dirigeants plus expérimentés (Nielsen et Nielsen, 2011). Ce choix d'adopter des modes d'entrée avec un haut niveau de contrôle est surtout valable pour les PME qui se localisent à l'étranger (Mayrhofer et Dominguez, 2016). Ces dernières optent plutôt pour des modes d'entrées engageants tels que la filialisation afin de garder un haut niveau de contrôle sur les entités créées à l'étranger. Ainsi,

il semblerait que l'expérience, en catalysant le processus d'internationalisation, incite les entreprises à choisir des modes d'entrée plus engageants au moment de leur localisation.

2.2.1.3. Conclusions et hypothèse

À partir des conclusions du modèle d'Uppsala nous avons montré que l'expérience internationale avait une influence sur l'intention de localisation dans une même région. C'est en accumulant des connaissances sur le processus d'internationalisation que les PME maîtrisent davantage leur environnement, ce qui les incite à se localiser une nouvelle fois. Comme le modèle d'Uppsala suggère que l'internationalisation est progressive et qu'elle est une succession de localisations dans des pays proches les uns des autres, la nouvelle localisation devrait avoir lieu dans une région où l'entreprise est déjà implantée puisqu'elle connaît particulièrement bien cet espace géographique.

En résumé, l'expérience internationale incite l'entreprise à se localiser une nouvelle fois dans une même région car :

- L'expérience internationale accroît le stock de connaissances générales liées aux processus d'internationalisation (Eriksson *et al.*, 2000 ; Erramili, 1991) ;
- L'expérience internationale diminue l'aversion au risque grâce à une meilleure appréciation de la diversité des contextes (Dowell et Kilally, 2009 ; Nielsen et Nielsen, 2011) ;
- La localisation doit avoir lieu dans une même région puisque le modèle d'Uppsala indique que l'internationalisation est progressive (Johanson et Vahlne, 1977).

Ainsi, à partir du modèle d'Uppsala et des études empiriques liant expérience et internationalisation, notre recherche propose l'hypothèse suivante :

H4a : L'expérience internationale de la PME influence positivement l'intention d'une nouvelle localisation dans une même région.

2.2.2. Expérience locale et intention d'une nouvelle localisation dans une même région

2.2.2.1. L'expérience locale influence l'intention d'une nouvelle localisation

Dire qu'une entreprise dispose d'une expérience locale revient à dire qu'elle connaît bien une région particulière (Hadley et Wilson, 2003). Cela signifie qu'elle est ancrée dans un espace géographique délimité (Dahl et Sorenson, 2012), qu'elle s'est imprégnée de cet espace en s'encastant dans celui-ci (Granovetter, 1985), et qu'elle a pu accumuler des connaissances relatives à la manière de gérer ses affaires dans cette région (Hadley et Wilson, 2003). L'entreprise qui s'internationalise peut avoir recours à son expérience locale au moment de décider si elle se localise une nouvelle fois à l'étranger notamment car cette expérience locale permet à la PME d'accumuler des connaissances spécifiques à une région (Ghauri *et al.*, 2004 ; Hadley et Wilson, 2003 ; Zhu *et al.*, 2012). L'expérience accumulée dans un espace géographique donné favorise une bonne connaissance des pratiques économiques et des normes institutionnelles qui régissent le fonctionnement des agents économiques qui opèrent dans une région particulière (Eriksson *et al.*, 2000).

Dans le modèle d'Uppsala, les connaissances expérientielles sont le moteur de l'internationalisation (Johanson et Vahlne, 1977). Pour se développer à l'international, c'est à partir de ses connaissances que l'entreprise peut évaluer plus finement l'environnement local, réduire les risques liés aux opérations spécifiques à une région, et diminuer la LOF (Hymer, 1976). L'entreprise qui a développé une expertise particulière à une région sera donc plus confiante par rapport aux affaires qu'elle va être amenée à développer dans cette région ; en étant plus confiante et rassurée sur ses propres capacités elle pourra alors accroître son engagement dans cette région, par le biais de localisations supplémentaires par exemple. En utilisant les connaissances qu'elle retire de son expérience locale, l'entreprise peut se localiser une nouvelle fois dans cette région puisqu'elle peut s'appuyer sur ses connaissances pour pérenniser sa présence, espérer de meilleurs résultats, et pour envisager de meilleures perspectives de développement. Cela s'explique notamment par le fait que les entreprises ancrées sur un espace géographique apprennent plus et ont un stock de connaissances plus important que les entreprises dispersées géographiquement (Roulet et Dahlin, 2012).

Par ailleurs, en suivant les enseignements du modèle scandinave, une fois les barrières à l'entrée dépassées, il est plus facile de s'installer durablement dans une région connue.

L'expérience locale, en tant que somme de connaissances valables dans un espace géographique donné, facilite la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise (Lindorfer *et al.*, 2016). Par exemple, l'expérience locale incite à réaliser de nouvelles localisations car elle accroît la légitimité de l'entreprise dans la région où elle opère (Kostova et Zaheer, 1999). Cette légitimité rend notamment plus faciles les démarches administratives que l'entreprise doit effectuer pour réaliser une nouvelle localisation (Lan Ge et Wang, 2013 ; Musteen *et al.*, 2010).

Enfin, d'après Jain *et al.* (2016), le fait qu'une entreprise ait déjà réalisée des investissements dans une région augmente la probabilité de localisations futures dans cette même région. C'est en disposant d'une présence locale que l'entreprise est rassurée sur sa capacité à réaliser des affaires dans la région où elle est présente. Les connaissances expérientielles que l'entreprise retire d'une localisation dans une région délimitée géographiquement permettent aux managers de se sentir plus confiants et cela notamment car ils assimilent plus rapidement les us et coutumes d'une région (Bhatti *et al.*, 2016). C'est donc grâce aux localisations antérieures, qui peuvent être considérées comme des points d'ancrage, que l'entreprise peut envisager de nouvelles localisations proches. En ayant déjà effectué les démarches liées à la localisation, les entreprises réutilisent les mêmes méthodes pour se localiser une nouvelle fois (Nelson et Winter, 1982). Pour illustrer cette inertie dans la dynamique de localisation, Blomstermo *et al.* (2004) montrent que les entreprises réemploient souvent le même mode d'entrée que celui qu'elles ont appris à maîtriser lors de leurs localisations précédentes. Les connaissances expérientielles acquises dans une région encouragent donc le processus de localisation et cela notamment à travers la réplication des méthodes et des stratégies passées. Ces connaissances expérientielles sont d'autant plus importantes si elles sont liées aux caractéristiques d'une région ou d'un pays particulièrement compliqué à maîtriser (Alcantara et Mitshuhashi, 2012). C'est donc grâce à l'expérience terrain des managers que ces derniers sont en mesure de diffuser les connaissances acquises à l'ensemble de l'entreprise pour que celle-ci puisse s'adapter aux territoires en question.

2.2.2.2. L'influence de l'expérience locale dans les études empiriques

D'après Nielsen *et al.* (2017), 75% des études empiriques analysant la relation entre l'expérience locale et le choix de localisation, soutiennent que l'expérience locale impacte bien la décision de localisation des entreprises. Davidson (1980) illustre ce constat en montrant, à

partir de l'étude de 180 multinationales américaines, que le nombre de filiales créées dans un pays accroît le nombre de projets d'investissement en direction de ce pays : « *Les entreprises préfèrent se localiser dans les pays dans lesquels elles ont déjà développé une activité, que les pays dans lesquels elles ne sont pas présentes* » (Davidson, 1980, p. 18). Cet article pionnier dans l'étude des choix de localisation, insiste sur l'importance de l'expérience dans le développement international et notamment dans l'identification d'opportunités : « *A mesure que les entreprises acquièrent de l'expérience, la localisation à l'étranger va représenter une stratégie efficace pour exploiter des opportunités et profiter de la mondialisation* » (Davidson, 1980, p. 18). D'après cette étude, c'est donc surtout grâce à l'expérience acquise lors de localisations passées que les entreprises peuvent envisager de se localiser une nouvelle fois à l'étranger. Yang *et al.* (2013) ajoutent que les multinationales qui disposent de connaissances fines et particulières d'une région peuvent espérer, à terme, un gain supérieur en investissant dans une zone similaire ou déjà connue. En analysant les stratégies de 16 000 multinationales originaires de 46 pays différents sur la période 1997-2007, ils montrent que les entreprises ont plus de chance d'échouer dans les stades précoces de leur internationalisation dans les pays en développement, et que les retours sur investissement interviennent plus tardivement dans ce type de pays. D'après eux, l'expérience permet notamment de mieux gérer ces difficultés pour faciliter de nouvelles localisations dans les pays en développement : « *Ainsi, les entreprises avec l'expérience de situations particulières peuvent espérer un gain plus rapide lorsqu'elles se localisent dans des régions déjà connues* » (Yang *et al.*, 2013, p. 769). De ce fait, en ayant l'expérience d'une région et de ses caractéristiques et en pariant sur une meilleure performance future, l'entreprise est incitée à se localiser une nouvelle fois dans une même région.

Un autre pan de la littérature explique que l'expérience locale influence les perceptions qu'ont les entreprises de leur environnement (Eriksson *et al.*, 1997 ; Lamb *et al.*, 2011 ; Pellegrino et McNaughton, 2017) : « *Cette approche insiste sur la perception et sur les structures cognitives des managers qui ont des expériences personnelles de l'internationalisation de leur entreprise* » (Eriksson *et al.*, 1997, p. 354). Un dirigeant, ou une équipe dirigeante expérimentée, est davantage en mesure de maîtriser son environnement que ce soit grâce à une réduction de l'incertitude économique et politique pesant sur les IDE (Delios et Henisz, 2003), grâce à une réduction de la LOF (Lindorfer *et al.*, 2016), ou encore grâce à une meilleure interprétation du climat des affaires à l'étranger (Takeuchi *et al.*, 2005). En étant capable de mieux appréhender l'environnement local, l'entreprise peut tenter de répliquer les opérations passées, ou d'appliquer des corrections aux stratégies employées auparavant. Les

études empiriques justifiant cette ligne d'argumentation montrent que les entreprises se basent sur leurs expériences passées pour répliquer ou modifier leur stratégie (Henisz et Delios, 2001 ; Huett *et al.*, 2014) ; En adoptant un raisonnement reposant sur leurs expériences antérieures, elles tentent de mieux appréhender et mieux anticiper le climat des affaires et le risque-pays de la région visée (Li *et al.*, 2017). Reprenons l'étude de Li et Yao (2010) pour illustrer nos propos. L'article étudie les filiales de multinationales issues de pays émergents qui se localisent en Chine. Ils montrent que l'accumulation de connaissances expérientielles dans un pays ou dans une industrie améliore la capacité des organisations à gérer les situations d'incertitude. Leur étude valide le fait que les entreprises issues de pays émergents ont plus de facilité à se localiser en Chine car ces dernières ont l'habitude de gérer leurs opérations dans un climat d'incertitude et d'instabilité (politique, économique, sociale...). C'est donc en ayant une meilleure capacité à appréhender et à envisager leur environnement que les entreprises expérimentées sont plus enclines à se localiser dans des régions qu'elles maîtrisent. On peut donc en conclure que le développement de l'expérience locale incite bien les entreprises à se localiser dans une région particulière.

2.2.2.3. Conclusions et hypothèse

À partir du modèle d'Uppsala, nous avons montré que l'expérience locale d'une région avait un impact particulièrement important sur l'intention de localisation. En disposant de connaissances et d'informations précises sur un espace géographique donné, l'entreprise et les décideurs sont rassurés sur leur capacité à mener des opérations dans cet espace. Ils peuvent espérer de meilleures performances et de meilleures opportunités de développement dans cette région. Grâce à une meilleure perception du potentiel de développement dans une région, l'entreprise est plus confiante ; elle est donc incitée à se localiser une nouvelle fois.

En résumé, l'expérience locale incite l'entreprise à se localiser une nouvelle fois dans une même région car :

- L'expérience locale diminue la LOF en réduisant l'impact des barrières à l'entrée sur un marché étranger (Hymer, 1976 ; Johanson et Vahlne, 1977 ; Lindorfer *et al.*, 2016) ;
- L'expérience locale permet d'améliorer les connaissances spécifiques à une région ce qui rassure les décideurs (Li et Yao, 2010 ; Takeuchi *et al.*, 2005) ;

- Le fait d'avoir déjà une localisation dans une région incite les entreprises à réinvestir dans cette même région pour obtenir un gain supérieur (Yang *et al.*, 2013) ;
- La présence d'une filiale locale accroît la probabilité de localisation de nouvelles filiales (Davidson, 1980).

Ainsi, à partir du modèle d'Uppsala et des études empiriques liant expérience locale et internationalisation, notre recherche propose l'hypothèse suivante :

H4b : L'expérience locale de la PME influence positivement l'intention d'une nouvelle localisation dans une même région.

2.2.3. L'expérience internationale et locale modère les relations entre le réseau social, le degré de réussite et l'intention d'une nouvelle localisation dans une même région

La littérature mobilisant le modèle d'Uppsala n'emploie que très rarement la notion de modération pour étudier le processus d'internationalisation. En effet, nous ne retrouvons qu'une seule occurrence du terme dans les articles des trois versions du modèle d'Uppsala (Johanson et Vahlne, 1977, 2009 ; Vahlne et Johanson, 2017). L'idée de modération n'est pas présente dans la version de 1977 ni dans celle de 2017. Seule la version de 2009 évoque la notion de modération, de manière épisodique :

« Dans un article empirique récent sur l'internationalisation, Hsu et Pereira (2008) développent un modèle dans lequel l'avantage spécifique de l'entreprise a un impact direct sur l'internationalisation et indirect sur la performance. Par ailleurs, l'apprentissage organisationnel semble modérer l'effet de l'internationalisation sur la performance. Cette étude offre des opportunités de recherche qui combine deux approches sans totalement les intégrer » (Johanson et Vahlne, 2009, p. 1426).

De même, nous ne retrouvons pas la notion d'interaction dans les principaux articles qui commentent le modèle d'Uppsala. Dans la littérature francophone qui analyse la pertinence du modèle d'Uppsala (Cheriet, 2015 ; Meier et Meshi, 2010 ; Ricard et Zhao, 2018), la notion de modération n'est pas présente puisqu'aucune occurrence du terme n'apparaît. Dans la littérature anglophone (Coviello *et al.* 2017 ; Forsgren, 2016 ; Hakanson et Kappen, 2017 ; Tomas Hult *et al.*, 2019 ; Santangelo *et al.*, 2017), les articles phares qui reprennent le modèle d'Uppsala pour le commenter ou l'amender, n'abordent pas non plus la possibilité d'insérer des modérations entre les principales dimensions du modèle. Seul l'article de Santangelo *et al.* (2017) introduit cette notion dans les pistes de recherche :

« Nous percevons un réel potentiel dans les recherches qui lient les dynamiques d'internationalisation aux risques auxquels les entreprises sont exposées, mais également dans les recherches qui s'intéressent aux facteurs modérateurs autres que ceux que nous avons étudiés dans nos articles précédents sur les modèles d'internationalisation » (Santangelo *et al.*, 2017, p. 1127).

Nous proposons donc d'intégrer les différentes versions du modèle d'Uppsala en faisant communiquer les principales composantes de celui-ci par le biais de relations de modération. Afin de proposer une version intégrée et cohérente des différentes itérations du modèle, le recours aux relations de modérations semble être une piste de recherche intéressante (Santangelo *et al.*, 2017) et nous choisissons de retenir l'expérience en tant que variable modératrice puisque cette dimension du modèle reste la pierre angulaire de la théorie scandinave. L'expérience était présente dans la version de 1977 ; le réseau dans la version de 2009 ; le résultat (la performance) dans la version de 2017. Le maintien de l'expérience et de l'apprentissage expérientiel dans les trois versions du modèle nous incite à placer cette variable en modératrice dans la mesure où elle a un rôle prépondérant dans les trois versions. Le fait que le modèle s'articule autour du concept d'expérience nous conduit à considérer cette dimension comme une variable « transversale » affectant l'ensemble des autres dimensions du modèle. Or, comme l'influence directe de l'expérience a déjà été largement étudiée (Nielsen *et al.* 2017), le choix d'utiliser l'expérience en variable modératrice atteste d'une nouvelle manière d'envisager

cette composante qui, dans la perspective d'intégration des différentes versions d'Uppsala, se présente comme « le ciment » du modèle « U i ».

L'objectif de cette phase est donc d'analyser comment l'influence de la variable modératrice influence les mécanismes qui expliquent la relation directe entre les variables dépendantes et la variable indépendante. Pour justifier l'emploi de l'expérience en tant que variable modératrice, clef de voute du modèle d'Uppsala, nous allons à présent montrer comment l'expérience influence les relations entre le networking et l'intention d'une nouvelle localisation dans une même région (2.2.3.1) ; entre la force des liens et l'intention d'une nouvelle localisation dans une même région (2.2.3.2) ; puis entre le degré de réussite et l'intention d'une nouvelle localisation dans une même région (2.2.3.3). Pour introduire un modérateur nous suivons la méthodologie d'Andersson *et al.* (2014) (voir encadré n°7).

Encadré 7 : justification de l'emploi d'une variable modératrice

Nous pouvons définir un effet modérateur comme « *une variable qui influence la nature ou la force de la relation entre une variable indépendante et une variable dépendante (Baron et Kenny, 1986)* » (Andersson *et al.*, 2014, p. 1064). L'intérêt d'avoir recours à une variable modératrice se trouve dans la capacité de cette relation à enrichir fortement les théories existantes en évaluant les conditions sous lesquelles des relations sont plus ou moins fortes. En ayant recours à une variable modératrice, trois cas de figure se présentent concernant l'effet de la variable modératrice sur la relation entre une variable indépendante et une variable dépendante (Cohen *et al.*, 2003) :

- Premièrement, les interactions conjointes. Dans cette configuration, la variable modératrice et la variable indépendante influence dans le même sens la variable dépendante. L'effet conjoint de ces deux variables renforce sur la variable dépendante est plus fort que l'effet des deux variables prises séparément.
- Deuxièmement, les interactions tampons sont celles dans lesquelles la variable modératrice affaiblit l'effet entre la variable indépendante et la variable dépendante.

- Troisièmement, les interactions antagonistes sont celles dans lesquelles la variable indépendante et la modératrice ont le même effet sur la variable dépendante mais leur influence conjointe provoque un effet inverse.

Concernant la pertinence de ces cas de figure en termes d'amélioration des théories existantes, Andersson *et al.* (2014) affirment que les interactions tampon et les interactions antagonistes sont plus fécondes car elles offrent un potentiel d'amélioration des théories plus important dans la mesure où elles questionnent davantage les paradigmes existants.

Néanmoins, l'insertion d'effet d'interaction avec l'emploi d'une variable modératrice fait face à trois défis principaux qui attestent de la complexité de ces effets dans la construction et dans la critique d'une théorie. Sur la base d'articles mobilisant ce type de relations, Andersson *et al.* (2014) proposent des recommandations sur les raisonnements à adopter avant d'avoir recours aux effets d'interaction.

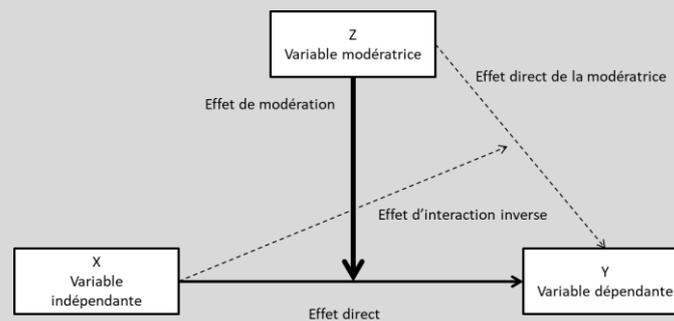
- Premièrement, il faut que le chercheur qui souhaite avoir recours à des variables modératrices (ou médiatrices) présente clairement le cadre théorique dans lequel il s'inscrit puisque l'explication de la variation d'une variable peut s'expliquer différemment en fonction du cadre théorique employé.

- Deuxièmement, le chercheur doit envisager l'effet direct de la variable indépendante sur la variable dépendante avant de s'intéresser trop rapidement et uniquement à la variable modératrice. Rechercher la nouveauté en se centrant sur l'effet de la variable modératrice ne doit pas exclure ni oblitérer les raisonnements antérieurs sur l'effet direct des variables.

- Troisièmement, le chercheur doit envisager l'effet de la variable modératrice sur la variable indépendante pour évaluer théoriquement leur effet conjoint.

Pour insérer une variable modératrice et pour justifier la pertinence de son emploi, il faut donc s'intéresser à plusieurs relations entre les différentes variables du modèle. L'ensemble des relations à envisager avant l'insertion d'une variable modératrice est résumé dans le schéma suivant :

Représentation des relations intervenant dans l'insertion d'une variable modératrice



Source : Andersson et al. (2014)

Nous prenons en compte ces remarques pour développer nos hypothèses relatives à l'effet modérateur de l'expérience sur les relations entre le réseau (networking et liens forts) et le degré de réussite sur l'intention de localisation dans une même région. Nous allons à présent formuler les hypothèses relatives à l'influence de l'expérience internationale et locale sur la décision d'une nouvelle localisation.

Pour étudier l'effet modérateur de l'expérience sur l'intention de localisation, nous allons procéder en trois temps en analysant d'abord l'influence de l'expérience sur :

- La relation entre le networking et l'intention d'une nouvelle localisation (2.2.3.1.),
- La relation entre la force des liens et l'intention d'une nouvelle localisation (2.2.3.2.),
- La relation entre le degré de réussite et l'intention d'une nouvelle localisation (2.2.3.3.).

2.2.3.1. L'expérience renforce la relation entre le networking et l'intention d'une nouvelle localisation dans une même région

Cette partie va développer des hypothèses relatives à l'effet modérateur de l'expérience ; nous montrerons notamment que l'expérience internationale et locale affecte la relation entre le networking et l'intention d'une nouvelle localisation. Notre argumentaire

repose sur les versions I et II du modèle d'Uppsala, sur la RBV et sur les théories d'analyse du réseau social (2.2.3.1.1). Nous illustrerons ensuite ces réflexions théoriques à l'aide d'études empiriques pour montrer que l'expérience internationale et locale renforce la relation entre le networking et l'intention d'une nouvelle localisation dans une même région (2.2.3.1.2).

2.2.3.1.1. L'expérience favorise « l'insidership »

Sur le plan théorique, le débat sur l'influence de l'expérience repose sur l'opposition entre deux modèles explicatifs de l'internationalisation : le modèle d'Uppsala et l'approche INV/BGs. Dans les articles théoriques, l'expérience et le réseau social sont rarement combinés mais plutôt juxtaposés pour expliquer l'internationalisation. Le modèle d'Uppsala (Johanson et Vahlne, 1977 ; Johanson et Wiedershamm-Paul, 1975) et le modèle INV (ou *Born Global*) (Knight et Cavusgil, 1996, 2004 ; Oviatt et McDougall, 1994), souvent opposés, semblent d'avantage se compléter pour montrer que l'expérience et le réseau social permettent d'accroître la présence des entreprises à l'étranger. Alors que le modèle d'Uppsala défend une internationalisation lente et progressive basée sur l'apprentissage expérientiel et l'apprentissage issu du réseau social, le modèle INV montre plutôt que les entreprises peuvent adopter une internationalisation rapide grâce aux réseaux sociaux. En opposant souvent ces deux explications théoriques, la littérature n'a pas toujours cherché à combiner les deux déterminants pour expliquer l'internationalisation (Hohenthal *et al.*, 2014) ni le choix de localisation (Kim et Aguilera, 2015 ; Nielsen *et al.*, 2017). Or, les deux modèles explicatifs de l'internationalisation (Uppsala et INV/*Born Globals*) s'entendent sur deux points. Premièrement, les connaissances expérientielles, que ce soit au niveau de l'organisation pour le modèle d'Uppsala, ou au niveau de l'individu pour le modèle INV, interviennent dans le processus d'internationalisation. Deuxièmement, les deux approches s'accordent sur l'importance du réseau dans l'internationalisation (Coviello et Munro, 1997 ; Pellegrino et MacNaughton, 2017). Ainsi, il peut être intéressant de les combiner, *via* une hypothèse de modération, pour expliquer l'internationalisation et plus particulièrement le choix de localisation.

D'abord, les connaissances expérientielles permettent de mieux se comporter dans les réseaux (Caves, 1996 ; Helfat et Lieberman, 2002). En ayant acquis des savoir-être, les dirigeants et managers peuvent plus facilement adopter les comportements adaptés lors des réunions, séminaires ou voyages d'affaires à l'étranger : « *les entreprises qui ont un savoir-être sur la manière de mener des affaires dans un certain contexte ont de bonnes relations locales,*

dans différentes sphères » (Lu et Beamish, 2006, p. 31). Ce type de connaissances est issu des expériences personnelles, d'accumulation d'évènements et de direction d'opérations à l'international (Guler et Guillen, 2010). En sachant mieux se comporter, les PME accroissent l'efficacité de leurs capacités de networking car l'expérience leur permet d'éviter les faux-pas. Ces connaissances permettent notamment de nouer directement les relations intéressantes pour l'entreprise lors de la mise en œuvre de sa stratégie internationale (Batjargal *et al.*, 2013), et c'est grâce à l'accumulation de savoir-faire et de savoir-être que l'entreprise expérimentée peut tirer pleinement profit de ses capacités de networking. Celle-ci perd alors moins de temps dans la création et l'utilisation de nouvelles relations, et elle peut finalement investir plus de temps et d'énergie dans des relations qui lui seront utiles à terme.

Ensuite, lorsque l'entreprise est expérimentée, elle est davantage en capacité de vendre ses produits et de promouvoir son image, c'est-à-dire qu'elle peut mieux valoriser sa légitimité (Etter *et al.*, 2019) et son ancienneté dans les réseaux. Concrètement, les dirigeants ou les managers expérimentés prennent plus facilement une place importante dans les réseaux ; ils sont placés à des postes stratégiques telle que la position de « *broker* » (Burt, 2005). Le « *broker* » (Guler et Guillen, 2010 ; Kraft et Bausch, 2018) ou le « *gatekeeper* » (Gercini et Runfola, 2010) sont des positions dans le réseau qui favorisent le décideur ; celui-ci peut pénétrer plus facilement d'autres réseaux et il bénéficie pleinement des échanges d'information. En ce sens, la PME expérimentée a donc moins de difficultés à s'insérer dans les réseaux donc moins de difficultés à être un « *insider* » (Johanson et Vahlne, 2009). Or, comme « *l'insidership* » incite à s'internationaliser grâce à un dépassement plus facile de la LOO (Johanson et Vahlne, 2009), la PME expérimentée sera incitée à se localiser une nouvelle fois à l'étranger.

Enfin, le troisième argument théorique expliquant la modération de la relation entre le networking et l'intention de localisation renvoie au rôle central de l'expérience dans l'internationalisation. Celle-ci permet à l'entreprise d'acquérir des connaissances et des compétences qui permettent de transformer le réseau social en instrument de croissance internationale. Nous observons dans la littérature que les entreprises qui disposent de plus d'expérience que les autres ont davantage recours à des relations stratégiques pour se localiser (Chen et Chen, 1998) ; c'est-à-dire que la variété des expériences permet de transformer les connaissances issues du réseau en connaissances formalisées, instrument de croissance

internationale de la PME (Hilmersson et Jansson, 2012 ; Hohenthal *et al.*, 2014). L'expérience permet de renforcer les capacités de création de relations en connaissant les « bons contacts », en se rendant dans les événements utiles pour la visibilité de l'entreprise, et en identifiant de nouvelles opportunités de développement (Bhatti *et al.*, 2016) pour être un « *insider* ». Autrement dit, et conformément à la définition du networking (Naude *et al.*, 2014), l'expérience permet de mieux utiliser ces relations en sachant lesquelles apportent des informations pertinentes et des opportunités intéressantes, utiles à la localisation (Hilmersson et Jansson, 2012). Elle permet enfin de mieux savoir entretenir ces relations puisque l'entreprise sait quelles sont les attentes des autres membres du réseau en termes d'échange d'informations (Ojala, 2009 ; Zhou *et al.*, 2007).

Ainsi, en accroissant l'utilité des capacités de networking, l'expérience renforce la relation entre le networking et l'intention d'une nouvelle localisation dans une même région. En étudiant la combinaison des deux modèles (Uppsala et *Born Global*) et en reprenant les principales conclusions, nous faisons l'hypothèse que l'expérience renforce la relation entre le réseau social et l'intention d'une nouvelle localisation. Nous allons à présent étayer ces constats théoriques à l'aide d'études empiriques.

2.2.3.1.2. L'explication de la modération entre l'expérience et le networking dans les études empiriques

Sur le plan empirique, plusieurs études ont tenté de lier l'expérience et le réseau social pour expliquer le processus d'internationalisation (Hohenthal *et al.*, 2014). L'article d'Hohenthal *et al.* (2014) tente de combiner la théorie du réseau social et le modèle d'Uppsala pour établir des liens entre le réseau social et l'internationalisation. À partir d'une étude quantitative de 464 PME danoises, néozélandaises et suédoises, ils montrent que l'expérience et la connaissance des clients et des concurrents du réseau de l'entreprise influencent la valeur des relations sur les marchés étrangers. Leur conclusion insiste sur le fait que l'expérience de la gestion du réseau est particulièrement importante dans les premières étapes de l'internationalisation. Cette première étude montre que l'expérience renforce l'influence du réseau sur l'internationalisation en augmentant l'importance des relations de l'entreprise sur des marchés étrangers. Or comme le networking se définit comme la capacité à créer, utiliser et entretenir des relations (Naude *et al.* 2014), l'entreprise expérimentée sera davantage en mesure d'utiliser son réseau social pour faciliter ses nouvelles localisations, pour se projeter plus facilement à l'international. L'expérience apparaît donc ici comme une dimension qui

renforce la relation entre networking et intention de localisation. Voyons à présent comment l'expérience internationale et l'expérience locale renforcent la relation entre le networking et l'intention d'une nouvelle localisation.

Expérience internationale

Même si peu d'études emploient les deux modèles (Uppsala et INV/*Born Globals*) dans une même analyse (Belso-Martinez, 2006 ; Pellegrino Et Mcnaughton, 2017), certaines études empiriques montrent que l'expérience internationale permet à l'entreprise de mieux utiliser son réseau pour s'internationaliser :

- Avec plus de prudence (Blomstermo *et al.*, 2004 ; Zain et Ng, 2006) ;
- Ou plus rapidement (Belso-Martinez, 2006 ; Pellegrino et McNaughton, 2017).

Centrons-nous d'abord sur les articles de Blomstermo *et al.* (2004) et de Zain et Ng, 2006), puis dans un second temps sur les articles de Belso-Martinez (2006) et de Pellegrino et McNaughton (2017).

- L'expérience internationale permet de mieux créer de nouvelles relations à l'étranger, ce qui facilite « *l'insidership* » dans de nouveaux pays. D'après Blomstermo *et al.* (2004), plus la perception de l'utilité des connaissances expérientielles issues du réseau est importante, plus ces connaissances auront un effet positif sur l'internationalisation. Leur article repose sur l'étude quantitative de 256 PME suédoises et néozélandaises se développant à l'international. À partir des pratiques des dirigeants, ils montrent que l'expérience de la gestion des relations à l'étranger renforce l'utilité du networking pour garantir une internalisation plus sécurisée. En étant ainsi rassurée, l'entreprise sera en mesure de se projeter progressivement et plus facilement dans d'autres pays puisqu'elle dispose de connaissances qui lui seront utiles pour établir une nouvelle localisation.
- Zain Et Ng (2006) partagent ce constat ; dans leur étude, ils examinent comment les PME malaisiennes de l'industrie informatique utilisent leurs réseaux pour faciliter leur processus d'internationalisation. Leurs conclusions rejoignent celles de Blomstermo *et al.* (2004) car les relations de l'entreprise à l'international déclenchent et stimulent l'internationalisation. Les relations de l'entreprise influencent notamment la sélection des marchés puisqu'elles aident à gagner en crédibilité à l'international. Ces avantages sont pleinement exploités si l'entreprise est expérimentée, c'est-à-dire si elle sait utiliser

ses relations qui réduisent les coûts et les risques liés à l'internationalisation. Ici aussi, nous retrouvons l'idée que l'expérience permet d'accentuer l'effet « rassurant » des relations à l'international. En étant en mesure de créer des relations à l'international et de les utiliser, l'entreprise dissipe une partie du risque qui peut la freiner dans son déploiement à l'étranger. En ayant l'habitude de gérer des relations à l'échelle mondiale, l'entreprise hésite moins à s'engager. L'expérience internationale renforce donc l'effet du réseau sur l'intention de localisation.

- L'expérience internationale permet également d'accélérer le processus d'internationalisation, c'est-à-dire qu'une entreprise expérimentée peut utiliser ses relations plus facilement pour se localiser plus rapidement à l'étranger. L'étude de Pellegrino et McNaughton (2017) compare des entreprises suivant une internationalisation prudente (conforme au modèle d'Uppsala) et des entreprises suivant une internationalisation plus rapide (conforme au modèle INV/BGs). Ils montrent à partir de l'étude de PME néozélandaises que l'apprentissage expérientiel est important pour les deux groupes d'entreprises surtout dans les premiers stades de l'internationalisation. Néanmoins, ils remarquent que les entreprises suivant une internationalisation rapide sont plus proactives dans leurs apprentissages et dans l'utilisation de leurs réseaux sociaux. D'après cette étude, nous pouvons donc penser que l'expérience influence bien la relation entre le networking et l'internationalisation puisqu'elle impacte la durée séparant deux choix de localisation. Si une entreprise est expérimentée, elle sait utiliser ses réseaux qui lui permettent alors de se projeter plus facilement et rapidement à l'international.

- Enfin, pour Belso-Martinez (2006), les entreprises qui ont un plus haut degré de networking avec leurs clients ont un processus d'internationalisation accéléré. À partir de l'étude de 285 PME espagnoles, il tente de comprendre l'internationalisation rapide des PME. Il conclue notamment que, malgré la pertinence de l'approche INV/BGs, l'expérience reste centrale dans l'internationalisation, notamment en raison de son importance dans l'utilisation des relations qui permettent à l'entreprise de se projeter plus facilement à l'international.

En conclusion, l'expérience internationale accentue l'effet du networking sur l'intention d'une nouvelle localisation dans une même région grâce à une meilleure utilisation de la ressource réseau.

Expérience locale

L'expérience locale permet également de renforcer la relation entre le networking et l'intention d'une nouvelle localisation dans une même région. Centrons-nous sur deux études empiriques qui montrent notamment l'effet que peut avoir l'expérience locale sur la relation entre le networking et l'intention d'une nouvelle localisation dans une même région.

- Dahl et Sorenson (2012) montrent que les entreprises réussissent mieux à l'étranger (la filiale survie plus longtemps et génère plus de profit), lorsqu'elles se localisent dans les régions où elles ont des attaches et des relations déjà existantes. À partir de l'étude de 14 000 entreprises danoises, ils parviennent à la conclusion que l'effet du réseau sur le choix de localisation est équivalent à l'effet de l'expérience antérieure dans une même région. De ce fait, si un dirigeant dispose déjà d'une expérience locale, il sera en mesure de mieux utiliser les liens sociaux dont il dispose dans cette région dans le but de garantir sa pérennité. Grâce à son expérience, l'entreprise est donc davantage en mesure de reconnaître les personnes qui lui ont apporté de l'aide, et cette capacité d'identification s'affine et se précise dans le temps à mesure que l'entreprise apprend à gérer des relations à l'étranger. En apprenant à mieux gérer ses relations, l'entreprise sera rassurée sur la pérennité de ses investissements dans une région et sera ainsi incitée à poursuivre son engagement dans cette région en s'y localisant de nouveau.
- L'étude de Kulchina (2014) permet d'étayer l'argumentation en illustrant l'importance de l'expérience sur la qualité de l'information que l'entreprise retire de son réseau. À partir de l'étude de 8 000 entreprises qui se localisent en Russie entre 1996 et 2005, l'article montre que les entreprises ont une information de meilleure qualité grâce à une plus grande expérience et un réseau plus développé. Les connaissances expérientielles servent à engranger des savoir-faire et des savoir-être dans un pays en ayant accès aux relations influentes localement. De ce fait, un dirigeant expérimenté sera en mesure de mieux utiliser ses relations et de mieux se comporter avec les autres membres du réseau pour obtenir plus rapidement et avec plus de certitude des informations et des conseils précis sur le climat des affaires, sur la manière de se localiser ou sur l'identification des

opportunités. Conformément à la définition du networking (Naude *et al.*, 2014), une entreprise expérimentée devrait donc être en mesure de mieux bâtir, utiliser et entretenir les relations utiles pour sa stratégie de localisation.

En conclusion, l'expérience locale accentue l'effet du networking sur l'intention d'une nouvelle localisation dans une même région car l'entreprise a de meilleures connaissances des normes sociales locales.

2.2.3.1.3. Conclusions et hypothèses

Les deux premières versions du modèle d'Uppsala et la théorie du réseau social nous ont permis de montrer qu'avec l'expérience internationale et locale, les PME qui s'internationalisent arrivent à mieux gérer leur réseau de relations. Elles arrivent notamment à mieux créer, utiliser et entretenir les liens sociaux qui facilitent leur internationalisation. Finalement, sur le plan théorique, l'expérience internationale/locale renforce l'effet du networking sur l'intention de localisation car l'entreprise peut plus facilement être un « *insider* ».

L'expérience internationale et locale a un effet modérateur positif sur la relation entre le networking et l'intention d'une nouvelle localisation dans une même région puisque, grâce à une meilleure connaissance des réseaux internationaux, les PME expérimentées sont plus à même de « réseauter » efficacement. De ce fait, en étant expérimentée, l'entreprise est incitée à se localiser une nouvelle fois dans une même région car :

- L'expérience internationale rend les capacités de networking plus utiles pour devenir un « *insider* » dans un pays étranger (Johanson et Vahlne, 2009 ; Vahlne et Johanson, 2017) ;
- L'expérience locale renforce l'importance des liens régionaux lors de l'évaluation des avantages à la localisation (Dahl et Sorenson, 2012 ; Zaheer *et al.*, 2009) ;
- L'expérience permet d'accroître l'influence des capacités de networking de l'entreprise qui souhaite se localiser à l'étranger (Blomstermo *et al.*, 2004 ; Zain et Ng, 2006) ;
- L'expérience permet à l'entreprise d'augmenter la quantité d'informations issues de son réseau de relations (Kulchina, 2015).

Ainsi, à partir du raisonnement précédent, nous avons proposé les hypothèses suivantes :

H5a : L'expérience internationale modère positivement la relation entre le networking et l'intention d'une nouvelle localisation dans une même région.

H5b : L'expérience locale modère positivement la relation entre le networking et l'intention d'une nouvelle localisation dans une même région.

2.2.3.2. L'expérience renforce la relation entre les liens forts et l'intention d'une nouvelle localisation dans une même région

Dans cette partie, nous allons développer une hypothèse relative à l'effet modérateur de l'expérience ; nous montrerons notamment que l'expérience internationale et locale affecte la relation entre la force des liens et l'intention d'une nouvelle localisation. Notre argumentaire théorique repose sur les versions I et II du modèle d'Uppsala, et sur la théorie du réseau social (2.2.3.2.1). Nous illustrerons ensuite ces réflexions théoriques à l'aide d'études empiriques pour montrer que l'expérience internationale et locale renforce la relation entre la force des liens et l'intention d'une nouvelle localisation dans une même région (2.2.3.2.2).

2.2.3.2.1. L'expérience renforce l'effet de la confiance dans l'intention de localisation

Dans le modèle d'Uppsala, la réduction du risque à l'international passe par les connaissances expérientielles (Johanson et Vahlne, 1977) et le réseau social (Johanson et Vahlne, 2009). Les deux déterminants permettent de s'engager à l'international de manière croissante et progressive en facilitant des localisations successives. Ces connaissances et ces relations (qui incitent l'entreprise à se localiser) sont efficaces et utiles pour l'entreprise si celle-ci sait les identifier, c'est-à-dire si elle a l'expérience suffisante de ce type de relation (Guercini et Runfola, 2010). L'expérience développée à l'international permet notamment d'identifier et de conserver des relations plutôt fortes (Granovetter, 1973), car la durée est une composante

essentielle de ces relations ; c'est dans le temps qu'une relation peut être qualifiée de forte. En effet, pour bâtir un réseau fort, l'entreprise doit avoir pris le temps de bien connaître ses contacts dans le but de nouer des relations durables et stables (Hilmersson et Jansson, 2012). Dans ce cas, le développement de l'expérience permet d'apprendre à renforcer les relations en ayant une meilleure connaissance des partenaires (Brulhart, 2007).

Avec l'expérience et le temps nécessaire au développement de connaissances expérientielles, l'entreprise améliore sa capacité de gestion des relations utiles à son internationalisation (Coviello et Munro, 1997). Une entreprise expérimentée arrive à mieux évaluer quelles sont les relations qui lui sont utiles pour se localiser dans différents pays lorsque ces relations sont jugées dignes de confiance. Autrement dit, une entreprise qui dispose d'un stock de connaissances expérientielles arrive plus facilement à identifier les liens forts dont elle dispose et qu'elle pourra solliciter lors de la mise en œuvre de sa stratégie de localisation (Schotter et Beamish, 2013). En effet, l'entreprise expérimentée, qui a actionné à plusieurs reprises différentes relations au cours de son internationalisation, a acquis plus de savoir-faire relatifs à l'emploi des liens forts. L'entreprise sait, par exemple, à mesure qu'elle a effectué des opérations de localisation, obtenir une meilleure qualité d'information au moment de décider si elle se localise une nouvelle fois. L'expérience renforce donc l'effet des liens forts car elle permet à l'entreprise d'affiner ses attentes en termes d'information dont elle a besoin pour se localiser.

A l'inverse, quand l'entreprise n'est pas expérimentée, elle ne sait pas ce qu'elle peut attendre de ses liens forts ; or, avec l'expérience elle est davantage en mesure d'utiliser pleinement ce type de lien. D'après Bhatti *et al.*, (2016), en ayant obtenu des connaissances sur différents contextes et dans différents pays, l'entreprise qui a une expérience internationale développée devrait savoir plus rapidement les liens forts qu'elle doit privilégier et qu'elle peut actionner pour faciliter de nouvelles localisations. En maintenant les interactions sociales dans le temps et en créant des liens forts dans plusieurs pays, l'apprentissage de la gestion des relations internationales permet à l'entreprise de renforcer la confiance qu'elle accorde aux autres membres de son réseau, ce qui, *in fine*, l'incite à se localiser une nouvelle fois.

En étant davantage capable de disposer de ses liens forts, l'entreprise peut se localiser plus facilement à l'étranger (puisque'elle a confiance, puisque'elle est rassurée et puisque'elle dispose de la bonne information). Erramili (1991), montre par exemple, qu'avec plus d'expérience internationale, l'entrepreneur apprend à faire confiance, à mieux gérer ses relations, et à mieux évaluer ses liens à l'étranger : « Avec un accroissement de l'expérience,

les firmes acquièrent une plus grande confiance dans leur capacité à évaluer les besoins de leurs clients, à mieux estimer les coûts et avantages, et à mieux évaluer la vraie valeur des marchés étrangers » (Erramili, 1991, p. 480). Or, comme la confiance incite à l'engagement (Burt, 1992 ; 2005) et à l'action (Alcantara et Mitshuhashi, 2012 ; Coleman, 1990), plus l'entreprise est expérimentée, plus la confiance influence fortement la décision de localisation (Choe et Lee, 2016). Ainsi, si l'entreprise est expérimentée, elle est en mesure de mieux s'appuyer sur ses liens forts pour se localiser une nouvelle fois. Coviello et Munro (1997) montrent notamment que les entreprises trop jeunes (et donc pas assez expérimentées) ne prennent pas toujours en considération l'importance du réseau social dans le processus d'internationalisation ; elles ne l'utilisent donc pas assez. A l'inverse, à mesure que l'entreprise gagne de l'expérience, elle acquiert des connaissances qui lui sont utiles pour valoriser ses liens forts au moment de la décision de localisation.

Ces connaissances expérientielles peuvent notamment porter sur les caractéristiques des régions dans lesquelles l'entreprise est localisée (Chang et Park, 2005 ; Zhao, 2015), sur les habitudes de gérer ses affaires dans ces régions (Freeman *et al.*, 2014 ; Lan Ge et Wang, 2013), et sur la manière de se comporter dans ces régions (Lu *et al.*, 2014 ; Stoian *et al.*, 2017). Cette accumulation de connaissances locales est possible sur du long terme, lorsque l'entreprise fait preuve de persévérance (Gerschewski *et al.*, 2015) et qu'elle ancre ses activités dans une certaine région en entretenant des relations stables et durables avec l'ensemble des personnes qui sont en contact avec elle (Kontinen et Ojala, 2011).

Finalement, l'expérience, par une meilleure adaptation de l'entreprise aux différents codes sociaux à adopter lors de la pénétration de nouveaux marchés, facilite l'exploitation des liens forts là où l'entreprise en détient. En conceptualisant le réseau social (et notamment les liens forts) comme une ressource dont dispose l'entreprise (Barney, 1991 ; Wernefelt, 1984 ; voir partie 1, point 2.3.1.), nous pouvons faire l'hypothèse que l'expérience permet de mieux utiliser cette ressource lors de l'élaboration de la stratégie de localisation. L'ensemble des liens forts dont dispose l'entreprise peut alors être vu comme un portefeuille de relations que l'entreprise peut activer pour faciliter ses localisations. En étant expérimentée, l'entreprise améliore ainsi l'utilisation de son portefeuille de relations en ayant davantage recours aux liens forts caractérisés par un haut degré de confiance.

2.2.3.2.2. L'explication de la modération entre l'expérience et la force des liens dans les études empiriques

Les études empiriques permettent de segmenter l'effet de l'expérience internationale et de l'expérience locale sur la relation entre la force des liens et l'intention de localisation. Alors que l'expérience internationale permet d'accroître la capacité de l'entreprise à identifier les liens forts qui lui seront utiles, l'expérience locale permet surtout de s'ancrer dans une région pour renforcer les liens déjà existants. Pour les deux types d'expérience, le rôle de modérateur s'évalue par un renforcement de la relation entre la force des liens et l'intention d'une nouvelle localisation dans une même région.

Expérience internationale

Sur le plan empirique, plusieurs articles ont montré qu'une entreprise qui dispose d'une plus grande expérience internationale peut identifier plus aisément les liens forts qui lui sont utiles pour de nouvelles localisations (Kontinen et Ojala, 2011 ; Lo *et al.*, 2016).

En étudiant l'internationalisation de 151 entreprises américaines du secteur secondaire, l'article d'Erramili (1991) rappelle l'importance de l'expérience dans les stratégies de développement à l'international. En étendant les conclusions de cette étude à l'intention de localisation, nous pensons que l'expérience permet à l'entreprise d'améliorer la qualité de son portefeuille de relations de confiance. En opérant de la sorte (c'est-à-dire en utilisant son expérience pour sélectionner des liens forts), l'entreprise choisit d'avoir recours à des relations qui faciliteront sa localisation. Elle sera donc plus encline à se localiser une nouvelle fois.

Concrètement, en termes de gestion du réseau et des liens forts, l'apprentissage et les connaissances expérientielles permettent de mieux comprendre les relations que le dirigeant peut mobiliser pour son internationalisation ; ce que Lamb *et al.* (2011) illustrent à partir d'une étude phénoménographique d'entreprises australiennes du secteur viticole. L'étude de Lamb *et al.* (2011) porte sur les managers qui mettent en place et décident de la stratégie d'internationalisation. En analysant les variations des perceptions des managers vis-à-vis de leur stratégie internationale, l'article affirme que le réseau façonne la vision de l'internationalisation des décideurs et que ces derniers essaient de tirer profit de leurs relations pour poursuivre leur internationalisation. En reprenant les conclusions de cette étude, nous

ajoutons que les connaissances expérientielles participent à la construction de la perception que les managers ont de leur stratégie. Nous faisons l'hypothèse que si ces derniers sont plus expérimentés, ils seront en mesure de sélectionner les liens forts qui leur apportent des informations de meilleure qualité. En disposant d'une vision plus fine et plus proche de certaines réalités, les managers, forts de leur expérience de terrain, sont davantage prêts à s'engager à l'international, donc à se localiser une nouvelle fois. Ainsi, grâce à l'expérience, l'effet des liens forts sur l'intention de localisation est renforcé.

Enfin, grâce à l'expérience, l'entreprise a une meilleure gestion de la ressource réseau (et notamment des liens forts). Elle est donc en mesure d'affiner sa vision du climat des affaires ainsi que de sa stratégie internationale. Ses décisions sont plus précises, et elle est davantage en mesure d'identifier correctement les marchés étrangers dans lesquels se localiser (Davidson, 1980) mais également les relations de confiance susceptibles de l'aider dans son internationalisation (Choe et Lee, 2016 ; Lan Ge et Wang, 2013).

En conclusion, l'expérience internationale accentue l'effet des liens forts sur l'intention de localisation dans une même région en raison de la meilleure prise en compte des relations fortes.

Expérience locale

Concernant l'influence de l'expérience locale sur la gestion des liens forts, les études empiriques montrent qu'une entreprise expérimentée dispose de connaissances approfondies sur les démarches à réaliser pour s'implanter dans un certain pays. Attardons-nous sur deux études qui montrent que l'expérience locale permet d'accentuer l'efficacité des liens forts dans la décision de localisation.

- Kontinen et Ojala (2011) cherchent à comprendre comment les liens des PME familiales aident à l'identification des opportunités sur les marchés étrangers. En étudiant les cas de 8 PME finlandaises qui se localisent en France, ils concluent que les liens faibles sont capitaux pour identifier de nouvelles opportunités de

développement. Cependant ces liens faibles se transforment rapidement en liens forts pour garantir plus de confiance et d'engagement. Nous pensons que le passage des liens faibles en liens forts est permis par l'expérience et que l'expérience incite l'entreprise à ne pas fonder sa réflexion uniquement sur des liens faibles (donc des liens plus risqués). En d'autres termes, comme l'entreprise qui s'internationalise est averse au risque, elle préfère avoir recours à des liens forts pour se rassurer. En étant expérimentée, elle est donc davantage en mesure d'avoir recours à ce type de lien qui facilitent son internationalisation et qui l'incitent à se localiser dans la région où elle a transformé ses liens faibles en liens forts.

- Dahl et Sorenson (2012) montrent que l'ancrage local et les liens forts sont surtout utiles lors de la mise en œuvre de la localisation puisqu'ils encouragent l'engagement. Leurs conclusions insistent sur le fait que les multinationales sont incitées à investir là où elles ont des attaches profondes et là où le dirigeant trouve un cadre de vie qui le satisfait. Autrement dit, dans les zones où l'entreprise a une expérience du terrain, qu'elle connaît depuis un certain temps les membres de son réseau, et où le dirigeant trouve un environnement favorable qui dépasse la seule préoccupation pour la performance, l'entreprise aura davantage de chance de se localiser et de réussir sa stratégie de localisation. En disposant d'une expérience locale, il est plus facile pour l'entreprise d'être un « *insider* » et de jouir des avantages qu'elle retire de ses liens forts.

Enfin, une entreprise qui a plus d'expérience locale devrait davantage faire confiance à ses partenaires grâce à l'identification des « bons contacts ». Ces relations fortes couplées aux connaissances expérientielles sont susceptibles de fournir une information plus fiable, que l'entreprise sera capable de prendre en compte et qui devrait donc l'inciter à se localiser une nouvelle fois.

En conclusion, l'expérience locale accentue l'effet des liens forts sur l'intention de localisation dans une même région en raison de la meilleure connaissance de l'entreprise de ses propres relations locales.

2.2.3.2.3. Conclusions et hypothèse

À partir de la première et de la deuxième version du modèle d'Uppsala, de la Ressource-Based-View, et des théories d'analyse des réseaux sociaux, nous avons montré que l'expérience internationale et locale renforce l'impact des relations de confiance, encourage le passage des liens faibles aux liens forts, et accentue « *l'insidership* » qui incite à s'internationaliser. Ces mécanismes invitent les entreprises à poursuivre leur internationalisation surtout dans une certaine région si elles disposent de liens de confiance bien établis localement.

L'expérience internationale/locale renforce donc la relation entre les liens forts et l'intention d'une nouvelle localisation car :

- L'expérience renforce l'utilisation du portefeuille de relations de confiance (Barney, 1991 ; Coviello et Munro, 1997) ;
- L'expérience renforce le rôle de la confiance dans l'élaboration de la stratégie de localisation (Bhatti *et al.* 2016 ; Coleman, 1990 ; Choe et Lee, 2016) ;
- L'expérience permet le passage des liens faibles aux liens forts ce qui facilite la mise en œuvre de la stratégie de localisation et du coup, incite à se localiser une nouvelle fois (Johanson et Vahlne, 2009 ; Kontinen et Ojala, 2011) ;
- L'expérience renforce l'impact des liens forts tissés localement (Dahl et Sorenson, 2012 ; Davidson, 1980).

À partir du raisonnement précédent, nous proposons donc les hypothèses suivantes :

H6a : l'expérience internationale modère positivement la relation entre la force des liens et l'intention d'une nouvelle localisation dans une même région.

H6b : l'expérience locale modère positivement la relation entre la force des liens et l'intention d'une nouvelle localisation dans une même région.

2.2.3.3. Expérience, degré de réussite et intention d'une nouvelle localisation

Dans le modèle d'Uppsala, l'internationalisation dépend en partie des étapes précédentes. En fonction de ce que l'entreprise retire de ses connaissances expérientielles, elle peut poursuivre ou non son internationalisation. Le modèle indique que des retours en arrière sont possibles avec une « désinternationalisation » qui se traduirait par un recul des investissements à l'étranger (Johanson et Vahlne, 2009 ; Vahlne et Johanson, 2017). Dans le cas de notre recherche, cela signifie qu'en fonction du résultat de la localisation précédente, l'entreprise peut avoir l'intention de se localiser une nouvelle fois. Nous avons montré dans les hypothèses H3a et H3b que le degré de réussite influence l'intention d'une nouvelle localisation dans une même région.

Or, l'expérience modifie la relation entre le degré de réussite et l'intention d'une nouvelle localisation en raison de l'apprentissage organisationnel qu'elle génère. La question de l'apprentissage organisationnel issu des expériences de l'échec ou du succès, attire l'attention du monde académique depuis plusieurs années et de manière croissante (Baum et Dalhin, 2007 ; Madsen et Desai, 2010). La position traditionnelle de la littérature considère qu'il existe un lien positif entre l'accumulation d'expériences et la performance en termes de résultats (Lant et Montgomery, 1987 ; Argote et Epple, 1990 ; Audia *et al.*, 2000 ; Thornhill et Amit 2003) mais elle ne distingue que peu souvent l'effet d'une accumulation d'expériences sur la relation entre le degré de réussite et l'internationalisation. Seules, quelques études tentent d'analyser comment l'expérience, en tant que somme de connaissances permet de corriger les actions entreprises pour mener à une performance supérieure (Madsen et Desai, 2010 ; Diwas *et al.*, 2013 ; Desai, 2015) mais ces recherches ne concernent pas l'internationalisation.

Pour étudier l'effet de l'expérience, conceptualisée comme une somme de savoir-faire et de savoir-être détenue par l'entreprise, sur la relation entre le degré de réussite et l'intention d'une nouvelle localisation, nous allons tout d'abord montrer que l'expérience permet à l'entreprise d'apprendre de ses échecs (2.2.3.3.1) ; nous montrerons ensuite que l'expérience permet à l'entreprise d'éviter de se faire bernier par le succès (2.2.3.3.2) ; nous étudierons ensuite l'effet de l'expérience sur le QSE en montrant que l'expérience permet d'apprécier le QSE à sa « juste » valeur » (2.2.3.3.3).

2.2.3.3.1. Expérience et analyse de l'échec

Dans l'hypothèse 3, nous avons montré qu'en l'absence de capacités d'analyse suffisantes l'échec pouvait conduire l'entreprise à se localiser une nouvelle fois dans une même région. En raison de la magnitude de l'échec ou de sa survenance dans le processus d'internationalisation, certaines entreprises ne sont pas toujours en mesure d'apprendre de leurs échecs ; ce que Levinthal et March (1993) appellent la myopie d'apprentissage. Ce manque de capacités d'analyse renvoie au manque de connaissances expérientielles qui aident à analyser le résultat des stratégies. Meschi et Métais (2010) indiquent une condition préalable à l'évaluation du résultat : « *à condition que l'entreprise soit capable d'en tirer les enseignements* ». Larsen (2016) ajoute que « *les capacités des entreprises à prévoir les coûts et les conséquences du changement organisationnel sont importantes pour comprendre les écarts de performance* ». C'est à partir de ces indices que nous invoquons l'expérience internationale et locale pour étudier la modification de l'influence de l'échec sur l'intention d'une nouvelle localisation. L'expérience et les connaissances que l'entreprise acquiert dans le temps, au fur et à mesure qu'elle s'internationalise dans différents pays, permettent à l'organisation d'identifier les causes de l'échec et de tirer des leçons des échecs passés. Sans cette expérience, les entreprises souffrent de myopie d'apprentissage qui ne leur permet pas de se rendre compte de l'ampleur de l'échec, du moment capital de sa survenance ou des conséquences que cet échec peut avoir sur l'organisation.

Or, comme l'entreprise dotée de connaissances expérientielles a une meilleure capacité d'analyse de l'écart entre la performance attendue et la performance réalisée (Greve, 2003), l'influence d'un échec sur l'intention d'une nouvelle localisation devrait être réduite. Cela s'explique par le fait que l'expérience indique aux membres de l'organisation que les modèles d'interprétation de l'environnement ne sont pas adaptés, et qu'il faut chercher de nouvelles stratégies plus pertinentes (March et Simon, 1958 ; Cyert et March, 1963). Les connaissances issues de l'expérience encouragent les membres de l'organisation à remettre en question les croyances établies et à innover (Roulet et Dahlin, 2012 ; Stikin, 1992). L'analyse fine de l'échec grâce à une expérience développée encourage l'entreprise à rechercher de nouveaux savoirs et, dans un certain nombre de cas, elle offre une indication de la direction à prendre pour corriger la stratégie employée (Turner, 1978 ; Levinthal et March, 1981). En disposant d'une expérience développée, l'entreprise peut finalement analyser l'échec pour envisager des actions correctives et éventuellement un changement de stratégie (Douglas *et al.* 2007).

Dans le cas d'une stratégie d'internationalisation, lorsque l'entreprise est en passe de se localiser une nouvelle fois, elle analyse le résultat de la localisation précédente (Johanson et Vahlne, 1977 ; Cheriet, 2015). Si cette localisation est un échec et que l'entreprise peut analyser les causes de cet échec alors, elle ne devrait pas poursuivre son internationalisation de la même manière. Autrement dit, si l'entreprise dispose d'une expérience suffisante pour lui permettre d'analyser l'échec de la localisation antérieure, elle ne devrait pas poursuivre son internationalisation ou changer les modalités de sa stratégie. Cela peut se traduire par exemple par un changement du choix du mode d'entrée ou par le changement de la région visée. L'expérience locale permet alors d'apprécier plus finement le résultat de la localisation antérieure puisque l'entreprise peut évaluer sur la base de ses propres critères et sur la base de la connaissance fine d'une région particulière, si la localisation précédente peut être caractérisée par un échec. Si cela est le cas, alors elle ne devrait pas se localiser une nouvelle fois dans la même région.

Finalement, l'expérience est une condition *sine qua non* à l'analyse précise de l'échec puisqu'elle permet d'éviter la myopie d'apprentissage (Levinthal et March, 1993) et l'entreprise peut tirer des leçons de ses échecs pour envisager un changement de stratégie (Meschi et Métais, 2010). L'expérience permet donc de mieux analyser l'échec, d'en tirer des leçons, de changer les schémas mentaux et de modifier l'action stratégique. En ayant l'expérience suffisamment développée, l'entreprise peut analyser plus justement l'échec et changer sa stratégie.

2.2.3.3.2. Expérience et analyse du QSE

Dans l'hypothèse n°3 nous avons montré que les organisations peuvent retirer des enseignements dans des situations complexes (Kim et Minner, 2007). Le cas des QSE étant des situations plus complexes que les échecs importants ou les francs succès, ils génèrent donc un apprentissage particulièrement utile pour les entreprises. Les organisations peuvent donc apprendre des petits échecs ou des petits succès car les gros échecs peuvent entraîner la faillite et les gros succès peuvent conduire à un excès de confiance ; dans les deux cas, en absence d'expérience suffisante, les résultats extrêmes provoquent une myopie d'apprentissage. Les QSE, en générant un apprentissage important peuvent donc conduire l'entreprise à envisager d'autres cas de figure pour son internationalisation en modifiant ses modes opératoires.

Cependant, d'après Baum et Dahlin (2007), il faut que l'entreprise dispose d'une expérience suffisante pour analyser les QSE. Les connaissances expérientielles peuvent alors influencer les changements faisant suite à un QSE. Or, dans le modèle d'Uppsala, l'expérience est centrale car elle permet de dissiper l'incertitude et de rassurer l'entreprise sur les démarches à suivre. Comme l'entreprise expérimentée est en mesure d'évaluer le résultat en fonction des résultats antérieurs et en fonction des résultats des autres entreprises (expérience d'autrui ou *vicarious experience*), elle peut se satisfaire d'un QSE. En effet d'après les conclusions de Kahneman et Tversky (1979), les agents préfèrent maintenir des résultats moyens (ou intermédiaires) plutôt que de prendre le risque de perdre davantage. En se contentant de résultats intermédiaires (QSE), l'entreprise évite d'explorer des stratégies alternatives jugées parfois plus risquées et pouvant conduire à l'échec d'une stratégie d'internationalisation à long terme. Grâce aux connaissances acquises lors des expériences antérieures, l'entreprise peut apprécier le QSE à sa juste valeur en considérant qu'elle a opté pour la « bonne » stratégie puisque les objectifs sont atteints. Elle ne cède pas à l'optimisme exagéré (Thomas *et al.*, 2007) ni à la falsification des résultats (Dillon *et al.*, 2016), et cela la conforte dans ses prises de décisions passées. De plus, l'expérience locale peut permettre de considérer qu'un QSE est déjà un résultat satisfaisant si l'entreprise se localise dans une région en développement caractérisée par un climat instable politiquement et risqué économiquement (Alcantara, Mitshuhashi, 2012; Holburn et Zelner, 2010). L'entreprise peut donc revoir ses aspirations à la hausse et générer de l'apprentissage en simple boucle (Argyris et Schön, 1978) pour ne pas changer radicalement sa stratégie de localisation mais simplement adapter ses modes opératoires.

L'expérience donc permet d'apprécier un QSE à sa juste valeur. En relativisant le changement de stratégie suite à un QSE pour tenter d'atteindre des niveaux de performance supérieurs, l'entreprise préfère se contenter d'un résultat intermédiaire pour poursuivre sa stratégie d'internationalisation. Elle ne devrait pas être incitée à se localiser une nouvelle fois car elle veut éviter de prendre des risques pouvant la mener à l'échec (Kanheman et Tversky, 1979).

Finalement, l'expérience réduit l'influence du QSE sur l'intention d'une nouvelle localisation dans une même région. L'expérience conduit donc à stabiliser la stratégie en gardant les modes opératoires menant au QSE. De ce fait, l'entreprise expérimentée n'est pas incitée à changer de stratégie suite à un QSE.

2.2.3.3.3. Expérience et analyse du succès

Nous avons montré précédemment que le succès conduisait à une simplification des facteurs de la réussite. En ayant connu une stratégie débouchant sur un succès, l'entreprise peut être trop confiante sur les méthodes qu'elle a employées et sur son analyse de l'environnement (Audia *et al.*, 2000 ; Madsen et Desai, 2010 ; Louis et Sutton, 1991). Par ailleurs, un franc succès comporte une part de chance que le dirigeant, fort de sa réussite, néglige parfois ce facteur ce qui le conduit à adopter un optimisme exagéré (Thomas *et al.*, 2007). Cette situation peut donc conduire l'entreprise à réemployer les méthodes qui ont fonctionné par le passé traduisant une forme d'inertie organisationnelle (Nelson et Winter, 1982). Cette inertie renvoie parfois, comme dans le cas de l'échec, à une myopie d'apprentissage de la part des dirigeants (Levinthal et March, 1993).

Or, dans le cas d'une stratégie débouchant sur un succès, les connaissances expérientielles procurent à l'entreprise les capacités d'analyse qui remettent en cause les mécanismes de simplification mentale et d'inertie organisationnelle (Roulet et Dahlin, 2012). Les connaissances générées par l'expérience permettent d'analyser plus finement un franc succès pour deux raisons. D'une part, l'expérience évite la simplification des déterminants du succès grâce à l'analyse plus précise de l'écart de performance. Elle permet l'étude méticuleuse des causes et des conséquences du succès qui lui-même repose potentiellement sur la chance (Berg, 2013 ; Dowell et Kilally, 2009). D'autre part, l'expérience bouscule l'inertie organisationnelle puisque le dirigeant prendra le temps de la réflexion en envisageant de nouvelles destinations de localisation ou de nouveaux modes d'entrée, suite à l'examen de ses carences en termes de savoir-faire (Eriksson, 1997). Ceci est appuyé par le fait que la perception du succès ne repose pas uniquement sur des critères objectifs et comptables, mais également sur la satisfaction que le dirigeant retire de ses opérations internationales (Gerschewski *et al.*, 2015 ; Pangarkar, 2008).

En accumulant des connaissances sous forme de savoir-faire et de savoir-être, l'entreprise peut qualifier plus facilement le résultat d'une stratégie surtout lorsqu'il s'agit d'un franc succès. L'expérience d'une région particulière peut par exemple permettre au dirigeant qui connaît bien cette région de reconsidérer les méthodes qu'il a employées et qui l'ont mené au succès. Dès lors, en ne faisant pas reposer uniquement l'appréciation du résultat sur des indicateurs quantitatifs mais également sur des perceptions et des sensations, le dirigeant peut corriger sa stratégie. Cela est d'autant plus vrai pour les PME qui ne disposent pas d'outils de

pilotage forcément très développés et qui permettent d'analyser quantitativement le résultat d'une stratégie (Watson et Everett, 1996). Dans le cas d'une PME, les causes du succès peuvent être obscures, et l'expérience permet de temporiser une dynamique d'internationalisation rapide et précipitée.

En reconsidérant les critères du succès, l'entreprise peut se rendre compte qu'une localisation qu'elle avait qualifiée de franc succès n'en est en fait pas un (Berg, 2013). De ce fait, en utilisant ses connaissances expérientielles, l'entreprise prend conscience que le succès d'une localisation n'est pas aisément répliquable et que ce succès peut dépendre de facteurs de contingence qui ont échappé à sa compréhension lors des localisations précédentes. L'expérience, par la remise en cause des stratégies antérieures, peut inciter l'entreprise à prendre une autre trajectoire suite à une localisation réussie et finalement, la conduire à ne pas se localiser une nouvelle fois.

L'analyse d'un succès sur la base de l'expérience n'est pas exclue par le modèle d'Uppsala puisque Johanson et Vahlne (2009) rappellent que cette analyse permet parfois de sauter des étapes afin d'aller plus rapidement à l'international suite à l'interprétation pertinente d'un résultat positif (Santangelo et Meyer, 2017). Ainsi, l'expérience permet de questionner les facteurs du succès parfois difficiles à identifier. Ces facteurs parfois dus à la chance (Berg, 2014), peuvent varier dans le temps, et les connaissances issues de l'expérience permettent de les relativiser en analysant les causes d'un degré de réussite anormalement élevé.

2.2.3.3.4. Conclusions et hypothèses

À partir du modèle d'Uppsala et de la théorie de l'apprentissage, nous venons de montrer que l'expérience permet d'analyser plus finement les résultats des stratégies antérieures. L'impact de l'expérience est d'autant plus grand que le résultat est extrême (échec important ou franc succès).

Dans le cas d'une stratégie d'internationalisation, l'analyse de la localisation antérieure est possible grâce à une expérience internationale et locale élevée. Comme nous avons considéré le degré de réussite comme un continuum allant de l'échec au succès en passant par le QSE, et que nous avons montré que l'expérience modifie l'impact de chacun des points extrêmes de ce continuum, nous pouvons conclure que l'expérience modifie bien la relation entre le degré de réussite et l'intention d'une nouvelle localisation dans une même région.

L'expérience modère donc la relation entre le degré de réussite et l'intention d'une nouvelle localisation.

- L'expérience permet la remise en question des stratégies débouchant sur un échec (Roulet et Dahlin, 2012 ; Levinthal et March, 1981). Elle accroît l'impact de l'échec sur l'intention de localisation dans une même région ;
- L'expérience permet de relativiser le facteur chance et la myopie d'apprentissage qui ont lieu à la suite d'un franc succès (qui dépasse largement les aspirations) (Dowell et Kilally, 2009 ; Levinthal et March, 1993). Elle diminue l'influence du succès sur l'intention d'une nouvelle localisation dans une même région ;
- L'expérience fait prendre conscience à l'entreprise qu'un résultat intermédiaire (QSE) peut être satisfaisant dans la mesure où l'entreprise peut poursuivre son internationalisation en adaptant à la marge sa stratégie de localisation (Kanheman et Tversky, 1979) ;
- L'effet modérateur de l'expérience devrait donc réduire la pente de la courbe de l'effet linéaire, et accroître la forme en U inversée entre le degré de réussite et l'intention d'une nouvelle localisation.

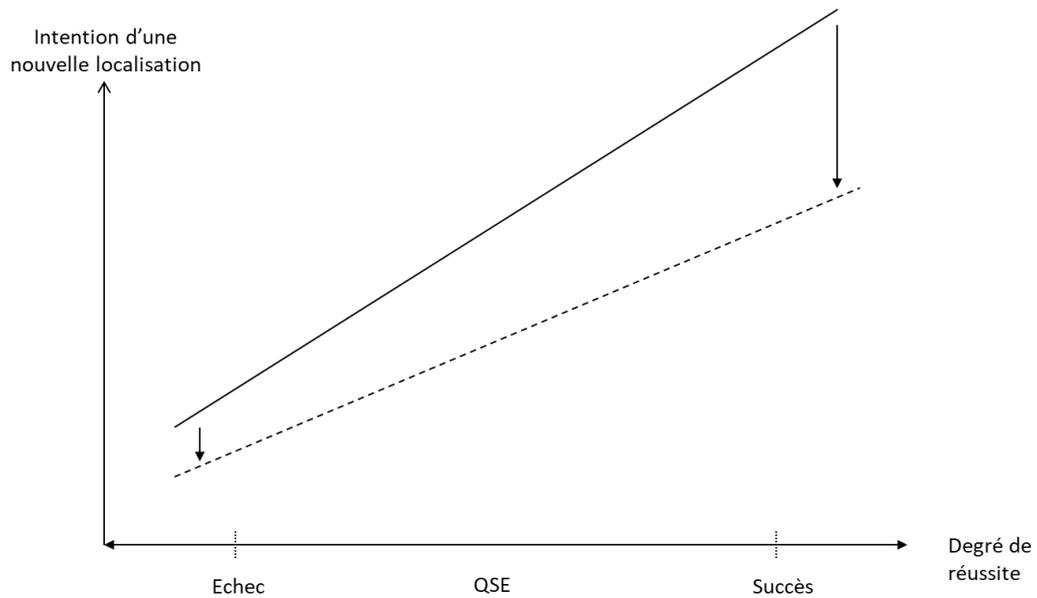
Ainsi, suite aux raisonnements précédents, nous proposons de formuler les hypothèses suivantes :

H7a : L'expérience modère négativement la relation linéaire entre le degré de réussite et l'intention d'une nouvelle localisation dans une même région.

H7b : L'expérience modère positivement la relation curvilinéaire entre le degré de réussite et l'intention d'une nouvelle localisation dans une même région.

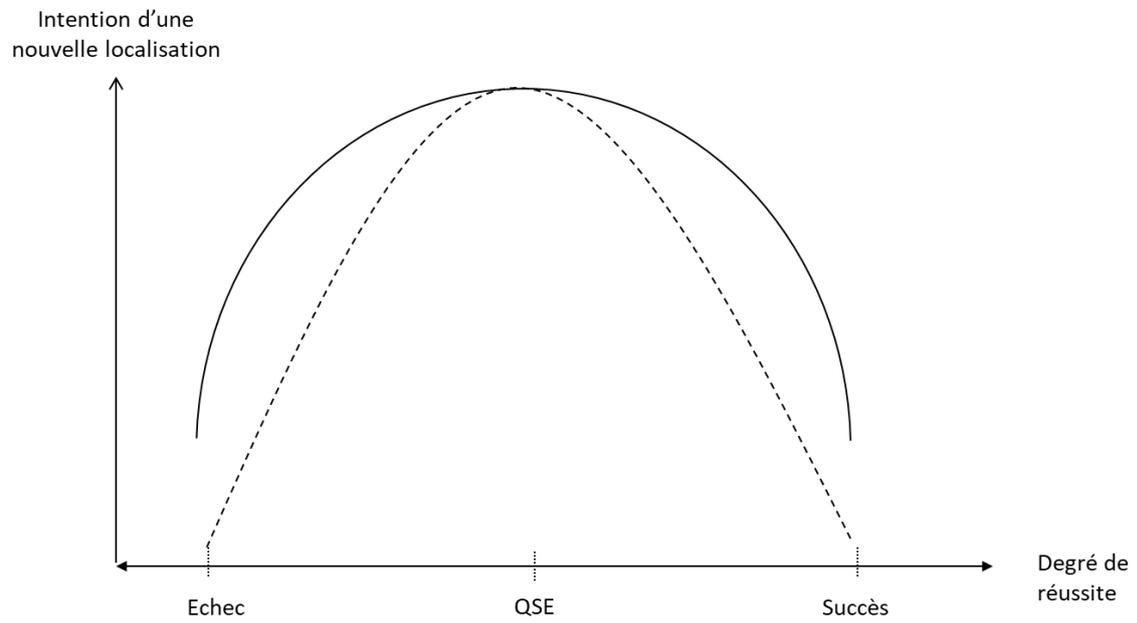
Les deux graphiques ci-dessous illustrent les effets modérateurs de l'expérience dans le cas des deux hypothèses alternatives H7a et H7b.

Graphique 7 : Illustration de l'effet modérateur de l'expérience sur la relation linéaire entre le degré de réussite et l'intention d'une nouvelle localisation.



Réalisation personnelle

Graphique 8 : Illustration de l'effet modérateur de l'expérience sur la relation curvilinéaire entre le degré de réussite et l'intention d'une nouvelle localisation.



Réalisation personnelle

3. L'influence de déterminants complémentaires sur l'intention d'une localisation dans une même région

Après avoir développé ces hypothèses, nous allons à présent nous attarder sur plusieurs déterminants qui entrent également en compte dans la décision de localisation et qui viennent s'ajouter à l'influence du réseau social et de l'expérience. Jain *et al.* (2016) regroupent ces éléments dans les déterminants de premier ordre qui interviennent dans le processus de décision. Ces déterminants « *facilitent le déploiement des ressources à l'international pour explorer ou exploiter les opportunités à l'étranger* » (Jain *et al.*, 2016, p. 305). Ces facteurs sont multiniveaux et concernent le dirigeant, l'entreprise, et son environnement. Dans notre recherche, nous avons pris le parti d'assimiler deux niveaux d'analyse : le dirigeant de la PME et l'entreprise. Cette assimilation repose sur la prépondérance du dirigeant (ou de l'équipe dirigeante) dans les décisions stratégiques de l'entreprise. Néanmoins, au moment de prendre la décision, des facteurs individuels entrent en compte (Hsu *et al.*, 2013) et Coviello *et al.* (2017, p.1157) rappellent que ces caractéristiques individuelles qui manquent au modèle d'Uppsala sont indispensables pour comprendre les décisions de l'entreprise :

« Nous centrons notre propos sur deux dimensions absentes dans le modèle de Vahlne et Johanson (2017) : l'impact d'un contexte de digitalisation qui définit le contexte macroéconomique du monde moderne, et le rôle des individus en tant que principale fondation microéconomique du processus d'internationalisation ». Les auteurs ajoutent : « Les transitions d'une étape à une autre ne se passent pas sans orchestration : ce sont les décideurs que ce soit individuellement ou collectivement, organisent et mettent en place chaque transition ».

Cette principale remarque à l'encontre du modèle d'Uppsala n'est pas récente (Knight et Cavusgil, 1996) et elle insiste sur l'importance des caractéristiques individuelles qui entrent en compte dans la prise de décision.

3.1. L'influence des caractéristiques individuelles du dirigeant

Au niveau individuel, nous retenons différentes dimensions fréquemment employées dans les études en management international. Ces études permettent de rappeler l'importance d'autres déterminants qui interviennent dans la décision de localisation en complément de l'expérience. L'âge du dirigeant (Hsu *et al.*, 2013), sa nationalité (Chang et Park, 2005 ; Nachum *et al.*, 2008), son niveau de diplôme (Hsu *et al.*, 2013 ; Nielsen et Nielsen, 2011), et sa langue (Makino et Tsang, 2011 ; Nachum *et al.*, 2008) sont autant de dimensions qui influencent la décision de localisation. Ces caractéristiques renvoient aux cadres et aux dirigeants de la PME. Par exemple, un dirigeant d'entreprise âgé, disposant d'un niveau de diplôme élevé a plus de chance de connaître les démarches à réaliser pour poursuivre le processus d'internationalisation de son entreprise (Eriksson *et al.*, 1997). De même, l'attitude des dirigeants par rapport à l'international est également mentionnée dans la littérature. Un dirigeant qui a une vision positive de l'international et qui adopte une démarche proactive, hors de son marché national, a plus tendance à développer son entreprise à l'étranger (Ricard *et al.*, 2016 ; Sommer, 2010).

Au niveau du dirigeant, nous prenons donc en compte :

- L'âge du dirigeant peut influencer la décision de localisation puisqu'un dirigeant âgé a pu gérer davantage d'opérations à l'étranger qu'un dirigeant plus jeune (Hsu *et al.*, 2013).
- Nous prenons également en compte son niveau de diplôme (Hsu *et al.*, 2013 ; Sambharya, 1996). Le niveau de diplôme peut également influencer la stratégie de la PME et la manière d'envisager l'internationalisation puisqu'un dirigeant qui a un niveau de diplôme élevé bénéficie d'une meilleure formation initiale et devrait être plus à même de saisir la complexité liée à l'internationalisation.
- Nous prenons également en compte sa nationalité (Chang et Park 2005). La nationalité est parfois reprise pour évaluer le degré de proximité ethnique du dirigeant avec la zone dans laquelle il souhaite localiser son entreprise (Chang et Park, 2005). Si le dirigeant dispose de la même nationalité que la zone cible, il devrait être plus enclin à se localiser dans cet espace.

3.2. L'influence des caractéristiques de l'entreprise

Au niveau de l'entreprise, d'autres paramètres entrent également en compte dans la décision de localisation, et deux facteurs nous semblent primordiaux : la taille de l'entreprise (Ping Lv et Spigarelli, 2016) et son âge (Huett *et al.*, 2014 ; Lindorfer *et al.*, 2016). Ces deux dimensions prennent en considération le fait qu'une entreprise de plus grande taille dispose de plus de ressources pour mener sa stratégie d'internationalisation. En disposant de ressources supplémentaires l'entreprise peut mettre les moyens nécessaires pour mettre en œuvre sa stratégie de localisation. Par exemple, si l'entreprise dispose d'un service prospection ou d'études économiques rattachés à la partie commerciale, elle sera plus facilement en mesure d'établir sa stratégie de localisation qu'une PME de petite taille. De même, une entreprise qui existe depuis longtemps dispose d'un stock de connaissances supérieur à une entreprise plus jeune. Ces connaissances lui permettent de mieux évaluer l'environnement international et de mieux comprendre les différents contextes puisque le stock de connaissances organisationnelles intégrées par les dirigeants facilite la gestion des entités localisées sur différents territoires. En revanche, les approches INV et « *Born Globals* » affirment que l'âge n'est pas un déterminant de l'internationalisation puisque des entreprises jeunes peuvent aller rapidement à l'international (Knight et Cavusgil, 1996, 2004 ; Oviatt et McDougall, 1994). Néanmoins, cette remarque oblitère le fait que, dans ce type d'organisation, les dirigeants disposent souvent d'une expérience antérieure issue de la gestion d'entreprises et d'opérations internationales qui permettent d'utiliser les connaissances capitalisées pour réaliser cette internationalisation rapide (Oviatt et McDougall, 1994). De ce fait, si on assimile les deux niveaux d'analyse (dirigeant et entreprise) l'âge de l'entreprise reste un déterminant pertinent dans l'explication de l'internationalisation.

Au niveau de l'entreprise, nous prenons donc en compte :

- La taille de l'entreprise peut influencer la décision d'une nouvelle localisation en fonction de deux facteurs : la flexibilité et la disponibilité en ressources (Jong *et al.*, 2011 ; Nachum *et al.*, 2008 ; Roza *et al.*, 2011). Par exemple, les petites entreprises peuvent être plus flexibles mais disposent de moins de ressources que les plus grandes pour réaliser leurs localisations ;
- L'âge de l'entreprise (Huett *et al.*, 2014 ; Lindorfer *et al.*, 2016) peut se révéler déterminant dans la décision d'une nouvelle localisation. Une entreprise récente dirigée

par un top management dynamique et adoptant une vision positive de l'international peut localiser de nouvelles entités en ayant pour objectif le marché mondial (Knight et Cavusgil, 2004 ; Oviatt et McDougall, 1994). Une entreprise plus ancienne peut avoir plus de réticences à s'internationaliser et adopter une forme de méfiance vis-à-vis des marchés étrangers ;

- L'importance du secteur (Li, 2010) entre également en compte puisqu'un secteur en croissance attire plus facilement les investisseurs. En prenant en compte les secteurs d'appartenance des entreprises, les études en management international peuvent isoler l'effet des variables qu'elles souhaitent analyser. Un secteur en croissance est plus attractif et peut inciter un dirigeant à se localiser une nouvelle fois pour continuer à bénéficier des opportunités d'affaires.

3.3. L'influence des caractéristiques de l'environnement

Enfin, l'étude des choix de localisation nécessite de prendre en compte plusieurs variables liées au contexte d'internationalisation (Jain *et al.*, 2016 ; Kim et Aguilera, 2015 ; Nielsen *et al.*, 2017). En effet, la décision de localisation peut être motivée par les perspectives de croissance qu'offre un pays étranger. Si l'entreprise a l'intention de se localiser dans un autre pays pour bénéficier d'un marché important et en croissance alors, la dynamique de marché est importante. Le taux de croissance (ou le PIB) peut refléter cette dynamique ; les entreprises sont plus incitées à investir dans un pays à forte croissance et qui attire les investisseurs. Le PIB ou taux de croissance du PIB est souvent repris dans les études en management international pour illustrer la taille du marché (Johanson et Wiedersham-Paul, 1975 ; Lu *et al.*, 2014 ; Rose et Ito, 2009).

La taille du pays entre également en compte pour désigner l'amplitude du marché (Amiti et Javorcik, 2008 ; Nielsen *et al.*, 2017). Un pays fortement peuplé représente un marché plus large avec plus de potentiel de développement. Un grand marché permet de laisser la place à plusieurs entreprises qui peuvent alors pénétrer un même marché étranger.

Le contexte d'un pays s'évalue en partie par la qualité des institutions (Duanmu, 2012), par le risque politique (Garcia-Canal et Guillen, 2008 ; Quer *et al.*, 2012), ou par le climat des affaires. Une entreprise sera plus encline à se localiser dans un pays où le risque politico-économique n'est pas trop important. D'après Johanson et Vahlne (1977), seules les entreprises expérimentées, qui disposent d'une bonne connaissance de l'internationalisation ou qui connaissent les environnements risqués politiquement (Garcia-Canal et Guillen, 2008) peuvent

se localiser dans des pays à haut risque. L'impact du risque-pays et de la qualité du climat des affaires conditionnent donc forcément l'intention de localisation.

Pour intégrer ces éléments complémentaires à notre réflexion sur l'intention d'une nouvelle localisation dans une même région, nous prenons en compte différents aspects de contexte au niveau macroéconomique :

- Le taux de croissance du pays (Li, 2010). Comme nous nous intéressons au pays de la région MENA, il nous semble important de prendre en compte la différence de taux de croissance de chacun des pays. Un taux de croissance élevé peut inciter le dirigeant à se localiser dans un pays en raison des opportunités d'affaire et de croissance du pays ;
- La taille du pays (Lindorfer *et al.*, 2016) peut influencer la décision de localisation. Un grand pays peut apporter plus d'opportunités en raison d'un marché plus grand qui laisse de la place pour un plus grand nombre d'acteurs ;
- Le risque pays et le climat des affaires conditionnent les comportements des entreprises et déterminent leur intention de localisation (Birley, 1985 ; Pangarkar, 2008).

En résumé, ces variables supplémentaires nous permettent de prendre en compte des phénomènes ou des caractéristiques qui déterminent le choix de localisation des entreprises. Ces caractéristiques (qu'elles soient au niveau de l'individu, de l'entreprise ou du pays) sont souvent reprises dans la littérature sur le choix de localisation. Or, comme notre modèle se centre sur l'intention de localisation, nous avons choisi d'observer d'autres variables qui, nous pensons, sont plus importantes dans la détermination de l'intention d'une nouvelle localisation. Comme nous n'avons pas fait d'hypothèse sur l'influence des variables de contrôle sur l'intention d'une nouvelle localisation, nous centrons notre préoccupation sur le réseau social et l'expérience. La prochaine partie aura pour but de mettre en œuvre notre protocole de recherche afin d'évaluer dans quelles mesures ces variables influencent l'intention d'une nouvelle localisation dans une même région.

Bilan du chapitre deux

Les sept hypothèses présentées dans le chapitre deux nous permettent d'expliquer théoriquement pourquoi une PME qui s'internationalise dans une région précise peut avoir l'intention de se localiser une nouvelle fois dans cette région. Ce chapitre a pris appuis sur la revue de littérature effectuée dans le chapitre un pour expliciter l'influence des deux déterminants retenus (le réseau social et l'expérience) sur l'intention d'une nouvelle localisation.

Nous avons dans un premier temps présenté les hypothèses relatives à l'influence du réseau social sur l'intention d'une nouvelle localisation. En reprenant les fondements des versions I et II du modèle d'Uppsala, la *Ressource-Based-View* et les théories d'analyse du réseau social, nous avons montré comment le réseau pouvait influencer l'engagement d'une PME dans une certaine région. Grâce à ses capacités de networking qui consistent à créer, utiliser et entretenir des relations, l'entreprise peut pénétrer des réseaux internationaux utiles à son internationalisation. En devenant un « *insider* », la PME est en mesure d'obtenir des informations fiables de la part de liens forts ; ces liens forts fournissent des conseils utiles à l'entreprise et l'incitent à agir en s'engageant à l'étranger avec ses partenaires car elle a pu développer une relation de confiance avec eux. Ces arguments ont ensuite été étayés par des études empiriques en management international. Nous avons donc fait l'hypothèse qu'une entreprise qui dispose de capacités de networking élevées et de liens forts devrait être incitée à se localiser une nouvelle fois dans une même région.

Dans un deuxième temps, nous avons développé des hypothèses relatives à l'influence de l'expérience sur l'intention d'une nouvelle localisation. Pour cela, nous nous sommes appuyés sur les versions I et III du modèle d'Uppsala ainsi que sur la théorie de l'apprentissage organisationnel. Ces cadres théoriques nous ont permis de montrer que l'expérience pouvait avoir un effet direct et indirect sur l'intention d'une nouvelle localisation. C'est en conceptualisant l'expérience comme la somme des opérations passées que nous avons élaboré la relation entre le degré de réussite et l'intention d'une nouvelle localisation. Cette relation a deux effets supposés ; un effet direct et linéaire et un effet curviliénaire en forme de U inversé qui met en avant les possibles discontinuités dans l'internationalisation des PME. Ensuite, nous nous sommes centrés sur l'influence indirecte de l'expérience en considérant l'expérience comme une variable modératrice. En étant plus expérimentée une entreprise est davantage

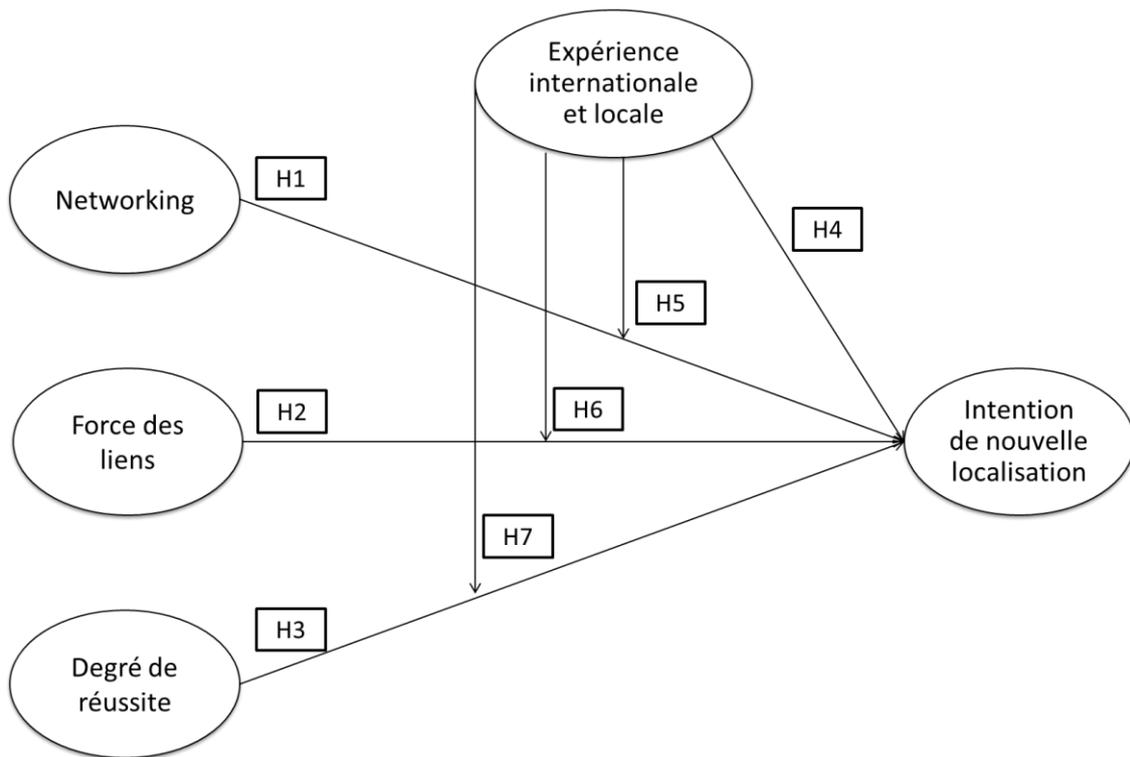
capable d'utiliser son réseau de relation et d'apprendre de ses opérations passées pour pouvoir se localiser une nouvelle fois dans une même région. Pour appuyer ces hypothèses, nous avons eu recours à des études empiriques en management international et en théorie des organisations. Le tableau n°10 résume les hypothèses développées dans ce chapitre.

Tableau 10 : Récapitulatif des hypothèses.

H1	Des capacités de networking élevée influencent positivement l'intention d'une nouvelle localisation dans une même région.
H2	Des liens forts entre la PME et ses partenaires influencent positivement l'intention d'une nouvelle localisation dans une même région.
H3a	Le degré de réussite influence positivement l'intention d'une nouvelle localisation dans une même région.
H3b	Il existe une relation curvilinéaire en forme de U inversé entre le degré de réussite et l'intention d'une nouvelle localisation dans une même région.
H4a	L'expérience internationale de la PME influence positivement l'intention d'une nouvelle localisation dans une même région.
H4b	L'expérience locale de la PME influence positivement l'intention d'une nouvelle localisation dans une même région.
H5a	L'expérience internationale modère positivement la relation entre le networking et l'intention d'une nouvelle localisation dans une même région.
H5b	L'expérience locale modère positivement la relation entre le networking et l'intention d'une nouvelle localisation dans une même région.
H6a	L'expérience internationale modère positivement la relation entre la force des liens et l'intention d'une nouvelle localisation dans une même région.
H6b	L'expérience locale modère positivement la relation entre la force des liens et l'intention d'une nouvelle localisation dans une même région.
H7a	L'expérience modère négativement la relation linéaire entre le degré de réussite et l'intention d'une nouvelle localisation dans une même région.
H7b	L'expérience modère positivement la relation curvilinéaire entre le degré de réussite et l'intention d'une nouvelle localisation dans une même région.

Après avoir présenté nos hypothèses de recherche, nous résumons l'ensemble des relations expliquant l'intention d'une nouvelle localisation dans une même région dans le schéma suivant :

Schéma 16 : Représentation du modèle d'hypothèses.



Réalisation personnelle

BILAN DE LA PARTIE I

Au cours de cette première partie nous venons donc d'effectuer une revue de la littérature ayant trait à l'internationalisation des PME. Cette première partie a été découpée en deux chapitres principaux. Ces chapitres sont résumés ci-dessous :

Chapitre 1 :

En partant du choix de localisation, nous avons étendu le concept en définissant notre sujet d'étude : l'intention d'une nouvelle localisation dans une même région. Ce sujet d'étude a pour objectif d'analyser la transition entre deux étapes successives du processus d'internationalisation. L'étude des intentions des PME permet de comprendre comment, et sur la base de quels déterminants, une entreprise se projette à l'étranger et prévoit d'investir une nouvelle fois dans une même région. Cette stratégie d'investissement est étudiée puisque les petites entreprises, qui disposent de moins de ressources que les grandes multinationales, optent souvent pour un mode d'internationalisation prudent et frugal.

La suite de cette première partie a été consacrée à la revue de la littérature et aux principales théories qui peuvent contribuer à une meilleure explication de l'intention d'une nouvelle localisation dans une même région. À partir du modèle d'Uppsala, et malgré l'émergence de modèles alternatifs, nous avons choisi de retenir le modèle incrémental pour expliquer l'intention d'une nouvelle localisation dans une même région. Ce modèle, seule théorie générale du processus d'internationalisation, s'inscrit dans la vision comportementale de l'entreprise qui rejette les axiomes de la vision économique en insistant sur le caractère incertain de l'environnement et la rationalité limitée des individus qui prennent des décisions. Nous avons alors présenté les trois versions du modèle d'Uppsala et nous avons ajouté trois cadres théoriques complémentaires pour étayer l'étude de l'intention d'une nouvelle localisation dans une même région. Ces trois cadres reprennent les théories d'analyse des réseaux sociaux, la *Ressource-Based-View*, et la théorie de l'apprentissage organisationnel. Ces cadres théoriques additionnels complètent le modèle d'Uppsala et s'agencent bien avec celui-

ci puisqu'ils s'inscrivent également dans la vision comportementale de l'entreprise. Ils nous ont permis d'étoffer notre modèle conceptuel et d'identifier les ressources et les compétences que l'entreprise peut mobiliser pour se localiser une nouvelle fois dans une même région.

Nous avons ensuite passé en revue les différents déterminants du choix de localisation à partir de revues de littérature récentes sur le sujet. L'étude des déterminants du choix de localisation a fait l'objet de nombreuses études empiriques, mais des nouveaux défis adressés aux chercheurs en management international illustrent l'actualité de la recherche sur cette thématique. Parmi ces déterminants, nous choisissons d'en conserver deux principaux pour notre étude :

- En raison du faible nombre de travaux qui les emploient pour expliquer le choix de localisation ;
- pour leur place centrale dans le modèle d'Uppsala ;
- pour leur capacité à rendre compte des choix de localisation des PME qui possèdent peu de ressources pour s'internationaliser.

Ces déterminants sont le réseau social de l'entreprise, que nous séparons en networking et en force des liens, et l'expérience, que nous séparons en degré de réussite et en expérience locale/internationale. Ces deux déterminants reprennent notamment les fondements du modèle incrémental, à savoir l'apprentissage expérientiel qui permet de dépasser la LOF, le réseau social qui permet de dépasser la LOO, et la réussite qui conditionne le processus d'internationalisation. Pour justifier l'emploi de ces déterminants et pour étayer leur conceptualisation, nous avons effectué une revue de littérature basée sur 80 articles en management international.

Enfin, nous avons présenté notre modèle qui prend en compte les cadres théoriques que nous avons détaillé ainsi que les deux déterminants que nous avons retenu. Ce modèle intègre les trois versions du modèle d'Uppsala ainsi que les trois cadres théoriques complémentaires pour proposer un modèle « U i ». Ce modèle nommé Uppsala intégré a pour objectif d'assembler les trois versions du modèle d'Uppsala pour expliquer la transition entre deux étapes de l'internationalisation (Vahlne et Johanson, 2017). En reprenant la mécanique de base du modèle incrémentale, nous avons terminé ce premier chapitre par la présentation du modèle « U i ».

Chapitre 2 :

Le chapitre deux de cette première partie est consacré à l'étude de l'influence des déterminants retenus sur l'intention d'une nouvelle localisation dans une même région. Pour établir des relations entre chaque composante des deux déterminants retenus, nous avons repris notre revue de littérature des 80 articles en management international. Ces articles nous ont permis d'établir des hypothèses relatives à l'influence du réseau social et de l'expérience sur l'intention d'une nouvelle localisation.

Les sous parties de ce chapitre ont repris le séquençage suivant pour élaborer les hypothèses : arguments théoriques – arguments empiriques – conclusions et hypothèses. Nous avons tout d'abord examiné les effets du networking sur l'intention d'une nouvelle localisation. Cette partie prend notamment appuis sur la version II du modèle d'Uppsala ainsi que sur la théorie du réseau social et de la *Ressource-Based-View*. Nous avons défini le networking comme la capacité d'une entreprise à créer, utiliser et entretenir des liens avec des personnes ou des organisations de son environnement. Nous avons conclu que plus les capacités de networking de l'entreprise étaient élevées, plus l'entreprise est incitée à se localiser une nouvelle fois dans une même région en raison de sa capacité à pénétrer de nouveaux réseaux afin d'être un « *insider* » et éviter la LOO. Ensuite, nous nous sommes attardés sur l'influence des liens forts, définis comme des relations de proximité qu'une entreprise entretient avec les individus qu'elle considère comme proches. Les liens forts, en raison de la confiance et de la fiabilité qu'ils apportent à l'entreprise, permettent à celle-ci de réduire l'incertitude environnementale, d'être un « *insider* » et de faciliter la mise en œuvre des stratégies de localisation. Nous avons ensuite conclu en faisant l'hypothèse que plus une entreprise dispose de liens forts, plus celle-ci est incitée à se localiser une nouvelle fois dans une même région.

La deuxième sous-partie s'intéresse aux effets de l'expérience sur l'intention d'une nouvelle localisation dans une même région. Cette partie prend appuis sur les versions I et III du modèle d'Uppsala et sur la théorie de l'apprentissage. Nous avons tout d'abord examiné l'influence du degré de réussite sur l'intention de localisation. Cette partie propose deux hypothèses concernant l'influence du degré de réussite. Nous supposons qu'il existe une relation linéaire et une relation curvilinéaire en forme de U inversé entre le degré de réussite et le changement de stratégie d'une entreprise qui s'internationalise. En fonction de la perception

du résultat de la localisation antérieure, l'entreprise qui s'internationalise envisage différentes réponses et peut s'engager dans un processus de changement organisationnel et stratégique pouvant la reconduire à ne pas se localiser une nouvelle fois dans une même région. Les justifications empiriques de cette hypothèse reposent notamment sur les études menées en théorie des organisations. Ensuite, nous nous sommes intéressés à l'influence de l'expérience locale et internationale sur l'intention de localisation. Nous avons montré que l'expérience a un effet direct sur le choix de localisation mais que ce déterminant peut également s'envisager théoriquement comme une variable modératrice. En considérant que l'expérience modère les relations entre le réseau social, le degré de réussite et l'intention d'une nouvelle localisation dans une même région, nous suivons la méthode d'Andersson *et al.* (2014) pour développer nos hypothèses.

Nous avons conclu ce deuxième chapitre en présentant graphiquement notre modèle d'hypothèse qui retrace l'ensemble des relations établies dans le chapitre.

PARTIE II

ÉTUDE EMPIRIQUE :

L'INTENTION D'UNE NOUVELLE LOCALISATION DANS UNE MÊME REGION : LE CAS DES PME FRANÇAISES DANS LA RÉGION MENA

AVANT PROPOS

Au cours de cette deuxième partie nous allons confronter notre modèle théorique issu de la revue de littérature au terrain. Pour cela, nous allons présenter notre positionnement épistémologique puisque la réflexion épistémologique est consubstantielle à toute recherche qui s'opère (Martinet, 1990). Nous détaillerons ensuite notre protocole de recherche en deux parties (une partie qualitative exploratoire et une partie quantitative confirmatoire). Ce protocole de recherche sera mis en œuvre à partir de l'étude des PME françaises qui se localisent dans la région *Middle East and North Africa* (MENA). Le choix de ce terrain d'étude est motivé d'une part, par la stratégie régionale adoptée par les entreprises françaises qui choisissent de se localiser en Afrique du Nord ou au Moyen-Orient et d'autre part, par le fait que cette région risquée politiquement et économiquement incite les entreprises à adopter une démarche prudente comme cela est présenté théoriquement dans le modèle d'Uppsala.

Cette deuxième partie est découpée en trois chapitres :

Le premier chapitre présente les principaux paradigmes épistémologiques qui existent dans les recherches en sciences de gestion (Gavard-Perret *et al.* 2012). Après avoir défini et présenté les cinq principaux courants (positivisme, constructivisme pragmatique, constructivisme à la Guba et Lincoln, réalisme critique, interprétativisme), nous choisissons de positionner notre recherche dans le courant du positivisme aménagé (Huberman et Miles, 1991). Suite à ce choix, nous détaillons notre protocole de recherche qui se déroule en deux temps. À partir du choix d'une méthode mixte pour confronter notre modèle théorique au terrain, nous effectuons notre étude empirique en deux parties : une partie qualitative exploratoire, une partie quantitative confirmatoire.

Le deuxième chapitre est consacré à la partie qualitative de notre protocole de recherche. À partir d'une étude de cas unique, nous explorons en situation les tenants et les aboutissants de la mise en œuvre de la stratégie de localisation d'une PME française localisée au Maroc. Cette partie prend appui sur la PME marseillaise NexVision. Nous utilisons une étude documentaire ainsi que des entretiens semi-directifs pour comprendre plus précisément

comment un dirigeant de PME élabore sa décision de localisation. Les résultats de la partie qualitative sont ensuite présentés et discutés pour préparer la partie quantitative et enrichir les mesures des variables.

Le troisième chapitre se centre sur la partie quantitative de notre protocole de recherche. Cette partie présente tout d'abord notre système de mesures que nous employons pour tester quantitativement notre modèle théorique sur un échantillon de 124 PME françaises qui se localisent dans la région MENA. Cette partie prend en compte les conclusions de la partie qualitative pour mettre en place notre protocole de recherche quantitatif qui repose sur des modèles de régressions linéaires et d'équations structurelles. Les résultats sont ensuite présentés et discutés à l'aune de modèles d'internationalisation alternatifs.

Chapitre 1 : choix du positionnement épistémologique et choix méthodologiques

Introduction :

Après avoir mobilisé la littérature pour construire notre modèle de recherche, nous allons à présent confronter ce modèle au terrain. Au cours de ce premier chapitre nous allons donc présenter les différents positionnements épistémologiques qu'il est possible d'adopter lorsqu'on réalise une recherche en sciences de gestion. Notre objectif est donc d'adopter un positionnement épistémologique régissant notre protocole de recherche qui prendra la forme d'une méthode mixte avec, dans un premier temps une partie qualitative et dans un deuxième temps, une partie quantitative.

La première partie de ce chapitre a pour but d'identifier et de présenter les différents paradigmes épistémologiques qu'il est possible de rencontrer en sciences de gestion. Ces paradigmes sont au nombre de cinq (Gavard-Perret *et al.*, 2012) : le positivisme, le réalisme critique, le constructivisme pragmatique, le constructivisme selon Guba et Lincoln et l'interprétativisme. Après avoir défini (Perret et Séville, 2003) et passé en revue ces différents courants en mentionnant leurs hypothèses ontologiques, épistémiques et méthodologiques, nous adoptons un positionnement positiviste aménagé (Huberman et Miles, 1991) dans la mesure où il correspond davantage à notre vision de la réalité et à nos objectifs.

La deuxième partie de ce chapitre se centre sur la méthodologie que nous employons dans cette recherche. Après avoir présenté les différentes modalités de raisonnement, nous détaillerons le choix d'adopter une méthode-mixte (Aldebert et Rouzies, 2014 ; Johnson *et al.*, 2007). Cette méthode combine les approches qualitatives et quantitatives pour rendre compte de la manière la plus complète possible d'un phénomène économique. Nous optons donc pour un séquençage qui débute par une première partie qualitative exploratoire puis dans une deuxième partie nous effectuerons une analyse quantitative confirmatoire.

1. Choix du positionnement épistémologique

D'après Martinet (1990), la réflexion épistémologique est consubstantielle à toute recherche qui s'opère. D'abord, nous définirons ce qu'est l'épistémologie ; ensuite, nous présenterons les principaux courants qu'il est possible de mobiliser dans les recherches en sciences de gestion. « *L'épistémologie a pour objet l'étude des sciences. Elle s'interroge sur ce qu'est la science en discutant de la nature, de la méthode et de la valeur de la connaissance* » (Perret et Séville, 2003, p. 13). D'après cette définition, l'épistémologie se distingue de la philosophie des sciences que Nadeau (1999) définit comme l'étude du rôle de la science dans la société. En étudiant la construction des connaissances valables (Le Moigne, 2012), l'épistémologie s'intéresse davantage aux problématiques relatives à la construction des énoncés scientifiques en répondant aux questions suivantes : Qu'est-ce que la connaissance ? Comment est-elle élaborée ? Quelle est sa valeur ? La nature de la connaissance revient à s'interroger sur « *la nature de la réalité pouvant être appréhendée à travers cette connaissance, c'est-à-dire sur la nature de la réalité connaissable* » (Perret et Séville, 2003, p. 17). Après avoir déterminé le statut de la réalité et la possibilité de sa connaissance par le chercheur, l'épistémologie se préoccupe de la valeur de la connaissance produite, qui évalue la connaissance engendrée par le chercheur en fonction de certains critères, propres à chaque paradigme. Enfin, le processus de création scientifique se centre sur les choix méthodologiques du chercheur qui découlent en partie du paradigme qu'il a choisi pour effectuer sa recherche.

Historiquement, on distingue deux courants majeurs qui ont permis l'élaboration d'énoncés scientifiques : le rationalisme et l'empirisme. Pour le premier courant, toute connaissance valide provient essentiellement de l'usage de la raison. Héritier de la philosophie grecque et du discours de la méthode de Descartes, le rationalisme se définit comme un mode de production des connaissances dans lequel le raisonnement est général et principalement déductif : en partant de l'abstrait, le chercheur emploie des concepts pour se diriger, *via* la déduction, vers des conclusions concrètes. Pour le deuxième courant, l'empirisme, les connaissances viennent principalement de l'expérience. Dans ce cas, les sciences progressent en accumulant des observations, dont on peut extraire des lois par un raisonnement inductif. De ce fait, les observations permettent de rendre compte de la réalité et le raisonnement a pour but de produire des connaissances qui permettront de réaliser de nouvelles expériences. Finalement, plus le nombre d'expériences sera élevé, plus il est probable que la connaissance ainsi établie soit vraie. Ces deux courants ont conditionné l'évolution de la création d'énoncés scientifiques

en s'appliquant à tout type d'analyse et à tout type de réflexion. Néanmoins, plusieurs débats (Hume, 1739 ; Popper, 1959), viennent nuancer l'application de ces deux courants à l'ensemble des phénomènes étudiés en distinguant les sciences naturelles et les sciences humaines et sociales.

Pour les premières, les sciences naturelles, l'existence de principes et de méthodes expérimentales définit la manière de mener une recherche. Leur objectif est de révéler les relations, en particulier causales, susceptibles d'expliquer les mécanismes sous-jacents aux divers phénomènes étudiés, dans le but d'établir des lois dites générales. En appliquant cet état d'esprit aux sciences humaines, Durkheim (1901) affirmait qu'il fallait traiter les faits sociaux comme des choses, en analysant de manière objective les comportements observables des individus en situation. Cependant, l'étude des comportements humains suppose que chaque individu est unique, particulier et qu'il est porteur de croyances, d'anticipations, de symboles et de valeurs qui lui sont propres. En ce sens, l'expérimentation et la reproductibilité prônées par les sciences de la nature n'est pas possible puisque cela impose d'uniformiser et d'objectiver des individus singuliers. Finalement, alors que les sciences naturelles imposent la neutralité du chercheur et sa distanciation par rapport à l'objet qu'il étudie, les sciences humaines développent des connaissances relatives à des artefacts insérés dans des contextes dont le chercheur ne peut s'extraire (Simon, 1969).

À partir de ces deux distinctions entre rationalisme et empirisme et entre sciences naturelles et sciences humaines, les sciences de gestion s'inscrivent dans différents paradigmes qui ont régi l'élaboration des connaissances pour l'étude du fonctionnement des organisations. Avant de présenter ces courants, rappelons qu'un paradigme se définit comme une conception de la connaissance partagée par un ensemble d'individus et qui repose sur des hypothèses fondatrices. Certains parlent même de « guerre des paradigmes » (Gage, 1989) lorsqu'ils se réfèrent aux choix des chercheurs de s'inscrire dans un de ces courants conditionnant leur recherche. Ces paradigmes se différencient en fonction de trois dimensions principales : les hypothèses d'ordre épistémique qui concernent le substrat à partir duquel on construit la connaissance, les hypothèses ontologiques qui concernent les situations à connaître elles-mêmes, et les hypothèses méthodologiques qui concernent la façon dont la connaissance est élaborée et comment celle-ci est justifiée. Certaines typologies distinguent trois courants principaux dans les sciences de gestion (Giordano, 2003), d'autres cinq (Gavard-Perret *et al.*, 2012). Afin de présenter un panorama le plus complet possible, nous choisissons la typologie

de Gavard-Perret *et al.* (2012) qui répertorie les cinq paradigmes suivants : positivisme, réalisme critique, constructivisme pragmatique et selon Guba et Lincoln, et interprétativisme.

1.1. Positivisme

Le positivisme est historiquement le principal courant épistémologique employé dans les recherches en sciences de gestion. Trois hypothèses fondent ce courant (Gavard-Perret *et al.*, 2012, p. 28). La première, d'ordre ontologique, « *postule l'existence d'un réel indépendant de l'intérêt et de l'attention que peut lui porter le chercheur* », la deuxième, « *pose qu'il existe une certaine forme de détermination interne propre au réel existentiel* », et la troisième « *dite d'épistémologie dualiste, postule que le chercheur doit se placer en position d'extériorité par rapport au phénomène étudié* ». Basé sur les écrits d'Auguste Comte (1844), ce courant considère que la vérité est atteignable, et découvrable par la pensée, et pour Rappin (2011, p. 480), « *le positivisme rentre dans ce schéma en définissant la vérité comme l'adéquation d'une observation du réel à des hypothèses posées sur lui* ». En faisant le parallèle avec les sciences de la nature, l'objectif de ce paradigme est d'identifier des régularités observables dans les phénomènes sociaux. En considérant que la réalité a une existence propre et que seul le réel est observable, le chercheur a pour objectif de mettre en exergue et d'expliquer les mécanismes et les lois immuables qui déterminent les actions sociales. Le positivisme cherche donc à établir des « lois universelles » applicables dans le contexte dans lequel l'observation du chercheur a été établie. Ces lois universelles, aussi nommées « *pattern* », permettent alors d'expliquer les phénomènes observés (Romme, 2003).

Dans ce paradigme, le chercheur adopte une démarche objective, c'est-à-dire qu'il y a une indépendance entre l'objet (qui relève de la réalité étudiée) et le sujet (qui renvoie à l'individu qui prend part à la réalité). Ce principe d'objectivité est appuyé par le principe de neutralité qui indique que le chercheur doit être extérieur à l'action et ne pas agir sur les phénomènes qu'il étudie. En ce sens, les phénomènes organisationnels étudiés en sciences de gestion sont des objets d'étude empiriques, avec des propriétés définies, qui peuvent être étudiés par un acteur extérieur. Pour expliquer les faits sociaux étudiés, le chercheur a recours à une vérification empirique qui répond au principe de réfutation de Karl Popper (1959) selon lequel, la remise en question d'une vérité scientifique est possible à partir du moment où l'observation identifie un cas qui n'est pas conforme à la règle. Autrement dit, il n'y a pas de critères de vérité

mais uniquement des critères de progrès puisque, dans ce courant, on ne peut apporter la preuve qu'une théorie est vraie mais que l'on cherche plutôt à la corroborer par des tentatives de réfutation. L'observation suit un ensemble de règles et de principes nommé méthodes basées sur le principe cartésien de division analytique afin de séparer les problèmes en différentes parties pour pouvoir les résoudre. Finalement, pour ce courant, « *il y a assujettissement de la liberté à des lois invariables, ce qui correspond à une vision déterministe du monde social* » (Perret et Séville, 2003, p. 18).

1.2. Réalisme critique

Dans ce paradigme, les hypothèses d'ordre ontologique indiquent qu'il existe un réel en soi, indépendant et antérieur à l'attention que peut lui porter le chercheur qui l'étudie. Le réel a ici un ordre propre, stratifié en trois domaines (Bhaskar, 1998) : le réel empirique, le réel actualisé et le réel profond. Les réalistes critiques considèrent que le réel profond n'est pas observable. De ce fait, seuls les événements appartenant au réel actualisé sont observables. Ce qui est connaissable est le réel empirique, qui renvoie à l'ensemble des perceptions humaines des événements qui surviennent dans le réel actualisé. Dans ce paradigme, l'explication scientifique consiste à imaginer le fonctionnement des mécanismes générateurs qui sont à l'origine des événements effectivement perçus et qui assurent le passage du réel actualisé au réel empirique.

En fonction de ces trois niveaux relatifs à la considération du réel, le but de la connaissance peut être, soit de mettre au jour les mécanismes générateurs et leurs modes d'activation, soit d'élaborer une conception représentationnelle des mécanismes générateurs (Tsang et Kwan, 1999). Pour y parvenir, le chercheur a recours à des boucles d'induction/abduction/déduction, qu'il répète pour pouvoir mettre à l'épreuve des faits ses explications de l'activation des mécanismes générateurs.

1.3. Constructivisme

Les revues de littérature sur les paradigmes épistémologiques existant en sciences de gestion différencient deux types de constructivisme (Gavard-Perret *et al.*, 2012) : le constructivisme pragmatique et le constructivisme selon Guba et Lincoln.

Le constructivisme pragmatique ne pose pas d'hypothèse fondatrice en ce qui concerne l'ontologie du paradigme (Von Glaserfeld, 2005 ; Le Moigne, 1995, 2001). Seuls les flux d'expériences humaines comptent. De ce fait, le courant postule que seule l'expérience qu'un individu acquiert suite à la résistance perçue aux actions menées est connaissable : « *les théoriciens de ce courant n'ont pas postulé d'hypothèses fondatrices d'ordre ontologique sur l'existence et la nature d'un réel en soi qui serait indépendant de l'humain qui cherche à le connaître (...). Le paradigme constructiviste pragmatique postule seulement l'existence de flux d'expériences humaines* ». Gavard-Perret *et al.* (2012, p. 33). En d'autres termes, chaque individu expérimente un réel qui lui procure sa propre connaissance - issue du domaine du possible. Dans ce cadre, il n'est pas possible de prétendre qu'un réel en soi existe. Ainsi, si le réel n'existe pas, seule l'expérience individuelle permet de le découvrir et la somme des expériences constitue le réel connaissable. La deuxième hypothèse de ce paradigme affirme un principe d'interdépendance entre le sujet et l'objet qu'il étudie. A la différence de l'objectivité positiviste, la connaissance élaborée dans ce paradigme est fortement liée à celui qui la produit. La réalité est donc en partie dépendante de l'observateur et de son projet. Cette conception renvoie à la troisième hypothèse du courant qui postule que le projet de développer de nouvelles connaissances influence la manière de mener la recherche. En d'autres termes, le but de la connaissance est de construire de l'intelligibilité dans le flux de l'expérience à des fins intentionnelles. La justification des connaissances ainsi produites est évaluée *via* la mise à l'épreuve des énoncés scientifiques dans l'action.

Le constructivisme au sens de Guba et Lincoln (1985, 1989) se différencie du constructivisme pragmatique par rapport aux hypothèses ontologiques. Pour les constructivistes de ce courant, le réel est relatif puisqu'il existe une multitude de réalités socialement construites et qui ne sont pas déterminées par des lois naturelles. Il n'existe donc pas LA représentation du réel mais UNE représentation, propre à celui qui en a fait l'expérience et qui l'a explicitée. Ici aussi, l'interdépendance entre le sujet et l'objet est affirmée. La production de connaissance passe donc par la compréhension du sens que les acteurs donnent à la réalité. De ce fait, ce

courant affirme un rejet du déterminisme présenté dans le courant positiviste, mais préfère mettre en avant l'intentionnalité du sujet connaissant (Le Moigne, 1995). La connaissance ainsi générée repose donc sur le principe d'inséparabilité entre le sujet et l'objet et c'est leur interaction qui permet de faire émerger des informations que le chercheur met en avant. C'est donc en réaffirmant la subjectivité du sujet et son humanité, que le constructivisme au sens de Guba et Lincoln (1989) met en exergue les valeurs que portent les individus et qui jouent un rôle central dans la construction des connaissances.

1.4. Interprétativisme

L'interprétativisme repose sur quatre hypothèses principales (Gavard-Perret *et al.*, 2012). La première indique que seule l'expérience vécue est considérée comme connaissable ; la deuxième postule que la connaissance développée par un individu est inséparable de celui-ci et de la situation dans laquelle il a fait son expérience ; la troisième postule que l'intention participe à la création de connaissances dans la mesure où l'action intentionnelle du sujet qui observe oriente les connaissances produites ; la quatrième hypothèse repose sur l'existence du réel. Dans ce courant, malgré des dissensions (Sandberg, 2005 ; Yanow, 2006), il est considéré que l'activité humaine est structurée et qu'elle présente certaines régularités temporairement stables. Ici, le but de la connaissance est alors de comprendre les processus d'interprétation, de construction de sens, de communication et d'engagement dans les situations vécues par les individus. La validité des énoncés scientifiques s'évalue à travers l'approbation consensuelle, attribuée par les sujets (les pairs) qui ont vécu une expérience similaire à celui qui génère des connaissances nouvelles. De ce fait, les connaissances ainsi produites sont surtout descriptives et présentées dans des narrations détaillées ayant pour but de comprendre la manière dont les interprétations ont été produites mais également de communiquer au lecteur un certain nombre de détails permettant de mobiliser ces connaissances dans un autre contexte. Les interprétativistes jugent donc de la qualité scientifique d'un énoncé en fonction du caractère idiographique de l'étude (qui renvoie à la faculté d'étudier les phénomènes en situation) et de la capacité d'empathie du chercheur (qui renvoie à la capacité de se mettre à la place des autres).

Pour représenter ces cinq courants de manière visuelle, nous avons élaboré un tableau récapitulatif basé sur la synthèse de Gavard-Perret *et al.* (2012). Ce tableau reprend les cinq paradigmes et les différencie en fonction de six critères.

Tableau 11 : Récapitulatif des principaux paradigmes épistémologiques en sciences de gestion.

Courant	Positivisme	Constructivisme pragmatique	Constructivisme à la Guba et Lincoln	Réalisme critique	Interprétativisme
Rapport à la réalité	La réalité a une existence propre, univers câblé	Aucune hypothèse fondatrice, seulement des flux d'expérience	Réel relatif, il existe de multiples réalités socialement construites	Il existe un réel en soi, stratifié en trois niveaux	Réalité objective liée à une situation et à un sujet
Critère de validité	Vérification empirique	Mise à l'épreuve dans l'action	Authenticité, enseignabilité, fiabilité	Mise à l'épreuve successive des mécanismes générateurs	Signification consensuelle adoptée, Seul ce qui est expérimenté est connu
Statut de la causalité	Recherche de régularités	Intentionnalité remplace causalité	Pas de causalité possible, tout est socialement construit	Imaginer le fonctionnement des mécanismes générateurs	Régularités temporairement stables
Statut du chercheur	Objectivité	Interdépendance chercheur-objet	Interdépendance chercheur-objet	Interdépendance chercheur-objet	Interdépendance chercheur-objet-contexte
Statut de la théorie	Généralisable	Enracinée	Enracinée	Enracinée	Co-construite et enracinée
Finalité de la connaissance	Expliquer les phénomènes observables, connaissance objective	Construire de l'intelligibilité dans le flux d'expérience à des fins d'actions intentionnelles	Comprendre les constructions de sens impliquées dans le phénomène étudié	Mettre à jour les mécanismes générateurs et leurs modes d'activation	Comprendre les processus d'interprétation et de construction de sens dans certaines situations

Source : Réalisation personnelle adaptée de Gavard-Perret et al. (2012).

1.5. Choix du positionnement

Après avoir présenté les principaux paradigmes en sciences de gestion, nous allons à présent nous positionner dans l'un d'entre eux : le positivisme aménagé (Huberman et Miles, 1991).

Derrière l'apparente dichotomie stricte de ces courants, il est possible de les combiner ou de les aménager en fonction de la recherche qui est menée (Perret et Seville, 2003). Par exemple Rappin (2011, p. 482) affirme que « *les questions de la nature de la réalité et de l'indépendance entre sujet et objet relèvent au mieux de la secondarité sinon de l'illusion voir du leurre, et n'ont d'autre fonction opérationnelle que d'être des critères de choix entre des dispositifs concurrents d'arrondissement des organisations* ». De ce fait, si certains critères sécants semblent orienter le chercheur vers tel ou tel paradigme, une recombinaison est possible en n'adoptant que certaines dimensions qui ne sont pas pour autant exclusives. Nous retrouvons cette conception avec les expressions de « positivisme aménagé » et de « constructivisme modéré » présentées par Perret et Séville (2003). Charreire et Huault (2002) ajoutent « *qu'il se dégage même l'idée d'un véritable continuum entre constructivisme radical et modéré, voire entre constructivisme modéré et positivisme aménagé* » (2001, p. 22). Pour Deschenaux et Laflamme (2007, p. 8) :

« Le paradigme positiviste est folklorisé en s'arrêtant aux définitions datant d'une époque bien lointaine, au fondement de ce paradigme. Or, il existe des définitions de ce paradigme plus soucieuses de concilier l'objectif et le subjectif, comme le « positivisme logique aménagé », telle qu'elle est présentée par Huberman et Miles (1991). Cette posture postule que les « phénomènes sociaux existent non seulement dans les esprits mais aussi dans le monde réel et qu'on peut découvrir entre eux quelques relations légitimes et raisonnablement stables ».

Dans notre recherche, nous avons pour objectif de mettre en avant des régularités dans le but de faire émerger une tendance quant aux choix réalisés par les entreprises qui se localisent dans une certaine région géographique. Pour rendre compte de ces choix, nous souhaitons

évaluer dans quelles mesures les comportements des acteurs se différencient ou se rapprochent. Sans considérer que le chercheur doit être objectif et que les connaissances produites doivent s'apparenter à des lois immuables, notre objectif est de mettre en avant les régularités des comportements des entreprises qui s'internationalisent. De ce fait, nous choisissons d'adopter un « positivisme aménagé » (Huberman et Miles, 1991), dans la mesure où nous considérons qu'il existe un réel observable et que le rôle de notre recherche est de reconnaître et de mettre en avant les régularités que nous identifions *via* l'observation. En choisissant ce courant, nous prenons en considération les recherches scientifiques déjà réalisées pour bâtir un énoncé théorique cohérent sur le monde, avant d'évaluer la pertinence de ces réflexions à partir d'une confrontation à la réalité et des comportements effectivement adoptés. Nous rejoignons donc Deschenaux et Laflamme (2007, p. 8) qui rappellent que le but du chercheur qui adopte ce positionnement est « *de formuler les régularités sociales qui existent, en tenant compte des contingences locales dans lesquelles elles se déroulent, mais également du caractère historique de l'action qui en découle* ». Cappelletti (2005) conclue notre réflexion en affirmant que :

« Le positivisme aménagé propose de découvrir des relations légitimes et raisonnablement stables entre les phénomènes sociaux, qui existent dans les esprits et la réalité en raison de la complexité de l'objet d'étude. Ce cadre épistémologique est cohérent avec un cadre ontologique, qui considère l'entreprise comme un objet complexe. L'observation des phénomènes complexes demande en effet de dépasser la querelle entre positivisme et constructivisme. Comme le rappelle Edgard Morin (1977), il n'y a pas de progrès à substituer une nouvelle simplicité finaliste à l'ancienne simplicité anti-finaliste ».

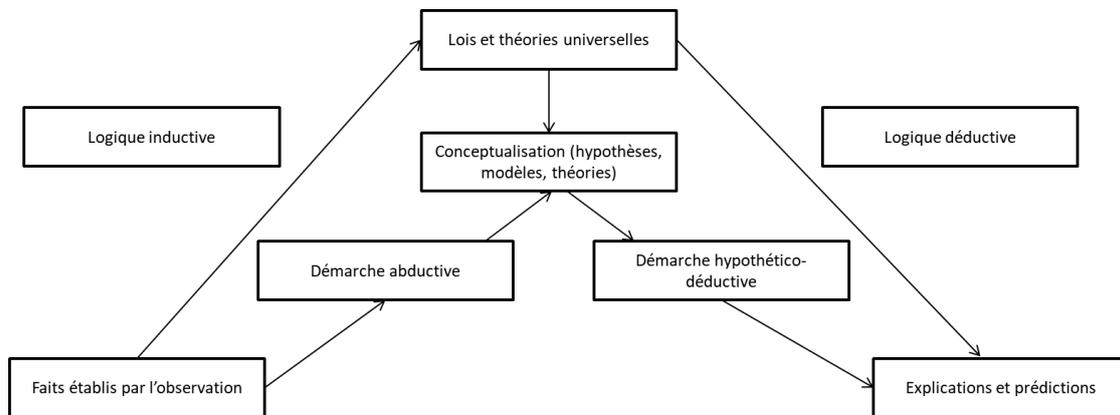
Après avoir présenté notre positionnement épistémologique, nous allons à présent nous centrer sur les choix méthodologiques qui vont guider notre réflexion. Notre positionnement épistémologique nous permet d'envisager un protocole de recherche en deux étapes, grâce à l'emploi d'une méthode mixte.

2. Choix méthodologiques

Avant d'aborder la question de la méthodologie employée pour mettre en œuvre notre recherche, faisons un rappel des raisonnements logiques et des designs de recherche que le chercheur peut adopter. Plusieurs revues de littérature ont mis en avant les possibilités qui s'offrent au chercheur en sciences de gestion lorsqu'il souhaite élaborer son protocole de recherche (Koenig, 1993 ; Charreire et Durieux, 2003). Selon eux, trois types de raisonnements logiques se distinguent : la déduction, l'induction et l'abduction.

La déduction propose, à partir de propositions prises pour prémisses, de tirer des conclusions par la seule vertu du raisonnement (Grawitz, 1996). Les conclusions sont définies à partir d'une règle générale que le chercheur ne met pas forcément à l'épreuve des faits. En ce sens, le raisonnement est indépendant de l'expérience. L'induction permet d'élaborer des conclusions à partir d'un raisonnement qui fait passer l'énoncé du particulier au général (Morfaux, 1980) : à partir d'un grand nombre de faits, le chercheur met en avant des lois générales qui amplifient le phénomène étudié. Enfin, l'abduction est une association mentale qui relie des ressemblances partiellement visibles, à d'autres ressemblances. C'est une pensée analogique qui peut inspirer la recherche mais qui ne permet pas de fonder la pensée qui la justifie. C'est donc un moyen qui permet d'élaborer de nouvelles conjectures à partir de l'observation de certains faits (Koenig, 1993). À ces trois types de raisonnement, nous pouvons ajouter la démarche hypothético-déductive, qui consiste à construire un système d'hypothèses, indépendantes et compatibles, pour en déduire une série de conséquences. Dans ce mode de raisonnement, l'accent est mis sur la qualité de ce dernier et sur sa logique interne ; il faut que les hypothèses ne soient pas contradictoires entre-elles et qu'elles puissent être testées, affirmant ainsi le rôle central de l'expérience. Le schéma ci-dessous propose de résumer l'ensemble de ces raisonnements.

Schéma 17 : Représentation des différents types de raisonnement.



Source : Charriere et Durieux (2003)

Ce schéma illustre l'ensemble des raisonnements scientifiques qui peuvent se combiner (David, 2000). Il permet par ailleurs de préfigurer la méthodologie employée, puisque le type de raisonnement adopté oriente vers certains types de méthodes.

Dans une logique pragmatique, nous rappelons que la méthode développée n'a pas d'autre but que de tenter d'étudier un terrain particulier dans l'optique d'en améliorer la connaissance. À ce titre, nous rejoignons la remarque de Verstraete (2007, p. 95) : « *à vouloir paraître scientifique, ce qui, en soi, est une noble cause, les sciences de gestion se sont parfois trop attachées à la méthode* ». Il s'agit donc, à partir des méthodologies employées dans les différentes recherches en sciences de gestion, d'identifier les manières de mener la recherche qui soient les plus adéquates pour répondre à notre question principale. De ce fait, le recours à une méthode mixte permet de dépasser les limites d'une méthode « unique », dans la mesure où seule une petite partie de la réalité peut être révélée (Weick, 1979). Dès lors, les méthodes mixtes sont envisagées comme une troisième approche méthodologique, entre analyse qualitative et quantitative (Aldebert et Rouzies, 2014).

D'après Teddlie et Tashakkori (2010, p. 21), la méthode renvoie aux « *stratégies et procédures spécifiques pour la mise en œuvre du design de la recherche, comprenant la collecte de données, l'analyse de données et l'interprétation des résultats* ». À partir de ce constat, une

première définition des méthodes mixtes peut s'énoncer de la manière suivante : « *C'est une méthodologie qui implique des hypothèses philosophiques qui guident la collecte et l'analyse des données et de l'utilisation conjointe de données qualitatives et quantitatives dans une seule étude ou une série d'études* » (Creswell *et al.*, 2007, p. 5). Dans le contexte d'opposition des paradigmes épistémologiques et d'emploi de différentes méthodologies, l'adoption de plusieurs approches dans une même recherche a parfois été vue comme un paradoxe, voire comme un mélange de méthodes d'enquête incompatibles (Hammersley, 1992 ; Howe, 1988). Néanmoins, pour définir cet agencement méthodologique relativement novateur en sciences de gestion, Johnson *et al.* (2007, p 123) rappellent que la combinaison de méthodes qualitatives et quantitatives est possible :

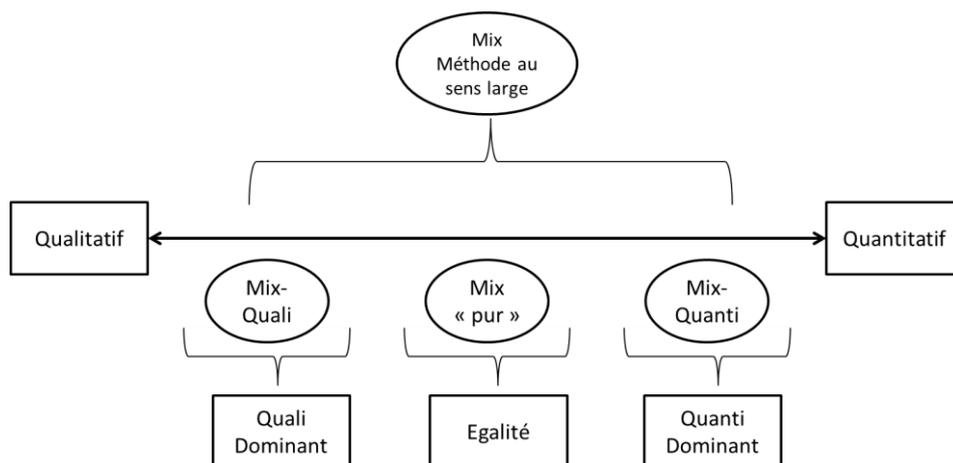
« Une recherche en méthodes mixtes est un type de recherche dans laquelle un chercheur ou une équipe de chercheurs combine des éléments de méthodes qualitatives et quantitatives (par exemple, l'utilisation de points de vue qualitatifs et quantitatifs, la collecte de données, l'analyse, les techniques d'inférence) pour répondre à l'ampleur et à la profondeur des besoins de compréhension et de corroboration de l'étude ».

Si la combinaison des deux types d'approche méthodologique est possible dans les sciences de gestion, il convient à présent d'identifier les avantages du recours à une méthode mixte.

Traditionnellement, les chercheurs font une distinction entre les méthodes qualitatives et quantitatives (Grawitz, 1996). Or, il peut être utile de combiner les deux pour aboutir à des recherches plus complètes et plus fécondes (Baumart et Ibert, 2003). Cette combinaison permet notamment de dépasser les limites respectives des deux approches, en cherchant à obtenir des connaissances plus fournies *via* les outils mis à disposition du chercheur par les méthodes qualitatives et quantitatives. En effet, d'après Thiétart (1999) la recherche d'adéquation entre les deux types d'analyse peut générer des énoncés féconds et leur coexistence peut avoir des vertus, sources d'opportunité pour l'enrichissement des théories existantes. Aldebert et Rouzies (2014) ajoutent que l'emploi de méthodes mixtes aurait quatre avantages pour les chercheurs en sciences de gestion qui ont recouru à cette combinaison méthodologique. Elle permettrait

premièrement de rendre les chercheurs plus confiants quant à leurs résultats d'enquête (Greene *et al.*, 1989), deuxièmement, de stimuler le développement créatif de recueil de données (Jick, 1979), troisièmement, de faire émerger des paradoxes issus de données recueillies différemment (Rossman et Wilson, 1985), et quatrièmement d'obtenir des données plus riches afin d'améliorer la compréhension et l'estimation des erreurs et des risques de mesure (Sechrest et Sidana, 1995). Finalement, la combinaison de méthodes mixant des démarches idiosyncrasiques et nomothétiques (Avenier et Thomas, 2011), renvoie à la volonté d'améliorer la validité externe ou interne des recherches en fonction de leur dominante méthodologique. Johnson *et al.* (2007) représentent l'ensemble des possibilités d'emploi conjoint des méthodes qualitatives et quantitatives de la manière suivante :

Schéma 18 : Récapitulatif des différents types de méthodes mixtes.



Source : Johnson et al. (2007)

Le schéma ci-dessus illustre les différentes possibilités pour mixer les approches qualitatives et quantitatives. Comme nous nous inscrivons dans le courant positiviste aménagé, le choix d'une méthode mixte à dominante quantitative est le plus pertinent (Avenier et Thomas, 2011). Nous choisissons donc d'avoir recours à une méthode-mixte dans laquelle la partie qualitative sera exploratoire et la partie quantitative sera confirmatoire.

Avant d'élaborer notre méthode mixte, nous nous sommes questionnés sur la stratégie à adopter pour agencer notre recherche en fonction des recommandations de Bryman (2006) :

Tableau 12 : Agencement des méthodes qualitatives et quantitatives.

Les données qualitatives et quantitatives sont-elles collectées simultanément ou de manière séquentielle (Morgan, 1998) ?	Séquentielle
Quelles données (qualitatives ou quantitatives) ont la priorité dans notre recherche (Morse, 1991) ?	Quantitatives
Comment s'opère l'intégration (Creswell, 2007) ?	Compréhension/enrichissement
A quel moment du processus de recherche l'intégration des deux types de méthodes intervient-elle (Tashakkori et Teddlie, 1998) ?	Avant la mise en place du protocole quantitatif
Y a-t-il plus d'une source de données (Tashakkori et Teddlie, 2003) ?	Oui

Réalisation personnelle

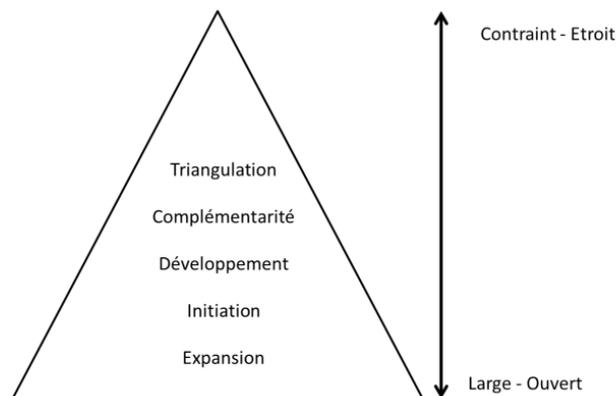
Pour répondre à ces questions, nous reprenons les conclusions d'Avenier et Thomas (2011, p. 22) qui indiquent que :

« La combinaison de méthodes idiosyncrasiques et nomothétiques n'est envisageable et potentiellement féconde que dans le paradigme épistémologique positiviste et dans une séquence particulière : étude qualitative pour la génération de connaissances et étude quantitative pour la justification de la validité externe des connaissances ».

Or, comme nous avons opté pour une épistémologie répondant au positivisme aménagé, il nous semble pertinent, conformément aux conclusions d'Avenier et Thomas (2011),

d'adopter le séquençage suivant : partie qualitative puis partie quantitative. Ce choix d'agencement est motivé par la priorité que nous accordons aux méthodes quantitatives. Dans cette séquence, les conclusions de la phase qualitative ont pour but une visée exploratoire et sont amenées à être testées et généralisées, dans une logique de réplification lors de la phase quantitative. Cet agencement s'inscrit dans une logique de complémentarité des approches, telle qu'elle est représentée par Greene *et al.* (2006).

Schéma 19 : Illustration du degré de flexibilité du design de la méthode mixte.



Source : Greene et al., 2006

Le schéma ci-dessus nous permet de représenter le degré de flexibilité de notre recherche. Comme nous optons pour une méthode-mixte à dominante quantitative, la partie qualitative servira à explorer et la partie quantitative à confirmer notre modèle de recherche. Les deux approches s'inscrivent donc dans une perspective de complémentarité, attestant d'un design de recherche plutôt étroit, dans lequel il s'agit davantage de comprendre un phénomène pour pouvoir ensuite le tester, que d'un design purement exploratoire qui viserait à étendre ou créer de nouvelles théories.

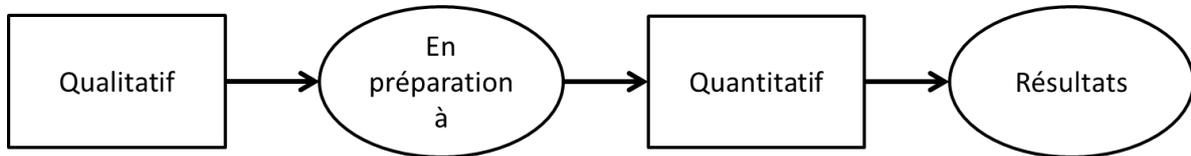
2.1. Séquençage des parties qualitatives et quantitatives

En adoptant une méthode séquentielle débutant par une partie qualitative, notre recherche propose d'élaborer, à partir de la connaissance plus précise d'un phénomène, des outils de mesure utilisés lors de la partie quantitative. Nous avons donc choisi de collecter de manière séquentielle les données qualitatives et quantitatives, dans la mesure où la première partie qualitative vient approfondir la connaissance du phénomène étudié.

La première partie de notre protocole de recherche repose sur une étude qualitative qui a trois objectifs : comprendre plus précisément la manière dont les entreprises effectuent leurs décisions de localisation au cours de leur processus d'internationalisation ; identifier des concepts qui n'auraient pas été mentionnés dans la littérature et qui viendraient compléter notre modèle théorique ; préciser et enrichir les mesures des variables qui seront employées lors de la partie quantitative.

Cette partie qualitative a d'abord pour but d'affiner notre compréhension du phénomène de localisation dans un contexte particulier. Ceci nous permet notamment de comprendre plus précisément les tenants et les aboutissants de la mise en œuvre d'une stratégie de localisation d'une PME à l'étranger. Pour cela, nous avons eu recours à une étude de cas unique, dont les conclusions et les principaux résultats servent à enrichir notre compréhension du phénomène (Eisenhard, 1989). Comme le rappellent Aldebert et Rouzies (2014, p. 4), cette partie exploratoire « *consiste à utiliser des méthodes qualitatives pour découvrir les thèmes concernant une question puis utiliser ces thèmes pour élaborer et administrer un instrument qui permettra de générer des données qui seront analysées quantitativement* ». De ce fait, nous avons recours à une première phase qualitative pour améliorer le ciblage du recueil d'information (Tsang, 2006) qui passera par un questionnaire adressé aux PME qui se localisent à l'étranger. Enfin, cette partie sert également à identifier des caractéristiques de phénomènes qui n'ont pas été envisagés dans la revue de littérature, afin de préciser les mesures des variables et les questions qui sont envoyées aux enquêtés dans la partie quantitative.

Schéma 20 : Représentation d'une méthode mixte à partir du séquençage qualitatif puis quantitatif.



Source : Réalisation personnelle adaptée de Morse (1991)

Le schéma ci-dessus illustre l'agencement de notre protocole de recherche. Comme cela a été mentionné plus haut, la partie qualitative servira de phase exploratoire, afin de comprendre plus précisément comment s'élaborent les décisions de localisation. Cette partie préparera la partie quantitative, en fournissant des informations complémentaires que nous pourrons dès lors intégrer dans l'élaboration du protocole de recherche de notre partie quantitative. La deuxième partie aura pour objectif, à partir de notre compréhension plus fine de l'internationalisation, de tester notre modèle d'hypothèses élaboré dans le chapitre 2 de la partie 1.

2.2. Une première phase qualitative et exploratoire

Pour réaliser la partie qualitative, nous avons eu recours à une étude de cas unique. D'après Wacheux (1996, p. 89), « *la méthode des cas se définit comme une analyse spatiale et temporelle d'un phénomène complexe par les conditions, les événements, les acteurs et les implications* ». Eisenhardt (1989, p. 534) ajoute que « *l'étude de cas est une stratégie de recherche qui se centre sur la compréhension des dynamiques qui présentent des caractéristiques uniques* ». Conformément à ces définitions, nous utilisons l'étude de cas pour analyser un phénomène qui se déroule dans un certain contexte dont les frontières ne sont pas clairement délimitées. En ce sens, l'étude de cas nous permet de préciser les frontières du phénomène (l'intention de localisation) et donc d'en améliorer la compréhension en le délimitant plus clairement. De plus, l'étude de cas se limite à une situation précise, dans laquelle se trouvent de multiples dimensions. Pour comprendre ces dimensions, il faut avoir recours à

plusieurs types de données et avoir déjà pensé théoriquement des propositions, afin de guider la réflexion et la collecte de données (Yin, 2003). Ces données peuvent être primaires (lorsqu'elles sont directement collectées par le chercheur sur le terrain en ayant recours à l'entretien ou à l'observation), ou secondaires (lorsque le chercheur identifie des documents produits par une tierce personne sur l'objet qu'il souhaite étudier) (Baumart et Ibert, 2003).

La force de l'étude de cas repose donc sur la contextualisation de l'action. Son objectif n'est pas de représenter le monde mais de représenter le cas (Stake, 1994). En servant différentes finalités telles que la génération de théories, le test de théories, la construction de modèles conjecturaux, l'exploration ou la réfutation, l'étude de cas est compatible avec notre positionnement épistémologique positiviste aménagé (Paré, 2004, p. 5) : *« une étude de cas s'inscrivant dans une démarche positiviste peut être conduite dans le but d'établir des mesures appropriées (quantitatives ou qualitatives) pour les construits qui sont étudiés, pour établir ou tester des relations causales, pour déterminer le domaine dans lequel les conclusions de l'étude de cas peuvent être généralisées, et pour démontrer que l'enquête n'a pas de valeur générale »*. Ceci nous conforte dans le choix du positionnement épistémologique mais également dans le recours à l'étude de cas pour préparer la phase quantitative.

Plusieurs types d'étude de cas s'offrent au chercheur en fonction de ses objectifs. L'étude peut être exploratoire, descriptive ou explicative. L'étude de cas exploratoire a pour but de définir les questions et les hypothèses relatives à une étude ultérieure telle qu'une étude quantitative, mais elle peut également servir à déterminer la faisabilité des procédures à mettre en œuvre pour réaliser une étude plus précise (Yin, 2003). L'étude de cas peut également être descriptive ; dans ce cas, elle couvre l'étendue et la profondeur de l'objet étudié afin d'en détailler tous les aspects par le biais d'une rédaction précise (Yin, 2003). Enfin, l'étude de cas peut être explicative. Mintzberg (1979, p. 587) affirmait à ce sujet que *« nous découvrons toutes sortes de relations dans nos données, mais ce n'est que par l'utilisation de ces données qualitatives que nous sommes en mesure de les expliquer »*. De ce fait, l'étude de cas peut également servir à expliquer des relations entre des phénomènes.

Finalement, dans notre recherche, comme le préconise Yin (2003), nous avons recours à l'étude de cas unique à visée exploratoire, afin de comprendre plus précisément comment se déroule la prise de décision dans une PME qui s'internationalise dans une certaine région, mais également afin de préciser les mesures qui seront réalisées lors de la partie quantitative. Dans ce cadre, le choix du recours à une étude de cas unique est justifié par le fait qu'elle revêt un

aspect extrême, unique, et dont les phénomènes observés dans le cas permettent d'être très représentatifs de celui-ci et très révélateur. Les forces de l'étude de cas unique permettent d'adopter une stratégie de recherche dynamique et contextualisée, afin d'établir des conclusions polyvalentes.

2.3. Une deuxième phase quantitative et confirmatoire

La deuxième partie de notre recherche a recours à une analyse quantitative pour tester le modèle théorique que nous avons élaboré lors des deux premiers chapitres relatifs à l'analyse de la littérature. Suite à la phase qualitative, cette partie prend en compte les conclusions de l'étude de cas notamment, pour affiner les mesures, en précisant les questions et en traduisant les concepts théoriques en questions intelligibles pour les personnes à qui nous adressons les questionnaires.

Le protocole suivi durant cette phase nous a permis d'adopter une démarche progressive ; nous avons tout d'abord élaboré des échelles de mesure pour les variables que nous avons identifiées dans notre modèle d'hypothèses. Ces échelles de mesure reposent sur une combinaison multi-items (représentée par un spectre allant de « pas du tout d'accord » à « complètement d'accord ») reflétant les variables du modèle.

Nous avons ensuite réalisé un questionnaire portant sur l'ensemble des variables du modèle. Ce questionnaire reprend, à partir de différentes thématiques, la variable dépendante (intention de localisation), les variables indépendantes (networking, force des liens, degré de réussite, expérience) et les variables de contrôle. Au total, soixante questions sont posées au top management de la PME (le plus souvent son dirigeant).

Pour adresser ce questionnaire à des entreprises déjà localisées dans notre région cible, nous avons rassemblé des adresses de contact (adresse email) sur la base de données Orbis réalisée par le Bureau Van Djick. Ces adresses ont été compilées dans un dossier .csv pour pouvoir l'administrer en grande quantité à plusieurs entreprises simultanément. L'envoi de ce questionnaire a été réalisé avec la plateforme de sondage Eval and Go.

Avant d'envoyer le questionnaire, nous l'avons fait tester par des experts afin d'évaluer sa recevabilité et sa compréhension par les dirigeants de PME. Cette phase de test a permis de

préciser les questions et de réaliser une traduction des concepts académiques pour qu'ils soient intelligibles par les personnes interrogées. Cette phase de test a notamment eu lieu lors d'une intervention dans un *think tank* spécialisé sur l'internationalisation des entreprises : La fabrique de l'exportation.

Enfin, nous avons envoyé le questionnaire aux entreprises identifiées dans notre base de données. Au total 1200 questionnaires ont été envoyés par cette plateforme.

Par la suite, nous avons testé nos hypothèses au moyen de méthodes statistiques. Pour cela, nous avons combiné des méthodes descriptives, *via* des analyses factorielles, des méthodes explicatives, *via* des régressions linéaires, et des équations structurelles pour réaliser la partie quantitative de notre recherche.

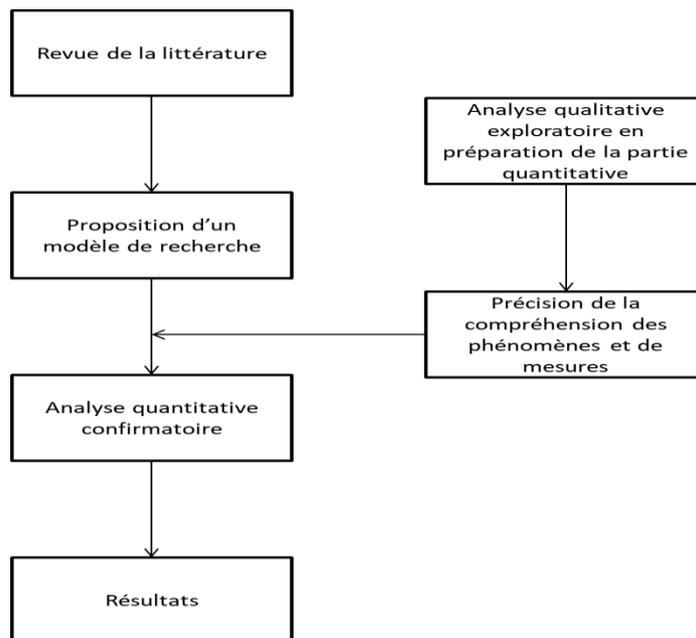
2.4. Synthèse des positionnements épistémologiques et méthodologiques

Au cours de cette partie nous avons donc effectué une revue des principaux paradigmes épistémologiques avant de nous positionner. Notre choix d'un positionnement positiviste aménagé est justifié par un relâchement des hypothèses ontologiques issues du paradigme positiviste, trop restrictives et pas toujours applicables aux sciences humaines. Notre volonté d'établir des régularités et de les expliquer à partir de comportements adoptés par les PME qui se localisent dans une certaine région, rejoint néanmoins les objectifs de recherche du courant positiviste. En souhaitant expliquer ces régularités en testant un modèle d'hypothèses sur un terrain défini, nous adoptons donc un raisonnement hypothético-déductif, particulièrement adapté au paradigme positiviste.

Pour mettre en œuvre notre protocole de recherche, nous avons recours à une méthode mixte, séparée en deux temps. La première étape est qualitative et centrée sur une étude de cas unique. Elle a pour but de comprendre plus précisément les phénomènes étudiés mis en avant lors de la revue de littérature - présentée dans la première partie de cette recherche. La deuxième étape suit la première, en utilisant les principales conclusions de l'étude de cas. Elle a une visée explicative à partir d'une analyse quantitative. Elle cherche à confronter au terrain les hypothèses établies dans la première partie.

Ainsi, notre design de recherche combine deux modes de raisonnement différents. La représentation illustrée de notre recherche est présentée dans le schéma ci-dessous, qui retrace le déroulement de notre réflexion relative à notre positionnement épistémologique et notre protocole de recherche détaillé dans les paragraphes ci-dessus.

Schéma 21 : Représentation du design de la recherche.



Réalisation personnelle

3. Choix du terrain d'étude

Pour étudier les stratégies internationales des PME, notre recherche se centre sur une région précise : la région *Middle East and North Africa* (MENA)³. Notre recherche s'est donc appuyée sur plusieurs rapports issus d'organisations internationales responsables du développement des pays de la zone. Après avoir dressé un rapide bilan de la situation macroéconomique, nous insistons sur le rôle des PME dans le développement des pays de la zone MENA. L'attractivité des territoires et la stabilisation politico-économique de la région est promue par les institutions internationales dans le but d'attirer les PME étrangères et de faciliter leur décision d'implantation.

3.1. Principaux enjeux empiriques liés à la région MENA

Après des années de croissance jugées satisfaisantes par les organisations internationales, les économies de la région marquent le pas (CNUCED, 2019). Le ralentissement de la croissance économique de la région illustre le découplage, voir le décrochage, avec les autres économies émergentes. La partie nord de l'Afrique n'atteint pas les mêmes niveaux de dynamisme que l'Afrique centrale, et les pays du Moyen Orient se démarquent de l'activité économique asiatique. L'une des particularités des économies de la région repose sur le fort recours aux matières premières et aux hydrocarbures ce qui entraîne les pays dans le piège du revenu intermédiaire et du syndrome hollandais (Banque Mondiale, 2016).

La cause de cette faible croissance ne réside pas, comme d'autres pays en développement, dans les conséquences de la crise financière de 2008 : « *initialement, les économies MED ont relativement bien su faire face à la crise financière mondiale de 2008 principalement du fait de leur exposition limitée aux produits financiers structurés et de leur intégration financière elle aussi limitée* » (OCDE, 2014, p. 53 ; AFD, 2015). Etant donné la faible profondeur des marchés financiers de la région et la faible intégration de ces derniers à l'espace économique mondial, les raisons de la faible croissance des pays de la région MENA

³ La région MENA s'étend du Maroc à l'Iran et comprend les pays suivants : Maroc, Mauritanie, Algérie, Tunisie, Libye, Egypte, Djibouti, Liban, Palestine, Syrie, Jordanie, Iraq, Koweït, Arabie Saoudite, Yemen, Bahrein, Qatar, UAE, Oman, Iran.

réside davantage dans des facteurs internes. Les structures économiques et institutionnelles semblent avoir provoqué la situation actuelle en raison de la faible adaptabilité des systèmes politiques aux attentes des populations et aux dynamiques internationales (Banque Mondiale, 2017). En effet :

« L'excédent budgétaire issu des exportations de pétrole et (de matières premières) a essentiellement financé les subventions à l'alimentation et aux carburants, et à la masse salariale du secteur public. Une part nettement moins importante a été consacrée aux investissements. Cette situation a entraîné un fort taux de chômage et un climat économique difficile qui ont contribué aux soulèvements du printemps arabe de 2011 » (Banque Mondiale, 2017, p. 5 Devarajan et Mottaghi, 2015).

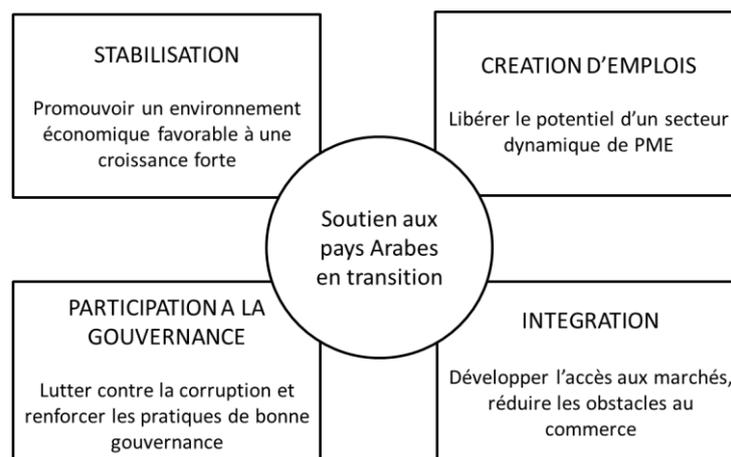
Pour comprendre la situation de cette région instable, il faut comprendre les dynamiques des transformations géopolitiques. L'hétérogénéité de la région MENA s'évalue à travers les différences de dynamisme économique, à travers le degré de stabilité politique, mais également à travers les différents niveaux d'avancement des réformes préconisées par les institutions internationales. Parmi ces réformes, l'une des raisons de l'atonie de la croissance semble résider dans le manque de dynamisme du secteur privé. La Banque Mondiale appuie ce constat en affirmant que les pays sont *« pénalisés par l'absence d'un secteur privé dynamique, qui tient au manque de volonté ou à l'incapacité à adopter les technologies les plus récentes (...). Cette atonie de l'activité privée s'explique notamment par plus d'un demi-siècle de politiques publiques fondées sur le fonctionnariat systématique et les subventions universelles afin d'acheter la paix sociale sans rendre de comptes »* (Banque Mondiale, 2018).

Malgré l'hétérogénéité de la zone, il existe un défi commun ; favoriser la croissance inclusive et la création d'emploi (OCDE, 2014). Pour redynamiser la situation et créer les conditions nécessaires au développement, les institutions internationales prônent l'action des PME (Banque Mondiale, 2016). L'OCDE (2014) ajoute que même si les données sur les PME sont rares, il existe un réel potentiel de développement dans la région MENA. L'un des leviers proposés repose donc sur la promotion des PME et sur l'attractivité des territoires pour faire

venir localement ces acteurs centraux du commerce international, principaux pourvoyeurs d'emploi (OMC, 2016).

Pour élaborer et mettre en œuvre les préconisations, les principaux bailleurs de fonds internationaux ont initié différentes initiatives. Deux d'entre elles semblent majeures pour le développement de la région MENA en raison de leur aspect régional et de leur prise en compte des spécificités de chacun des pays. Le partenariat de Deauville en 2011 et le sommet 5+5 en 2012 ont tenté d'instaurer une dynamique favorable à l'investissement en direction des pays de la région MENA. Ces initiatives tentent de répondre à quatre défis majeurs identifiés par la Banque Mondiale (2016) : l'instabilité politique, le manque de fiabilité dans l'approvisionnement électrique, la corruption et l'accès insatisfaisant aux financements. Pour la Banque Mondiale (2016), « *les PME sont confrontées à des possibilités de croissance limitées et sont négativement affectées par l'environnement économique* ». Les initiatives précitées tentent donc de répondre à ces problématiques en développant une mode d'action qui s'appuie sur quatre piliers : la stabilisation politique, la création d'emploi, la participation à la gouvernance et l'intégration économique.

Schéma 22 : Mesures en faveur de la promotion de l'action des PME en région MENA.



Réalisation personnelle

L'OCDE (2014, p. 33) indique néanmoins que « *l'absence de stratégie globale pour les PME limite à la fois ces mécanismes (de coordination institutionnelle) et l'opportunité de développer des synergies entre les agences et les instances chargées de leur mise en application* ». Le manque de données et d'analyses suffisamment larges et robustes sur les PME de la région MENA nuisent à la formulation de préconisations de politiques économiques efficaces. La méconnaissance des mécanismes régissant l'investissement dans les pays de la zone, malgré plusieurs tentatives, reste donc importante. L'accès au terrain, aux données et aux enquêtés illustre la prégnance de l'économie informelle empêchant le développement de statistiques et d'analyses de l'ensemble de la zone (Banque Africaine de développement, 2018).

De ce fait, pour développer la connaissance des dynamiques d'investissement et d'industrialisation, notre recherche propose, à partir de l'étude du choix d'une nouvelle localisation dans la région MENA, d'étudier comment les PME font leurs choix d'investissement. En comprenant la manière dont les différents déterminants interviennent dans le processus de décision de localisation, notre recherche participe à l'amélioration de la compréhension des IDE en direction de la région MENA. Elle permettra ainsi de définir les principaux éléments à promouvoir pour poursuivre l'attractivité de la zone et répondre aux attentes et préconisations formulées par les organisations internationales.

3.2. Terrains d'étude de la méthode mixte

La mise en œuvre de notre protocole de recherche se déroule en deux temps. En ayant recours à une méthode mixte, nous procédons d'abord à une étude de cas unique pour explorer les différentes dimensions de la prise de décision. En étudiant la stratégie d'une PME française au Maroc, la phase qualitative repose sur l'étude de la PME NexVision. Nous procédons ensuite à la phase quantitative qui repose sur l'analyse de 124 observations de PME françaises implantées dans la région MENA.

3.2.1. NexVision : une PME française localisée au Maroc

La partie qualitative repose sur une étude de cas unique. Notre choix s'est porté sur une PME française de la région marseillaise qui est implantée au Maroc. Le critère de choix de cette entreprise pour réaliser notre étude de cas réside dans le fait que cette entreprise est fortement internationalisée (présente dans plusieurs pays à l'international), qu'il s'agit d'une PME française (il s'agit d'une PME du secteur de l'ingénierie créée en France), et que cette PME est fortement présente sur les réseaux sociaux (donc nous avons une facilité d'accès aux données secondaires pour procéder à un recoupement d'informations). L'étude de cas de la PME NexVision permet de comprendre plus précisément ce qui se passe au moment des choix que peuvent faire les dirigeants par rapport à leur stratégie d'internationalisation.

3.2.2. PME françaises localisées dans la région MENA

La partie quantitative porte sur un échantillon de 124 PME françaises implantées dans la région MENA. Les PME ont été sélectionnées sur la base de deux critères principaux ; avoir une présence dans la région MENA et être une PME française. Ce terrain d'étude est encore peu étudié dans les études en management international en raison de la faible dynamique économique de la région, de l'instabilité politique de cette région et de la difficulté d'avoir accès à des données et à des entreprises témoignant de leur activité dans cette région. Pour des raisons de confidentialité (cas des entreprises opérant en Iran) certains pays ne sont pas représentés dans les 124 observations. Néanmoins, notre recherche propose une première étude empirique des choix de localisation des PME dans cette région. Alors que les organisations d'appuis aux investissements (tels que les organismes financiers ou les SAI) disposent de peu de données sur cette région (le cas de l'observatoire des implantations des entreprises réalisée par Natixis montrent bien la difficulté d'obtenir des données), notre recherche propose donc d'approcher la réalité des dynamiques d'investissement étrangers dans la région MENA. Enfin, la période de récolte des données a notamment été marquée par un événement externe ; la crise sanitaire liée à la pandémie mondiale du Covid-19 a notamment rendu l'obtention de réponses plus compliqué (60% des réponses ont été obtenues entre le 20 janvier 2020 et le 16 mars 2020).

Chapitre 2 : mise en œuvre du protocole de recherche qualitatif, analyse et discussion des résultats

Introduction :

Au cours de cette partie, nous allons dans un premier temps détailler la mise en œuvre de notre protocole de recherche, puis dans un deuxième temps nous présenterons les résultats et nous les discuterons par rapport à la revue de littérature que nous avons élaborée dans la première partie de notre recherche.

Tout d'abord spécifions qu'une stratégie de recherche se définit comme « *un ensemble coordonné de méthodes, de démarches et de techniques censées être pertinentes en regard de l'objectif poursuivi* » (De Ketele et Roegiers, 1996, p. 139). Au cours de la partie qualitative de notre protocole de recherche, nous avons pour objectif de comprendre plus précisément comment les entreprises élaborent leur décision de localisation (1) et de préciser les mesures des variables que nous développerons dans la partie quantitative (2). Pour cela, nous étudions, *via* une étude de cas, les phénomènes qui incitent une entreprise déjà localisée dans une région à se localiser une nouvelle fois. En choisissant d'opter pour une étude de cas, la méthode et les moyens adoptés sont cohérents avec notre objectif de compréhension et d'exploration. D'après De Ketele et Roegiers (1996, p. 139), « *une méthode est un ensemble plus ou moins structuré et cohérent de principes censés orienter l'ensemble des démarches du processus dans laquelle elle s'inscrit* ». C'est pourquoi nous avons recours à une étude de cas unique dont l'étude repose sur des entretiens et une analyse documentaire.

Cette partie qualitative est motivée par les questions de recherche propres à ce type d'analyse. Globalement, ces questions ont attiré aux énoncés théoriques en les questionnant par rapport à leurs limites, en les confrontant au terrain, en les appliquant à d'autres contextes ou en mettant à l'épreuve des faits des principes qui n'ont pas été encore appliqués. Il s'agit donc de résoudre un problème concret que nous tentons de résoudre à partir d'une opportunité de terrain. Les questions que nous nous posons pour comprendre l'intention d'une nouvelle localisation dans une même région sont liées à notre revue de littérature, et l'étude de cas

cristallise notre projet de construction de connaissances approfondies du phénomène Wacheux (1996).

Conformément à notre revue de littérature et à l'élaboration de notre modèle théorique appelé « U i », nous cherchons donc à comprendre plus en détail et dans un contexte précis comment le dirigeant d'une PME mobilise : son réseau relations à travers ses capacités de networking et les liens forts qu'il a tissé à l'international, l'apprentissage issu de son expérience des résultats antérieurs conceptualisé comme le degré de réussite, et l'expérience locale et internationale qu'elle a acquis au cours de ses opérations antérieures.

De ce fait, les questions qui guident notre partie qualitative sont les suivantes :

- Comment la PME mobilise-t-elle son réseau de relations au moment de décider d'une nouvelle localisation dans une même région ?
- Comment la PME mobilise-t-elle son expérience antérieure au moment de décider d'une nouvelle localisation dans une même région ?

1. Mise en œuvre du protocole de recherche qualitatif

1.1. Choix du terrain d'étude de cas

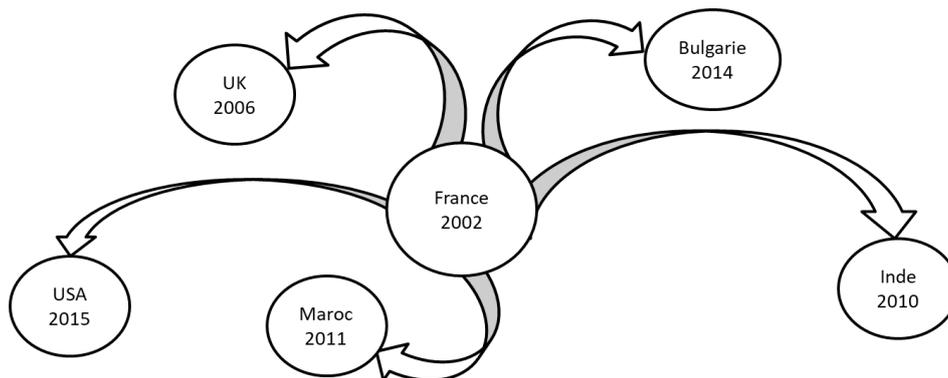
Créée en 2002 à Marseille, implantée au Maroc depuis 2011, la société NexVision est spécialisée dans la conception de systèmes de vision complexe. L'entreprise regroupe une quarantaine d'employés dont 95 % sont des ingénieurs, le reste de l'équipe étant le top management : le PDG et ses deux associés. En 2015, le chiffre d'affaires global de la PME s'élève à 2,5 M€. Elle travaille pour un large panel de clientèle couvrant l'automobile (Renault Nissan), le médical, l'aéronautique et le spatial (Airbus Group, Thales), la défense (DGA), le transport, les systèmes de sécurité (ville de Fès), le cinéma ou encore les jeux vidéo. Son portefeuille clients rassemble ainsi entreprises privées et acteurs publics. Sa technologie s'applique quant à elle aussi bien à des mini-caméras vidéo pour sports extrêmes, des microscopes de mesure numérique, des caméras très haute définition destinées au cinéma ou encore des casques de vision nocturne à réalité augmentée pour pilotes d'hélicoptères.

En 2011, NexVision remporte un important appel d'offres (3 M€) pour installer le système de vidéosurveillance de la ville de Fès au Maroc (caméras, réseaux sans fil, centre et écrans de contrôle, logiciels, etc.). Le projet comprend l'installation de 288 caméras de surveillance disséminées dans la ville, l'équipement et l'installation de bureaux de trafic au niveau de la préfecture de police. Ces unités sont réparties sur les 26 districts de police de la ville. Sa filiale locale, NexVision Maghreb, a été conçue suite à l'appel d'offres et emploie trois personnes pour un chiffre d'affaires en 2015 de 400 000 €. En 2017, l'entreprise est présente dans cinq pays du monde - France, Inde, États-Unis, Maroc, Bulgarie. Sa trajectoire d'internationalisation débute un an après sa création par une *Joint-Venture* en Inde (bureau d'études à Ahmedabad), avant de se poursuivre par l'implantation d'une filiale ainsi que deux bureaux d'études aux États-Unis en 2010. NexVision possède également une filiale en Bulgarie. La part de son chiffre d'affaires à l'international évolue beaucoup d'une année sur l'autre en fonction des contrats signés ; et le chiffre d'affaires repose majoritairement sur un petit nombre de gros contrats. La filiale NexVision Maghreb créée au Maroc en 2011 est contrôlée à 50 % par le siège français, le reste étant détenu par un associé local, Mohamed Iraqi, actuel directeur général de NexVision Maghreb. Le partenaire marocain est notamment en charge de la partie commerciale sur la région.

Le PDG, Vincent Carrier, interrogé par la presse française confirmait en 2016 son ambition de poursuivre son activité à l'international :

« Tout le monde veut aller à l'export, mais pour beaucoup d'entreprises les résultats restent faibles par manque de vision claire, c'est le cas de le dire. L'approche reste trop subjective, on aborde un pays par effet de mode, au risque d'une démarche sans lendemain. Alors que l'international est un puissant moteur de croissance qui doit s'étudier dans le temps. Dans le cas de NexVision, une feuille de route a été établie et le croisement des données a abouti à la sélection des pays cibles ».

Schéma 23 : Illustration de la présence de NexVision à l'international.



Réalisation personnelle

Dans cette partie qualitative, le champ d'investigation est la PME. L'unité d'analyse retenue, la firme, est celle sur laquelle sont centrées les théories mobilisées dans ce travail (Lecocq, 2012). En effet, le modèle d'Uppsala comme la théorie de l'apprentissage questionnent respectivement l'engagement international d'une firme et les enseignements qu'elle retire de ses choix stratégiques d'implantation. Le choix de cette unité d'analyse est d'autant plus pertinent qu'il permet de répondre à la question de recherche posée dans ce travail

tout en embrassant plusieurs niveaux d'analyse, la région du Maghreb, la firme, les choix du dirigeant, l'influence des partenaires locaux, etc.

1.2. Combinaison des techniques de recueil de données

Pour recueillir des données sur ce cas, plusieurs techniques s'offrent à nous. Rappelons tout d'abord qu'une technique est « *un ensemble de démarches pré établies à effectuer dans un certain ordre et éventuellement dans un certain contexte, plus ou moins contraignant selon les techniques* » (De Ketele et Roegiers, 1996, p. 139). Ces techniques peuvent être diverses mais elles doivent être pensées à l'avance pour obtenir un protocole précis que le chercheur doit respecter afin de mener une recherche qui correspond aux critères de validité que nous détaillerons plus tard. Mingers (2001) ajoute que la méthode qui rassemble et qui unit ces techniques dans une démarche cohérente s'apparente à un ensemble de lignes directrices et d'activités qui assistent le chercheur dans sa quête de génération de résultats valides et fiables.

D'après ces définitions, la recherche se construit donc par un contact plus ou moins prolongé avec le terrain et doit capter les perceptions des acteurs dans leur contexte. La majeure partie de l'analyse est réalisée à base d'extraits d'entretien et de substrat verbal. Etant donné que diverses interprétations sont possibles, le chercheur doit atteindre une meilleure compréhension du contexte pour pouvoir mettre en avant les interprétations plus adéquates qui garantissent une plus grande validité interne.

D'après Paillé (1996, p. 36), l'analyse qualitative est une « *démarche discursive de reformulation, d'explication ou de théorisation d'un témoignage, d'une expérience ou d'un phénomène. C'est un travail complexe qui consiste, à l'aide des seules ressources de la langue, à porter un matériau qualitatif dense et plus ou moins explicite à un niveau de compréhension ou de théorisation satisfaisant* ». En reprenant à notre compte cette citation nous allons donc principalement mobiliser des témoignages pour comprendre plus précisément comment une PME peut avoir l'intention de se localiser une nouvelle fois dans une même région. Le choix de ce type de données semble donc particulièrement adéquat pour une étude de cas puisqu'il permet de rendre compte de l'expérience vécue par les dirigeants d'une entreprise dans leur propre contexte d'internationalisation.

L'élaboration de notre étude de cas suit le processus en trois étapes identifié par Yin (1984) : premièrement, nous avons élaboré un cadre général d'analyse organisé autour de composantes clés (Mucchielli, 1991) que sont la question de recherche, des propositions (sous forme de questions ouvertes), des unités d'analyse, des critères pour interpréter les observations (grille de lecture) ; deuxièmement, le recueil d'informations a combiné plusieurs sources (cf. ci-après) dans un souci de triangulation (Miles et Huberman, 1985; Eisenhardt, 1989) tout en ciblant grâce à la grille de lecture les caractéristiques à étudier ; troisièmement, l'analyse du cas a suivi la stratégie déductive de Yin (1984) et Huberman et Miles (1991) selon laquelle il convient « de recourir à une logique de « *pattern-matching* ». Une telle logique compare des phénomènes empiriques avec des phénomènes prédits » (Yin, 1984, p. 103). Nous nous sommes ainsi attachés à comparer méthodiquement les phénomènes observés avec les phénomènes prédits grâce au codage mis en place dans la grille d'analyse. Cette organisation de l'information recueillie autour d'une grille de lecture renforce la rigueur de l'analyse tout en laissant la possibilité d'ajouter des catégories pour rendre compte de phénomènes qui n'avaient pas été anticipés (Huberman et Miles, 1991).

Nous utilisons donc dans cette partie qualitative deux types de techniques permettant d'utiliser des données issues des « ressources de la langue ». Certaines des données obtenues sont d'ordre déclaratif, d'autres recueillies sur la base de textes. Les techniques utilisées sont les suivantes :

- L'étude documentaire
- L'entretien semi-directif

L'étude documentaire a pour objectif de récolter des données secondaires préexistantes à notre recherche ; elles peuvent être internes ou externes. Il s'agit de ressources internes produites par l'entreprise et que nous avons récoltées sur son site internet et sur la base de données Orbis. Ces données nous ont permis de contextualiser les actions de l'entreprise en fonction des informations qu'elle a choisi de divulguer. Ces documents internes ont permis de saisir l'état d'esprit des dirigeants et leur manière de gérer leur internationalisation. Par ailleurs, nous avons eu recours à des données secondaires externes. Ce type de données a été récolté suite à une veille documentaire et a permis de rassembler des articles de presse et des témoignages de partenaires qui ont collaboré avec l'entreprise étudiée. Ces deux types de données se sont révélés particulièrement efficaces pour comprendre d'une part le contexte dans

lequel évolue l'entreprise mais également pour comprendre l'image qu'elle renvoie à des personnes extérieures.

La deuxième technique de recueil de données a été l'entretien. Plusieurs techniques d'entretien ont été employées dans les études en management. L'interview permet d'entrer en contact avec les individus qui détiennent les informations intéressant directement le chercheur et que celui-ci ne pourrait se procurer autrement. C'est un processus d'interaction et de communication qui implique un dialogue et des capacités d'empathies pour obtenir les informations souhaitées. D'après De Ketele et Roegiers (1996, p. 20) :

« L'interview est une méthode de recueil d'informations qui consiste en des entretiens oraux, individuels ou de groupe, avec plusieurs personnes sélectionnées soigneusement, afin d'obtenir des informations sur des faits ou des représentations, dont on analyse le degré de pertinence, de validité et de fiabilité au regard des objectifs du recueil d'information ».

Plusieurs types d'entretiens s'offrent au chercheur en sciences de gestion lorsqu'il souhaite réaliser une démarche qualitative reposant sur le partage d'expérience avec les personnes qu'il souhaite interroger. Alors que des entretiens fermés servent surtout à vérifier des hypothèses déterminées par la littérature, les entretiens dits ouverts permettent de faire émerger de nouvelles hypothèses ou d'explorer des aspects que la littérature n'a pas toujours mis en avant. Les entretiens ouverts peuvent être (1) libres, dans ce cas le chercheur n'a pas pour objectif de guider l'entretien en posant des questions qui orientent les réponses de la personne interviewée, (2) semi directifs, dans ce cas le chercheur prévoit des questions et des thématiques relativement vastes qu'il souhaite aborder pour orienter les réponses de la personne interrogée, ou (3) dirigés, et dans ce cas le chercheur oriente le répondant dans des directions qu'il a prévu à l'avance *via* des questions précises qu'il pose dans un ordre prédéterminé (De Ketele et Roegiers, 1996). Dans notre partie qualitative nous avons recours à l'entretien semi-directif car nous avons pour objectif de collecter des informations complémentaires pour préciser et comprendre les dimensions que nous avons identifiées suite à la revue de littérature. Ce type d'entretien permet surtout de préciser les dimensions que nous souhaitons observer tout en gardant une latitude suffisamment importante pour permettre au répondant d'ajouter des

éléments complémentaires potentiellement utiles à une meilleure compréhension du phénomène de localisation.

Les données ainsi récoltées ont permis de s'imprégner de l'état d'esprit des dirigeants de l'entreprise en échangeant directement avec eux. Thietart *et al.* (2014, p. 274) complètent la définition de De Ketele et Roegiers (1996) en indiquant que l'entretien est « *une technique destinée à collecter, dans la perspective de leur analyse des données discursives reflétant notamment l'univers mental conscient ou inconscient des individus* ». Comme chaque individu interrogé est spécifique (Stake, 1994), nous avons choisi d'interroger le PDG de l'entreprise mais également ses associés français et marocains afin d'avoir le point de vue de chacune des personnes intervenant dans la prise de décision stratégique de l'entreprise. C'est en prenant en compte ces témoignages différents que nous avons pu ajuster les entretiens en fonction des différentes personnalités pour obtenir un matériau le plus riche possible.

Comme nous avons opté pour des entretiens semi-directifs, les entretiens ont été réalisés à l'aide d'un guide préalablement établi. Ce guide d'entretien nous a permis d'orienter les échanges pour pouvoir répondre à nos deux questions principales qui elles-mêmes étaient orientées par notre revue de littérature. Ce guide d'entretien comportait quatre thématiques principales à aborder : les expériences antérieures vécues par les dirigeants de l'entreprise, les relations qu'ils ont noué et qui leur ont été utiles pour leur internationalisation, leur perception de la réussite de leurs localisations antérieures et leur intention de se localiser une nouvelle fois dans la région. Les questions prévues portent à la fois sur des faits objectifs et sur des représentations. Chaque personne a été interrogée seule, la durée des entretiens variant de 50 minutes à presque 3h.

1.3. Choix des techniques d'analyse de données

1.3.1. Analyse des entretiens

D'après Grawitz (2001) trois méthodes d'analyse des entretiens sont possibles et servent à traiter tout matériel de communication verbale. La première méthode est l'analyse thématique qui met en évidence les représentations sociales des individus interrogés en fonction des catégories de mots qui reviennent fréquemment dans le discours. Ces catégories peuvent être

préalablement identifiées par le chercheur ou survenir lors de la retranscription des entretiens. La deuxième méthode est l'analyse formelle qui renvoie à l'enchaînement des idées de la personne interrogée. À partir de l'analyse du discours, le chercheur peut analyser l'état d'esprit de la personne interrogée en regardant les formulations récurrentes, mais il peut également étudier l'énonciation qui peut révéler la dynamique de l'interviewé. Enfin, la troisième méthode renvoie à l'analyse structurale. Dans ce cas elle met l'accent sur l'agencement du discours de la personne interrogée. Dans notre recherche, nous retenons la méthode thématique car elle correspond au type d'entretien (semi-directif) que nous mettons en œuvre lors de notre étude de cas.

Concernant l'analyse, chaque entretien a fait l'objet d'un codage manuel, systématique et plurinominal (Dumez, 2013) à partir des catégories issues du guide d'entretien et de catégories émergentes. Chacune des catégories de la grille de lecture constitue d'une part un critère pour interpréter les observations et d'autre part, fiabilise le protocole de codage. Suivant les préconisations de Miles et Huberman (1994), chaque donnée a été codée et rattachée à sa source. Cette analyse fournit une description synthétique mais « dense », organisée autour des thèmes structurants retenus.

Pour être représentatives du cas, les catégories doivent être exhaustives (tout le contenu doit pouvoir être classé), exclusives (les éléments du discours ne peuvent pas appartenir à plusieurs catégories), objectives (différents codeurs doivent placer le discours dans des mêmes catégories), et pertinentes (en rapport avec l'objectif et le contenu traité) (Grawitz, 2001). Pour correspondre à ces critères, les facteurs d'influence de l'intention d'une nouvelle localisation dans une même région géographique ont été codés selon cinq thèmes issus de la littérature : (1) le réseau du dirigeant, (2) le résultat de la première implantation, (3) l'expérience du dirigeant, (4) l'apprentissage, (5) l'intention d'une nouvelle localisation. Chacun de ces thèmes fait l'objet de sous-thèmes recensés dans l'analyse. L'analyse latente du cas (Berg, 2004) a notamment permis quant à elle d'identifier des termes utilisés de façon récurrente par les interviewés et d'en déduire les résultats.

1.3.2. Analyse de contenu pour les documents

D'après Berelson (1952, p. 17), l'analyse du contenu de documents est « *une technique de recherche pour la description objective, systématique et quantitative du contenu manifeste des communications, ayant pour but de les interpréter* ». Pour analyser les documents externes et internes que nous nous sommes procurés sur la PME NexVision, nous avons cherché à procéder de la manière la plus objective possible pour qu'un autre chercheur puisse faire ressortir les mêmes informations lors d'une prochaine étude documentaire. Pour cela, nous avons repris les principales catégories que nous avons détaillées lors des entretiens semi-directifs afin de procéder à une analyse thématique des documents. Le caractère systématique des catégories ainsi retenues nous a permis de cumuler les informations issues des entretiens pour les compléter avec de nouvelles informations issues des documents. En procédant ainsi, nous pouvons renforcer ou rejeter certaines idées qui se distinguaient lors de l'analyse des entretiens. L'analyse des documents externes et internes nous a donc permis de conserver uniquement les idées qui étaient similaires et dans le même état d'esprit que les entretiens.

1.4. Critères de validité de la recherche qualitative

Pour que la partie qualitative soit suffisamment fiable et robuste afin de préparer la partie quantitative, elle doit répondre à un ensemble de critères qui attestent de sa qualité. D'après De Ketele et Roegiers (1996, p. 195) : « *la validation du recueil d'informations est le processus par lequel le chercheur ou l'évaluateur s'assure que ce qu'il veut recueillir comme informations, les informations qu'il recueille réellement, et la façon dont il les recueille servent adéquatement l'objectif de l'investigation* ». Trois étapes permettent de valider la méthodologie qualitative :

- La pertinence des informations à recueillir atteste de la mise en adéquation des données et des informations obtenues avec les objectifs de la recherche.
- La validité des informations renvoie à l'adéquation entre les informations issues des techniques d'enquête et les informations que le chercheur souhaite retenir.

- La fiabilité des procédures de récolte des informations renvoie à l'examen de la reproduction de la récolte des informations, garantissant aux chercheurs qui souhaitent exploiter les mêmes matériaux d'aboutir aux mêmes résultats.

D'après Gherra (2010), il existe des critères attestant que les résultats des recherches employant des méthodes qualitatives sont scientifiquement valides. Ces critères sont au nombre de cinq : l'acceptation interne, la complétude, la saturation, la cohérence interne et la confirmation externe. Gherra (2010, p. 204) propose de les résumer de la manière suivante :

Tableau 13 : Critères de validité de l'étude de cas (1).

L'acceptation interne	Elle renvoie au fait que le chercheur, sa recherche et ses résultats sont acceptés par les acteurs ou le groupe sur lequel porte la recherche.
La complétude	La complétude : c'est non seulement un ensemble de résultats auxquels il ne manque rien mais aussi une représentation faite en un ensemble cohérent qui permet une compréhension globale du phénomène.
La saturation	La saturation : c'est un phénomène qui apparait lorsque toutes les données que l'on recueille ne sont plus nouvelles.
La cohérence interne	La cohérence interne : l'analyse finale doit déboucher sur un panoramique cohérent comportant la mise en réseaux de toutes les données.
La confirmation externe	La confirmation externe : l'adhésion et l'acceptation des résultats de la part de la communauté scientifique.

Source : Gherra (2010)

Nous reprenons à présent les travaux de Gherra (2014) pour transposer les étapes précédentes à notre recherche.

Tableau 14 : Critères de validité de l'étude de cas (2).

L'acceptation interne	Nous avons obtenu l'accord verbal du PDG de Nexvision pour étudier son entreprise ; les résultats des entretiens lui ont été envoyés par e-mail pour obtenir son acceptation.
La complétude	La représentation a été globale car nous avons obtenu des réponses à nos questions (thèmes issus de la revue de littérature) mais nous avons également ajouté des dimensions supplémentaires issues de l'étude de cas pour comprendre plus précisément la stratégie de l'entreprise dans son contexte.
La saturation	Nous n'avons pas obtenu de nouvelles informations après le troisième rendez-vous avec le PDG de NexVision. Les informations apportées par ses associés étaient similaires/proches des entretiens réalisés avec le PDG.
La cohérence interne	La mise en réseau des données obtenues par l'analyse des entretiens et par l'analyse documentaire est résumée dans l'annexe III.
La confirmation externe	La communauté scientifique a pu valider le travail réalisé lors de l'étude de cas au cours de colloques (ATAS-AFMI) et de publication (Management International)

Pour clôturer cette partie qui présente notre protocole de recherche qualitatif, nous rappelons que cette première partie a une visée exploratoire et qu'elle ne constitue pas la clef de voute de notre recherche globale. Elle est néanmoins capitale pour nous permettre de (1) avoir une meilleure compréhension de la prise de décision d'une nouvelle localisation en analysant dans son contexte les intentions des dirigeants d'une PME qui s'internationalise, et (2) de mettre en avant des facettes du processus de prise de décision qui ne sont pas mentionnées dans la littérature afin de préciser les mesures des déterminants que nous avons présentées dans la revue de littérature. C'est à ces fins que nous avons détaillé précisément notre protocole de recherche qualitatif ainsi que le choix du recours à une étude de cas unique.

2. Analyse des résultats et discussions

Au cours de cette partie nous allons présenter les résultats de notre étude de cas (voir annexe 3). Les résultats reprennent les cinq (réseau social, résultat de la localisation précédente, expérience, apprentissage, intention de localisation) catégories que nous avons identifiées dans la revue de la littérature et qui ont servi à l'élaboration de notre guide d'entretien. Nous avons également ajouté une catégorie « thème émergent » dans la mesure où une thématique supplémentaire s'est dégagée de l'analyse des entretiens. Cette catégorie est centrée sur la distance psychique. Nous définirons donc le concept avant de présenter les résultats relatifs à cette catégorie émergente.

Les résultats seront discutés de la manière suivante : d'abord nous analysons le cas de la PME NexVisiion, ensuite nous effectuons un bouclage théorique par rapport à ce que nous avons mentionné dans la revue de littérature (et donc par rapport à notre modèle « U i »), enfin nous effectuons une synthèse et nous identifions les apports du cas pour la phase quantitative.

2.1. Le réseau du dirigeant

2.1.1. Analyse des résultats

Le premier thème structurant, issu de la phase de codage est le réseau social du dirigeant. Les entretiens ont tout d'abord révélé l'importance des relations et des associés de la PME marseillaise sur place, au Maroc ; le PDG précise que leurs associés leur ont été d'un grand soutien lors de leur implantaion en raison de leur influence locale et de leur réputation (voir encadré n°8) Ce recours au réseau social du dirigeant répond à plusieurs constats faits par le top management de la PME :

Encadré 8 : L'importance du réseau social du dirigeant de NexVision.

« Pour s'implanter sur place nous avons créé une filiale avec des associés locaux ». Ce recours au réseau social du dirigeant répond à plusieurs constats faits par le top management de la PME.

Premièrement, *« La France n'est pas très vertueuse dans l'accompagnement de ses entreprises, on apprend à se passer de leur soutien et à faire autrement en passant par des associés comme nous l'avons fait au Maroc par exemple. Il faut se débrouiller en ayant recours à des amis ou de la famille ».*

Deuxièmement, *« Heureusement que nous avons des associés sur place. Sans cet appui on n'aurait rien pu faire. Ils ont des connaissances et font partis des réseaux d'influence qui ont facilité notre action [...]. Nos associés font partie d'une importante famille locale connue sur la région de Fès. Le père et le fils sont les associés de NexVision et co-proprétaire de la filiale. Ils sont reconnus localement en raison de leur droiture et de leur implication dans la communauté religieuse locale qui occupe une place importante au Maroc ».*

In fine l'avantage procuré par le réseau s'est traduit par une meilleure insertion au niveau local (*« Le fait de s'être associé avec une famille locale influente nous a permis d'éviter d'avoir recours aux pots-de-vin »*) et par une captation de connaissances, d'expériences.

Par rapport aux deux caractéristiques du réseau social que nous avons identifiées dans la littérature (networking et force des liens), nous retenons des entretiens que ces deux composantes semblent capitales dans la stratégie de localisation de NexVision au Maroc. D'une part, c'est à travers des activités de networking que les dirigeants de NexVision France et de NexVision Maghreb se sont rencontrés. L'associé marocain explique le contexte de la rencontre : *« j'étais à Paris à l'époque et j'ai pu bénéficier de mes contacts pour me mettre en relation avec les dirigeants de NexVision France dans le but de répondre ensemble à cette opportunité ».* C'est donc en cherchant à identifier de nouvelles relations que la décision de localisation au Maroc a été prise par les dirigeants de NexVision France. Nous remarquons donc ici que les capacités de networking semblent avoir déclenché la décision de localisation.

Dans un deuxième temps, une fois la filiale créée, le networking et les relations des associés marocains ont permis d'avoir recours à une main d'œuvre relativement mieux formée que la moyenne du pays. Les capacités de networking des dirigeants ont donc permis d'adopter une stratégie RH plus précise et plus efficace. Enfin, les associés marocains ont permis, par leur connaissance des personnes influentes localement, de faciliter les démarches administratives.

Concernant la force des liens, nous retenons que les dirigeants français et marocains entretiennent des relations étroites, de proximité : « *Nous avons d'excellentes relations qui dépassent le cadre du travail puisque je suis allé au mariage du fils* ». Le PDG ajoute : « *C'est pas une question de stratégie mais une question d'hommes. Je fais des affaires avec des gens que je sens bien, en qui j'ai confiance et qui sont compétents ; deux critères de base* ». Ces relations correspondent à la définition des liens forts donnée par Granovetter (1973). La confiance réciproque et le degré de proximité semblent avoir convaincu le PDG de NexVision d'investir conjointement avec ses associés marocains à Fès. Les liens de confiance semblent donc avoir un poids particulièrement important au Maroc puisque l'informel tient encore une place importante dans la gestion des affaires en Afrique en général (Shamba *et al.*, 2007).

Néanmoins, l'étude de cas ne révèle pas vraiment la manière dont ces liens peuvent concourir à l'intention d'une nouvelle localisation. Une explication peut se trouver dans le fort degré d'autonomie de la filiale marocaine de NexVision. Le partage des capitaux laisse un degré de liberté important à NexVision Maghreb. Les dirigeants des deux entités peuvent choisir indépendamment de réaliser un nouvel investissement dans la même région. Il semblerait surtout que la filiale soit un relai vers l'Afrique subsaharienne, région dans laquelle il faudrait tisser de nouveaux liens et de nouvelles relations de confiance.

2.1.2. Discussions des résultats : le réseau aide à la localisation

L'influence du réseau de la firme (Johanson et Vahlne, 2009) et du dirigeant (Oviatt et McDougall, 1994) fait partie intégrante des recherches en management international. Le réseau permet de dépasser les obstacles que rencontrent les firmes lorsqu'elles se localisent à l'étranger, grâce notamment à une meilleure insertion dans le milieu socio-économique qu'elle pénètre. En disposant d'un réseau de relations, l'entreprise et notamment la PME dotée de moins de ressources que les grandes multinationales, peut rejoindre un cercle de connaissances qui permet d'éviter la « *Liability Of Outsidership* » (Johanson et Vahlne, 2009). En dehors du

réseau, les acteurs ne peuvent pas avoir d'informations sur les relations que les membres entretiennent entre eux, ce qui rend le réseau opaque lorsque le dirigeant est hors de celui-ci (Johanson et Vahlne, 2011). Le fait d'être membre d'un réseau (position « *d'insider* ») procure donc un avantage sur les concurrents (Fujita, 1995 ; Lei et Chen, 2011). Cet avantage permet par exemple de s'insérer plus facilement à l'étranger dans un contexte où l'environnement des affaires est régi par des règles différentes du pays d'origine (Zhou *et al.*, 2007 ; Yen et Abosag, 2016).

Dans le cas de la société NexVision, les associés sur place ont permis de mettre les dirigeants de la PME marseillaise en relation avec des prestataires de services locaux mais également avec les autorités de la ville de Fès. Ces relations ont clairement facilité la localisation au Maroc et ont fait partie du processus de décision de localisation initié par l'appel d'offres public. Cette particularité maghrébine est couplée au partage de la culture africaine qui met en avant la primauté du groupe sur l'individu, du social sur l'économique et de la convivialité sur l'efficacité (Shamba, 2007). Ainsi, l'adaptation aux spécificités passe par les réseaux sociaux qui jouent un rôle capital dans la localisation des activités au Maghreb (Shamba, 2007 ; Ben Sliman et Zoukiri, 2016).

Finalement, dans une approche comportementale, le dirigeant ne va pas raisonner strictement en se basant sur la possession d'un réseau de relation pour se localiser une deuxième fois dans une même région, mais il va plutôt analyser sa première implantation à l'aune de ses relations. Il est donc intéressant d'inclure le réseau social dans la réflexion sur les mécanismes de décision de localisation en complément du rôle de l'expérience puisque le réseau vient nuancer le rôle primordial de l'expérience dans le mécanisme d'internationalisation (Dominguez, 2016). L'expérience de la firme et le réseau social semblent donc se compléter pour expliquer le processus d'internationalisation composé de plusieurs localisations successives (Hohenthal *et al.*, 2014).

2.1.3. Synthèse et apports pour la phase quantitative

Tout d'abord concernant la manière d'envisager le réseau, il semblerait que les concepts de networking et de force des liens sont importants pour comprendre les ressources sociales que l'entreprise peut mobiliser pour se localiser à l'étranger. Les deux dimensions du réseau que

nous avons identifiées dans la littérature ont été pertinentes pour comprendre la décision de localisation de NexVision et les éléments apportés par l'étude de cas confirment ce que nous avons établi dans la littérature. Cependant, pour pouvoir aborder la question du réseau social et des relations du dirigeant, nous devons adopter une démarche prudente afin d'inciter les personnes interrogées à répondre. Questionner les relations personnelles peut s'avérer délicat dans la mesure où il s'agit d'une information privée que les dirigeants ne souhaitent pas forcément partager. Le questionnaire que nous adresserons aux dirigeants de PME devra prendre en compte cet aspect « humain » qui n'est pas forcément évident à retranscrire dans un questionnaire. Le questionnaire devra donc faire un effort de pédagogie et d'empathie pour inciter le dirigeant d'entreprise à partager des informations sur ses relations pouvant être qualifiées d'intimes et de personnelles.

2.2. Le résultat de la première localisation

2.2.1. Analyse des résultats

Concernant l'internationalisation de NexVision, et d'après les dirigeants, l'implantation au Maroc en 2011 est réussie. Il est toutefois important de noter que les composantes du succès relèvent davantage d'une perception implicite de la réussite que de l'analyse stricte des résultats financiers. En effet, le résultat de la stratégie de localisation au Maroc a été défini comme un succès dans la mesure où (1) le projet a été mené à terme, (2) la filiale a survécu dans le temps, (3) les autorités marocaines sont satisfaites du système de vidéo surveillance, et (4) le système est utile pour la police de la ville de Fès. Une autre composante du succès encore plus implicite, relève quant à elle de la satisfaction liée au travail accompli. (voir encadré n°9). La dimension psychologique de la vision personnelle des dirigeants entre donc en compte dans la définition du succès. Les attentes initiales ne sont pas fixées en termes de rentabilité mais en termes d'accomplissement personnel. Sur le plan financier en revanche, le succès est plus nuancé (voir encadré n°9).

Lorsque l'équipe dirigeante a été interrogée sur sa volonté de développer sa présence au Maghreb, plusieurs points ont été soulevés. Premièrement, le PDG réitère sa vision positive du contexte marocain et considère qu'il est « *facile de réussir dans ce pays* ». Il alerte toutefois sur

les difficultés de s'installer dans d'autres pays du Maghreb tels que l'Algérie, la Lybie ou l'Égypte (voir encadré n°9). Deuxièmement, le fait qu'il s'agisse de NexVision Maghreb et non pas de NexVision Maroc a une importance. En effet, la filiale a une ambition régionale, donc une ambition de se développer dans la « région ». Un des associés précise à ce propos que de nouvelles localisations sont envisagées à partir de la filiale marocaine. Néanmoins, ces nouvelles localisations s'apparentent davantage à des projets développés ponctuellement, au cours d'une période de temps réduite, sans réel investissement financier. La filiale marocaine semble plutôt être un relai vers l'Afrique subsaharienne qu'une base pour l'extension de l'entreprise en Afrique du Nord (voir encadré n°9).

Il en résulte que le choix d'une deuxième localisation dans la même région semble davantage relié à des notions stratégiques (croissance organique, stratégie tête de pont), à de l'expérience, à un contexte macro-économique ou géopolitique. Le succès de la première implantation semble peu impactant puisque non abordé. Cette conclusion est toutefois à nuancer par le fait qu'en Inde par exemple, la première implantation fut un échec et que, en conséquence, l'entreprise n'a plus développé son activité.

Encadré 9 : L'importance de la perception du résultat des dirigeants de NexVision.

Le PDG comme le partenaire local affirment leur satisfaction par rapport à l'implantation au Maroc : « *pour nous c'est un succès* ». Il souligne cependant des résultats financiers décevants : « *Cette affaire n'a pas du tout été rentable. Il existe des risques contractuels et relationnels qui nuisent à la rentabilité des projets* » (PDG) ; « *pour nous c'est un pur succès car nous avons les moyens de poursuivre notre développement* » (partenaire local). Le projet est considéré comme un succès car il satisfait un certain nombre d'attentes évoquées par les dirigeants français : (1) « *la filiale est toujours là [...] on a la satisfaction d'avoir réussi quelque chose en étant une petite entreprise alors que c'est réservé pour les grosses [...] le fait que ça marche encore c'est notre succès* » ; (2) « *les autorités marocaines sont très satisfaites du système de vidéo surveillance [...] on assure la maintenance de notre système avec du personnel recruté sur place [...] alors que les concurrents font pas*

de maintenance, pas de suivi. Une fois qu'on a acheté américain on a la maintenance qui va avec » ; (3) « c'est une vitrine qui montre la réussite de notre système de vidéosurveillance dans le monde. Ce système marche toujours et permet de montrer qu'on a réussi à le mettre en place au Maroc. C'est donc satisfaisant du point de vue marketing » ; (4) « on a une conscience professionnelle qui fait que ça marche encore et qui nous fait dire que c'est réussi, ce qui fait la différence entre les boîtes de technologie dirigées par les financiers alors que nous sommes des ingénieurs. [...]. Là où on a réussi c'est qu'on fait travailler des gens sur place en s'associant avec des marocains ».

Le PDG ajoute : « Je suis ingénieur et je veux exercer mon métier pleinement, avec la fierté du travail et des projets accomplis. Je le fais pour m'accomplir en tant qu'ingénieur et pas uniquement pour gagner de l'argent ».

« En Algérie, en Lybie, et en Egypte, il est quasiment impossible de s'installer en raison de la trop grande instabilité de ces pays. A la base l'entité a été créée pour s'étendre au Maghreb à partir de cette filiale. Du coup, il y a de petites extensions à partir de NexVision Maghreb qui sont gérées par l'équipe sur place ». L'autre dit : « Globalement, l'affaire a tout de même été intéressante puisque nous avons pu nous installer sur place et cette filiale peut constituer un relai vers l'Afrique subsaharienne ».

Pour le partenaire local, le succès de cette filiale est associé à l'acquisition de compétences « nous avons su maîtriser les technologies de NexVision France, les résultats financiers c'est pas le plus important », au potentiel de développement ainsi créé « nous sommes prêts et nous réussissons à répondre à de nouveaux appels d'offres », à la vision sociale portée en commun on porte une vision commune sur le plan social » et à l'image de marque « on bénéficie à plein de l'image de NexVision France ».

2.2.2. Discussion des résultats : le degré de réussite repose sur des perceptions

La volonté de NexVision de poursuivre sa démarche d'internationalisation permet de mettre en évidence en quoi une première localisation influence les choix stratégiques de nouvelles localisations. Le résultat de la première localisation (réussite ou échec) conditionne théoriquement la poursuite de la stratégie d'internationalisation.

La relativisation du caractère déterministe du modèle d'Uppsala peut s'expliquer par la nécessité d'introduire de nouvelles composantes du succès ou de l'échec d'une stratégie. Dans le cas de la localisation de la société NexVision au Maroc, l'analyse du résultat révèle deux découvertes intéressantes. Premièrement, l'échec ne doit pas être envisagé uniquement sous l'angle financier (Pagarkar, 2008). L'analyse du résultat de la localisation doit également prendre en compte d'autres dimensions plus subjectives telles que la satisfaction du dirigeant lors de la réalisation du projet et l'accomplissement du projet lorsqu'il a été mené à son terme. Ces deux dimensions viennent nourrir la réflexion liée à la théorie de l'apprentissage puisqu'en prenant en considération de nouvelles dimensions constitutives de l'échec ou du succès on remarque que la réussite peut également conduire à l'apprentissage. Deuxièmement, l'apprentissage à la suite d'un succès semble finalement possible. C'est en prenant en compte de nouvelles dimensions du succès (et pas uniquement les aspects financiers) que l'on peut ajouter un cas à la typologie initiale de l'influence du résultat sur la modification de la stratégie. On remarque qu'un résultat en apparence identifié comme un échec à cause d'une mauvaise rentabilité, peut finalement être un succès lorsque l'on interroge le dirigeant de PME. Et c'est lorsque l'on prend en compte la satisfaction du dirigeant que l'on comprend que l'apprentissage peut également avoir lieu à la suite d'un succès. De ce fait, un succès peut entraîner un apprentissage qui vient modifier la stratégie d'internationalisation de l'entreprise et donc ses futures décisions de localisation.

2.2.3. Synthèse et apports pour la phase quantitative

En ce qui concerne la place du résultat de la localisation antérieure dans l'intention d'une nouvelle localisation, l'étude de cas a révélé des résultats intéressants. La prise en compte de la perception des dirigeants est le principal point que nous retenons pour la mise en œuvre de la partie quantitative. Nous pouvons utiliser le paradoxe du résultat de la stratégie de localisation

de NexVision au Maroc dans la mesure où les résultats financiers ont été neutres sinon négatifs, mais la perception des dirigeants atteste d'une relative satisfaction. Nous pouvons conclure que l'évaluation quantitative et économique de la localisation antérieure ne doit pas reposer que sur des critères financiers. La satisfaction et le sentiment d'accomplissement sont également à prendre en compte dans la partie quantitative pour rendre compte de l'analyse du résultat. L'étude de cas semble donc mettre en avant le cas du QSE identifié dans la revue de littérature ; de ce fait, pour bien considérer la dynamique d'investissement suite à un QSE, il faut que le questionnaire de la partie quantitative prenne en compte le point de vue subjectif du dirigeant en prenant en compte des critères qui ne sont pas uniquement financiers. Dans le cas de Nexvision, le résultat intermédiaire semble avoir freiné les dirigeants dans leur expansion dans la région. Leur faible intention de réaliser une nouvelle localisation illustre le cas de figure identifié dans l'hypothèse 3 puisque dans le cas d'un QSE les dirigeants n'ont pas l'intention de réaliser une nouvelle localisation dans cette région.

2.3. Expérience internationale, locale, et apprentissage

Pour analyser le cas de la PME marseillaise, nous avons séparé l'effet de l'expérience internationale, de l'expérience locale et de l'apprentissage. Ces dimensions se regroupent autour de la notion d'apprentissage expérientiel que nous avons identifié dans la revue de littérature. À partir du cas de la société NexVision, nous allons à présent discuter de l'influence de l'expérience (internationale, locale, et de l'apprentissage expérientiel) sur l'intention d'une nouvelle localisation.

2.3.1. Influence de l'expérience internationale

2.3.1.1. Analyse des résultats

La présence de la PME marseillaise dans plusieurs pays permet de questionner l'influence de l'expérience internationale et locale dans les décisions de localisation. En effet, la trajectoire actuelle d'internationalisation de la firme débute un an après sa création, en 2003, par une *Joint-Venture* en Inde, avant de se poursuivre par l'implantation d'une filiale ainsi que

deux bureaux d'études aux Etats-Unis en 2010. La filiale créée au Maroc en 2011 est contrôlée à 50% par le siège français, le reste étant détenu par des associés locaux.

L'expérience internationale de la PME s'articule selon les dirigeants autour de « *règles de base* » transposables dans différents contextes. Dans les pays en développement, ciblés majoritairement par NexVision, il semble en effet nécessaire d'adopter des « *valeurs universelles* » (voir annexe 3) qui facilitent la localisation : l'écoute, la patience, le respect ou encore la famille (voir annexe 3). Cette expérience internationale renvoie également chez NexVision à la nécessité d'investir des moyens financiers ou humains conséquents lors de la mise en œuvre de la stratégie de localisation, comme le soulignent le PDG et le partenaire local. De chacune de ces expériences internationales, les dirigeants retirent certaines connaissances qu'ils comptent réemployer ensuite.

Encadré 10 : L'expérience internationale de NexVision.

Le PDG de NexVision explique : « *Notre filiale au Maroc nous a permis d'apprendre à gérer les cas de corruption auxquels nous avons déjà fait face en Inde* » ; « *L'expérience marocaine nous a fait progresser sur nos produits et sur la manière de mener notre stratégie internationale [...] On compte réutiliser cette expérience en Afrique subsaharienne* ». De manière générale il explique que « *finalement, ce ne sont pas les mêmes codes en Inde ou au Maroc mais certaines valeurs universelles restent* ». Un des associés précise quant à lui, à la suite de l'expérience en Inde, « *La gestion à distance est trop compliquée en raison du décalage horaire, de la différence culturelle et à cause de problèmes de compréhension. Il faut être sur place* ». C'est une des raisons pour lesquelles la PME a choisi le Maghreb en 2011.

2.3.1.2. Discussion des résultats : l'expérience internationale influence les nouvelles localisations

L'ensemble du top management s'accorde à dire que ces précédentes expériences internationales ont été utiles lors de la localisation au Maroc. En ce sens, la PME vérifie le modèle d'Uppsala puisqu'elle a analysé son activité internationale actuelle et fait état de ses connaissances expérientielles pour s'implanter au Maroc (Johanson et Vahlne, 1977); la capacité de la firme à se développer à l'international a donc été améliorée. Il existe donc un lien entre expérience internationale et choix de nouvelles localisations, l'expérience internationale favorisant bien la décision de poursuivre l'engagement international.

Pour autant, rien n'est mentionné concernant l'influence de ce type d'expérience sur le choix d'une nouvelle localisation dans la même région. En effet, si l'expérience internationale devrait favoriser la décision de poursuivre son développement, et par extension son développement dans une même région grâce aux connaissances accumulées (cf. partie 1, chapitre 1), le lien entre cette expérience et la poursuite de l'implantation au Maroc ne se vérifie pas chez NexVision car, depuis 2011, l'entreprise n'a pas de nouvelle implantation dans la région. Le débat mentionné dans la revue de littérature discutait de la significativité de l'expérience internationale en évoquant son caractère finalement peu transférable (Dow et Larimo, 2011). Mais les propos recueillis auprès du top management de la PME ne remettent pas en question la transférabilité de cette expérience puisqu'elle a été mobilisée pour l'implantation au Maroc. D'autres auteurs (Zhou et Guillen, 2015) nuancent quant à eux la portée de l'expérience internationale en remettant en question la capacité de l'entreprise à générer une base de connaissances internationales cumulative fondée sur la variété des expériences et leurs durées. Là aussi, les propos recueillis chez NexVision laissent à penser que l'entreprise a construit cette base de connaissances.

L'expérience internationale de la PME aurait donc dû favoriser une nouvelle implantation au Maroc. Une réponse, explicative du comportement observé, consisterait à proposer deux scénarii : (1) l'expérience internationale n'influence pas la décision d'une deuxième implantation ; (2) l'expérience internationale renforce plutôt l'intention stratégique de la firme de se développer à l'international, dans d'autres régions (dans le cas de NexVision en Afrique subsaharienne). L'expérience internationale serait alors vectrice de stratégies « têtes de pont » au sens de Javalgi *et al.* (2010) : « *la sélection de la localisation et le niveau d'engagement de l'entreprise « ne sont pas seulement influencés par le potentiel de croissance du [marché cible],*

mais aussi par sa capacité à servir de porte d'accès vers d'autres marchés [voisins] » (Javalgi et al. 2010, p. 209) » (Dominguez 2016b, p. 111).

2.3.2. Influence de l'expérience locale

2.3.2.1. Analyse des résultats

Si l'équipe dirigeante de NexVision soutient que l'expérience internationale est importante, elle précise également que l'expérience est spécifique à chaque pays et qu'il n'y a pas de stratégie commune à tous les pays dans lesquels elle s'est localisée. L'adaptation à chaque territoire semble également importante (voir encadré n°11). Il est question ici de l'expérience locale faisant référence à une connaissance particulière d'un pays ou d'une région, d'une culture et d'un contexte.

Dans cette étude de cas, nous nous intéressons aux connaissances de NexVision relatives à l'ensemble des opérations liées au cadre marocain. Plusieurs éléments semblent caractéristiques. Sur le plan macro-économique, le dirigeant précise que le Maroc est un pays particulièrement attractif du fait de sa situation géographique entre l'Europe et l'Afrique Subsaharienne, et l'un des associés fait référence à la facilité de faire des affaires au Maroc car « *il y a moins de dossiers à remplir* ».

Encadré 11 : Les dimensions de l'expérience locale de NexVision.

Sur le plan macro-économique, le dirigeant précise : « *Le Maroc, et plus largement le Maghreb, est une zone intéressante et remplie d'opportunités de par sa situation géographique et en raison de la forte croissance de ces économies [...] C'est très facile de monter des projets sur place* ». Un des associés fait lui aussi référence à la facilité de faire des affaires au Maroc, « *il y a moins de dossiers à remplir* ». L'autre associé revient quant à lui sur une autre dimension macro-environnementale, la corruption : « *Sur le Maroc, il y a quand même beaucoup de*

corruption sur les gros projets et l'influence des partenaires reste essentiellement au niveau local ».

Sur le plan de la gestion des ressources humaines, le responsable de la mise en place de la localisation de la filiale au Maroc nous indique qu'il est nécessaire d'être exigeant et d'avoir recours à des procédures de contrôle pour assurer le suivi et le bon déroulement de l'installation du système de vidéosurveillance. « *Le management au Maroc est particulier puisqu'il faut adopter une autre manière de travailler. La patience est le maître mot pour réussir sur place* ». La prise en compte de ces coûts supplémentaires illustre la nécessité d'investir des moyens importants. « *Il faut être dur, les contrôler car on constate une absence de rigueur* ». Ce mode de management est lié au fait que la main d'œuvre locale est peu qualifiée pour l'activité de NexVision, spécialisée dans les hautes technologies. Enfin, sur le plan financier et administratif, la réalisation du projet s'est révélée plus aisée qu'en France : « *L'absence de plans d'urbanisme dans la ville de Fès a facilité les travaux d'installation des câbles* » ; « *On n'aurait jamais fait cette affaire en France puisque le prix d'installation d'une caméra de surveillance est dix fois plus élevé qu'au Maroc* ».

2.3.2.2. Discussion des résultats : l'expérience locale ne reconduit pas la localisation

À ces premiers éléments s'ajoute le rôle majeur du partenaire local de NexVision. La collaboration avec le partenaire local, détenteur de connaissances terrain, a permis à NexVision d'enrichir sa base de connaissances spécifiques et donc de générer de l'expérience locale. Le lien entre expérience locale et choix de localisation apparaît ainsi fondamental en ce sens que l'expérience locale est bien source d'avantage concurrentiel et moteur du processus d'internationalisation (Johanson et Vahlne, 1977). NexVision vérifie à nouveau le modèle d'Uppsala puisqu'elle a basé son choix d'implantation au Maroc sur ses connaissances expérientielles accumulées (seule et grâce au partenaire).

Le lien entre expérience locale et choix de localisation semble indéniable. Pour autant, deux constats nuancent l'influence de l'expérience locale sur le choix d'une nouvelle

localisation dans la même région. Premièrement, et comme évoqué plus haut, NexVision n'a pas continué son développement au Maghreb et n'a pas vraiment l'intention de développer de nouveaux projets dans cette région. Deuxièmement, l'étude de la PME met en lumière une tendance générale à la corruption au Maroc et laisse à penser que certains recours (ceux aux partenaires locaux notamment) ne seraient peut-être pas efficaces « ailleurs qu'au Maroc ». Ainsi, NexVision ne corrobore pas la littérature consensuelle selon laquelle une firme qui connaît une région particulière sera plus à même de se localiser une nouvelle fois dans cette région (Jain *et al.*, 2016 ; Nielsen *et al.*, 2017). Même si la première implantation de la PME au Maroc a permis l'acquisition de connaissances (cf. partenaire local) et le développement de routines basées sur les expériences liées au marché local (recours à une main d'oeuvre locale, par exemple) (Hilmerson et Johanson, 2016), cet avantage concurrentiel n'a pas été exploité. En effet, la position dominante potentiellement acquise (obtention de l'appel d'offres pour la ville de Fès) (Kang et Jiang, 2012) n'a pas joué dans la décision de poursuivre et développer sa localisation dans la même région.

Expliquer le comportement observé pousse à formuler une nouvelle fois deux scénarii : (1) suite au premier constat, l'expérience locale n'influence pas la décision d'une deuxième implantation au Maghreb. Elle peut toutefois renforcer la position dominante globale de l'entreprise et donc favoriser l'intention stratégique de la firme de continuer son développement à l'international, dans d'autres régions ; (2) suite au second constat, l'influence de l'expérience locale sur le choix d'une deuxième localisation dans la même région est soumise à une accumulation de connaissances plus étendues concernant la région. En effet, en l'état, on peut penser que NexVision ne possède pas assez de connaissances spécifiques pour développer son implantation au Maghreb.

2.3.3. L'influence de l'apprentissage

2.3.3.1. Analyse des résultats

La question théorique adressée ici concerne l'influence de l'apprentissage sur le choix d'une deuxième localisation dans la même région. Deux cas de figure ont été envisagés, chacun fonction de la qualité et de la quantité des expériences acquises. Ces expériences internationales et locales, évoquées ci-avant, constituent la base d'apprentissage de la PME et peuvent se

résumer ainsi : (1) nécessité de répliquer des valeurs universelles, (2) nécessité d'engager des moyens importants, (3) importance des facteurs macro-environnementaux, (4) humains, (5) financiers et administratifs.

Chez NexVision, l'internationalisation a débuté tôt (un an après la naissance de la firme); elle s'est toutefois déroulée sur un laps de temps relativement long, la vitesse entre deux implantations dans des pays différents étant plutôt lente (entre 2 et 5 ans). Il en résulte une base expérientielle progressive, cumulative et importante. Les propos recueillis et cités précédemment confirment ce point. Sur la base de cet apprentissage conséquent, la PME fait le choix de « *réutiliser cette expérience en Afrique subsaharienne* », elle vise également, dans le futur, des pays distants, « nouveaux » (Canada, Corée du Sud). La tendance selon laquelle une base expérientielle solide et importante mène les entreprises à investir « loin » semble vérifiée. Cette situation est également cohérente avec le fait que NexVision n'envisage pas de développement précis au Maghreb (même région, proche).

Encadré 12 : L'importance de l'apprentissage dans la vision stratégique chez NexVision.

« On est passé d'une stratégie de réponse d'appels d'offre et de localisation destinée à pénétrer les marchés étrangers à une logique de ciblage des pays. La stratégie internationale s'est précisée via le pôle de compétitivité Safe et du cabinet JW associés à Aix-en-Provence. On choisit désormais de fermer l'entonnoir autour de quelques marchés. On se centre autour de quelques produits que l'on sait faire puis on cherche des pays et des partenaires intéressés par ces produits. C'est le cas du Canada et de la Corée du Sud, nos futures destinations».

2.3.3.2. Discussion des résultats : l'apprentissage concerne le processus d'internationalisation

Ainsi, la tendance selon laquelle une base expérientielle solide et importante mène les entreprises à investir « loin » semble vérifiée. En effet, forte de son expérience à l'international ancienne et variée, NexVision peut se projeter sur tous types de destinations (premier cas de figure théorique), elle n'est pas cantonnée à une poursuite d'internationalisation dans des régions proches (second cas de figure), même si elle aurait pu faire ce choix. Cette situation se vérifie d'ailleurs à travers le fait que NexVision n'envisage pas de développement précis au Maghreb mais qu'elle envisage plutôt de poursuivre sa route ailleurs. *In fine*, l'étude de NexVision vérifie et enrichit la proposition théorique de départ en précisant que l'apprentissage influence la décision de deuxième localisation et que cet apprentissage peut être majoritairement basé sur des expériences internationales. Un déficit d'expérience locale peut d'une part être compensé par un partenaire local et/ou de l'expérience internationale, il peut d'autre part conditionner les choix d'implantation qui se traduiraient par de nouvelles implantations dans de nouvelles régions cibles, et non des poursuites d'implantation dans la même région.

2.3.4. Synthèse et apports pour la phase quantitative

Concernant l'expérience et l'apprentissage, la différence entre expérience internationale et expérience locale semble pertinente. En revanche, l'étude de cas ne permet pas de conclure quant à l'influence de l'expérience internationale sur l'intention d'une nouvelle localisation dans une même région. Nous pouvons néanmoins considérer qu'elle façonne l'état d'esprit des dirigeants de PME lorsqu'ils souhaitent réaliser une nouvelle localisation dans la mesure où ils retiennent des enseignements des opérations qu'ils ont effectués par le passé dans d'autres pays. L'expérience locale semble légèrement plus pertinente pour expliquer l'intention d'une nouvelle localisation puisque la connaissance locale s'est avérée être un avantage apporté par les associés marocains. Nous pouvons donc retenir cette distinction pour l'élaboration du questionnaire afin d'être en mesure de segmenter les effets des deux types d'expérience sur l'intention d'une nouvelle localisation dans une même région.

De plus, l'apprentissage est un mécanisme révélateur de ce que l'entreprise a retenu de ses expériences passées. Dans le cas de NexVision, l'expérience indienne a permis d'éviter de répliquer des erreurs antérieures. L'étude de cas pose la question de la vitesse d'apprentissage qui conditionne la vitesse d'internationalisation. La durée séparant deux localisations a retenu notre attention et nous conduit à insérer une dimension temporelle dans notre réflexion. La prise en compte de cet aspect renvoie au débat sur la vitesse d'internationalisation, entre « *Born-Global* » et modèle d'Uppsala. De ce fait, le questionnaire qui sera adressé aux PME qui se localisent dans la région MENA doit intégrer une question relative à la vitesse, pouvant être mesurée comme la durée qui sépare deux localisations.

Enfin, l'étude de cas insiste sur les facteurs macroéconomiques qui régissent la stratégie d'internationalisation. L'expérience, locale ou internationale, a permis à la PME marseillaise de mieux cerner le climat des affaires. De ce fait, nous ajoutons au questionnaire qui sera présenté dans la partie qualitative, une dimension macroéconomique. L'analyse risque-pays telle qu'elle est présentée par le COFACE peut donc être utile pour révéler le climat macroéconomique d'un pays ou d'une zone géographique.

2.4. L'intention d'une nouvelle localisation

2.4.1. Analyse des résultats

Le dernier thème structurant émergent concerne les opportunités stratégiques, les motivations et plus largement l'intention stratégique de la firme. D'après l'équipe dirigeante de NexVision, la logique de pénétrer des marchés étrangers pour atteindre d'autres régions géographiques a guidé toute la trajectoire de la PME : l'implantation en Inde servait à rallier l'Asie, la Bulgarie servait à s'étendre vers l'Europe de l'Est.

Encadré 13 : La stratégie d'internationalisation future de NexVision.

Le dirigeant nous informe que « *L'opportunité d'aller au Maroc est intéressante puisque le Maghreb est une plaque tournante vers l'Afrique Subsaharienne* ». « *Investir au Maroc permet d'avoir des relais vers l'Afrique. Une présence sur place permet d'avoir une vitrine commerciale permettant de montrer le savoir-faire de la société pour ensuite étendre les investissements au sud* ». Le but de la filiale est donc de se positionner stratégiquement au Maghreb pour accéder ensuite facilement à une zone géographique « *où des projets de développement sont en cours, au Cameroun ou au Mali par exemple* »

Avec NexVision Maghreb, le but de la PME est donc de s'étendre en Afrique et notamment en Afrique subsaharienne. « *La filiale marocaine sert de base à un déploiement commercial plus vaste sur le Maghreb et l'Afrique (République démocratique du Congo, Bénin, Sénégal...)* ». L'extension de l'entreprise semble donc davantage se diriger vers l'Afrique qu'au Maghreb uniquement.

Le partenaire local précise quant à lui « *Concernant notre développement international, on ne reste pas fermé sur le Maghreb mais ce n'est pas notre priorité car nous n'avons pas les forces nécessaires pour s'y développer. Nous visons davantage l'Afrique Subsaharienne. On privilégie cette stratégie car le Maroc est un pont entre l'Europe et l'Afrique et on veut bénéficier des partenariats. Nous n'irons pas au Maghreb sauf s'il y a une demande ponctuelle et que les opportunités sont plutôt au Sud qu'en Afrique du Nord* ».

Encadré 14 : La poursuite des implantations au Maroc de NexVision.

Alors même que la filiale marocaine était destinée initialement à permettre de se développer dans la zone Maghreb (« *À la base l'entité a été créée pour s'étendre au Maghreb à partir de cette filiale* »), le PDG alerte sur les difficultés de s'installer dans d'autres pays du Maghreb, « *En Algérie il est quasiment impossible*

de s'installer en raison de la trop grande instabilité de ce pays ». En revanche, son associé local souligne l'intérêt de l'implantation marocaine en tant que stratégie "tête de pont": « Globalement, l'affaire a tout de même été intéressante puisque cette filiale peut constituer un relai vers l'Afrique » ; « Concernant notre développement international, on ne reste pas fermé sur le Maghreb mais ce n'est pas notre priorité [...] Nous visons davantage l'Afrique Subsaharienne [...] le Maroc est un pont entre l'Europe et l'Afrique subsaharienne [...] les opportunités sont plutôt au Sud ».

Concernant l'intention d'une nouvelle localisation au Maroc, on remarque que malgré l'expérience locale acquise, les spécificités culturelles et conjoncturelles de la région freinent les dirigeants de NexVision à réinvestir. Notre explication à partir du modèle d'Uppsala et de la théorie de l'apprentissage organisationnel illustre bien que le modèle « étapiste » peut s'adapter et évoluer pour éviter le caractère linéaire du processus d'internationalisation. Il existe une possibilité de ne pas se localiser une nouvelle fois dans une même région si l'analyse d'une localisation antérieure relativise les perspectives. Les deux types d'expérience agissent alors sur l'appréciation du résultat de la localisation puisqu'ils permettent aux dirigeants de comprendre ce qui n'a pas marché et de s'adapter. Dans le cas de NexVision, l'adaptation passe par une nouvelle manière de s'internationaliser mais également par la décision d'attendre avant d'investir de nouveau au Maghreb. La décision d'un nouvel investissement semble dépendre de conditions environnementales plus stables et d'identification de partenaires adéquats.

Notons pour finir que suite aux expériences indiennes, bulgares et marocaines, les dirigeants de NexVision ont décidé de modifier leur stratégie d'internationalisation pour se recentrer autour de quelques marchés cibles. L'état d'esprit des dirigeants s'est modifié à la suite de l'expérience marocaine, dernière en date. « On nous a dit un jour que notre stratégie était le contraire de tout ce qu'enseignaient les écoles de commerce. Elle ne nous a pas empêchés de constituer un beau portefeuille de clients » ! Les entretiens confirment les articles de presse publique qui indiquent que la PME marseillaise va cibler des pays développés pour un type de produit particulier. En lien avec un cabinet de consulting spécialisé dans le développement des activités à l'international, la PME passe d'une logique d'internationalisation volontariste mais peu construite, à une logique de ciblage de pays et de produit.

2.4.2. Discussion des résultats : une nouvelle localisation peut être à long terme

L'étude du cas de la PME marseillaise permet finalement d'apporter une contribution intéressante à la littérature et notamment en ce qui concerne les critiques relatives à l'aspect déterministe du modèle d'Uppsala dans sa première version (Welch et Paavilainen-Mantymaki, 2014). L'étude a en effet permis de mettre en avant le caractère auto-entretenu du processus d'internationalisation d'une PME à partir de l'étude des étapes antérieures. C'est en se basant sur l'analyse des résultats des localisations précédentes et sur l'expérience qu'elle en a retiré que l'équipe dirigeante de NexVision a choisi de poursuivre son internationalisation, entre autres au Maghreb. Cette volonté de poursuivre de nouvelles localisations à l'étranger n'a pas été affectée mais la manière d'effectuer le choix d'un pays l'a été. C'est en ayant recours à un cabinet de conseils en développement international que l'entreprise envisage désormais ses nouvelles localisations.

Ce report d'un nouvel investissement peut s'expliquer par les spécificités économiques de la région. Suite aux réformes libérales des années 1990, le passage d'une économie fortement administrée à une économie de marché a entraîné des dysfonctionnements en termes de conduite de la politique d'industrialisation des pays du Maghreb (Babarinde, 2009 ; Ben Sliman et Zoukiri, 2016). Ces changements attestent de la spécificité des territoires d'Afrique du Nord pour attirer les investissements. Le contexte socio-économique au Maghreb conditionne d'une part l'internationalisation des entreprises en termes de « séquentialité » et de rythme, et incite d'autre part le décideur à s'adapter.

L'internationalisation telle qu'elle est effectuée par la société NexVision s'apparente finalement à la stratégie tête de pont, qui renvoie à une « *démarche consistant à s'implanter dans un pays pour réexporter vers des marchés tiers voisins* » (Dominguez, 2016, p. 111).

Les échecs antérieurs des expériences indiennes et bulgares ont remis en question la manière d'entrer sur des marchés étrangers. NexVision affiche aujourd'hui de nouveaux objectifs de développement à l'international qui concernent notamment deux nouveaux pays cibles, le Canada et la Corée du Sud.

2.4.3. Synthèse et apports pour la phase quantitative

En étudiant les intentions de localisation de la PME NexVision, nous avons constaté que l'entreprise ne souhaite pas forcément réaliser un nouvel investissement dans la région mais plutôt s'internationaliser dans des régions plus distantes. Le développement du réseau et l'accumulation d'expériences ne semblent pas suffisamment développés pour inciter la PME à se localiser une nouvelle fois au Maghreb. Nous pouvons donc prendre en compte dans l'analyse quantitative les autres régions dans lesquels l'entreprise souhaiterait se localiser pour expliquer une stratégie d'expansion internationale différente. Dans le cas de NexVision, l'entreprise a recours à une stratégie tête de pont pour pénétrer de nouveaux marchés proches de la région dans laquelle le premier investissement est réalisé. De ce fait, en prenant en compte la région des futurs projets d'investissement, nous pourrions expliquer la dynamique d'investissement telle qu'elle est présentée dans les stratégies tête de pont. Cette dynamique n'est pas radicalement opposée au modèle d'Uppsala puisque les entreprises font un premier investissement relativement proche de leur pays d'origine pour utiliser cet investissement comme un relai vers des pays plus lointains. Ainsi, le questionnaire doit inclure des questions relatives à l'appétence des dirigeants vis-à-vis de l'international pour saisir l'ambition régionale ou mondiale de l'entreprise.

2.5. La distance psychique

2.5.1. Analyse des résultats

Un thème émerge de l'étude de cas : la distance psychique. Ce concept n'a pas vraiment fait l'objet d'une présentation lors de la revue de littérature car ce n'est pas un déterminant que nous avons retenu. Néanmoins c'est un concept clé du modèle d'Uppsala. Nous proposons donc présenter les résultats de l'étude de cas dans un premier temps avant de faire un bouclage théorique. Nous évaluerons ensuite la pertinence des résultats de l'étude de cas pour en retirer certains aspects qui pourraient être utiles lors de la phase quantitative.

Pour les dirigeants de la PME NexVision, la notion de distance est centrale car elle est fréquemment revenue lors des entretiens (voir encadré n°15). Suite à plusieurs tentatives dans

des pays lointains géographiquement (l'Inde) ou culturellement (la Bulgarie), les dirigeants de NexVision ont opté pour une internationalisation plus proche. La correction de la stratégie d'internationalisation a fait opter les dirigeants pour l'Afrique du Nord et notamment le Maroc, afin d'éviter la complexité de la gestion des affaires dans des pays éloignés (le cas du décalage horaire a notamment été évoqué (voir encadré n°15).

Encadré 15 : L'importance de la distance psychique pour NexVision.

Les différences ou proximités administratives reviennent fréquemment dans les entretiens et permettent de comprendre pourquoi NexVision a choisi le Maroc et l'Afrique plutôt que de concentrer ses moyens sur les filiales déjà créées à l'étranger. « *Il y a une proximité qui permet de faire des affaires. Les textes législatifs sont relativement proches et les statuts juridiques pour créer une entreprise sont similaires* » ; « *Il est plus facile de faire des affaires au Maroc qu'en Inde puisque nous avons une langue et une culture commune* » ; « *En raison des bonnes relations entre la France et le Maroc, il y a une proximité qui permet de faire des affaires* » ; « *Paradoxalement c'est simple de bosser au Maroc sur certains points : soit c'est tout bon soit tout mauvais. On a pu faire ça au Maroc sans être une grosse entreprise. Par exemple il n'y a pas de barrière légale pour tendre des câbles, pas de plan d'urbanisation et c'est grâce à ça qu'on a pu réaliser nos installations sans frein!* ». La proximité culturelle, institutionnelle, politique et linguistique sont ainsi des éléments qui ont incité les dirigeants à se localiser au Maroc.

A l'opposé, la filiale indienne qui a précédé l'expérience marocaine, s'est caractérisée par des difficultés plus importantes. « *La gestion à distance était trop compliquée. Entre le décalage horaire, la culture différente et les problèmes de communication, il y avait trop de perte de temps en termes de gestion et de rentabilité* ». Ceci montre que le Maroc a été choisi pour sa proximité « psychique » et que cette dimension est à prendre en compte dans la décision de localisation.

2.5.2. Discussion des résultats : la distance reste une préoccupation des décideurs

D'après Johanson et Vahlne (1977), la distance psychique renvoie aux différences qui caractérisent deux espaces géographiques différents que l'entreprise doit appréhender lors de son internationalisation. Pour le modèle d'Uppsala, le concept de distance est lié au concept de « *Liability of Foreignness* » (Hymer, 1976) car les entreprises doivent comprendre et maîtriser les différences qui distinguent deux espaces géographiques différents afin de pouvoir s'internationaliser avec succès.

La littérature distingue plusieurs types de distances (Hutzschenreuter *et al.* 2016) ; la distance psychique peut renvoyer à des différences culturelles, administratives géographiques, ou économiques entre différents espaces nationaux. Pour Moalla (2011, p. 46) : « *la distance psychique est un concept assez large qu'on ne peut pas réduire aux seules différences culturelles (O'Grady et Lane, 1996 ; Dow et Karunaratna, 2006 ; Brewer, 2007). Ainsi, on peut conclure que les deux concepts ne sont pas équivalents puisque la distance culturelle est une des dimensions de la distance psychique (Dow et Karunaratna, 2006)* ». C'est pourquoi Ghemawat (2001) propose un cadre conceptuel nommé « CAGE (cultural, administrative, geographic, economic) qui permet de recenser l'ensemble des types de distance que les études en management ont pu analyser.

Dans notre recherche nous choisissons de retenir la définition d'Ellis (2000) puisque ses travaux reprennent les fondements du modèle d'Uppsala. Pour Moalla (2011, p. 41) cette définition est la suivante, il s'agit de « *la somme des facteurs qui empêchent la circulation des flux d'information entre l'entreprise et les marchés étrangers. (Johanson et Wiedersheim-Paul, 1975). C'est également le degré d'incertitude d'une entreprise sur un marché étranger, conséquence de différences culturelles et d'autres difficultés économiques présentant des barrières à l'apprentissage sur le marché où elle opère. (O'Grady et Lane, 1996)* ».

Par rapport au processus d'internationalisation, ces distances protéiformes peuvent affecter différentes dimensions telles que la sélection des marchés, le mode d'entrée, la performance ou encore les transferts de connaissance à l'international (Hutzschenreuter *et al.* 2016). L'impact de la distance est rappelé par Vieu (2014, p. 246) qui indique que « *la distance psychique, qui semble secondaire pour certaines de nos FMNE, garde tout de même de l'importance pour les « Uppsaliennes », et pour les « Uppsaliennes aménagées* ». Ainsi, même si la distance psychique semble se réduire avec l'avènement des entreprises dites « *Born*

Global », cette dimension reste à prendre en compte dans les études en management international.

Pour revenir à notre étude de cas, les discours du top management ont régulièrement été ponctués par des injonctions relatives à la distance qui sépare deux pays, ici la France (pays domestique pour NexVision) et les pays ciblés dans le développement international. Il est en réalité question de la distance psychique, comme elle est décrite dans le modèle d'Uppsala, un facteur composite (Johanson et Vahlne, 1977 ; Vieu et Brulhart, 2017) qui revêt différentes formes (distance culturelle, géographique, géographique, institutionnelle, économique, etc.). Cette distance a souvent été évoquée par la PME pour expliquer les difficultés comme les facilités rencontrées à l'international.

2.5.3. Synthèse et apports pour la phase quantitative

Nos premières réflexions sur l'apprentissage et le choix d'une deuxième localisation intègrent la notion de distance en ce sens que « gérer » la distance psychique est une compétence, un apprentissage à intégrer dans la base expérientielle de la firme. À partir de ce constat, nous proposons de retenir la distance géographique et la distance culturelle qui séparent deux pays. La première peut être envisagée par la distance en kilomètre entre le pays de la maison mère et le pays hôte ; la deuxième par la différence de langage entre les deux espaces.

L'apport de l'étude de cas est principalement centré sur la prise en compte de dimensions complémentaires qui n'ont pas été identifiées dans la littérature. La prise en compte de la notion de distance sera donc effectuée en ajoutant de nouvelles variables pour compléter notre modèle d'hypothèse. En considérant que la gestion des affaires est plus compliquée dans les pays distants géographiquement et culturellement, l'étude de cas nous a permis de prendre en compte cet aspect de l'internationalisation pour enrichir notre phase quantitative.

2.6. Bilan des apports de l'étude de cas pour la partie quantitative

L'étude de cas de la PME NexVision nous a permis de comprendre plus précisément comment une entreprise qui s'internationalise utilise son réseau et son expérience pour se

localiser à l'étranger. Sur la base des entretiens et des documents que nous nous sommes procurés, nous pouvons à présent identifier plusieurs éléments qui nous seront utiles pour la deuxième partie de notre protocole de recherche.

La partie qualitative a permis de comprendre plus précisément comment une PME qui s'internationalise effectue ses décisions de localisation. En choisissant un cas représentatif, nous pouvons intégrer les conclusions de l'étude de cas dans la partie quantitative de notre protocole de recherche basé sur une méthode mixte. Cette étude de cas a permis de préciser le questionnaire en prenant en compte de manière plus fine des éléments qui n'étaient pas forcément présents dans la littérature. De plus, les échanges avec les dirigeants de la société NexVision ont permis d'incarner les problématiques concrètes auxquelles font face les décideurs. Cette immersion dans la réflexion des dirigeants de PME nous a permis d'affiner notre vision de l'international et nous a permis d'améliorer la forme du questionnaire afin qu'il soit compréhensible par les répondants. Cette phase qualitative finalement a été utile pour traduire le vocabulaire et les hypothèses de la littérature dans le but de maximiser le taux de retour de questionnaire. L'encadré n°16 résume les principaux apports de l'étude de cas.

Encadré 16 : Résumé des apports de la partie qualitative.

Enfin, les apports de l'étude de cas sont triples :

- D'une part, ils permettent une meilleure compréhension de l'internationalisation et de la réflexion des dirigeants par rapport à la décision d'une nouvelle localisation.
- D'autre part, elle permet de pré-penser les mesures que nous adopterons dans la partie quantitative en introduisant des dimensions que nous avons identifiées lors de l'étude de la PME NexVision.
- Enfin, elle nous permet, grâce à la meilleure compréhension du phénomène, de construire un questionnaire cohérent avec la vision des dirigeants d'entreprises qui s'internationalisent. Autrement dit, l'étude de cas nous facilite le travail de traduction des concepts théoriques en langage qui permettra aux dirigeants de s'approprier les questions que nous leur poserons dans la partie quantitative.

Chapitre 3 : mise en œuvre du protocole de recherche quantitatif, analyse et discussion des résultats

Introduction :

Au cours de cette partie, nous allons dans un premier temps détailler la mise en œuvre de notre protocole de recherche quantitatif, puis dans un deuxième temps nous présenterons les résultats et nous les discuterons par rapport à la revue de littérature que nous avons élaborée dans la première partie de notre recherche.

La première partie consiste à détailler la mise en œuvre du protocole quantitatif. Cette phase s'attache à présenter le terrain d'étude qui repose sur l'analyse des stratégies des PME françaises implantées dans la région MENA. Nous reprenons les principaux rapports des organisations internationales (OCDE, 2014) et des études empiriques qui ont approché ce terrain pour définir nos cibles et le contexte de notre étude (1.1). Nous détaillerons ensuite le choix de la technique employée pour étudier ces stratégies. Nous présenterons donc d'abord la technique de l'analyse factorielle pour opérationnaliser les variables de notre modèle (1.2). Nous présenterons ensuite la technique des régressions linéaires (1.3), puis la technique des équations structurelles (1.4). Sur la base de la comparaison entre les différentes techniques d'équations structurelles (Fernandes, 2012), nous choisissons d'avoir recourt à la technique PLS (Partial Least Squares) pour étudier les relations entre les principales variables de notre modèle de recherche. Le choix de cette technique repose principalement sur l'objectif de notre recherche (élaborer un nouveau modèle théorique explicatif de la transition entre deux phases de l'internationalisation) et les contraintes de terrains (nombre relativement faible d'observations). La combinaison des techniques de première génération (analyse factorielle et régressions linéaires) et des techniques de deuxième génération (équations structurelles) s'effectue en utilisant les équations structurelles comme un test de robustesse permettant de consolider les résultats des régressions linéaires.

La deuxième partie est consacrée à la présentation des résultats. Nous évoquerons d'abord les résultats de l'analyse factorielle exploratoire qui nous a permis de fixer notre modèle de mesure et de déterminer les variables retenues (2.1). Nous présenterons ensuite les résultats des régressions linéaires et des équations structurelles sur la première variable dépendante issue

de l'analyse factorielle : l'intention de localisation (2.2). Nous terminerons par présenter les résultats des régressions linéaires et des équations structurelles sur la deuxième variable issue de l'analyse factorielle : l'orientation internationale (2.3).

La troisième partie sera consacrée à la discussion des résultats et au boiclage théorique. Au cours de cette partie nous discuterons les résultats à l'aune des cadres théoriques identifiés dans la première partie. Nous évaluerons alors la pertinence du modèle « U i » ainsi que les effets des déterminants sur le choix de localisation en discutant d'abord les résultats sur le réseau social (3.1) puis les résultats de l'expérience (3.2). Nous mettrons enfin en perspective le modèle « U i » en le comparant aux autres modèles phares du management international.

1. Mise en œuvre du protocole de recherche quantitatif

La mise en œuvre du protocole de recherche quantitatif repose sur quatre étapes distinctes. D'abord nous présenterons le terrain d'étude qui est centré sur les stratégies de localisation des PME françaises dans la région MENA. Ensuite nous détaillerons la première phase de traitement statistique. Cette phase est celle de l'analyse factorielle en composante principales (ACP). Cette phase nous permet d'identifier, d'isoler et de définir les variables qui ressortent de notre jeu de données issu du questionnaire. La troisième phase de traitement statistique est celle des régressions linéaires. L'objectif de cette phase est d'analyser les relations entre les variables indépendantes et les variables dépendantes issues de l'analyse factorielle. La quatrième phase est celle des équations structurelles. Cette phase permet également d'analyser les relations entre les variables indépendantes et les variables dépendantes. Nous utilisons les équations structurelles comme un test de robustesse des résultats des régressions linéaires.

Les techniques d'analyse quantitatives utilisées dans cette recherche sont donc doubles : d'une part, nous emploierons l'analyse factorielle et les régressions linéaires, et d'autre part, nous utiliserons les équations structurelles. Nous utiliserons successivement une analyse factorielle exploratoire pour identifier les variables qui ressortent de nos données ; nous testerons ensuite une série de modèles à l'aide de régressions linéaires que nous traiterons avec le logiciel SPSS ; nous confirmerons enfin les résultats obtenus grâce aux équations structurelles que nous analyserons avec le logiciel SMART PLS.

D'après Gavard-Perret *et al.* (2012, p. 334), « *en raison des possibilités supplémentaires qu'ils apportent par rapport aux modèles classiques de régressions linéaires en particulier, les modèles à équations simultanées ont connu un grand succès [...]. Les équations structurelles permettent d'étudier simultanément la mesure des variables latentes et les relations entre elles* ». Les modèles d'équations structurelles s'inscrivent dans le prolongement des modèles de régressions car ils permettent l'analyse simultanée d'équations de régressions multiples (Esposito Vinzi et Trinchera, 2013). Un modèle d'équations structurelles traduit donc une plus grande richesse d'analyse dans la mesure où le chercheur peut prendre en compte l'ensemble des éléments prenant part à un phénomène alors que les modèles de régressions linéaires prennent en compte uniquement les éléments que le chercheur décide de retenir. Autrement dit, les régressions linéaires sont un cas particulier de modélisation d'équations structurelles, ou

inversement, les modèles d'équations structurelles sont des extensions du modèle linéaire général dont les régressions multiples font partie. Les méthodes multivariées de deuxième génération (équations structurelles) permettent une analyse simultanée de toutes les variables du modèle plutôt que des variables prises séparément (Chin, 1998 ; Fornell, 1994). Le principal avantage des modèles d'équations structurelles réside donc dans la possibilité de prendre en compte de manière simultanée les relations entre les variables latentes et leurs mesures mais également les relations entre les variables latentes. De ce fait, les modèles d'équations structurelles offrent plus d'options pour comprendre l'adéquation entre le modèle et les données (Bollen et Pearl, 2013).

Pour Roussel *et al.* (2005, p. 298), « *les mathématiciens et les statisticiens estiment qu'il est préférable d'utiliser des modèles d'équations structurelles plutôt qu'une régression lorsque plusieurs variables latentes à expliquer sont examinées simultanément (Pedhazur et Pedhazur-Schmelkin, 1991 ; Hair et al., 1998)* ». Ce choix est guidé par la possibilité de prendre en compte des effet linéaires, d'introduire des variables intermédiaires dans le même modèle, de lier les variables latentes et manifestes dans le même modèle, et de « *réaliser des tests de validité de construit et de fiabilité sur des échelles de mesure de variables conceptuelles* » (Roussel *et al.*, 2005, p. 199).

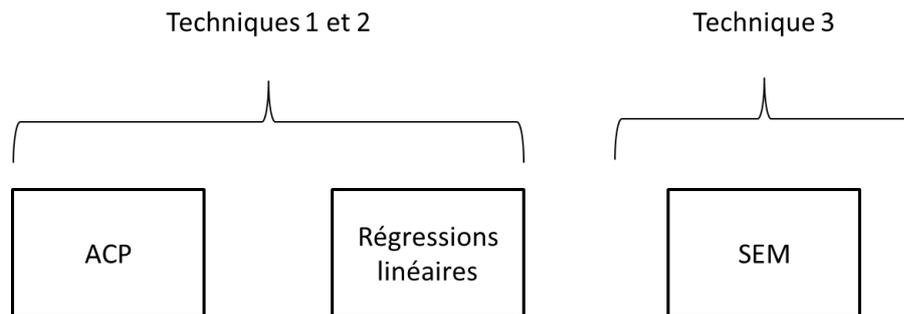
Si la pertinence des modèles d'équations structurelles n'est aujourd'hui plus à démontrer, de nombreuses études en management international utilisent encore les régressions linéaires pour étudier l'internationalisation des entreprises (Benito et Grisprud, 1992 ; Erramili, 1991 ; Jain *et al.*, 2019 ; Meyer *et al.*, 2017 ; Zhu *et al.*, 2012). Or, l'emploi des équations structurelles se développe (Richter et al., 2015) et les deux techniques coexistent dans la littérature. Afin de comparer les deux techniques d'analyse, et pour pouvoir disposer de résultats plus riches, certains chercheurs combinent les régressions linéaires et les équations structurelles (Amar-Sabbah et Batteau, 2014 ; Brion *et al.*, 2008). L'emploi successif des deux techniques de traitement statistique nous semble donc particulièrement intéressant en raison de :

- La stabilité et la fiabilité des techniques de régressions linéaires ;
- La complexité des techniques d'équations structurelles.

Finalement, notre protocole de recherche quantitatif repose sur la complémentarité de l'analyse factorielle liée aux régressions linéaires d'une part et des équations structurelles

d'autre part. Nous pouvons représenter la complémentarité des deux techniques de la manière suivante :

Schéma 24 : Représentation de la complémentarité des deux techniques d'analyse statistique



Source : Réalisation personnelle

L'emploi de deux techniques d'analyses quantitatives différentes est motivé par la volonté d'obtenir des résultats consolidés. De ce fait, les équations structurelles sont employées comme un test de robustesse des résultats issus des régressions linéaires. En optant pour une double technique d'analyse, nous souhaitons obtenir des résultats fiables, stables et valides dans les deux techniques. La partie relative aux résultats permettra de présenter les éventuelles différences entre les deux techniques, et la partie discussion permettra de mettre en perspective la pertinence de ces deux techniques.

Nous allons à présent nous centrer sur le terrain d'étude et sur les techniques de récolte de données.

1.1. Choix du terrain d'étude et techniques de recueil de données

Le recueil de données a été effectué à l'aide de questionnaires dans le but d'avoir des données qui mesurent précisément le phénomène étudié. Les cibles correspondent à la définition de la PME telle qu'elle est mentionnée par le rapport de l'OCDE (2014) sur les « politiques en faveur des PME en Afrique du Nord et Moyen Orient ». Le rapport reprend la

définition de la commission européenne (2003) où les PME « *sont des entreprises qui sont de taille relativement petite en termes d'emplois, de chiffre d'affaires et de total des actifs* ». Dans ce rapport, trois critères sont retenus pour définir une PME : le nombre d'employés doit être inférieur à 250 ; le chiffre d'affaires doit être inférieur à 50 millions d'euros et le total du bilan doit être inférieur à 43 millions d'euros.

Compte tenu des difficultés d'accès au terrain et à ce type d'information dans la région MENA nous utilisons principalement la taille de l'entreprise en termes de nombre d'employés. L'échantillon comprend donc les PME de moins de 250 employés qui ont au moins une localisation dans la région MENA (le terme localisation comprend les modes d'entrée suivants : licences, franchises, alliances, *Joint-Venture*, bureaux de représentation, filiales, acquisitions). Les entreprises de l'échantillon ont donc forcément une localisation dans la région MENA pour s'intéresser à la décision d'une nouvelle localisation.

La méthode de récolte des données repose sur l'envoi de questionnaires aux dirigeants français de PME qui disposent d'au moins une localisation dans au moins un des pays de la région MENA. Le but de cette méthode est de recueillir des données primaires sur la manière dont les PME effectuent leur choix de localisation. D'abord, un questionnaire initial a été élaboré à partir de l'analyse de la littérature et des études antérieures sur le choix de localisation. Ce questionnaire comporte 60 questions qui permettent de mesurer les variables du modèle : l'intention de localisation, le networking, la force des liens, le degré de réussite et l'expérience internationale/locale. Ensuite, deux processus ont été réalisés simultanément. D'une part, le questionnaire a été envoyé à des experts afin de valider la cohérence des questions et leur actualité par rapport aux préoccupations des investisseurs. Leur point de vue a permis de modifier des questions qui ne correspondaient pas totalement avec la manière dont se déroule la décision de localisation. Le questionnaire a également été élaboré en lien avec une entreprise qui s'est localisée au Maroc (voir Partie 2, Chapitre 1). Le but de cette étude de cas était de comprendre comment une PME qui s'internationalise décide de s'implanter au Maroc. Cette enquête terrain a permis de consolider le questionnaire afin qu'il soit compréhensible par les PME qui souhaitent se localiser dans la région MENA. Enfin, une recherche de contacts a été effectuée. Notre recherche avait pour but d'identifier des PME françaises qui ont une présence dans un pays de la région MENA. Pour cela, nous avons d'abord cherché des partenaires susceptibles de relayer notre questionnaire auprès de leur carnet d'adresse. Notre recherche a donc porté sur les organismes français qui accompagnent des PME à l'international (Sociétés d'accompagnement à l'international, Chambres de Commerces et d'Industries, Clubs d'entrepreneurs). Par ailleurs, une recherche sur la base de données ORBIS du Bureau Van

Djick a été réalisée. Nous avons filtré les PME françaises qui disposent de filiales dans un des pays de la région MENA avec au moins 25% du capital de la filiale dans le pays hôte. Nous avons ensuite cherché à identifier les contacts téléphoniques et mails des PME qui répondaient à nos critères. Au total 1200 PME ont été identifiées. Une troisième piste d'identification des répondants a été explorée ; il s'agit d'une recherche personnelle à partir d'articles de presse spécialisée et de bouche à oreille. Elle a permis d'identifier de nouveaux contacts susceptibles de répondre au questionnaire. Cette recherche s'est révélée plus efficace dans la mesure où les PME ont été directement identifiées comme répondant aux critères de la recherche.

La diffusion du questionnaire a ensuite été effectuée à partir de la plateforme Eval and Go (voir annexe 4 pour l'utilisation de la plateforme). Cette plateforme nous a permis d'avoir un suivi régulier avec un *reporting* précis des entreprises ayant répondu à l'enquête. Cette solution a été privilégiée pour pouvoir diffuser un grand nombre de questionnaires de manière simultanée.

Les caractéristiques générales de l'échantillon d'entreprises ayant répondu à notre questionnaire est résumé dans l'encadré n°17.

Encadré 17 : Caractéristiques générale de l'échantillon.

Période de récolte des données	Du 20/01 au 25/10/2020
Nombre total de réponses	124
Taille moyenne des entreprises	155 salariés
Age moyen des entreprises	41 ans
Age moyen des répondants	48 ans
Pourcentage de femmes	18%
Pourcentage de réponses avant COVID	58%
Pourcentage moyen de CA réalisé à l'international	47%

Réalisation personnelle

La récolte des données s'est effectuée du 20 janvier au 25 Octobre 2020. La récolte des données a été compliquée en raison de la crise sanitaire liée au Covid-19. Plusieurs entretiens ont été réalisés avec des entrepreneurs ou des SAI (société d'accompagnement à l'international) ; ces derniers nous ont indiqué que les « études économiques » n'étaient pas leur priorité. Pour cette raison, nous avons obtenu 58% de nos réponses (76 réponses) avant le 16 mars 2020.

Nous remarquons par ailleurs que les entreprises de l'échantillon sont relativement internationalisées. Comme le chiffre d'affaire moyen des entreprises françaises à l'international est de 54% (INSEE, 2017), nous avons un échantillon de PME qui se rapproche des autres multinationales françaises.

1.2. Opérationnalisation des variables – technique d’analyse factorielle

Après avoir présenté le terrain d’étude, nous allons maintenant nous centrer sur les mesures des variables. Cette phase de présentation sert à montrer quels items ont été utilisés pour mesurer les variables. Leur conceptualisation est issue de la revue de littérature ; la variable dépendante est l’intention de localisation dans une même région ; les variables indépendantes sont le réseau social (le networking et la force des liens) et l’expérience (le degré de réussite et l’expérience internationale/locale). Nous ajoutons également ici les mesures des variables de contrôle.

Pour ce faire, nous reprenons le protocole présenté par Churchill (1979) afin d’opérationnaliser les variables et de valider les mesures. Ce protocole repose sur sept étapes.

D’après Churchill (1979), pour opérationnaliser les variables il faut :

- 1- Spécifier le construit ;
- 2- Mesurer le construit (générer des items) ;
- 3- Collecter les données ;
- 4- Purifier les mesures par une analyse factorielle en composantes principale (ACP) ;
- 5- Analyser la fiabilité ;
- 6- Analyser la validité ;
- 7- Développer des normes.

Encadré 18 : présentation du fonctionnement de l’Analyse en Composante Principale

L’ACP est une technique dont l’objectif est de chercher à partir d’un ensemble de k variables mesurées sur des échelles d’intervalle ou de rapport, une logique, une structure sous-jacente aux données collectées ; l’ACP a donc pour objectif de réduire une base de données (Gavard-Perret *et al.*, 2012).

Le protocole général de l’ACP consiste d’abord à réaliser deux tests permettant de savoir si on peut factoriser les données initiales. Il s’agit du test de sphéricité de Bartlett et de l’indice KMO. Si les indices ne sont pas satisfaits, le chercheur doit retirer des variables de son analyse.

Ensuite, il faut déterminer le nombre de facteurs (qui doit être inférieur au nombre de variable k). Pour déterminer ce nombre, le chercheur étudie le critère de Kaiser (c'est-à-dire l'étude des valeurs propres). La valeur propre d'un facteur est le rapport entre la variance qu'il restitue et la proportion $1/k$ (qui représente la variance totale). Il faut donc que la valeur propre du facteur dépasse 1, c'est-à-dire qu'il restitue davantage de variance que la variable « j » prise indépendamment. Le second critère est le critère de Cattell qui permet de savoir quelle est la variance marginale de chaque facteur. Graphiquement, l'étude du graphique « en coude » permet de déterminer visuellement le nombre optimal de facteurs. Enfin, le chercheur peut se baser sur le pourcentage de variance expliquée. A partir du moment où les facteurs restituent un certain pourcentage de la variance (fixé par le chercheur), on cesse de prendre en compte de nouveaux facteurs. Après avoir déterminé le nombre de facteurs, le chercheur étudie la cohérence de ces facteurs. Pour cela, il effectue une rotation, ce qui permet de donner du sens aux facteurs. Une fois la rotation effectuée, il faut examiner les communautés dans le tableau correspondant, qui rend compte du degré avec lequel l'information contenue dans chaque facteur créé est restituée par la solution factorielle (généralement, on retire les communautés qui sont inférieures au seuil de 0,7). Il faut également examiner les saturations (ou loadings) qui sont les corrélations entre les variables initiales et les facteurs retenus. Ces saturations indiquent dans quelle mesure chaque variable initiale se retrouve dans chaque facteur. Chaque facteur est alors interprété comme la synthèse des variables qui lui sont le plus corrélées. Enfin, l'étude de la cohérence interne des facteurs se vérifie en utilisant l'Alpha de Cronbach qui est un indice qui doit être proche de 1 pour attester d'une forte cohérence entre les variables affectées au facteur. Généralement, le seuil de 0,7 atteste d'une bonne cohérence interne.

Nous allons à présent détailler les deux premières étapes de ce protocole en spécifiant les construits et en présentant les mesures des variables issues de la littérature. Les étapes relatives à l'ACP, l'analyse de fiabilité et de validité et la définition des nouvelles variables construites seront présentées dans la partie intitulée « résultats ».

1.2.1. Variable dépendante

Le choix d'une nouvelle localisation dans la même région est estimé à partir de l'intention d'investissement du dirigeant de PME. Pour rendre compte du choix d'une localisation supplémentaire, nous retenons le modèle d'intention (Ajzen, 1991). Ce concept met en avant la volonté d'un dirigeant à réaliser ses projets (Sommer, 2010). L'intention indique que les décisions des managers comptent et qu'elles peuvent avoir une influence sur les actions engagées par l'entreprise (Ajzen, 1991 ; Dasi *et al.*, 2015). Cette intention est basée sur la capacité du dirigeant à prendre des décisions en fonction de ses envies et de ses perceptions (Krueger *et al.*, 2000).

Dans le cas d'une stratégie de localisation, la mesure proposée permet d'évaluer la volonté du dirigeant à poursuivre l'internationalisation de son entreprise. Le choix d'une nouvelle localisation est envisagé à partir de l'intention de localisation et il est mesuré par un ensemble d'item qui mesurent la force de l'intention de localisation sur une échelle en 7 points. Au total, 7 questions sont posées pour mesurer l'intention d'une nouvelle localisation.

Tableau 15 : Mesure de l'intention d'une nouvelle localisation.

Variable	Item	Sources
Intention d'une nouvelle localisation dans une même région	<ul style="list-style-type: none"> - Vous avez l'intention de vous localiser une nouvelle fois dans la région MENA (IDL1). - L'idée de vous développer à l'international vous séduit (IDL2). - Il serait facile de vous implanter une nouvelle fois dans la région MENA (IDL3). - Installer une nouvelle entité dans la région MENA vous attire (IDL4). - Vous voyez l'international comme une source d'opportunités de développement (IDL5). - Vous êtes soutenu par votre entourage si vous vous implantez une nouvelle fois au Maghreb (IDL6). - Vous pouvez retirer de la satisfaction personnelle si vous vous implantez une nouvelle entité dans la région MENA (IDL7). 	<p>Ajzen, (1991) ; Dasi <i>et al.</i>, (2015) Krueger <i>et al.</i>, (2000) Résultats de la partie qualitative</p>

1.2.2. Variables indépendantes

Comme nous avons conceptualisé le réseau social à travers le networking et la force des liens, nous allons maintenant présenter les mesures de ces deux concepts. Nous présenterons d'abord les mesures permettant d'évaluer le networking d'une entreprise ; nous présenterons ensuite les mesures qui nous permettent d'évaluer la force des liens.

1.2.2.1. Networking

Nous avons défini le networking comme la capacité d'une entreprise à créer, utiliser et entretenir ses relations dans le temps (Lei et Chen, 2011 ; Naude *et al.*, 2014). Pour mesurer les capacités de networking du dirigeant, nous avons recours à plusieurs dimensions. Quatre dimensions sont identifiées dans la littérature pour mesurer le networking : la capacité à créer et maintenir des relations (Naude *et al.*, 2014), l'utilité des relations perçue par le dirigeant (Lindstrand *et al.*, 2009 ; Stoian *et al.*, 2017), l'importance des relations (Belso-Martinez, 2006 ; Gerschweski *et al.* 2015), et l'importance des relations qui conseillent le dirigeant de PME (Manolova *et al.*, 2010).

Pour mesurer chacune de ces dimensions nous avons recours à une échelle en 7 points. Les répondants évaluent individuellement la capacité de networking de l'entreprise en fonction des quatre caractéristiques retenues du networking. La mesure du networking repose donc sur un ensemble d'items qui évaluent les capacités de networking sur une échelle en 7 points. Au total, 11 questions sont posées au dirigeant de PME pour mesurer le degré de networking de celui-ci.

Tableau 16 : Mesure du networking.

Composantes de la variable	Items	Sources
Importance des relations	<ul style="list-style-type: none">- Vous aimez développer de nouvelles relations hors de votre entreprise pour étendre votre réseau (NTW1).- Vous prenez part à des événements organisés par des associations professionnelles (NTW2).- Vous participez à des voyages d'affaires ou programmes de formation pour bâtir de nouveaux contacts (NTW3).	Belso-Martinez, (2006) Gerscheweski <i>et al.</i> , (2015)

	<ul style="list-style-type: none"> - Quand vous rencontrez d'autres personnes vous vous tenez au courant des évolutions dans leur vie professionnelle (NTW4). 	
Utilité des relations	<ul style="list-style-type: none"> - Les liens avec d'autres organisations vous ont été utiles pour la sélection des marchés étrangers (NTW5). - Les liens avec d'autres organisations vous ont été utiles pour le choix du mode d'entrée sur un marché étranger (NTW6). - Les liens avec d'autres organisations fournissent à l'entreprise une meilleure connaissance des démarches à l'international (NTW7). 	<p>Lindstrand <i>et al.</i> (2009)</p> <p>Stoian <i>et al.</i> (2017)</p>
Rôle de conseil	<ul style="list-style-type: none"> - Les relations suivantes vous ont permis d'avoir des conseils sur vos démarches d'implantation dans la région MENA (NTW8). - (clients, fournisseurs, concurrents, entreprises d'autres secteurs, partenaires financiers, organismes publics, amis, famille, communautés locales) 	Manolova <i>et al.</i> (2016)
Importance des relations	<ul style="list-style-type: none"> - Vous estimez que les relations suivantes sont importantes pour votre entreprise (NTW9). - (clients, fournisseurs, concurrents, entreprises d'autres secteurs, partenaires financiers, organismes publics, amis, famille, communautés locales) 	Naude <i>et al.</i> (2014)

1.2.2.2. Force des liens

Pour mesurer la force des liens, nous reprenons les caractéristiques présentées par Granovetter (1973) qui définit un lien fort par la fréquence des contacts, la charge émotionnelle contenue dans ces contacts, le degré d'intimité de la relation entre deux contacts, et la réciprocité des échanges entre deux contacts. L'application en management international de ces quatre dimensions se retrouve dans les articles de Yen et Abosag (2016) ; Zhou *et al.* (2007) et Zhao *et al.* (2015) qui emploient une partie des caractéristiques des liens forts. Notre mesure reprend les échelles développées dans ces travaux et combine les différentes questions pour correspondre aux quatre caractéristiques reflétant la force des liens.

Pour mesurer chacune de ces dimensions nous avons recours à une échelle en 7 points. Au total, 13 questions sont posées au dirigeant de PME pour évaluer la force des liens que l'entreprise entretient avec son environnement et les autres membres de son réseau.

Tableau 17 : Mesure de la force des liens.

Composantes de la variable	Item	Sources
Fréquence des contacts	<ul style="list-style-type: none"> - Vous communiquez fréquemment avec vos relations (LFO1). - Avec ce que vous avez accompli avec vos partenaires, vous souhaitez que vos relations perdurent (LFO2) - Vous voulez collaborer avec vos contacts car vous entretenez une relation régulière et pérenne (LFO3). 	Yen et Abosag, (2016) Lei et Chen, (2011) Zhao <i>et al.</i> , (2015)
Emotion dans la relation	<ul style="list-style-type: none"> - Vous êtes proches de vos relations (LFO4). - Votre loyauté envers vos relations est une des raisons majeures de la poursuite de votre collaboration (LFO5). - Vous continuez à travailler avec vos contacts car ils représentent « une famille » (LFO6). 	Yen et Abosag, (2016) Zhao <i>et al.</i> , (2015) Lindstrand <i>et al.</i> , (2009) Résultats de la partie qualitative
Intimité	<ul style="list-style-type: none"> - Vos relations tiennent leurs engagements (LFO7). - Vous pensez que les informations données par vos contacts sont vraies (LFO8). - Vos relations sont intéressées par le succès de votre entreprise (LFO9). - Vos relations sont dignes de confiance (LFO10). 	Yen et Abosag, (2016)
Réciprocité des échanges	<ul style="list-style-type: none"> - Il est facile de programmer des rendez-vous entre les membres de votre réseau (LFO11). - Vous agissez pour promouvoir un intérêt mutuel avec vos relations (LFO12). - Vous êtes intéressés par le fait que vos relations atteignent leurs objectifs (LFO13). 	Yen et Abosag, (2016)

Comme nous avons conceptualisé l'expérience de l'entreprise à travers le degré de réussite et l'expérience internationale/locale, nous allons maintenant présenter les mesures de ces deux concepts. Nous présenterons d'abord les mesures permettant d'évaluer le degré de réussite d'une entreprise ; nous présenterons ensuite les mesures qui nous permettent d'évaluer l'expérience internationale/locale.

1.2.2.3. Degré de réussite

Le résultat des localisations antérieures a été conceptualisé par le degré de réussite de la PME. Celui-ci s'appréhende de deux façons (Dikmen, 2012 ; Geringer et Hebert, 1991) : *via* une dimension objective basée sur les indicateurs de performance (Pangarkar, 2008), *via* une dimension subjective basée sur le ressenti du dirigeant par rapport à sa localisation (Mjoen et Tallman, 1997).

La première façon repose sur des indicateurs financiers souvent utilisés dans les études sur les PME en management international (Li, 2007 ; Lu et Beamish, 2006). Des mesures telles que le ROE (*Return On Equity*) (Pangarkar, 2008), ROA (*Return On Assets*) (Hutzschenreuter et Horstkotte, 2013), les ventes (Ribau *et al.*, 2018 ; Zhou *et al.*, 2007), ou les ventes (Lu et Beamish, 2001), sont également employées. Mais la survie de l'entreprise peut également être envisagée comme une forme de succès (Dahl et Sorenson, 2012 ; Meschi, 2006 ; Shaver, 1998). Ces manières permettent d'évaluer un succès ou un échec mais ne suffisent pas pour rendre compte de la réussite d'une localisation et ceci notamment pour les PME qui manquent d'outils de *reporting* (Watson et Everett, 1996).

La deuxième façon repose sur des mesures perceptuelles. Lorsque ces dimensions supplémentaires sont mobilisées dans la littérature, elles reposent notamment sur des indicateurs subjectifs qui montrent l'importance de la perception du dirigeant dans la caractérisation de la réussite (Gerschewski *et al.*, 2015 ; Levinthal et March, 1981). Dans la vision comportementale de la firme, le modèle des aspirations défend l'idée que le degré de réussite est envisagé par l'écart entre les attentes initiales et la réalisation (Cyert et March, 1963).

Comme la question de la mesure du degré de réussite est délicate dans la mesure où il existe de nombreux construits (Bromiley et Harris, 2014 ; Shinkle, 2012), nous optons pour la deuxième catégorie d'indicateurs basés sur les perceptions des dirigeants. Puisque notre cadre théorique repose sur une vision comportementale de la firme, il nous semble opportun de mesurer le degré de réussite à partir des observations de l'écart entre la performance attendu et la performance réalisée.

Nous proposons donc de retenir la deuxième manière d'appréhender le succès puisque d'après la théorie des comportements planifiés (Ajzen, 1991), la volonté du dirigeant influence

principalement la stratégie de l'entreprise. Cet impact de la perception du dirigeant sur les décisions de l'entreprise est encore plus important pour les PME puisque l'évaluation quantitative d'un succès ou d'un échec dans le cadre d'une PME n'est pas toujours possible (Watson et Everett, 1996). Nous choisissons donc de retenir principalement la dimension subjective de la performance (Dasi *et al.*, 2015 ; Ricard *et al.*, 2016). Les dimensions subjectives que le dirigeant peut estimer reposent sur la satisfaction des opérations effectuées, la pérennité de ces opérations, la sensation d'avoir atteint les objectifs fixés initialement (Dikmen, 2012 ; Lu et Beamish, 2001 ; Pangarkar, 2008). De plus, l'investissement émotionnel que le dirigeant ou l'équipe dirigeante met dans l'atteinte des objectifs fixés est une composante importante de la perception du degré de réussite : « *les enquêtés perçoivent différemment des aspirations spécifiques et sont motivés pour les réaliser* » (Mezias *et al.*, 2002, p. 1289). La perception et l'estimation de la réussite par les répondants peut donc s'évaluer de manière subjective en fonction de l'interprétation de l'écart entre la réalité et les aspirations initiales.

Pour mesurer le degré de réussite, nous avons recours à une échelle en 7 points. Au total, 7 questions sont posées au dirigeant de PME pour évaluer le degré de réussite de la localisation précédente.

Tableau 18 : Mesure du degré de réussite.

Variable	Item	Sources
Degré de réussite	<ul style="list-style-type: none"> - Vous êtes satisfait de votre première localisation (DGR1). - Vous n'êtes pas déçu de vos implantations dans la région MENA (DGR2) ? - Vous considérez votre localisation pérenne (DGR3). - Vous pensez avoir mieux réussi que vos concurrents dans la zone MENA (DRG4) ? - Vous avez atteint les objectifs financiers fixés initialement (DGR5). - Vous êtes plus satisfait de votre implantation dans la zone MENA que de vos autres implantations (DGR6) ? 	Pangarkar, (2008) Dikmen, (2012) Lu et Beamish, (2001) Bromiley et Harris, (2014) Résultats de la partie qualitative

1.2.2.4. Expérience internationale/locale

L'expérience peut se diviser d'une part en expérience internationale, et d'autre part en expérience locale (Nielsen *et al.*, 2017). Nous avons conceptualisé l'expérience comme les savoirs faire et les savoir être acquis par l'entreprise suite à la réalisation de différentes opérations internationales et locales. Pour cette raison nous reprenons les mesures issues des études empiriques qui distinguent l'expérience internationale et locale.

Les mesures différencient également l'expérience de l'entreprise (Johanson et Vahlne, 1977) et l'expérience du manager (Oviatt et McDougall, 1994). Dans le cadre d'une PME, la différence n'est pas clairement établie (Mintzberg, 1996). Or notre modèle « U i » prend appui sur les différentes versions du modèle d'Uppsala qui prend plutôt en compte l'entreprise comme niveau d'analyse. De ce fait, nous prenons le parti d'assimiler l'expérience du dirigeant et des équipes dirigeantes avec celle de l'entreprise (Nielsen et Nielsen, 2011 ; Reuber et Fisher, 1997). Cette prise de position est cohérente avec le modèle d'Uppsala qui considère l'entreprise comme un ensemble d'individus à la rationalité limitée qui agissent ensemble dans un contexte d'incertitude.

Les différents articles empiriques que nous avons identifiés dans la littérature nous indiquent que les deux types d'expérience (internationale et locale) peuvent être rassemblées autour de quatre axes constitutifs de la variable : la durée de présence à l'international, l'étendue et/ou la diversité géographique des activités de l'entreprise, le nombre d'opérations réalisées, et les savoir-faire issus des différentes opérations réalisées.

Pour rendre compte de l'expérience d'une PME qui s'internationalise, nous proposons donc une mesure s'inspirant des différentes dimensions issues de la littérature. Cette mesure prend en compte la dimension temporelle en s'intéressant à la durée d'internationalisation de l'entreprise à partir de sa première opération internationale (Boeh et Beamish, 2012), à la durée de son expérience d'une région à partir de sa première localisation dans cette zone (Erramili, 1991). Concernant la diversité géographique, nous prenons en compte le nombre de pays dans lesquels l'entreprise est présente dans le monde (Erramili, 1991). Concernant le nombre d'opérations, nous considérons le nombre d'implantations (le terme implantation comprend les modes d'entrée suivants : licences, franchises, alliances, *Joint-Venture*, bureaux de représentation, filiales, acquisitions) que l'entreprise possède dans le monde (Dowell et Killaly, 2009), et le nombre d'implantations que l'entreprise possède dans une région (Lu *et al.*, 2014).

Concernant les savoir-faire, nous retenons les mesures de Blomstermo *et al.* (2004), Hadley et Wilson (2003) et Eriksson *et al.* (1997) qui évaluent les connaissances expérientielles que l'entreprise retire de ses opérations à l'international.

Au total, six questions sont posées aux dirigeants pour évaluer l'expérience internationale de l'entreprise. Six autres questions sont posées pour mesurer l'expérience locale de l'entreprise dans la région MENA.

Tableau 19 : Mesure de l'expérience internationale de l'entreprise.

Composante de la variable	Item	Sources	Echelle
Temps	- Temps de présence de l'entreprise à l'étranger depuis la première opération internationale (XINT1).	Boeh et Beamish (2012) Delios et Henisz (2001; 2003) Erramili (1991)	Nombre d'années (Numérique)
Diversité Géographique	- Etendue géographique pour refléter l'envergure de l'expérience internationale, nombre de pays dans lesquels l'entreprise est active (XINT2).	Erramili (1991)	Nombre de pays (Numérique)
Nombre d'opérations	- Nombre d'entités déjà établies à l'étranger (XINT3).	Davidson (1980) Garcia-Canal et Guillen, (2008)	Nombre d'entrées (Numérique)
Savoir-faire	- l'entreprise a de l'expérience dans le développement et l'adaptation de ces produits à l'international (XINT4). - L'entreprise sait coopérer avec d'autres entreprises à l'international (XINT5). - % de CA à l'international (XINT6).	Blomstermo <i>et al.</i> (2004)	Echelle en 7 points (Continue) Pourcentage (Numérique)

Tableau 20 : Mesure de l'expérience locale de l'entreprise.

Composantes de la variable	Item	Sources	Mesures
Temps	- Temps de présence de l'entreprise dans la zone cible depuis la première implantation (XLOC1).	Boeh et Beamish (2012) Delios et Henisz (2001 ; 2003) Erramili (1991)	Nombre d'années (Numérique)
Connaissance particulière de la zone	- L'entreprise connaît déjà la zone cible (XLOC2).	Dowell et Killaly, (2009)	Echelle en 7 points (Continue)
Nombre d'opérations	- Nombre d'implantations dans la zone cible (XLOC3).	Lu <i>et al.</i> , (2014) Zhu <i>et al.</i> , (2012)	Nombre d'entrées (Numérique)
Savoir-faire	- L'entreprise a des difficultés à identifier les opportunités de croissance dans la zone cible (XLOC4). - L'entreprise manque de connaissance sur les marchés de la zone cible (XLOC5). - L'entreprise manque d'habileté dans son adaptation aux marchés de la zone cible (XLOC6).	Hadley et Wilson, (2003) Eriksson <i>et al.</i> , (2000)	Echelle inversée en 7 point (Continue)

1.2.3. Variables de contrôle

L'étude des choix de localisation nécessite de prendre en compte plusieurs variables liées au contexte d'internationalisation (Jain *et al.*, 2016 ; Kim et Aguilera, 2015 ; Nielsen *et al.*, 2017). Ces variables peuvent influencer le choix de localisation, c'est pourquoi nous intégrons à notre réflexion des éléments situés à trois niveaux : des éléments liés au dirigeant au niveau microéconomique ; des éléments liés à l'entreprise et au secteur au niveau mésoéconomique ; des éléments liés au pays et à la région au niveau macroéconomique.

Au niveau du dirigeant, nous prenons en compte :

- Son âge (Hsu *et al.*, 2013). L'âge du dirigeant peut entrer en compte dans la décision de localisation puisqu'un dirigeant âgé peut être davantage en mesure d'avoir géré des étapes de l'internationalisation.

- Nous prenons également en compte son niveau de diplôme (Hsu *et al.*, 2013 ; Sambharya, 1996). Le niveau de diplôme peut également influencer la stratégie de la PME et la manière d'envisager l'internationalisation puisqu'un dirigeant qui a un niveau de diplôme élevé bénéficie d'une meilleure formation initiale et devrait être plus à même de saisir la complexité liée à l'internationalisation.
- Nous prenons également en compte sa nationalité (Chang et Park 2005). La nationalité est parfois reprise pour évaluer le degré de proximité ethnique du dirigeant avec la zone dans laquelle il souhaite localiser son entreprise (Chang et Park, 2005). Si le dirigeant dispose de la même nationalité que la zone cible, il devrait être plus enclin à se localiser dans cet espace.

Au niveau de l'entreprise, nous prenons en compte :

- La taille (Jong *et al.*, 2011 ; Nachum *et al.*, 2008 ; Roza *et al.*, 2011). La taille peut influencer la décision d'une nouvelle localisation en fonction de deux facteurs : la flexibilité et la disponibilité en ressources. Par exemple, les petites entreprises peuvent être plus flexibles mais disposent de moins de ressources que les plus grandes pour réaliser leurs localisations.
- L'âge de l'entreprise (Huett *et al.*, 2014 ; Lindorfer *et al.*, 2016) peut se révéler déterminant dans la décision d'une nouvelle localisation. Une entreprise récente dirigée par un top management dynamique et adoptant une vision positive de l'international peut localiser de nouvelles entités en ayant pour objectif le marché mondial (Knight et Cavusgil, 2004 ; Oviatt et McDougall, 1994). Une entreprise plus ancienne peut avoir plus de réticences à s'internationaliser et adopter une forme de méfiance vis-à-vis des marchés étrangers.
- L'importance du secteur (Li, 2010) entre également en compte puisqu'un secteur en croissance attire plus facilement les investisseurs. En prenant en compte les taux de croissance des secteurs d'appartenance des entreprises, les études en management international peuvent isoler l'effet des variables qu'elles souhaitent analyser. Un secteur en croissance est plus attractif et peut inciter un dirigeant à se localiser une nouvelle fois pour continuer à bénéficier des opportunités d'affaires.

Au niveau macroéconomique, nous prenons en compte :

- Le taux de croissance du pays (Li, 2010). Comme nous nous intéressons aux pays de la région MENA qui est composé de vingt pays, nous contrôlons la différence de taux de

croissance de chacun des pays. Un taux de croissance élevé peut inciter le dirigeant à se localiser dans un pays en raison des opportunités d'affaire et de croissance du pays.

- La taille du pays (Lindorfer *et al.*, 2016) peut influencer la décision de localisation. Un grand pays peut apporter plus d'opportunités en raison d'un marché plus grand qui laisse de la place pour un plus grand nombre d'acteurs.
- Le risque pays et le climat des affaires sont deux dimensions qui interviennent également au moment de décider si l'entreprise s'engage une nouvelle fois à l'international en se localisant à nouveau dans une même région. Même s'il elle s'est localisée une première fois, les conditions environnementales liées à la facilité de faire des affaires dans la région a pu évoluer. Pour prendre en compte le risque pays et le climat des affaires nous reprenons les diagnostics effectués par la COFACE qui évalue ces deux caractéristiques dans ses notes d'analyse.

Suite à l'étude de cas de la PME NexVision, nous choisissons de prendre en compte la notion de distance. Nous ajoutons donc deux variables de contrôle supplémentaires pour prendre en compte l'effet de la distance sur l'intention d'une nouvelle localisation dans une même région. En effet, même si les pays de la région sont regroupés par les institutions internationales, ils renvoient à des réalités bien différentes. En ajoutant la distance géographique nous pouvons prendre en compte les difficultés des dirigeants à gérer des affaires dans des pays lointains, avec potentiellement du décalage horaire. La prise en compte de la distance culturelle permet également de mettre l'accent sur la difficulté de réaliser des affaires et de se localiser dans un environnement où la langue et la culture sont différentes. Pour ces raisons, et suite à l'étude de cas de la partie qualitative de notre recherche, nous ajoutons la distance géographique. Nous la mesurons par les kilomètres qui séparent Paris (Pays d'origine des PME) et la capitale du pays dans laquelle l'entreprise peut avoir l'intention de se localiser une nouvelle fois. Nous ajoutons également la distance culturelle que nous mesurons par la différence de langue. Pour cela, nous comparons la langue française à la langue officielle du pays dans lequel l'entreprise à l'intention de se localiser.

Tableau 21 : Mesure des variables de contrôle

Nom	Item	Sources
Age du dirigeant	- Nombre d'années (CTRL1)	Hsu <i>et al.</i> , (2013)
Sexe du dirigeant	- Homme ou Femme (CTRL2)	
Niveau de diplôme	- Plus haut niveau de diplôme obtenu (CTRL3)	Hsu <i>et al.</i> , (2013) Sambharya (1996)
Nationalité	- Type de nationalité (CTRL4)	Chang et Park (2005) Zaheer <i>et al.</i> , (2009)
Taille de l'entreprise	- Nombre de salariés (CTRL5)	Jong <i>et al.</i> , (2011) Nachum <i>et al.</i> , (2008) Roza <i>et al.</i> , (2011)
Age de l'entreprise	- Nombre d'années (CTRL6)	Huett at al., (2014) Lindorfer <i>et al.</i> , (2016)
Secteur de l'entreprise	- Type de secteur/taux de croissance du secteur dans le pays de la filiale déjà implantée (CTRL7)	Rasciute et Downward (2017) Nielsen et Nielsen (2011) INSEE
Taille du marché	- % de croissance par pays ; PIB (CTRL8)	Li (2010) Duanmu (2012) Mataloni (2011) Nachum et Song (2011)
Taille du pays	- Nombre d'habitants (CTRL9)	Lindorfer <i>et al.</i> , (2016)
Risque-Pays	- Indicateur de risque COFACE (8 niveaux) (CTRL10) - Climat des affaires (COFACE 8 niveaux) (CTRL11)	Duanmu (2012) Garcia-Canal et Guillen (2008) Résultats de la partie qualitative
Distance géographique et culturelle	- Langue commune (0/1) (CTRL12) - Distance en kilomètres (CTRL13)	Résultats de la partie qualitative Hutzschenreuter <i>et al.</i> , (2016)
COVID-19	- La participation au questionnaire a été effectuée avant le 16 mars 2020 (date du 1 ^{er} confinement) (CTRL14)	

L'ensemble des variables et de leurs mesures sont résumées dans l'annexe 5.

1.3. Analyse de régressions linéaires

L'analyse de régressions linéaires est utilisée pour prévoir la valeur d'une variable en fonction de la valeur d'une ou de plusieurs autres variables. La variable que le chercheur souhaite analyser est appelée « variable dépendante » et les variables que le chercheur utilise pour expliquer la variable dépendante sont appelées « variables indépendantes ». Cette technique permet d'estimer des coefficients de régression qui traduisent la relation que les variables entretiennent entre elles (Gavard-Perret *et al.*, 2012). Il s'agit donc de déterminer une droite qui limite les écarts entre les valeurs attendues et les valeurs observées.

Sur le plan algébrique, la droite de régression répond à l'équation suivante :

$$Y = \beta x + b$$

Dans cette équation, Y est la valeur de la variable dépendante. Cette valeur est exprimée en fonction de la valeur de la variable indépendante (x) à laquelle un coefficient (β) est affecté. Ce coefficient traduit la pente de la courbe liant la variable dépendante à la variable indépendante. Le coefficient b renvoie à l'ordonnée à l'origine de la courbe. C'est donc la valeur de Y quand x est égal à 0.

Les prémisses à l'utilisation des régressions linéaires recensent sept conditions principales.

- Les valeurs de la variable dépendante doivent être distribuées normalement ;
- Les variances des variables indépendantes et dépendantes doivent être homogènes ;
- La variance de la variable indépendante ne doit pas être nulle ;
- Les variables indépendantes ne doivent pas être corrélées à des variables externes (non intégrées au modèle) ;
- La variance des résidus doit être homogène (homoscédasticité) ;
- Les résidus doivent avoir une distribution normale et aléatoire ;
- Les observations (valeurs) de la variable dépendante doivent être indépendantes.

Après avoir vérifié ces critères, le chercheur suit un protocole de recherche en quatre étapes (Gavard-Perret *et al.*, 2012) :

Tableau 22 : étapes d’opérationnalisation des variables et de validation des mesures

Etape 1	Evaluation de la multicollinéarité
	<ul style="list-style-type: none"> - Étude de la matrice des corrélations - Étude des VIF (Variance Inflation Factor)
Etape 2	Evaluation de la qualité du modèle
	<ul style="list-style-type: none"> - Écarter l’hypothèse nulle stipulant qu’il n’existe pas de relation entre la variable dépendante et les variables indépendantes - Se baser sur l’analyse du tableau de l’ANOVA et du F-Test
Etape 3	Evaluation de l’ajustement du modèle et du pouvoir explicatif du modèle
	<ul style="list-style-type: none"> - Étude de la parcimonie du modèle (R^2 ajusté) - Étude de la variation du R^2 et du caractère significatif de cette variation (cette étape est à réaliser dans le cas de modèles successifs)
Etape 4	Evaluation des paramètres du modèle
	<ul style="list-style-type: none"> - Analyse des coefficients de régression et de leur significativité

Source : Réalisation personnelle

Pour évaluer la qualité d’ajustement du modèle aux données, plusieurs indicateurs sont utilisés ; le R^2 , la valeur de F, et la valeur R (coefficient de Pearson),

Le R^2 traduit la qualité d’ajustement du modèle en rapportant la somme des carrés du modèle avec prédicateur (la ou les variables indépendantes) à la somme des carrés sans prédicateurs (la moyenne). Ce rapport sert à exprimer la proportion de variance de Y qui est expliquée par le modèle avec prédicateur part rapport à la quantité de variance qu’il y a à expliquer initialement.

La valeur de F traduit également la qualité d’ajustement du modèle. Pour calculer cet indicateur, on prend en compte le nombre de sujets étudiés et le nombre de paramètres estimés. Cet indicateur sert notamment à évaluer l’amélioration de la prédiction du modèle par rapport à ses versions précédentes qui prennent en compte moins de prédicateurs. Un modèle jugé acceptable doit avoir une valeur de F qui dépasse 1.

Enfin, le coefficient de Pearson (R) est une valeur qui ne dépend pas des échelles de mesure des variables et qui permet d'évaluer la qualité du modèle. Cet indicateur se calcule en faisant la racine carrée du R².

Cette première technique d'analyse permet d'obtenir des résultats que nous confirmerons avec une deuxième technique d'analyse plus récente, les équations structurelles.

1.4. Analyse d'équations structurelles

Pour analyser les données récoltées par le biais de questionnaires, nous faisons le choix d'adopter un modèle d'équations structurelles. Cette technique d'analyse quantitative repose sur l'étude simultanée des relations entre plusieurs variables. Les deux types de variables présentes dans un modèle d'équation structurelles sont les variables latentes et les variables manifestes. Les premières renvoient à des construits théoriques, inobservables directement ; elles sont le fruit de la réflexion théorique élaborée dans la revue de littérature⁴.

L'estimation du modèle d'équations structurelles liant plusieurs variables a recourt à quatre types d'algorithme principaux (Mourre, 2013) :

- LISREL (*Linear Structural Relationships*) : Cette technique analyse les structures de covariance ; elle utilise l'approche du maximum de vraisemblance et requiert la normalité des données.
- GLS (*Generalized Least Squares*) : Cette technique est moins sensible à la normalité des données, mais elle est très sensible à la complexité du modèle.
- ADF (*Asymptotic Distribution Free*) et WLS (*Weighted Least Squares*) : Ces techniques ne requièrent pas la normalité des données mais elles exigent des échantillons de plus de 2500 observations.
- PLS (*Partial Least Squares*) : Cette technique repose sur l'analyse de la variance et utilise l'approche des moindres carrés partiels.

Nous allons présenter les principales techniques algorithmiques utilisées en management pour pouvoir déterminer la technique la plus appropriée pour répondre à notre question de recherche. Pour cela, nous allons comparer les deux méthodes principalement

⁴ Dans notre modèle, ces variables sont le réseau social, décliné en networking et en liens forts, et l'expérience, déclinée en degré de réussite et en expérience internationale/locale. Les deuxièmes renvoient à ce que l'on peut observer et mesurer dans la réalité. Au total 75 variables manifestes composent notre modèle.

utilisées dans les recherches en management (Fernandes, 2012 ; Richter *et al.*, 2015) : LISREL et PLS :

- La méthode PLS élaborée par Wold (1982) et développée par Hair *et al.* (2012 ;2017), se centre principalement sur la méthode des moindres carrés partiels. Son objectif est notamment de développer de nouvelles théories.
- La méthode LISREL développée par Joreskog (1978) et Rigdon (1998), se centre quant à elle sur des méthodes basées sur la covariance. L'objectif est plutôt de confirmer les modèles déjà établis théoriquement.

Les deux méthodes ont été comparées notamment par Joreskog et Wold (1982) pour aboutir à la conclusion que ces techniques sont complémentaires et que leur utilisation dépend de l'objectif de la recherche. Techniquement, alors que la méthode PLS cherche à maximiser la variance expliquée de la variable latente dépendante, la méthode LISREL cherche à se rapprocher de la matrice théorique de covariance (Hair *et al.*, 2017, 2020 ; Sarstedt *et al.*, 2016). Le tableau n°23, adapté de Fernandes (2012) et Mourre (2013), permet de visualiser les objectifs et les caractéristiques des deux techniques d'analyse.

Tableau 23 : Comparaison des méthodes PLS et LISREL.

	PLS	LISREL
Objectifs	Test de modèles en développement ou analyse de modèles exploratoires ; méthode prédictive de construction de théorie	Test de modèles complets fondés sur une théorie solidement établie ; cadre confirmatoire
Modèle statistique	Approche selon les moindres carrés partiels ; succession de régressions linéaires simples ou multiples ; focalisé sur le modèle interne	Approche du maximum de vraisemblance ; analyse des structures de covariance ; focalisé sur le modèle externe
Type de modèle	Modèle récursif seulement	Modèle récursif et non récursif
Distribution des données	Peu importe	Normalité des données requise
Taille de l'échantillon	Peut-être faible – recommandation de 30 à 100 observations	Elevé – de 200 à 800 observations
Nombre d'indicateurs par construit et complexité du modèle	Peut-être élevé ; par exemple, 100 construits et 1000 indicateurs en respectant la règle de parcimonie minimum	Peu élevé ; en relation avec la taille de l'échantillon (complexité modérée – moins de 100 indicateurs)
Modélisation des construits	Construits formatifs et réflexifs	Construits réflexifs (rarement formatifs) – construits réflexifs et formatifs non combinables
Processus d'estimation	Modèle de mesure et modèle structurel sont estimés simultanément	Estimations du modèle de mesure sont indépendantes du modèle structurel
Evaluation du modèle	Modèle de mesure Communauté structurelle R^2 ; Q^2 ; GoF	X^2 ; GFI ; RMSEA ; NNFI ; GFI

Source : Adaptation de Fernandes (2012) et Mourre (2013)

Nous remarquons dans la littérature que les études en management (Fernandes, 2012) et en management international (Danks *et al.*, 2020 ; Hair *et al.*, 2018, 2020 ; Richter *et al.*, 2015) n'utilisent pas suffisamment le potentiel des approches PLS. La nécessité de créer de nouvelles théories ou de les amender requiert des outils d'analyse quantitative qui dépassent la « simple » confirmation des théories existantes. Le débat portant sur le renouvellement des théories en management international a notamment été présenté dans notre introduction ; notre position consiste à dire qu'il est nécessaire d'amender les théories existantes, de les faire évoluer pour

qu'elles s'adaptent à un monde qui évolue (Cuervo-Cazurra, 2011). Nous allons à présent reprendre les conclusions effectuées par Fernandes (2012) et Richter *et al.* (2015) pour montrer que l'approche PLS est intéressante pour développer de nouvelles théories et que le potentiel prédictif de cette technique est sous-exploité dans les recherches en management international.

D'après Fernandes (2012), 58.8% des articles en management/stratégie utilisent la technique PLS pour des études confirmatoires alors que seulement 41,2% utilisent PLS pour des études exploratoires. Les éléments utilisés pour justifier ce choix sont majoritairement liés à la distribution des données (62.7%), à la taille de l'échantillon (51%), à l'emploi de construits formatifs (33.3%), à la nature prédictive de la recherche (27.5%) et à la complexité du modèle (15.7%). Concernant la taille de l'échantillon, les 51 articles identifiés par Fernandes (2012) utilisent des échantillons d'une taille moyenne de 214 observations (avec un minimum de 21 et un maximum de 264 observations). Fernandes (2012), Saunders (2006) et Hulland (1999) indiquent néanmoins que « *la nature exploratoire et prédictive de la recherche ainsi que le caractère formatif des construits ne sont pas les arguments les plus exploités* » (Fernandes, 2012, p. 117). Il nous semble donc intéressant de se pencher davantage sur la technique PLS pour étudier l'intention d'une nouvelle localisation dans une même région car le modèle théorique que nous proposons est novateur, qu'il n'est pas établi dans la littérature, et que nous devons savoir s'il peut être un bon outil pour prédire l'internationalisation des PME.

En effet, Richter *et al.* (2015, p. 379) insistent notamment sur l'importance de la technique PLS pour les études en management international : « *les chercheurs ne doivent pas simplement chercher à confirmer des théories existantes mais doivent aussi les étendre, les modifier et les développer* ». D'après Sinkovics *et al.* (2005) et Ghauri et Gronhaug (2002), les recherches en management international se sont trop centrées sur le test des théories et ont négligé l'exploration de nouvelles théories. Or, cela est rendu possible par des méthodes alternatives telle que la technique PLS. En effet, la réplication des méthodes majoritaire n'est pas toujours la solution la plus innovante ; 64% des études qui utilisent l'approche LISREL pour tester un modèle structurel ne justifient pas ce choix méthodologique (Richter *et al.*, 2015). Richter *et al.* (2015) postulent donc que, pour un nombre important d'études, l'approche PLS aurait été un choix méthodologique plus pertinent. En management international, 56% des études utilisant une technique PLS justifient l'emploi de cette technique en raison d'un petit échantillon (56%), de la distribution des données (47%), de la volonté d'explorer et de développer des théories (40%), de la complexité du modèle (28%), et des échelles de mesure (16%).

L'encadré ci-dessous a pour objectif de présenter certaines études en management international qui emploient la méthode PLS pour tester leurs modèles théoriques. Nous nous centrons dans cet encadré sur l'échantillonnage, la justification de la méthode et les conclusions que peut apporter la méthode PLS.

Encadré 19 : Exemples d'études en management international qui emploient la technique PLS.

Article n°1 :

Chung et Tung (2013), « *Immigrant social networks and foreign entry : Australia and New Zeland firms in the European Union and Greater China* », *International Business Review*, vol. 22, pp. 18-31.

Cet article propose une étude d'entreprises australiennes et néo-zélandaises qui se développent en Union Européenne et en Chine. Un questionnaire a été envoyé à 848 entreprises se développant en Union Européenne et 1006 entreprises se développant en Chine. Au total, 161 réponses et 233 réponses ont été récoltées (taux de retour de 19% et 23% pour chacune ses zone étudiée). Les questionnaires ont été remplis par les dirigeants des entreprises ou par les personnes en charge du développement international de ces entreprises. Pour vérifier la pertinence de leur modèle, Chung et Tung (2013) justifient l'emploi de la méthode PLS de la manière suivante : « *étant donné l'objectif de cette étude, c'est-à-dire de construire une théorie explicative des stratégies des multinationales à partir de l'effet des réseaux des diasporas, nous avons recours à l'analyse PLS (Chin, 2001)* ». Leurs conclusions insistent sur le fait que les entreprises avec une grande expérience internationale apprécient davantage les bénéfices qu'elles peuvent retirer de leurs réseaux sociaux. Grâce à leurs relations issues des diasporas, les entreprises peuvent utiliser leurs relations aussi bien dans les pays en développement que dans les pays développés. Nous constatons que l'utilisation de la méthode PLS sert au développement de nouvelles théories explicatives qui repose sur la combinaison de théories existantes ou sur l'extension de certaines autres à partir d'un terrain novateur. Leurs conclusions permettent notamment d'insister sur l'importance des réseaux sociaux pour accélérer l'internationalisation, et donc de mixer les approches incrémentales et *Born-Global*.

Article n°2 :

Gammelgaard *et al.* (2012), « *The impact of increases in subsidiary autonomy and network relationships on performance* », *International Business Review*, vol. 21, pp. 1158-1172.

L'article de Gammelgaard *et al.*, (2012) repose sur l'étude de 528 entreprises ; 249 Danoises, 155 Britanniques, et 124 Allemandes. 5584 questionnaires ont été envoyés et le taux de réponse avoisine donc les 10%, ce qui est conforme à la plupart des études en management international (Dikova et Van Witteloostuijn, 2007 ; Noorderhaven et Harzing, 2009). Après nettoyage de la base de données, seules 350 réponses ont été conservées, ce qui atteste d'une part de la difficulté d'obtenir un nombre de réponses valides important dans les études en management international et d'autre part, de l'importance du nombre de réponses inutilisables *via* la méthode des questionnaires. L'article justifie l'emploi de la méthode PLS afin de tester des hypothèses de recherche sur un petit échantillon. La méthode PLS peut effectivement être utilisée pour confirmer des hypothèses même si elle est moins robuste que l'approche LISREL. Or, « *comme les modèles et es mesures en management international n'en sont qu'au stade de développement, les approches basées sur la régression sont plus appropriées que les approches basées sur la covariance telle que LISREL* » (Gammelgaard *et al.*, 2012, pp. 1164). Cette deuxième étude montre donc que la méthode PLS est utilisée lorsque le nombre de construits et de relations est élevé. Dans cette situation, il s'agit d'avantage de chercher des relations existantes et significatives entre différents construits pour tenter de faire émerger une nouvelle théorie.

Article n°3 :

Lew *et al.* (2013), « *Upstream internationalization process : roles of social capital in creating exploratory capability and performance* », *International Business Review*, vol. 22, pp. 1101-1120.

L'article de Lew *et al.* (2013), analyse dans quelles mesure le management des ressources de l'entreprise affecte leur capacités dynamiques et leur performance au cours de leur processus d'internationalisation. Leur étude repose sur les stratégies de 110 entreprises. Après avoir identifié 879 cibles, Lew *et al.* (2012) recueillent 110 réponses ce qui constitue un taux de retour normal mais un échantillon de faible taille. Leur échantillon est composé majoritairement d'entreprise de Taiwan, Etats-Unis, Corée du Sud, Royaume-Unis et Inde.

D'après les auteurs, l'approche PLS est de plus en plus utilisée dans les études en management et en management international, et pour cette raison, ils l'emploient pour tester leur modèle de recherche : « *PLS est une approche basée sur la variance et sur la prédiction, mais elle peut également être utilisée pour tester des théories exploratoires ou pour étendre les théories existantes (Henseler et al., 2009 ; Hulland, 1999)* » (Lew et al., 2012, p. 1110). Leurs conclusions sont « *en accord avec Johanson et Vahlne (2009) qui suggèrent que la confiance incite les individus à partager des informations, chose capitale en situation d'incertitude* » (Lew et al., 2012, p. 1113). Ils ajoutent que la confiance est plus importante lors de l'internationalisation que les mécanismes contractuels de partenariat lorsqu'il s'agit d'échanger des informations stratégiques tels que les brevets. Cette étude nous permet donc de montrer que l'on peut parvenir à expliquer des phénomènes complexes, difficiles à saisir *via* des données secondaires en raison de la précision des questions de recherches posées. De ce fait, nous reprenons dans notre recherche l'idée que des modèles en cours d'élaboration peuvent être testé sur un petit échantillon grâce à la méthode PLS.

Le tableau ci-dessous permet de visualiser l'emploi des techniques LISREL et PLS en management international. Le tableau n°24 permet de visualiser le recours des études en management international aux techniques PLS et LISREL entre 1990 et 2013. Nous remarquons que l'intérêt pour la technique PLS augmente ; ceci correspond aux attentes de Delios (2017) qui invite fortement les chercheurs à renouveler les théories et les méthodes en management international pour qu'elles soient davantage réalistes et ancrées dans la réalité des préoccupations des managers.

Tableau 24 : Nombre d'études en management international qui emploient les techniques LISREL et PLS.

	Méthode	
	LISREL (379 articles)	PLS (45 articles)
Journaux		
<i>International Business Review</i>	70	15
<i>International Marketing Review</i>	99	4
<i>Journal of International Business Studies</i>	108	7
<i>Journal of International Management</i>	24	4
<i>Journal of World Business</i>	52	8
<i>Management International Review</i>	26	7
Année		
1990-1994	2	1
1995-1999	28	2
2000-2004	70	3
2005-2009	131	8
2010-2013	148	31
Total 424	379	45

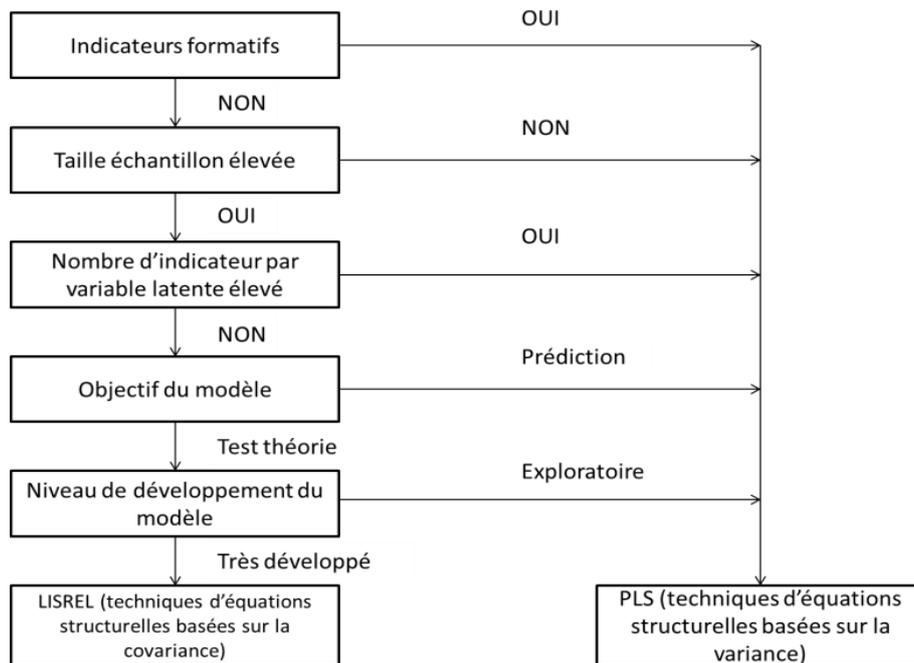
Source : Richter et al. (2015), p. 384

Globalement, la taille de l'échantillon et la distribution normale des mesures doivent être des critères secondaires de sélection. L'objectif premier doit être la volonté de développer de nouvelles théories ou de faire évoluer les théories existantes. Pour résumer les principales raisons de l'utilisation de PLS, Chin et Newsted (1999) identifient cinq motifs :

- L'objectif de la recherche est plus la prédiction que la confirmation de la théorie ;
- Le phénomène étudié est nouveau ou changeant, et le modèle théorique ou les mesures ne sont pas bien établis ;
- Le modèle est complexe avec un large nombre d'indicateurs ou de variables latentes ;
- Il est essentiel de modéliser les relations entre les variables latentes et leurs mesures de différentes façon (formative ou réflexives) ;
- Les conditions sur les données relatives à la distribution normale, à l'indépendance ou à la taille de l'échantillon ne sont pas remplies.

À partir de la comparaison entre la méthode PLS et LISREL et à partir du constat de la croissance de l'intérêt pour la technique PLS, nous nous posons la question du choix de la technique d'analyse la plus adaptée. Comment choisir d'adopter l'approche PLS ou l'approche LISREL ? Pour cela, nous reprenons le schéma de Fernandes (2012) (voir schéma n°25).

Schéma 25 : Choix de la technique d'analyse.



Source : Hsu et al. (2006), p. 369.

Ainsi, à partir du tableau n° 23 (comparatif des approches PLS et LISREL), des critères de Chin et Newsted (1999), et du schéma n°25 (choix des techniques d'analyse) nous optons pour la méthode PLS pour trois raisons principales :

- La première renvoie à l'objectif de la recherche ; nous avons pour objectif de proposer une version intégrée du modèle d'Uppsala. Notre modèle repose sur un fort substrat théorique, mais à notre connaissance, aucune théorie généralisée de ce modèle n'a été proposée. En intégrant les différentes versions du modèle d'Uppsala, nous souhaitons donc créer une nouvelle théorie générale et « uppsalienne » de l'internationalisation à partir de l'étude de l'intention d'une nouvelle localisation dans une même région.
- La deuxième raison renvoie à notre sujet d'étude ; comme nous analysons l'intention de localisation, nous voulons savoir si le réseau (conceptualisé par le networking et la force des liens) et l'expérience (conceptualisé par le degré de réussite et l'expérience internationale/locale) vont conduire les entreprises à investir. Comme nous cherchons à prédire les intentions de localisation à partir du passé de l'entreprise et de ses actions, il

nous a semblé pertinent d'employer la technique PLS pour bâtir un modèle prédictif (Shmueli *et al.*, 2016).

- La troisième raison repose sur la taille de l'échantillon ; sans pour autant être le motif principal de l'emploi de la technique PLS, les 124 réponses de notre échantillon ne constituent pas un seuil suffisant pour utiliser une technique LISREL qui nécessite davantage de répondants.

1.4.1.1. Spécialisation du modèle

Pour utiliser la technique PLS Tenenhaus (1999), Tenenhaus *et al.* (2005), Hair *et al.* (2020), et Fernandes (2012) proposent un découpage du modèle en deux temps :

- Spécialisation du modèle de mesure ;
- Spécialisation du modèle de structure.

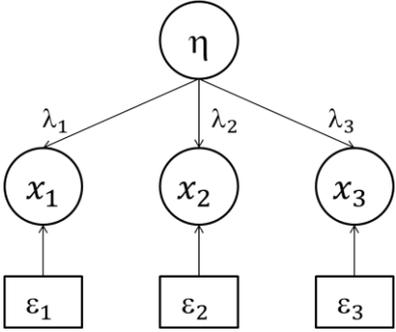
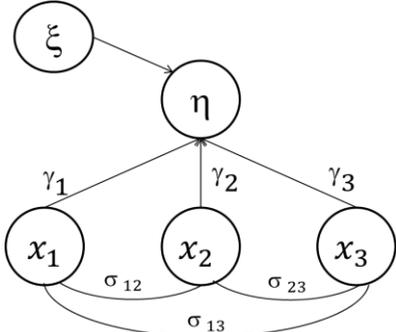
Spécialisation du modèle de mesure : modélisation des construits

La modélisation des construits permet de savoir quels sont les liens entre les variables manifestes et les variables latentes. Les variables latentes n'étant pas directement observables, elles ne sont pas mesurées directement et n'existent pas dans les bases de données. Elles sont en revanche dérivées à partir d'indicateurs manifestes. D'après Jarvis *et al.* (2003) il existe deux types de variables latentes dont le type conditionne la modélisation des construits : les construits réflexifs ou les construits formatifs.

Une variable latente peut-être de type réflexif, c'est-à-dire que chaque variable manifeste reflète sa variable latente qui lui est reliée par une régression plus un terme d'erreur (Jarvis *et al.*, 2003 ; Mourre, 2013). Une variable latente peut également être de type formatif c'est-à-dire que la variable latente est générée par ses propres variables manifestes ; c'est alors une fonction linéaire des variables manifestes plus un terme résiduel (Jarvis *et al.*, 2003 ; Mourre, 2013). Comme la technique PLS est très sensible à la qualité du modèle de mesure, il faut donc que les échelles choisies pour mesurer les variables latentes soient de bonne qualité en termes de validité et de fiabilité. Notons à ce sujet que PLS convient aux variables continues, métriques et nominales et qu'il est possible d'utiliser PLS avec des variables formatives et réflexives. Pour résoudre cette difficulté potentielle, nous avons effectué une analyse factorielle exploratoire sur SPSS pour fixer notre modèle de mesure. Les résultats sont détaillés dans la partie suivante.

Le tableau n°25 permet de représenter les différences entre les construits réflexifs et les construits formatifs.

Tableau 25 : Construits réflexifs et construits formatifs.

Modèle de mesure d'un construit latent réflexif	Modèle de mesure d'un construit latent formatif
	
<p>η : Construit latent (variable latente) x : Indicateur (variable manifeste) λ : Coefficient représentant l'effet du construit sur l'indicateur (loading) ε : Indicateur de l'erreur de mesure</p>	<p>η : Construit latent (variable latente) x : Indicateur (variable manifeste) γ : Coefficient représentant l'effet du construit sur l'indicateur (coefficient de régression) σ : Corrélacion entre les indicateurs ξ : Indicateur de l'erreur de mesure</p>
<p>Le construit est la cause des indicateurs ; chaque indicateur est lié à la variable latente par une équation de régression simple du type :</p> $x_i = \lambda_i \eta + \varepsilon_i$	<p>Les indicateurs sont la cause du construit ; le modèle s'écrit comme une équation de régression multiple du type :</p> $\eta = \sum_{i=1}^n \gamma_i x_i + \xi$

Source : Adapté de Diamantopoulos et al., 2008, 2012

Dans notre modèle les construits sont des construits réflexifs. La conceptualisation des variables latentes et manifestes est présentée dans les tableaux suivants. Après avoir identifié le type de construit que nous allons employer pour mettre en œuvre la technique PLS, nous allons maintenant nous intéresser au modèle de structure.

Spécialisation du modèle de structure : relations entre variables latentes

Le modèle de structure lie les variables latentes entre elles. Il spécifie seulement les relations soutenues théoriquement entre les variables latentes du modèle (et non toutes les variables possibles, qui elles doivent être modélisées) (Hair *et al.*, 2020).

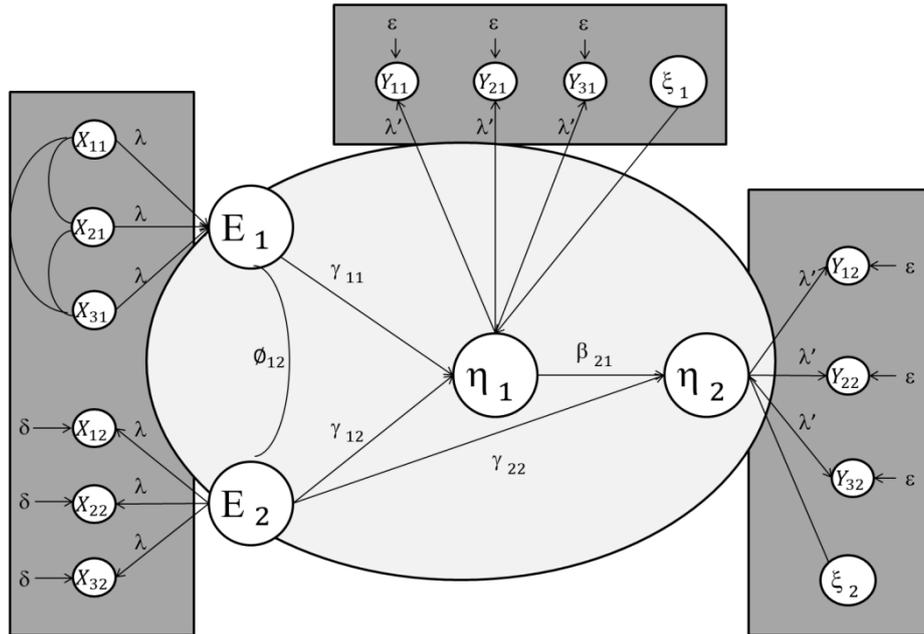
- On qualifie d'endogène une variable dont les valeurs sont déterminées par le modèle ; les variables endogènes peuvent également déterminer la valeur d'autres variables ; autrement dit, les variables sont endogènes si elles ont pour cause d'autres variables latentes du modèle.
- On qualifie d'exogène les variables dont les valeurs déterminent les valeurs des autres variables ; autrement dit, il s'agit souvent des variables en tête de la chaîne causale modélisée.

Par ailleurs, le modèle est dit récursif si les liens entre les variables sont unidirectionnels ; le modèle est dit non-récursif s'il présente des boucles où deux variables sont réciproquement cause et conséquence l'une de l'autre. Généralement, on considère quatre cas de figure concernant le sens des liens entre les variables latentes du modèle de structure ; les relations peuvent être :

- Unidirectionnelles (causales)
- Bidirectionnelles (covariance)
- Directes
- Indirectes

Le schéma n°26 représente l'aspect global d'un modèle d'équations structurelles. La zone en gris clair représente le modèle de mesure ; la zone en gris foncé représente le modèle de structure.

Schéma 26 : Représentation du modèle d'équations structurelles.



Source : Adaptation d'Haon et al. (2012), p. 335

Modèle de mesure :

- x_{ij} est la i ème variable manifeste de la variable latente exogène E_j ;
- Y_{ij} est la i ème variable manifeste de la variable latente endogène η_j ;
- δ est l'erreur de mesure associée à la variable manifeste x_{ij} ;
- ε est l'erreur de mesure associée à la variable manifeste Y_{ij} ;
- λ est le paramètre de la relation entre x_{ij} et E_j ;
- λ' est le paramètre de la relation entre Y_{ij} et η_j ;
- x_{i1} sont des indicateurs formatifs de la variable latente E_1 et les x_{i2} sont des indicateurs de la variable latente E_2 .

Modèle de structure :

- γ_{ij} est le paramètre de la relation entre E_j et η_j ;
- ϕ_{ij} est la covariance entre les variables E_j et E_j ;
- ξ_i est l'erreur associée à la variable latente endogène η_j ;
- Dans le modèle représenté, E_2 exerce à la fois un effet direct et indirect sur η_2 .

Après avoir présenté le modèle de mesure et le modèle de structure, nous allons à présent indiquer les critères de validité de la recherche quantitative utilisant la technique PLS.

1.4.1.2. Critères de validité de la technique PLS

Après avoir présenté la technique PLS et les principaux critères qui ont orienté notre choix pour cette technique d'analyse quantitative, nous allons maintenant présenter le fonctionnement général du modèle ainsi que les prérequis et les critères de validité de la partie quantitative.

Pour employer efficacement la méthode PLS, certaines conditions sont à respecter afin de garantir la validité de l'analyse quantitative. Ces conditions sont présentées dans cette partie. Fernandes (2012), Mourre (2013), Sarstedt *et al.* (2016), et Shmueli *et al.* (2016) identifie plusieurs prérequis pour utiliser la méthode PLS :

- Le modèle doit être linéaire ;
- Le modèle doit être récursif (liens unidirectionnels) ;
- Les observations doivent être indépendantes les unes des autres ;
- Les variables réflexives doivent être unidimensionnelles ;
- Le nombre minimum d'observation doit être égal à 10 fois le nombre de relations émanant du construit central (Chin, 1998), c'est-à-dire qu'on multiplie par 10 le nombre de variables manifestes liées à la variable latente qui est liée avec le plus de variables.

D'après Fornell et Cha (1994), le nombre d'observation requis est déterminé par le nombre de paramètres à estimer. De ce fait, le nombre minimum est de 10 fois le nombre de variables de mesure composant la variable latente :

- Soit la variable latente avec le plus grand nombre d'indicateurs ;
- Soit la variable latente dépendant du plus grand nombre de variables latentes indépendantes.

Fernandes (2012) ajoute que dans le cas où le modèle comporte des relations de modération, il n'est pas possible d'employer la technique PLS si le nombre d'observations est inférieur à 20. Chin *et al.* (2003) montrent que le nombre d'indicateurs et la fiabilité des items et des construits sont aussi importants que la taille de l'échantillon. Néanmoins, pour étudier

des relations de modération, il faut que l'échantillon comporte entre 100 et 150 observations et au moins 4 indicateurs pour les différentes variables.

Hulland (1999) indique que l'évaluation du modèle PLS ainsi que sa validité comporte un ensemble d'indicateurs à satisfaire. Pour cela, l'évaluation se déroule en deux temps :

- Procédure d'évaluation du modèle de mesure ;
- Procédure d'évaluation du modèle de structure.

Pour évaluer la fiabilité et la validité des mesure, le test du modèle de mesure se fait sur la base de :

- La fiabilité interne (α de Cronbach et Rho de Dillon Goldstein qui doivent être supérieurs ou égaux à 0,7, fiabilité composite) ;
- L'unidimensionnalité des construit (lorsque chaque item ne dépend que d'une seule dimension). Pour cela, on étudie les valeurs propres de l'ACP, la première valeur doit être supérieure à 1, les autres inférieures à 1. Notons que cette condition n'est pas obligatoire dans le cas de construits formatif ;
- Validité convergente (examen des corrélations/loadings des mesures avec leurs construits respectifs, les *loadings* doivent être supérieurs ou égaux à 0,7) ;
- Validité discriminante (utilisation de l'AVE – *Average Variance Extracted* – c'est-à-dire qu'un construit doit partager plus de variance avec ses mesures qu'il n'en partage avec les autres construits du modèle. C'est le cas lorsque la corrélation au carré entre deux variables latentes est inférieure aux index d'AVE de chaque variable latente (l'AVE doit être alors supérieur ou égal à 0,5).

Après avoir évalué la qualité du modèle de mesure, il faut ensuite évaluer la qualité du modèle de structure. Cette évaluation se fait sur la base de :

- L'analyse des R^2 multiples permet de tester la pertinence prédictive du modèle (Hair *et al.*, 2010). Le R^2 permet de comprendre la contribution de chaque variable explicative à la variable dépendante. Il faut que le chercheur communique les valeurs de R^2 pour chaque construit endogène du modèle. Le modèle est prédictif si les R^2 est supérieur à 0,1 ;
- La qualité de chaque équation structurelle est évaluée par le Q^2 de Stone Geisser. La qualité du modèle peut être évaluée par cet indicateur d'après Chin (1998) et Hair *et al.* (2017). Si $Q^2 > 0$ alors le modèle présente bien une qualité prédictive ;
- Même s'il n'y a pas d'indice de validation globale du modèle, le GoF (*Goodness of Fit*) est très utilisé dans les études en management (Anderson and Gerbing, 1984 ; Dijkstra

et Henseler, 2015a). Le Gof est la moyenne géométrique entre la communauté moyenne (mesure de la performance du modèle externe) et le R² moyen (performance du modèle interne) (Tennenhaus, 2005). Le modèle est jugé « bon » si le GoF est supérieur ou égal à 0,9 ;

- Concernant le test de la significativité des coefficients de régression, comme PLS est non paramétrique, cela est réalisé au moyen de techniques de ré-échantillonnage (*bootstrap ou jackknife*) qui donnent des intervalles de confiance. Le *bootstrap* est la technique de ré-échantillonnage la plus efficace (Hair *et al.*, 2017 ; Richter *et al.*, 2015) pour savoir si le modèle est stable. Il s'agit d'élargir l'échantillon en générant des réponses qui copient l'échantillon de base.

Dans notre étude, nous suivons la procédure suivante pour évaluer la qualité des modèles d'équations structurelles analysées avec la technique PLS. Ces étapes d'évaluation sont expliquées par Hair *et al.* (2017).

Tableau 26 : Méthode d'analyse des résultats de la technique PLS.

Analyses des résultats du modèle de mesure	
1	Évaluer les colinéarités du modèle de structure (analyse des VIF)
2	Examiner la taille et la significativité des Path coefficients
3	Examiner les R ² des variables endogènes
4	Examiner les tailles des effets (analyse du f ²)
5	Examiner la pertinence prédictive (analyse des Q ²)
6	Évaluer la qualité PLS

Source : Hair *et al.* (2017)

Étape 1 : les VIF doivent être compris en 1 et 3.

Étape 2 : les coefficients des chemins sont compris entre -1 et 1. Plus la valeur de ces coefficients approche 1 en valeur absolue, plus ces coefficients sont importants. Ils attestent

donc d'une relation entre les variables. Par ailleurs, après une procédure de *bootsraping* (réplication de l'échantillon), il faut observer la significativité de ces coefficients (les seuils de 0,1 ; 0,05 ; 0,01 attestent d'une moyenne, bonne, très bonne significativité) (Meyer *et al.*, 2017).

Étape 3 : Le R^2 marque la signification des coefficients de détermination (Rigdon, 2013 ; Sarstedt *et al.*, 2016). Le R^2 mesure la variance expliquée de chaque construit endogène ; il est une mesure de la capacité explicative du modèle (Shmueli et Koppius, 2011). C'est un élément capital pour évaluer la capacité prédictive du modèle (Chin, 1998). Les valeurs de R^2 inférieures à 0,75, 0,5, 0,25 sont considérées comme conséquentes, modérées et faibles (Hair *et al.*, 2018). Si les valeurs de R^2 sont supérieures à 0,9 il y a une surestimation du modèle. Pour Chin (1998) ces seuils sont de 0,67 ; 0,33 ; 0,19.

Étape 4 : une autre mesure de la pertinence du modèle repose sur l'étude des effets (f^2) (Hair *et al.*, 2017). Cette mesure est « un peu redondante avec l'étude des coefficients de chemin » (Hair *et al.*, 2018). Les valeurs de f^2 comprises entre 0,02 et 0,15 attestent d'un faible effet ; entre 0,15 et 0,35 attestent d'un effet moyen ; supérieures à 0,35, d'un effet fort (Chin, 2010 ; Cohen, 1988).

Or, comme cette mesure est redondante et que Solano Acosta *et al.* (2018) utilisent les coefficients pour évaluer l'effet des variables dépendantes sur la variable dépendante, nous choisissons de ne pas retenir l'analyse des f^2 .

Étape 5 : une autre mesure de la prédiction repose sur l'étude du Q^2 (suite à une procédure de *blindfolding*) (Geisser, 1974 ; Stone, 1974). Le Q^2 n'est pas une mesure de la prédiction « hors échantillon » mais elle combine des aspects prédictifs hors échantillon et le pouvoir explicatif intra-échantillon (Shmueli *et al.*, 2016 ; Sarstedt *et al.*, 2016). Les valeurs de Q^2 supérieures à 0 indiquent une bonne capacité de prédiction du modèle (Chin, 1998 ; Prange et Pinho, 2017). Les valeurs de Q^2 supérieures à 0,25 et 0,5 représente une pertinence moyenne et forte de la prédiction du modèle.

Étape 6 : des mesures comparatives entre les modèles peuvent être également utilisées (Sarstedt *et al.*, 2016). Ces mesures sont le MAE et le RMSE. De plus, les valeurs du SRMR et du NFI donnent des indications sur la qualité du modèle. Pour Henseler *et al.*, (2013) le SRMR est une mesure de la qualité d'ajustement du modèle qui permet d'éviter les erreurs de spécification du modèle. Le SRMR doit être inférieur à 0,1 ou 0,08 (Hu et Bentler, 1999 ; Prange et Pinho, 2017)

et le NFI doit être supérieur à 0,9 (Bentler et Bonnett, 1980). Plus globalement, plus le NFI est proche de 1, meilleur est l'ajustement du modèle.

Hair *et al.* (2018) proposent un tableau récapitulatif des indicateurs utilisés pour l'évaluation du modèle de structure.

2. Analyse des résultats

L'analyse des résultats se déroule en trois temps. D'abord nous présentons les résultats de l'analyse factorielle qui nous a permis de déterminer les variables qui ressortent de nos données. Ensuite, nous présentons les résultats des régressions linéaires et des équations structurelles sur l'intention d'une nouvelle localisation dans une même région. Enfin, nous présentons les résultats des régressions linéaires et des équations structurelles sur l'orientation internationale. Nous retenons les relations qui sont significatives dans les régressions linéaires et qui sont consolidées dans les équations structurelles.

2.1. Analyse factorielle

L'analyse factorielle nous a permis de déterminer les variables que nous pouvons prendre en compte pour tester notre modèle théorique. Ces variables sont issues du traitement des données provenant de la récolte des questionnaires. Nous obtenons deux variables dépendantes : l'intention de localisation dans une même région (INTLOC) et l'orientation internationale (ORIENT). Nous obtenons également 14 variables indépendantes.

2.1.1. Variables dépendantes

Pour procéder à l'analyse factorielle, nous évaluons tout d'abord la précision de l'échantillonnage à l'aide de l'indice KMO, puis nous procédons ensuite au test de sphéricité de Bartlett avant d'évaluer le Khi-deux approximé et le degré de liberté.

Tableau 27 : Indice KMO et test de Bartlett.

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		,809
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé	432,851
	Ddl	21
	Signification de Bartlett	,000

L'indice KMO est une mesure généralisée de la corrélation partielle entre les variables de l'étude. Les seuils de 0,9, 0,7 et 0,5 permettent de rejeter l'hypothèse nulle indiquant une factorisation impossible. Nous observons que l'indice KMO est supérieur à 0,8 ce qui nous permet de poursuivre l'analyse.

Tableau 28 : Variance expliquée.

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus			Somme des carrés des facteurs retenus pour la rotation		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
	1	3,844	54,913	54,913	3,844	54,913	54,913	3,158	45,120
2	1,229	17,550	72,463	1,229	17,550	72,463	1,914	27,343	72,463
3	,647	9,244	81,707						
4	,476	6,797	88,505						
5	,316	4,521	93,026						
6	,274	3,920	96,946						
7	,214	3,054	100,000						

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Nous observons que le nombre de deux facteurs permet d'atteindre une variance totale expliquée de 72,463%. Nous choisissons donc de retenir deux facteurs pour la variable dépendante. Observons maintenant le regroupement des items à partir de la matrice des composantes.

Tableau 29 : Matrice des composantes après rotation.

a

	Composante	
	1	2
IDL4	,875	
IDL1	,832	
IDL7	,765	,326
IDL3	,745	
IDL6	,693	,386
IDL5		,918
IDL2		,876

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Méthode de rotation : Varimax avec normalisation de Kaiser.

a. La rotation a convergé en 3 itérations.

En observant la matrice des composantes, nous remarquons que deux facteurs se distinguent. Après rotation, nous proposons de ne pas retenir l'item IDL6 car ce dernier ne satisfait pas les critères de validité convergente et discriminante. Nous avons un premier regroupement que nous nommons facteur 1 et qui rassemble les items IDL1, IDL4, IDL7 et IDL3 ; et nous obtenons un facteur 1 alternatif qui rassemble les items IDL1, IDL4 et IDL3. Pour le facteur 1 nous obtenons un alpha de Cronbach égal à 0,851, et pour le facteur 1 alternatif, nous obtenons un alpha de Cronbach égal à 0,827. Pour le facteur 2, nous obtenons un alpha de Cronbach égal à 0,825. Nous allons à présent choisir entre le facteur 1 et le facteur 1 alternatif avant d'interpréter les variables créées.

2.1.1.1. Choix et définition du premier facteur : intention d'une nouvelle localisation dans une même région

Nous choisissons de retenir le facteur 1 pour trois raisons.

D'une part l'alpha de Cronbach est plus élevé que le facteur 1 alternatif (alpha Cronbach égal à 0,851 pour le facteur 1 et alpha Cronbach égal à 0,827 pour le facteur 1 alternatif). Ceci atteste d'une bonne validité convergente des différents items. Le facteur 1 prend en compte l'item IDL7 ce qui atteste d'une plus grande richesse du facteur, et la prise en compte de l'item

IDL7 est justifiée par les résultats de la partie qualitative. En effet, nous avons ajouté l'item IDL7 car, dans l'étude de cas, le dirigeant de la société nous a indiqué que sa volonté de développer de nouveaux projets était liée à la satisfaction qu'il retirait suite à la réalisation de ses projets.

D'autre part, la littérature nous indique que la satisfaction est liée à l'intention (Ajzen, 1991 ; Bird, 1988 ; Ramsey *et al.*, 2015). Lorsque les individus développent des projets, la satisfaction qu'ils en retirent facilite la réalisation des projets (Ramsey *et al.*, 2015). Le plaisir que le dirigeant d'entreprise obtient en se localisant à l'étranger dépasse la « simple » satisfaction liée à la réussite de son entreprise et à la performance de ses filiales (Dahl et Sorenson, 2012). Le fait de bénéficier d'un cadre de vie favorable, de reconnaissance sociale ou de confort de vie entre également en compte dans l'intention de développer de nouveaux projets (Dahl et Sorenson, 2012 ; Horak et Taube, 2016).

De plus, le regroupement de ces items nous semble avoir du sens dans la mesure où ils concernent la région MENA particulièrement. Les quatre items IDL1, IDL3, IDL4, et IDL7, sont tous centrés sur cette région. Ce regroupement illustre bien l'importance des aspects régionaux dans l'intention de localisation dans une même région ; chose que nous retrouvons dans l'étude de cas :

« Il s'agit de NexVision Maghreb et non pas NexVision Maroc. La filiale a donc déjà une ambition régionale »

« Je retourne au Maroc en décembre 2017 pour des projets qui peuvent déboucher sur de nouvelles implantations et sur de nouveaux investissements. Ce nouvel investissement probable intervient 6 ans après notre première expérience marocaine alors qu'il aurait pu venir 5 mois après ».

Le premier facteur renvoie bien à l'intention de localisation dans une même région ; pour les raisons que nous avons détaillées ci-dessus, nous nommons donc ce facteur « intention de localisation dans une même région » noté INTLOC.

2.1.1.2. Choix et définition du deuxième facteur : orientation internationale

Le deuxième facteur relatif à l'intention de localisation ne se centre pas sur la région MENA. Il renvoie davantage à l'appétence de l'entreprise à se localiser à l'international. Les items IDL2 et IDL5 se regroupent car ils indiquent que l'entreprise qui s'internationalise peut se localiser une nouvelle fois dans une même région mais qu'elle peut également avoir des velléités internationales. L'alpha de Cronbach est égal à 0,825, ce qui signifie que ce facteur dispose d'une bonne validité convergente et discriminante.

Si l'entreprise à l'intention de se développer à l'étranger, elle doit avoir une vision internationale (Dominguez, 2020 ; Nielsen et Nielsen, 2011 ; Ricard et Sayied, 2015) et un attrait pour les projets internationaux (Acedo et Jones, 2007). Les entreprises, et surtout les PME (Javalgi et Todd, 2011), qui s'internationalisent cherchent à identifier des opportunités pour se développer : « *Nos résultats montrent que l'exploration [de nouvelles opportunités] joue un rôle important dans l'intention des managers d'internationaliser l'entreprise* » (Dasi *et al.*, 2015, p. 77). Les facteurs IDL2 et IDL5 renvoient donc davantage à l'approche INV (Oviatt et McDougall, 1994) et « *Born Global* » (Knight et Cavusgli, 1996, 2015) puisque ces entreprises ont l'intention de s'internationaliser rapidement (Autio *et al.*, 2000), qu'elles ont une forte dimension internationale (Nielsen et Nielsen, 2011) et sont attirés directement par le marché mondial (Beddi et Nivoix, 2019).

Le deuxième facteur ne renvoie donc pas à l'intention de localisation dans une même région, mais il renvoie davantage à l'orientation internationale de l'entreprise. Nous proposons donc de nommer le facteur 2 « orientation internationale » noté ORIEINT.

2.1.2. Variables indépendantes : Networking, Force des liens, degré de réussite

Pour procéder à l'analyse factorielle, nous évaluons tout d'abord la précision de l'échantillonnage à l'aide de l'indice KMO, puis nous procédons ensuite au test de sphéricité de Bartlett avant d'évaluer le Khi-deux approximé et le degré de liberté.

Tableau 30 : Indice KMO et test de Bartlett.

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		,774
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé	2918,869
	Ddl	861
	Signification de Bartlett	,000

Nous constatons que la significativité du test de Bartlett est inférieure au seuil de 0,01, nous pouvons donc rejeter l'hypothèse nulle H0. De plus, nous observons que l'indice KMO est supérieur à 0,8 ce qui nous permet de poursuivre l'analyse. En revanche, nous supprimons les items NTW81 et NTW95 en raison d'un score de MSA insuffisant. Nous procédons donc à une nouvelle analyse des données.

Tableau 31 : Indice KMO et test de Bartlett.

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		,787
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé	2693,472
	Ddl	780
	Signification de Bartlett	,000

Après la suppression des items NTW81 et NTW95, nous obtenons un indice KMO égal à 0,787 ce qui constitue un seuil suffisant pour continuer l'analyse. De plus le test de Bartlett est également significatif, ce qui nous permet de rejeter l'hypothèse nulle. Nous procédons donc à l'étude de la variance.

À partir de l'analyse de la matrice des composante (voir Annexe n°6), nous choisissons de retenir 11 facteurs car la variance cumulée dépasse 70% et car la factorisation en 10 facteurs est moins riche en termes d'apport d'information. Nous avons ensuite procédé à l'analyse de la matrice des composantes avec rotation.

La matrice des composantes après rotation (voir Annexe n°6) nous indique que nous avons des facteurs composés de plusieurs items et des facteurs mono-item. Comme les valeurs

propres des facteurs 5 et 9 ne dépassent pas le seuil de 0,7, nous ne pouvons pas retenir ces facteurs ; nous allons donc à présent définir les 9 facteurs restants.

2.1.3. Définitions des variables

2.1.3.1. Facteur 1 : Force des liens

Les items qui composent ce premier facteur sont : LFO4, LFO5, LFO6, LFO 12⁵. L'alpha de Cronbach pour ce regroupement est égal à 0,807 ce qui indique une bonne cohérence interne du facteur. Comme l'alpha de Cronbach est supérieur au seuil de 0,7, nous choisissons de conserver ce facteur pour représenter la force des liens que deux individus entretiennent entre eux.

La force des liens est définie par Granovetter (1973) comme des liens qui présentent les caractéristiques suivantes : fréquence, émotivité, intimité, réciprocité. Le regroupement d'item montre que la première caractéristique des liens forts disparaît. En effet, ce n'est pas parce que des contacts sont fréquents qu'ils constituent pour autant des liens forts caractéristiques d'une relation de confiance (Marsden et Campbell, 1984 ; D'Hont et Gerard, 2016). En revanche, la distinction entre émotion et intimité est franche puisque nous retrouvons les items LFO4, LFO5 et LFO6 dans le même facteur. Cela s'explique par l'importance de la proximité entre les deux individus qui entretiennent une relation forte. Pour qualifier une relation de forte, les individus doivent bien se connaître et ils doivent partager des objectifs communs qui les lient dans un destin commun. Enfin, l'item LFO12 traduit la nécessaire réciprocité des échanges (Basly et Saunier, 2019). Pour qu'une relation soit forte, les deux individus doivent agir de concert pour faire fructifier et pour renforcer leur relation (Brulhart, 2015 ; Kogut, 1989 ; Ring *et al.*, 1992).

Ce premier facteur illustre donc bien les liens forts identifiés dans la littérature ; nous nommons donc ce facteur « Force des liens » noté FORLIEN.

⁵ LFO4 : Vous êtes proches de vos relations ; LFO5 : Votre loyauté envers vos relations est une des raisons majeures de la poursuite de votre collaboration ; LFO6 : Vous continuez à travailler avec vos contacts car ils représentent une famille ; LFO12 : Vous agissez pour promouvoir un intérêt mutuel avec vos relations.

2.1.3.2. Facteur 2 : Degré de réussite

Ce facteur regroupe 5 des 6 items du questionnaire portant sur la mesure du degré de réussite des localisations précédentes (DGR1, DGR2, DGR4, DGR5, DGR6⁶). Comme l'alpha de Cronbach est supérieur à 0,7, nous pouvons conclure que ce facteur présente une bonne cohérence interne ($\alpha = 0,871$). Les items regroupés de cette manière permettent de prendre en compte la perception qu'ont les dirigeants de leur localisation précédente.

Cette mesure perceptuelle repose sur l'évaluation d'indicateurs objectifs tel que le niveau de performance (Pangarkar, 2008) mais également sur des indicateurs plus subjectifs tels que la satisfaction (Dikmen, 2012 ; Kotiluglu *et al.*, 2019) ou la comparaison avec des concurrents (Audia et Brion, 2007 ; Bromiley et Harris, 2014). L'importance des items perceptuels et subjectifs s'explique par la difficulté des PME à disposer et utiliser des outils de « reporting » et de mesure objective de la performance (Wattson et Everett, 1996). Le manque de ressources des PME (Huett *et al.*, 2014) nuit à la mise en place d'outils de mesure de la réussite, c'est pourquoi la vision du dirigeant et l'estimation de la réussite de ses stratégies antérieures repose sur des mesures principalement subjectives. Ce facteur est donc adéquat pour mesurer l'écart entre les aspirations en termes de résultats et les résultats effectivement observés.

Comme la partie qualitative nous indique que le dirigeant d'entreprise peut évaluer sa réussite sur d'autres critères que le « simple » critère comptable (« *Je suis ingénieur et je veux exercer mon métier pleinement, avec la fierté du travail et des projets accomplis. Je le fais pour m'accomplir en tant qu'ingénieur et pas uniquement pour gagner de l'argent* »), nous affirmons que ce facteur permet bien de définir le degré de réussite des localisations antérieures.

Ce deuxième facteur renvoie bien au degré de réussite tel qu'il a été identifié dans la littérature. Nous retenons donc ce facteur sous le nom « Degré de réussite » noté DEGREUSS.

⁶ DGR1 : Vous êtes satisfait de votre dernière localisation ; DGR2 : Vous n'êtes pas déçu de vos implantations dans la région MENA ; DGR4 : Vous pensez avoir mieux réussi que vos concurrents dans la zone MENA ; DGR5 : Vous avez atteint les objectifs financiers fixés initialement ; DGR6 : Vous êtes plus satisfait de votre implantation dans la zone MENA que de vos autres implantations.

2.1.3.3. Facteur 3 : confiance

Le troisième facteur issu de l'ACP rassemble les items LFO8 et LFO10. Ces deux items sont centrés sur la confiance⁷. L'alpha de Cronbach pour ce regroupement est égal à 0,850 ce qui indique une bonne cohérence interne de ce facteur.

Ce regroupement s'explique spécifiquement par le rôle de la confiance dans les liens forts (Burt, 1992 ; 2005 ; Coleman, 1990). Pour que deux individus entretiennent une relation qualifiée de forte, ils doivent se connaître et surtout se faire confiance (Brulhart, 2015). La confiance permet un engagement mutuel dans des projets communs (Coleman, 1990 ; Moorman *et al.*, 1993). Ce facteur regroupe des items qui se distinguent des autres car la confiance est un concept clé de la littérature en management international qui ne peut être intégré dans le concept plus global de lien fort. La confiance permet à l'entreprise de s'engager à l'international car elle sait qu'elle peut compter sur ses relations (Johanson et Vahlne, 2009 ; Lan Ge et Wang, 2013). Le regroupement d'items dans ce facteur montre donc bien que la confiance est un des moteurs important de l'internationalisation et que ce déterminant doit exister indépendamment de la notion de lien fort. Vahlne et Johanson (2017, p. 1089) rappellent que « *la confiance est importante pour dépasser l'incertitude qui précède les décisions d'allocation des ressources* ».

Ce troisième facteur n'illustre donc pas directement les liens forts, mais nous retenons plutôt l'importance de la confiance. Nous nommons donc ce regroupement d'items « Confiance » noté CONFIANCE.

2.1.3.4. Facteur 4 : networking informel

Le quatrième facteur issu de l'ACP regroupe quatre items relatifs au networking. Ces items (NTW87, NTW 88, NTW 97, NTW98⁸) prennent en compte les dimensions informelles des pratiques de networking. L'alpha de Cronbach pour ce regroupement est égal à 0,816, ce

⁷ LFO 8 : vous pensez que les informations données par vos contacts sont vraies ; LFO 10 : vos relations sont dignes de confiance.

⁸ NTW87 : Votre famille et vos amis vous ont permis d'avoir des conseils sur vos démarches d'implantation dans la région MENA ; NTW88 : Les communautés locales vous ont permis d'avoir des conseils sur vos démarches d'implantation dans la région MENA ; NTW97 : Vous estimez que votre famille et vos amis sont importantes pour votre entreprise ; NTW98 : Vous estimez que les communautés locales sont importantes pour votre entreprise.

qui indique une nouvelle fois une bonne cohérence interne du facteur. Nous choisissons donc de le conserver.

Ce facteur regroupe quatre items qui renvoient à l'importance des contacts informels dans les pratiques de networking. Les amis, la famille et les communautés locales représentent des contacts et des relations intéressantes lorsqu'une entreprise souhaite s'internationaliser (Basly et Saunier, 2019 ; Kontinen et Ojala, 2011). Les items NTW87 et NTW97 mesurent l'importance des amis et de la famille des dirigeants d'entreprise dans l'obtention de conseils sur la manière de s'internationaliser. Les amis et la famille donnent accès à des informations utiles pour les dirigeants d'entreprise, et c'est *via* ce type de contact que les capacités de networking semblent être plus utiles que les contacts plus formels. Par ailleurs, les relations avec les communautés locales interviennent également dans l'obtention d'informations (Horak et Taube, 2016 ; Yen et Abosag, 2016). Ces relations procurent des informations et des conseils sur le cadre de vie et sur la manière de se comporter dans le pays cible. Elles ont donc une importance capitale que le dirigeant de PME doit prendre en compte lorsqu'il essaye de « réseauter » au cours de ses voyages d'affaires.

Ce facteur regroupant les contacts informels que l'entreprise développe à l'étranger peut donc se nommer « Networking informel » noté NTWINFORM.

2.1.3.5. Facteur 5 : networking institutionnel

Ce facteur regroupe les items NTW 85, NTW86 et NTW96⁹ et a un alpha de Cronbach supérieur à 0,7. Comme $\alpha = 0,784$, nous conservons ce facteur qui présente une bonne cohérence interne.

Le regroupement de ces items s'explique par l'importance des institutions dans le choix de localisation (Batjargal *et al.*, 2013 ; Guler et Guillen, 2010 ; Jain *et al.*, 2016 ; Yang, 2018). Les organismes publics sont déterminants dans le choix de localisation car ils régulent le cadre économique, légal et social des pays dans lesquels l'entreprise souhaite se localiser. L'état au sens large définit un cadre politique, macroéconomique et macrosocial qui influence les

⁹ NTW85 : Vos partenaires financiers vous ont permis d'avoir des conseils sur vos démarches d'implantation dans la région MENA ; NTW86 : Les organismes publics vous ont permis d'avoir des conseils sur vos démarches d'implantation dans la région MENA ; NTW96 : Vous estimez que les organismes publics sont importants pour votre entreprise.

décideurs notamment dans la première phase d'élaboration de la stratégie (Jain *et al.*, 2016). Cette première phase consiste à évaluer l'attractivité du pays hôte et à identifier les risques globaux auxquels l'entreprise pourrait être confrontée. C'est pourquoi le networking doit être particulièrement mené avec les organismes publics (Batjargal *et al.*, 2013). En utilisant les capacités de networking pour développer et utiliser un réseau avec ce type d'acteur, l'entreprise sera en mesure d'obtenir des informations sur le climat des affaires et sur les modes de fonctionnement des institutions du pays hôte.

Par ailleurs, les partenaires financiers jouent également un rôle important dans le choix de localisation des PME (Petrou et Thanou, 2014). En effet, comme ces entreprises manquent de ressources pour se déployer à l'international, elles portent une attention particulière aux conseils que leur donnent leurs partenaires financiers. L'item NTW85 est donc regroupé avec les items NTW86 et NTW96 car il permet de prendre en compte la stratégie frugale des PME.

Ce facteur regroupant les contacts institutionnels que l'entreprise développe à l'étranger peut donc se nommer « Networking institutionnel » noté NTWINSTIT.

2.1.3.6. Facteur 6 : capacités de networking

Ce facteur regroupe les items NTW3 et NTW6¹⁰. Nous remarquons que ce regroupement ne répond pas aux critères de cohérence interne car l'alpha de Cronbach est inférieur au seuil de 0,7 ($\alpha = 0.600$). Or, nous pensons que ce facteur peut avoir du sens dans la mesure où il rassemble deux items importants dans la stratégie d'internationalisation des entreprises. Pour pouvoir prospecter des marchés et identifier de nouvelles opportunités de développement, les dirigeants d'entreprises doivent souvent se rendre dans les pays cibles. En voyageant dans les pays cibles, les dirigeants peuvent se rendre compte directement de l'environnement dans lequel ils souhaitent localiser leurs entreprises.

Le premier argument en faveur du maintien de ce facteur est d'ordre managérial ; les experts de l'accompagnement international affirment qu'il est nécessaire de se rendre dans le pays visé pour rencontrer les interlocuteurs, faciliter les échanges et créer une relation de confiance (OSCI, 2019). De plus, le deuxième argument en faveur du maintien de ce facteur est

¹⁰ NTW3 : vous participez à des voyages d'affaires ou programmes de formation pour bâtir de nouveaux contacts ; NTW6 : Les liens avec d'autres organisations vous ont été utiles pour le choix du monde d'entrée sur un marché étranger.

théorique. En maintenant ces deux items malgré la faiblesse de l'alpha de Cronbach, ce facteur se rapproche de la définition du networking (Naude *et al.*, 2014 ; Chen et Yeh, 2012). Les items NTW3 et NTW6 renvoient à la capacité de créer de nouvelles relations (en faisant des voyages d'affaires pour des salons ou pour rencontrer d'autres professionnels à l'étranger), et d'utiliser ces relations (en obtenant des informations sur la manière de se localiser dans le pays cible).

L'étude du cas de la PME NexVision va dans le sens de la conservation de ce facteur : « *J'étais à Paris à l'époque et j'ai pu bénéficier de mes contacts pour me mettre en relation avec les dirigeants de NexVision France dans le but de répondre ensemble à cette opportunité* ». Le cas illustre le fait que les associés se sont rencontrés lors d'un salon et que la mise en relation est issue d'un voyage d'affaires qui a permis la création de la filiale NexVision Maghreb.

Ce facteur regroupe deux aspects importants de la définition du networking. Pour les raisons que nous avons détaillées ci-dessus, nous proposons donc de nommer ce facteur « Capacités de networking » noté NTWCAP.

2.1.3.7. Facteur 7 : networking concurrentiel

Ce facteur est un facteur mono-item ce qui signifie qu'il est composé que d'un seul item pour mesurer la valeur de cette variable. Le cas des indicateur mono-item a été débattu dans la littérature par rapport à la pertinence de ce type d'indicateur (Bergkvist et Rossiter, 2008). Pour certains, seuls les indicateurs multi-items sont pertinents pour analyser des relations entre deux variables (Curchill, 1979). Or d'autres recherches indiquent que les facteurs mono-items sont également intéressants et « *tout aussi valides que des mesures multi-items* » (Bergkvist et Rossiter, 2008, p. 83). Plusieurs articles indiquent que les facteurs mono-item ne nuisent pas à la qualité prédictive des modèles (Aaker *et al.*, 2005), d'autres montrent que cela permet d'accroître le nombre de retour lorsque les questionnaires sont plus courts (Rossiter, 2002), et certains insistent sur l'apport d'information marginal des indicateurs supplémentaires (Drolet et Morrison, 2001). Finalement, « *un ou deux bons items peuvent surpasser une échelle composée de multiples items* » (Bergkvist et Rossiter, 2008, p. 84).

Dans le cas de notre recherche, le facteur 7 est composé de l'item NTW93 qui renvoie à l'intérêt de récupérer des informations sur les pratiques des concurrents. Comme ce facteur est mono-item, il n'y a pas de score pour l'alpha de Cronbach.

Le partage d'informations sur ce qui a déjà été fait par d'autres entreprises (Kim et Minner, 2007 ; Shinkle, 2012), le partage d'expérience (Jiang *et al.*, 2014 ; Weick *et al.*, 1999), et les liens avec des entreprises du même secteur qui se sont déjà localisées dans un pays ou qui se sont déjà internationalisées est capital dans l'élaboration de la stratégie de localisation. L'intérêt de ce mono-item est de mettre en avant l'importance des « *benchmark* » et des comparaisons des pratiques d'internationalisation des PME. Comme elles n'ont pas les moyens de se payer une expertise faite par les grands cabinets, elles ont recours à l'analyse des pratiques des concurrents lors de rencontres, de formations ou de salons.

Nous choisissons de nommer ce facteur « *networking concurrentiel* » noté NTWCONC.

2.1.3.8. Facteur 8 : *networking* clientèle

Ce facteur est également composé d'un seul item : NTW82. Comme nous l'avons mentionné pour le facteur précédent, il n'y a pas de score pour l'alpha de Cronbach pour les facteurs mono-item.

Ce facteur renvoie à l'intérêt d'avoir une bonne relation client. Les PME tissent des relations avec un ensemble de clients qu'elles doivent identifier, contacter, et prospecter (Goshal et Bartlett, 1990). Les informations issues des clients sont capitales car elles renseignent sur la demande du pays cible (Ellis, 2000 ; Evers et Knight, 2008 ; Lew *et al.*, 2013). Comme les tests sur l'offre ou les études de marché ont un coût parfois élevé et comme les PME n'ont pas toujours de service en interne dédié à l'international, le réseautage avec les clients est utile pour étudier la demande (Hohenthal *et al.*, 2014 ; Naude *et al.*, 2014). La participation à un salon, à un voyage d'affaire, ou à une réunion de dirigeants d'entreprise peut constituer de bonnes opportunités pour glaner des informations. Si le dirigeant a de bonnes capacités de *networking*, il peut aisément se rapprocher de ses clients potentiels.

Nous choisissons de nommer ce facteur « *networking* clientèle » noté NTWCLIEN.

2.1.3.9. Facteur 9 : networking fournisseur

Ce facteur renvoie à l'intérêt d'avoir une bonne relation avec ses fournisseurs. En effet, les fournisseurs permettent à la PME d'obtenir des conseils sur les démarches d'implantation. Les fournisseurs ont intérêt à bien conseiller les dirigeants de PME pour que ces derniers soient proches d'eux (Bartlett et Ghoshal, 1990 ; Vahlne et Bhatti, 2019). Pour assurer l'approvisionnement, il est utile d'avoir de la proximité par rapport à ses fournisseurs ; il est également utile de bien les connaître car ces derniers peuvent donner des informations pertinentes sur les modalités pratiques de la gestion physiques des flux dans le pays cible (Gammelgard *et al.*, 2012).

Nous choisissons de nommer ce facteur « networking fournisseur » noté NTWFURN.

Les variables « expérience internationale » et « expérience locale » ne sont pas factorisables en raison de leurs échelles différentes, nous choisissons de retenir des facteurs mono-item pour mesurer l'expérience internationale et locale. Concernant l'expérience internationale, nous retenons le temps passé à l'international (XINT1), le nombre de pays dans lesquels l'entreprise est présente (XINT2), et le nombre de localisations déjà réalisées par l'entreprise (XINT3). Concernant l'expérience locale (XLOC), nous retenons deux variables mono-item principalement issues de la littérature (Nielsen *et al.*, 2017). Ces deux variables sont le temps passé dans une certaine région (XLOC1), et le nombre de localisations réalisées dans cette région (XLOC3)¹¹.

Pour mesurer les deux types d'expérience (XINT et XLOC), nous avons recours à des indicateurs mono-item. Comme cela est le cas dans de nombreuses empiriques en management international (Boeh et Beamish, 2012 ; Chen et Yeh, 2012 ; Davidson, 1980 ; Delios et Henisz, 2003 ; Dowell et Killaly, 2009 ; Lei et Chen, 2011), nous retenons trois variables mono-item pour l'expérience internationale et deux pour l'expérience locale. Comme nous l'avons mentionné pour les facteurs précédents, il n'y a pas de score pour l'alpha de Cronbach pour les facteurs mono-item.

¹¹ Le terme implantation renvoie aux modes d'entrée suivants : licences, franchises, alliances, *Joint-Venture*, bureaux de représentation, filiales, acquisitions.

2.1.3.10. Facteur 10 : temps passé à l'étranger

Ce facteur est composé uniquement de l'item XINT1, il n'y a donc pas de score pour l'alpha de Cronbach sur ce facteur.

Nous retenons ce facteur car le temps passé à l'international reflète la durée de présence de l'entreprise dans des pays étrangers. Au fur et à mesure du temps passé à l'étranger, l'entreprise a pu acquérir des savoir-faire et des savoir-être utiles à son internationalisation (Johanson et Vahlne, 1977). Pour que ces connaissances et compétences issues de l'expérience soient utilisables par l'entreprise, celle-ci doit avoir passé suffisamment de temps à gérer des opérations à l'étranger (Boeh et Beamish, 2012 ; Delios et Henisz, 2003 ; Sambharya, 1996).

Nous choisissons de nommer ce facteur « temps passé à l'étranger » noté XINTTPS.

2.1.3.11. Facteur 11 : diversité géographique

Ce facteur est composé uniquement de l'item XINT2, il n'y a donc pas de score pour l'alpha de Cronbach sur ce facteur.

Le nombre de pays dans lesquels l'entreprise est présente reflète son expérience internationale. Si l'entreprise est implantée dans un grand nombre de pays, elle développe une base expérientielle large, lui permettant d'envisager différents cas de figure (Zhou *et al.*, 2015). La diversité et le nombre de pays dans lesquels l'entreprise opère reflète donc sa capacité à gérer des situations complexes dans des environnements et dans des contextes différents les uns des autres.

Nous choisissons de nommer ce facteur « diversité géographique » noté XINTDIVG.

2.1.3.12. Facteur 12 : nombre d'opérations à l'international

Ce facteur est composé uniquement de l'item XINT3, il n'y a donc pas de score pour l'alpha de Cronbach sur ce facteur.

Le nombre d'opérations réalisées dans le passé reflète les connaissances expérientielles de l'entreprise. En ayant effectué un grand nombre d'opérations internationales, l'entreprise acquière des savoir-faire propres au processus d'internationalisation. Cet apprentissage par

l'expérience est souvent repris dans les études en management international puisqu'il permet d'évaluer le niveau d'expérience des entreprises (Dowell et Killaly, 2009 ; Erramilli, 1991).

Nous choisissons de nommer ce facteur « nombre d'opérations » noté XINTNB.

2.1.3.13. Facteur 13 : temps passé dans une région

Ce facteur est composé uniquement de l'item XLOC1, il n'y a donc pas de score pour l'alpha de Cronbach sur ce facteur.

Le temps passé dans une certaine région est une bonne mesure de l'expérience locale dans la mesure où une entreprise implantée depuis longtemps dans un pays ou dans une région a eu le temps d'acquérir des connaissances spécifiques, liées à un contexte particulier (Takeuchi *et al.*, 2005). Ce temps de présence rend compte de la capacité de l'entreprise à manager un ensemble de particularités qui diffèrent des caractéristiques transversales que l'on retrouve dans « tous » les processus d'internationalisation.

Nous choisissons de nommer ce facteur « temps passé dans une région » noté XLOCTPS.

2.1.3.14. Facteur 14 : nombre d'opérations dans une région

Ce facteur est composé uniquement de l'item XLOC3, il n'y a donc pas de score pour l'alpha de Cronbach sur ce facteur.

Le nombre d'implantations renvoie aux connaissances particulières que l'entreprise a acquises dans la région. En se localisant à plusieurs reprises dans une région, l'entreprise développe des savoir-faire spécifiques sur la manière de conduire ses opérations dans cette région. Que ce soit le nombre d'implantations (Garcia-Canal et Guillen, 2008 ; Jandhyala *et al.*, 2013), ou la présence d'activités antérieures à la localisation (Chen et Yeh, 2012), l'entreprise qui dispose d'une forte présence locale a plus d'expérience de la région qu'une entreprise qui n'est pas présente sur ce marché. Par exemple, l'étude de Davidson (1980), pionnière dans cette analyse, prend en compte l'expérience locale à travers le nombre de filiales déjà implantées dans un pays.

Nous choisissons de nommer ce facteur « expérience locale nombre » noté XLOCNB.

Tableau 32 : Récapitulatifs des variables créées à la suite de l'analyse factorielle.

Variables dépendantes :

Facteurs	Signification	Items	Nom variable	Alpha de Cronbach
Facteur 1	L'entreprise à l'intention de se localiser dans la même région	IDL4, IDL1, IDL7, IDL3	Intention d'une nouvelle localisation	$\alpha=0.851$
Facteur 2	L'entreprise est orientée vers l'international	IDL5, IDL2	Orientation internationale	$\alpha=0.825$

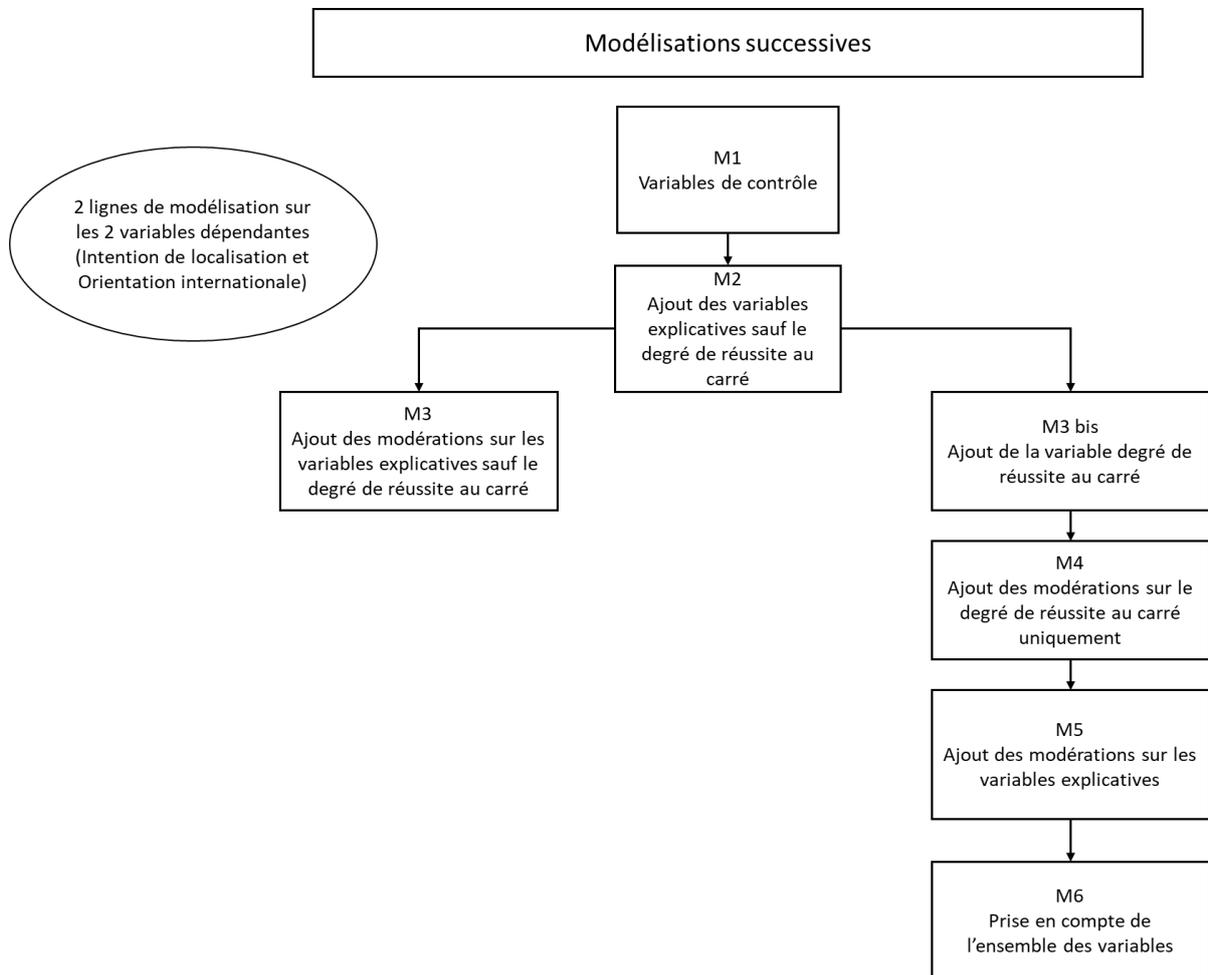
Variables indépendantes :

Facteurs	Signification	Items	Nom variable	Alpha de Cronbach
Facteur 1	L'entreprise dispose de liens forts	LFO12, LFO5, LFO6, LFO4	Force des liens	$\alpha=0.807$
Facteur 2	L'entreprise évalue son degré de réussite	DGR1, DGR4, DRG5, DGR6, DGR2	Degré de réussite	$\alpha=0.871$
Facteur 3	L'entreprise a des relations de confiance	LFO10, FLO8	Confiance	$\alpha= 0.850$
Facteur 4	L'entreprise entretient un réseau informel	NTW97, NTW87, NTW98, NTW88	Networking informel	$\alpha=0.816$
Facteur 5	L'entreprise entretient un réseau institutionnel	NTW86, NTW96, NTW85,	Networking institutionnel	$\alpha=0.784$
Facteur 6	L'entreprise a de bonnes capacités de networking	NTW3, NTW6	Capacités de networking	$\alpha=0.600$
Facteur 7	L'entreprise fait de la veille concurrentielle	NTW93	Networking concurrentiel	
Facteur 8	L'entreprise crée des liens avec ses clients	NTW91	Networking client	
Facteur 9	L'entreprise entretient des liens avec ses fournisseurs	NTW82	Networking fournisseur	
Facteur 10	L'entreprise a une longue expérience internationale	XINT1	Temps passé à l'étranger	
Facteur 11	L'entreprise a une base expérientielle internationale	XINT2	Diversité géographique	
Facteur 12	L'entreprise a l'expérience de la gestion des affaires à l'international	XINT3	Nombre d'opérations	
Facteur 13	L'entreprise a une longue expérience d'une région	XLOC1	Temps passé dans une région	
Facteur 14	L'entreprise a de l'expérience de la gestion des affaires dans une région	XLOC3	Expérience locale en nombre	

2.2. Résultats sur l'intention de localisation dans une même région (INTLOC)

Pour analyser les résultats des variables indépendantes sur l'intention de localisation, nous allons d'abord présenter les modèles issus des régressions linéaires avant de présenter les résultats issus des équations structurelles. Les modélisations successives reposent sur deux lignes différentes. Le schéma ci-dessous illustre comment les modèles se succèdent :

Schéma 27 : Représentation des modélisation successives pour l'analyse quantitative.



Source : Réalisation personnelle

Nous avons d'abord testé le modèle 1 avec les variables de contrôle puis le modèle 2 avec les variables qui ont un lien direct sur les deux variables dépendantes issues de l'analyse factorielle (« intention d'une nouvelle localisation dans une même région » et « orientation internationale »). Nous avons ensuite ajouté les effets modérateurs sans prendre en compte l'effet curvilinéaire du degré de réussite (modèle 3). Nous avons ensuite créé une nouvelle ligne de modélisation qui prend en compte l'effet curvilinéaire du degré de réussite (modèle 3 bis). Nous avons alors ajouté les effets des variables indépendantes jusqu'à créer un modèle 6 (modèle le plus complet).

Nous avons effectué ces modélisations successives avec les deux techniques d'analyse mentionnées précédemment : les régressions linéaires d'abord, puis les équations structurelles. Nous avons fait le choix de retenir les effets lorsqu'ils étaient significatifs dans les deux techniques d'analyse. La validation des résultats dépend des équations structurelles que nous utilisons comme un test de robustesse ayant pour but de consolider les résultats des régressions linéaires.

Par ailleurs, certaines variables ont été écartées de l'analyse de régressions linéaires et de l'analyse des équations structurelles. Ces variables ont été écartées en raison de leur forte corrélation (Tapia Moore et Meschi, 2010). La matrice des corrélations (voir Annexe n°7) indique que les variables suivantes doivent être retirés : la confiance, les capacités de networking, le networking concurrentiel, le networking clientèle, le networking fournisseur, la diversité géographique, le nombre d'opérations à l'international, et le nombre d'opérations dans une région.

En dehors des corrélations des scores issus de la matrice des corrélations, les tableaux en Annexe 8 ne font pas apparaître de problèmes majeurs de colinéarité entre variables. Les tests de VIF (*Variance Inflation Factor*) ont été réalisés pour chaque variable indépendante et de contrôle. Ces VIF varient entre 1 et 3 pour les variables ayant un effet direct et linéaire sur la variable dépendante. Cela confirme l'absence de colinéarité. Notons cependant que les VIF des variables construites pour étudier les effets curvilinéaires et modérateurs dépassent largement le seuil de 3, mais cela n'est pas un problème majeur lorsqu'on étudie ce type d'effet dans un même modèle (Avetisyan *et al.*, 2020 ; Barnett et Salomon, 2006). De ce fait, même si les VIF sont élevés pour les effets curvilinéaires et modérateurs, nous choisissons de poursuivre l'analyse.

Les paragraphes suivants ont pour objectifs de présenter les résultats de ces modélisations.

2.2.1. Résultats des régressions linéaires sur l'intention d'une nouvelle localisation dans une même région

Le tableau ci-dessous récapitule les différents modèles que nous avons testé dans le logiciel de traitement statistique SPSS. Les tableaux récapitulatifs des modèles, l'ANOVA et les tableaux reportant les coefficients et les VIF sont présentés en annexe (voir annexe 8 – lignes 1 et 2 sur l'intention d'une nouvelle localisation dans une même région).

Tableau 33 : Présentation des résultats issus des régressions linéaires sur l'intention d'une nouvelle localisation dans une même région.

Analyse de régression - variable dépendante intention de localisation dans une même région (INTLOC)							
	Modèle 1	Modèle 2	Modèle 3	Modèle 3bis	Modèle 4	Modèle 5	Modèle 6
CROISSPIB	0,123	0,042	0,069	0,067	0,070	0,093	0,094
NBHAB	-0,001	-0,002	-0,009	-0,003	-0,004	-0,09	0,000
RISKPAYS	0,081	0,098	0,098	0,075	0,073	0,079	0,072
DISTCULT	-0,185+	-0,179*	-0,185*	-0,195**	-0,195*	-0,201*	-0,202*
COVID	-0,094	-0,095	-0,094	-0,087	-0,083	-0,087	-0,092
SEXE	-0,004	0,051	0,101	0,039	-0,195	0,072	0,078
AGEDIR	-0,09	-0,007	-0,005	-0,004	-0,006	-0,001	-0,130
DEGREUSS		0,397***	0,344***	1,292***	1,291***	1,221**	1,308**
FORLIEN		0,151+	0,233*	0,148+	0,146+	0,216*	0,234*
NTWINFORM		0,157+	0,132	0,183*	0,183*	0,152+	0,156+
NTWINSTIT		-0,037	0,021	-0,027	-0,029	0,015	0,008
XLOCTPS		-0,395***	-0,402***	-0,362***	-0,355***	-0,391***	-0,365***
XINTTPS		0,225*	0,216*	0,209*	0,204*	0,208*	0,166
DEGREUSS_SQ				-0,931*	-0,930*	-0,898*	-0,980*
MOD_FORLIEN-EXLOC			-0,248*			-0,230*	-0,277*
MOD_FORLIEN-EXINT			-0,103			0,159	0,218
MOD_REUS_EXLOC			0,064				0,628
MOD_REUS_EXINT			-0,037				-0,463
MOD_NTWINF_EXLOC			-0,029			-0,046	0,002
MOD_NTWINF_EXINT			0,186			-0,015	-0,049
MOD_REUS2_EXLOC					0,019	0,104	-0,558
MOD_REUS2_EXINT					-0,016	-0,069	0,391
R²	0,056	0,396	0,437	0,430	0,430	0,465	0,471
ΔR²	0,056	0,340	0,041	0,034	0,00	0,036	0,005
R² ajusté	-0,004	0,320	0,328	0,352	0,339	0,355	0,348
F	0,932	9,757***	1,199	6,053**	0,024	1,613	0,478

Note : les coefficients présentés sont les coefficients standardisés (bétas)

***p<0,001 ; **p<0,01 ; *p<0,05 ; +p<0,1. Variable dépendante INTLOC

Nous choisissons de retenir le modèle 5 car il présente le meilleur R^2 ajusté ($R^2=0,355$). Cela signifie que la combinaison de variables indépendantes explique 35,5% de la variance de la variable dépendante. De plus, nous constatons une amélioration du R^2 pour le modèle 5 ($\Delta R^2 = 0.036$), ce qui indique que la modélisation n°5 est la plus pertinente pour expliquer l'intention d'une nouvelle localisation dans une même région. Nous ne prenons pas en compte le modèle 6 car il ne présente pas vraiment de sens sur le plan théorique dans la mesure où il ne permet pas de valider d'hypothèses supplémentaires et que l'apport d'information n'est pas substantiel. Cette baisse de la pertinence du modèle 6 s'illustre par une diminution du R^2 ajusté (le R^2 ajusté du modèle n°5 est de 0,355 et le R^2 ajusté du modèle n°6 est égal à 0,348).

En choisissant le modèle n°5, nous pouvons valider les hypothèses suivantes : H1 ; H2 ; H3b ; et H4a. Toutes ces hypothèses sont validées en raison d'un bon niveau de significativité et d'une valeur du coefficient standardisé conforme à nos hypothèses.

La première hypothèse stipulant que le networking a une influence positive sur l'intention d'une nouvelle localisation dans une même région est validée par les résultats. En effet, nous remarquons que la significativité de la relation est moyenne car la *p-value* est inférieure au seuil de 0,1. Cela signifie que la relation est vraie à 90%, ou autrement dit, nous acceptons l'hypothèse nulle avec un risque de 10%. Après avoir vérifié la significativité de la relation, nous constatons que le coefficient standardisé (β) est positif ($\beta = 0,152$). Nous pouvons donc dire que plus l'entreprise cherche à tisser des liens informels avec son environnement, plus l'entreprise va avoir l'intention de se localiser une nouvelle fois dans une région où elle est déjà présente. Ce résultat confirme l'hypothèse n°1.

La deuxième hypothèse stipulant que la force des liens a une influence positive sur l'intention d'une nouvelle localisation dans une même région est également validée par les résultats. En observant la significativité de la relation, nous remarquons que la *p-value* est en dessous du seuil de 0,05. Cela signifie que la relation est vraie à 95%, ce qui atteste d'une bonne significativité de la relation. L'examen des coefficients standardisés nous renseigne sur la force de la relation. Les résultats nous indiquent que le coefficient β est positif ($\beta = 0,216$). Nous pouvons donc confirmer notre hypothèse numéro 2 dans la mesure où la relation est significative et positive. Nous remarquons également, en comparant les coefficients standardisés, que la force des liens a une influence plus importante que le networking informel sur l'intention d'une nouvelle localisation dans une même région.

Nous validons également l'hypothèse H3b stipulant qu'il y a un effet curvilinéaire en forme de U inversé entre le degré de réussite et l'intention d'une nouvelle localisation dans une même région. Cet effet est significatif car la *p-value* est inférieure au seuil de 0,05, ce qui indique une bonne significativité de la relation entre les deux variables. Ensuite, nous analysons le coefficient β pour évaluer la force de la relation. Ce coefficient est proche de 1, ce qui signifie que la relation est forte ($\beta = -0,898$). Nous notons également que ce coefficient est négatif ce qui valide bien notre hypothèse d'une relation en forme de U inversé.

Enfin, l'hypothèse H4a est également validée. Cette hypothèse stipule que l'expérience internationale de l'entreprise a une influence positive sur l'intention d'une nouvelle localisation dans une même région. Les résultats indiquent que la relation est significative. En effet la *p-value* est inférieure au seuil de 0,05, ce qui indique une bonne significativité de la relation. Par ailleurs, le coefficient β est positif ($\beta = 0,208$). Ce résultat confirme bien que la relation entre le temps passé à l'international et l'intention de se localiser une nouvelle fois dans une même région est positive. Cette relation est plutôt forte et elle est comparable à l'effet de la force des liens sur l'intention d'une nouvelle localisation.

En revanche, les hypothèses H4b et H6b ne sont pas validées car les effets observés dans les résultats sont opposés aux effets supposés.

D'après les résultats, l'expérience locale exerce une influence significative et négative sur l'intention d'une nouvelle localisation dans une même région. Nous remarquons d'abord que la significativité de cette relation est très forte car la *p-value* est inférieure au seuil de 0,001. De plus, l'observation du coefficient β nous renseigne sur la force et le sens de la relation. Comme ce coefficient est négatif et important ($\beta = -0,391$), nous pouvons conclure que la relation entre le temps passé dans une région et l'intention de réaliser une nouvelle localisation dans cette même région est forte et négative. Cela signifie que plus une entreprise dispose d'une expérience locale importante, moins cette entreprise a l'intention de réaliser une nouvelle localisation dans cette même région.

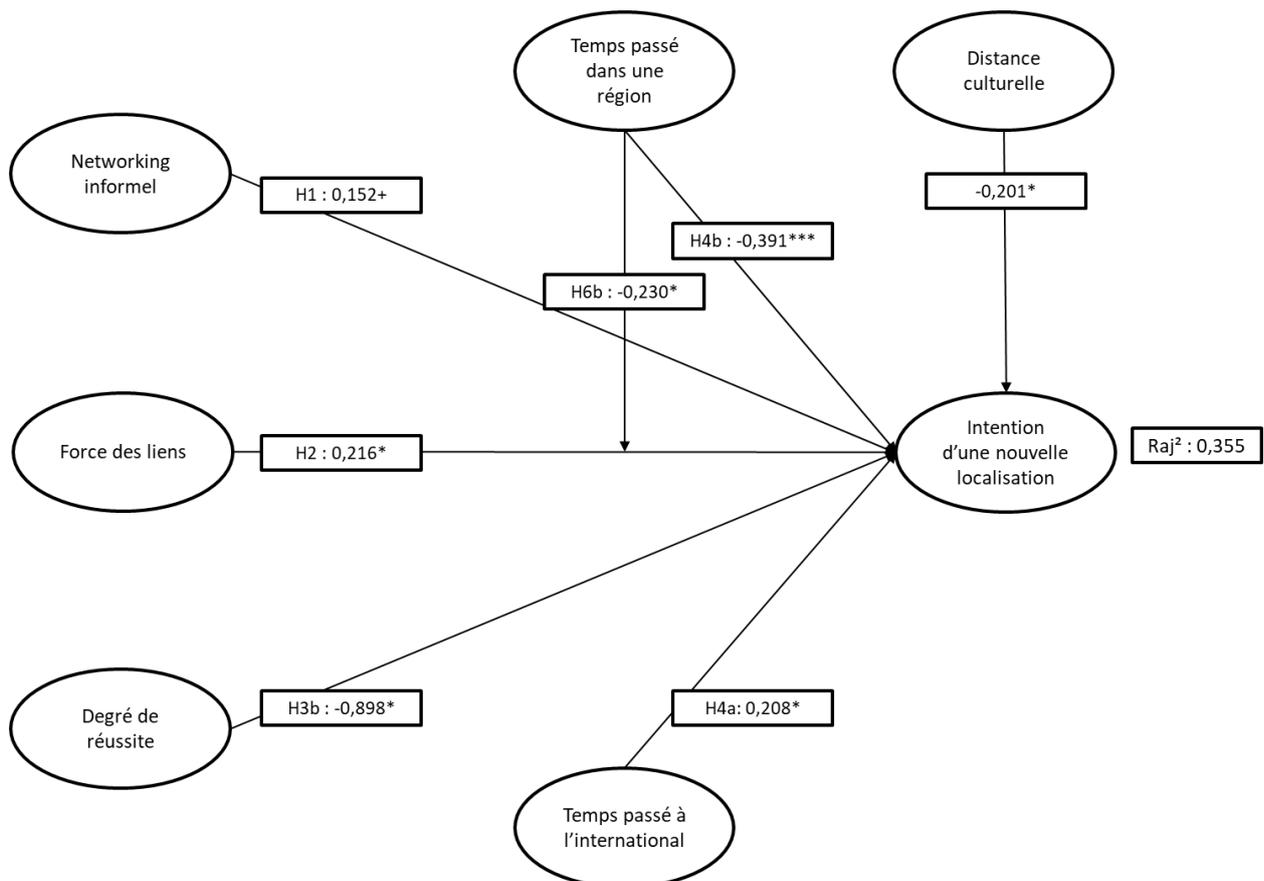
En outre, les résultats indiquent que l'expérience locale modère négativement la relation entre la force des liens et l'intention d'une nouvelle localisation. Contrairement à notre hypothèse H6b, les résultats montrent que la relation de modération est négative. D'abord, la *p-value* est inférieure au seuil de 0,05, ce qui atteste d'une bonne significativité de la relation. En observant le coefficient β , nous remarquons que celui-ci est négatif ($\beta = -0,230$). Nous

pouvons donc conclure que plus une entreprise passe du temps dans une certaine région moins l'influence des liens forts sur l'intention de localisation est importante. Autrement dit, plus l'entreprise passe du temps dans une région, moins les liens forts dont elle dispose sont importants dans la décision d'une nouvelle localisation dans cette même région.

Pour terminer, nous remarquons qu'une variable de contrôle a une influence sur l'intention d'une nouvelle localisation dans une même région. Cette variable est la distance culturelle. Son influence est significative au seuil de 0,05 et positive puisque le coefficient standardisé est égal à -0,201.

Le schéma ci-dessous illustre les liens existants entre les variables indépendantes et la variable dépendante « intention d'une nouvelle localisation dans une même région ».

Schéma 28 : Représentation du modèle explicatif de l'intention de localisation issu des régressions linéaires.



Réalisation personnelle

2.2.2. Résultats des équations structurelles sur l'intention d'une nouvelle localisation dans une même région

Le tableau n°34 récapitule les différents modèles que nous avons testé dans le logiciel de traitement statistique SMART PLS. Les tableaux récapitulatifs des modèles, et les tableaux reportant les coefficients, les critères de qualités du modèle, et les VIF sont disponibles en annexes (voir annexe 9 – Intention d'une nouvelle localisation dans une même région).

Nous avons procédé à une estimation classique *via* l'algorithme PLS pour estimer les coefficients ainsi que les indicateurs de qualité du modèle. Nous avons ensuite procédé à un rééchantillonnage (*bootstrap*) de 500 échantillons pour estimer la significativité des relations entre les variables indépendantes et la variable dépendante. Le *bootstrapping* est une méthode non-paramétrique permettant de tester la significativité des résultats PLS-SEM tels que les coefficients des chemins, l'alpha de Cronbach, l'HTMT ou les valeurs de R². En *bootstrapping*, les sous-échantillons sont créés avec des observations tirées aux hasard à partir de l'ensemble des données d'origine. Les sous-échantillons sont utilisés afin d'estimer le modèle PLS. Ce processus est répété jusqu'à ce qu'un grand nombre de sous-échantillons aléatoires ait été créé (Hair *et al.*, 2017).

Nous avons enfin effectué une procédure de « *blindfolding* » pour estimer le caractère prédictif du modèle à l'aide du Q² de Stone-Geisser (Stone, 1974 ; Geisser, 1974) qui représente un critère d'évaluation de la pertinence de la prédiction du modèle PLS. Le « *blindfolding* » est une technique de ré-échantillonnage. En complément de l'étude du pouvoir prédictif avec les valeurs de R², les chercheurs examinent aussi l'indice Q² de Stone-Geisser comme critère de pertinence de la prédiction. Quand le modèle PLS valide la pertinence de la prédiction, il prédit convenablement les valeurs des indicateurs. Une valeur Q² supérieure à zéro pour une variable latente endogène indique un niveau significatif de prédiction pour cette variable (Hair *et al.*, 2017).

Dans les équations structurelles, nous avons retiré la variable « distance culturelle ». Nous enlevons cette variable en raison de sa faible variance qui entraîne problème de « matrice singulière ». D'après Ringle *et al.* (2015), une matrice singulière est une matrice carrée qui n'a pas de matrice inverse. C'est un problème dans le calcul des coefficients de régression et des corrélations où l'inverse de la matrice joue un rôle important. Il peut y avoir plusieurs raisons pour lesquelles un tel problème de matrice singulière se produit pendant les calculs :

1. Une variable dont la variance est nulle (c'est-à-dire qu'elle ne contient que les mêmes valeurs pour chaque cas/observation) ;
2. Colinéarité extrême, par exemple, si deux variables sont parfaitement colinéaires (c'est à dire qu'elles ont une corrélation de 1) ;
3. La taille de l'échantillon est trop petite. S'il y a moins d'observations que de degrés de liberté, la matrice des moments n'est pas inversable.

D'après Ringle *et al.* (2015), il suffit d'identifier les variables qui peuvent causer le problème et les supprimer du modèle, ou augmenter la taille de l'échantillon. Nous avons donc choisi de retirer la variable « distance culturelle » des équations structurelles en raison de sa très faible variance (quasi-nulle).

Les résultats des équations structurelles sont résumés dans le tableau ci-dessous :

Tableau 34 : Présentation des résultats issus des équations structurelles sur INTLOC.

Analyse d'équations structurelles - variable dépendante intention de localisation dans une même région (INTLOC)							
	Modèle 1	Modèle 2	Modèle 3	Modèle 3bis	Modèle 4	Modèle 5	Modèle 6
CROISSPIB	0,158	0,074	0,079	0,075	0,099	0,092	0,073
NBHAB	0,206	0,080	0,104	0,074	0,078	0,078	0,124
RISKPAY	0,170	0,147+	0,136+	0,142	0,139+	0,133	0,130
DISTCULT							
COVID	-0,023	-0,017	-0,028	-0,017	-0,007	-0,015	-0,018
SEXE	-0,010	-0,009	0,046	-0,012	0,035	0,034	0,016
AGEDIR	-0,122	-0,036	-0,039	-0,042	-0,045	-0,033	-0,070
DEGREUSS		0,464***	0,403***	0,525***	0,463***	0,433**	0,477***
FORLIEN		0,161+	0,248*	0,159+	0,237**	0,238*	0,229*
NTWINFORM		0,030	0,070	0,040	0,066	0,064	0,069
NTWINSTIT		0,014	0,045	0,009	0,028	0,055	0,011
XLOCTPS		-0,344***	-0,342***	-0,337***	-0,340***	-0,349**	-0,283**
XINTTPS		0,204*	0,194*	0,212*	-0,231*	0,210*	0,157
DEGREUSS_SQ				-0,095	-0,076	-0,064	-0,040
MOD_FORLIEN-EXLOC			-0,307*			-0,253*	-0,274*
MOD_FORLIEN-EXINT			0,204+			0,158	0,164
MOD_REUS_EXLOC			0,151				0,257
MOD_REUS_EXINT			-0,181+				-0,375
MOD_NTWINF_EXLOC			0,026			0,009	0,063
MOD_NTWINF_EXINT			-0,026			-0,023	-0,008
MOD_REUS2_EXLOC					-0,182*	0,060	-0,142
MOD_REUS2_EXINT					-0,010	-0,095	0,260
R²	0,107	0,399	0,463	0,404	0,441	0,444	0,474
R² ajusté	0,061	0,334	0,371	0,334	0,363	0,343	0,365
Q²	0,045	0,239	0,261	0,238	0,258	0,245	0,260
SRMR	0,051	0,068	0,062	0,067	0,065	0,061	0,059
NFI	0,839	0,655	0,666	0,663	0,660	0,677	0,717
BIC	18,687	-1,545	13,535	2,237	3,980	22,532	25,444

Les coefficients présentés sont les coefficients standardisés (bétas)

***p<0,001 ; **p<0,01 ; *p<0,05 ; +p<0,1 . Variable dépendante INTLOC

Nous choisissons de retenir le modèle 3 car il présente le meilleur R^2 ajusté ($R^2=0,371$). Cela signifie que la combinaison de variables explique 37,1% de la variance de la variable dépendante. Les modèles de la deuxième ligne de modélisation ne présentent pas de meilleurs indicateurs. En effet, le R^2 ajusté le plus performant de la deuxième ligne de modélisation s'élève à 0,365 (cas du modèle n°6). De ce fait, ils ne retiennent pas notre attention.

Par ailleurs, nous remarquons également que le modèle n°3 présente un Q^2 satisfaisant ($Q^2 = 0,261$). Comme le score de cet indicateur est positif, nous pouvons conclure que le modèle 3 issu des équations structurelles permet bien de prédire la variable dépendante. De plus, les scores des indicateurs de qualité du modèle sont eux aussi satisfaisants car le SRMR est inférieur au seuil de 0,08 et le NFI est proche de 0,8. Comme les indicateurs de qualité des autres modèles ne satisfont pas de manière aussi pertinente les seuils fixés théoriquement, nous ne retenons pas la deuxième ligne de modélisation.

En adoptant ce modèle, nous pouvons valider les hypothèses suivantes : H2 et H3a ; H4a ; H6a ; et H7a. Toutes ces hypothèses sont validées en raison d'un bon niveau de significativité et d'une valeur du coefficient standardisé conforme à nos hypothèses.

L'hypothèse numéro 2 stipule que la force des liens influence positivement l'intention d'une nouvelle localisation dans une même région. En observant les résultats, nous remarquons que cette hypothèse est confirmée. En effet, la relation entre les deux variables est significative à 0,05. La *p-value* étant inférieure au seuil de 0,05, nous pouvons considérer que cette relation est fiable à 95%. Nous observons ensuite le score des coefficient standardisés. Pour cette relation, le coefficient β est égal à 0,248 ce qui signifie que la relation est positive et donc que la force des liens influence positivement l'intention d'une nouvelle localisation dans une même région.

L'hypothèse H3a indiquant que le degré de réussite influence positivement et de manière linéaire l'intention d'une nouvelle localisation dans un même région est également vérifiée. En retenant le modèle 3, nous avons choisi de conserver la relation linéaire entre le degré de réussite et l'intention de localisation. Cette relation est très significative puisque la *p-value* est inférieure au seuil de 0,001. En observant le coefficient β , nous notons que le degré de réussite a un effet linéaire et important sur l'intention de localisation. En effet, comme $\beta = 0,403$, cet effet est plus important que celui des autres variables du même modèle. La contribution du degré de réussite dans l'explication de l'intention de localisation est donc particulièrement importante.

Concernant l'hypothèse H4a, les résultats montrent que le temps passé à l'international influence de manière significative et positive l'intention d'une nouvelle localisation dans une même région. Cette relation est significative au seuil de 0,05, ce qui atteste d'une bonne significativité. Comme nous l'avions postulé, cette relation est positive car le coefficient standardisé est égal à 0,194. Nous pouvons donc confirmer l'hypothèse H4a.

Pour les relations de modérations, nous notons que les hypothèses H6a et H7a sont validés par nos résultats. Ces deux hypothèses concernent l'influence de l'expérience internationale (mesurée par le temps passé à l'international) sur les relations entre la force des liens, le degré de réussite et l'intention de localisation.

Concernant l'hypothèse H6a, nous avons postulé que l'expérience internationale modère positivement la relation entre la force des liens et l'intention de localisation. Les résultats montrent que cette relation de modulation est moyennement significative car la *p-value* est inférieure au seuil de 0,1. Ce score signifie que la relation est fiable à 90%. Malgré une significativité moins bonne que les autres relations, nous choisissons de tout de même prendre en compte ce résultat car il enrichit notre modèle final. Lorsque nous observons le coefficient standardisé nous constatons que le temps passé à l'étranger modère bien positivement la relation entre la force des liens et l'intention de localisation ($\beta = 0,204$). Nous pouvons donc conclure que plus l'entreprise passe du temps à l'international, plus l'influence des liens forts sur l'intention d'une nouvelle localisation dans une même région est importante.

Enfin, conformément à l'hypothèse H7a, nous observons également que l'expérience internationale a un impact moyennement significatif (la *p-value* est inférieure au seuil de 0,1) et négatif sur la relation linéaire entre le degré de réussite et l'intention d'une nouvelle localisation. Comme le coefficient standardisé est de signe négatif ($\beta = -0,181$) nous pouvons conclure que plus l'entreprise passe du temps à l'international, moins l'impact du degré de réussite sur l'intention de localisation est important. Notons que dans le modèle retenu (le modèle n°3), cet effet de modulation est valable uniquement pour la relation linéaire entre le degré de réussite et l'intention de localisation.

En revanche, nous rejetons les hypothèses H4b et H6b qui concernent notamment l'expérience locale (mesurée par le temps de présence dans une certaine région). En observant les effets inverses à ceux prévus dans la littérature, nous ne pouvons pas valider les hypothèses.

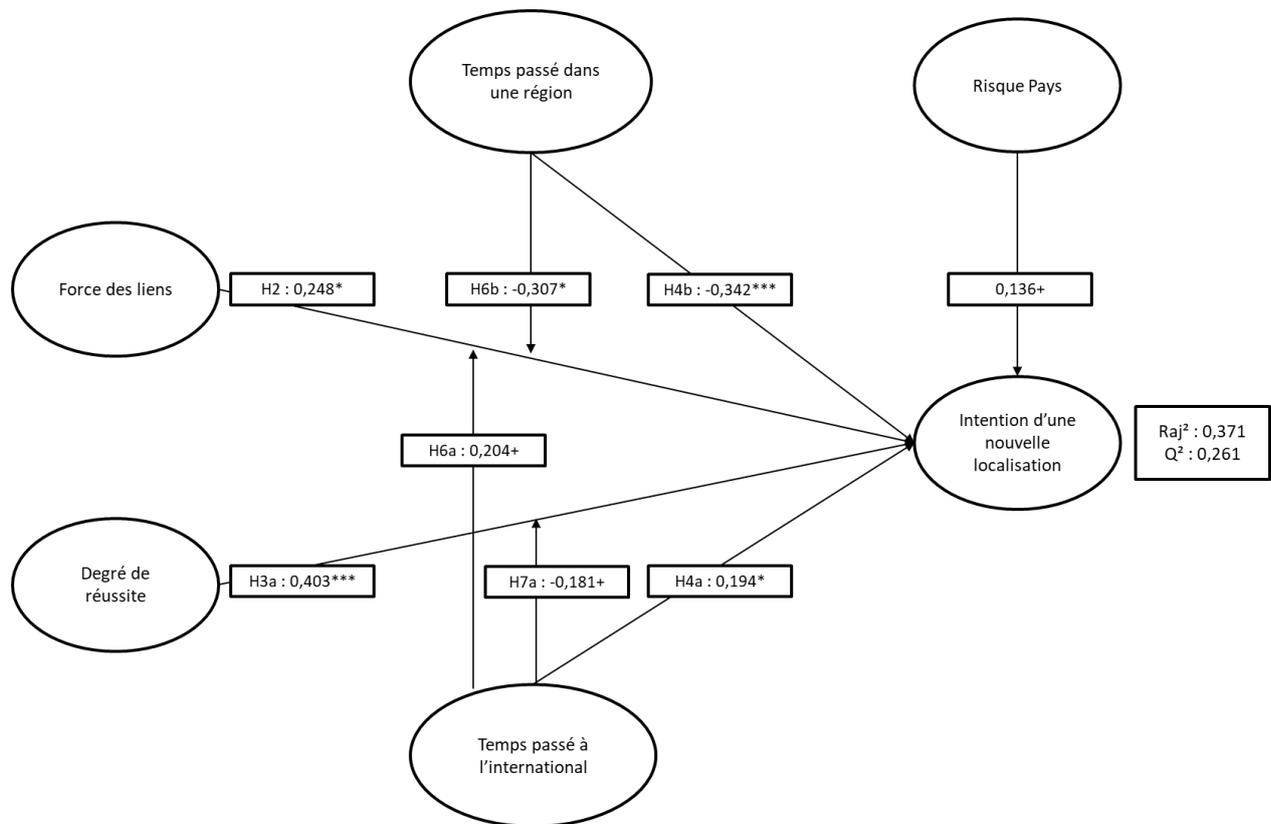
L'hypothèse H4b stipule que l'expérience locale influence positivement l'intention d'une nouvelle localisation dans une même région. En observant les résultats nous constatons que l'effet inverse se produit. D'abord, cette relation est très significative puisque la *p-value* est égale au seuil de 0,001. Nous pouvons donc dire que la relation entre l'expérience locale et l'intention d'une nouvelle localisation est vraie dans au moins 99,9% des cas. Ensuite, en observant le coefficient β , nous remarquons que celui-ci est de signe négatif ($\beta = -0,342$). Cela signifie que l'expérience locale influence négativement l'intention de localisation. De plus, ce coefficient est plus élevé que les autres β du modèle. Nous pouvons donc conclure que l'expérience locale est un déterminant important de l'intention de localisation et qu'elle influence négativement et fortement l'intention d'une nouvelle localisation dans une même région.

Concernant l'hypothèse H6b, nous remarquons que les résultats indiquent une relation inverse à celle qui était prévue dans la littérature. Cette relation est significative puisque la *p-value* est inférieure au seuil de 0,05. De plus, le coefficient β est négatif et relativement important ($\beta = -0,307$) ce qui indique que l'expérience locale a une influence négative sur la relation entre la force des liens et l'intention de localisation. Autrement dit, plus une entreprise acquiert de l'expérience en passant du temps dans une région précise, moins l'influence de la force des liens sur l'intention d'une nouvelle localisation est importante. En conclusion, nous réfutons donc l'hypothèse H6b.

Enfin, nous remarquons qu'une variable de contrôle (le risque-pays) a une influence significative et positive sur l'intention d'une nouvelle localisation dans une même région. L'influence du risque pays sur l'intention de localisation est moyennement significative puisque la *p-value* est inférieure au seuil de 0,1. De plus le coefficient β est moins élevé que les autres coefficients standardisés ($\beta = 0,136$).

Le schéma ci-dessous illustre les liens existants entre les variables indépendantes et la variable dépendante « intention d'une nouvelle localisation dans une même région » (INTLOC).

Schéma 29 : Représentation du modèle explicatif de l'intention de localisation issu des équations structurelles



Réalisation personnelle

2.2.3. Comparaison des résultats issus des deux techniques d'analyse

Le constat général concernant les résultats des deux techniques d'analyse revient à dire que la ligne de modélisation n°1 est préférable pour la technique des équations structurelles, et que la ligne de modélisation n°2 est préférable pour la technique des régressions linéaires. La ligne n°1 ne prend pas en compte l'effet curvilinéaire du degré de réussite sur l'intention d'une nouvelle localisation, alors que la ligne de modélisation n°2 prend en compte cet effet. A ce stade, nous pensons que la technique des équations structurelles est moins sensible que la technique des régressions linéaires aux effets curvilinéaires. En effet, nous constatons que la relation curvilinéaire n'est pas mise en évidence dans les équations structurelles (elle n'est

jamais significative et la taille des effets, ainsi que le coefficient standardisé, ne sont jamais conséquents).

Pour comparer les résultats issus des deux méthodes et confirmer nos hypothèses, nous avons donc retenu plusieurs critères. Dans une logique confirmatoire, le choix des effets retenus pour statuer sur la validité de nos hypothèses repose sur le critère suivant : lorsque la relation entre la variable indépendante et la variable dépendante est significative dans les deux techniques d'analyse, nous conservons l'effet. En comparant les résultats des deux techniques d'analyse nous choisissons de conserver les résultats suivants pour statuer sur la validité de nos hypothèses :

- La force des liens a un impact positif et significatif sur l'intention d'une nouvelle localisation dans une même région dans les deux techniques d'analyse. Nous constatons que la *p-value* est identique dans les deux techniques (inférieure au seuil de 0,05), et que la taille des effets est similaire ($\beta = 0,216$ dans les régressions linéaires et $\beta = 0,248$ dans les équations structurelles). Ces résultats communs aux deux techniques d'analyse nous permettent bien de valider l'hypothèse n°2.
- Le degré de réussite a un effet linéaire et positif sur l'intention d'une nouvelle localisation dans une même région. Nous constatons que la *p-value* est en dessous du seuil de 0,01 dans les deux techniques d'analyse, ce qui indique une forte significativité de la relation entre les deux variables. De plus, les coefficients standardisés sont élevés dans les deux techniques, même s'ils ne sont pas de la même ampleur ($\beta = 0,344$ dans le modèle n°3 des régressions linéaires, et $\beta = 0,403$ dans le modèle n°3 des équations structurelles). Nous notons que l'effet du degré de réussite sur l'intention de localisation est particulièrement important relativement aux effets des autres variables indépendantes. Ces résultats communs aux deux techniques nous permettent de confirmer l'hypothèse H3a. En revanche, en ce qui concerne l'effet curvilinéaire, comme il n'est valide que dans les régressions linéaires, nous rejetons l'hypothèse H3b.
- L'expérience internationale mesurée par le temps que l'entreprise a passé à l'étranger a une influence positive sur l'intention d'une nouvelle localisation dans une même région. La significativité de la relation entre l'expérience internationale et l'intention de localisation est similaire dans les deux techniques d'analyse puisque la *p-value* est inférieure au seuil de 0,05 dans les deux techniques. De même, la taille de l'effet est similaire dans les régressions et dans les équations. En effet, le coefficient β est égal à 0,208 dans les régressions linéaires et il est égal à 0,194 dans les équations structurelles.

Ce résultat consolidé permet d'affirmer que plus l'entreprise passe du temps à l'international, plus elle a l'intention de se localiser une nouvelle fois dans une région où elle est déjà présente. De ce fait, nous pouvons confirmer l'hypothèse H4a.

Cette première série de résultats permet d'expliquer l'intention d'une nouvelle localisation dans une même région, et permet également de confirmer trois hypothèses de recherche. La prochaine série de résultats nous conduit à réfuter certaines de nos hypothèses.

- L'expérience locale mesurée par le temps qu'une entreprise a passé dans une certaine région a une influence négative sur l'intention d'une nouvelle localisation dans une même région. Ce résultat est confirmé dans les deux techniques d'analyse. Nous remarquons un très fort degré de significativité de la relation puisque la *p-value* est inférieure au seuil de 0,001 dans les deux techniques. De plus, les coefficients standardisés sont eux-aussi importants relativement aux autres coefficients. En effet, dans les régressions linéaires le coefficient β est égal à -0,391 et il est égal à -0,342 dans les équations structurelles. Nous pouvons donc confirmer que l'expérience locale a une forte influence sur l'intention d'une nouvelle localisation. En outre, ce coefficient est négatif, ce qui signifie que l'expérience influence négativement l'intention de localisation. Ce résultat fort va à contresens de notre hypothèse H4b. Nous pouvons donc dire que plus une entreprise passe du temps dans une certaine région, moins elle a l'intention de s'y localiser une nouvelle fois. Nous rejetons donc notre hypothèse H4b.
- Les résultats montrent que l'expérience locale modère négativement la relation entre la force des liens et l'intention d'une nouvelle localisation dans une même région. Ce résultat est commun aux deux techniques d'analyse. Nous remarquons que la *p-value* est inférieure au seuil de 0,05 dans les régressions linéaires et dans les équations structurelles, ce qui atteste d'une bonne significativité de la relation. De plus les coefficients β sont presque de la même ampleur ($\beta = -0,230$ dans les régressions, et $\beta = -0,307$ dans les équations). Ces résultats montrent que l'expérience locale (mesurée par le temps qu'une entreprise a passé dans une certaine région) impacte négativement la relation entre la force des liens et l'intention d'une nouvelle localisation dans une même région. Ce résultat est opposé à notre hypothèse, de ce fait nous réfutons l'hypothèse H6b.

Ensuite, nous avons obtenu plusieurs autres résultats qui sont valables dans l'une ou l'autre des techniques. Ces résultats sont donc différents en fonction de la technique d'analyse, et leur ampleur (significativité et taille des effets) diffère.

- L'effet du networking informel sur l'intention d'une nouvelle localisation dans une même région n'est pas commun aux deux techniques d'analyse. Alors que cet effet est moyennement significatif et de faible ampleur dans les régressions linéaires (la *p-value* est inférieure au seuil de 0,1 dans le modèle retenu, et le coefficient β est égal à 0,152), il n'est ni significatif ni important dans les équations structurelles. Comme les résultats divergent, ils ne sont pas consolidés dans les deux techniques, nous choisissons de ne pas retenir cet effet dans notre modèle final. De ce fait, nous réfutons l'hypothèse H1.
- L'effet curvilinéaire du degré de réussite sur l'intention d'une nouvelle localisation dans une même région n'est pas commun aux deux techniques d'analyse. En effet, cet effet est validé dans les régressions linéaires dans la deuxième ligne de modélisation. Dans le modèle retenu (le modèle n°5), l'effet curvilinéaire est significatif au seuil de 0,05 et son coefficient β est égal à -0,898. Ceci atteste bien d'une relation curvilinéaire en forme de U inversé entre le degré de réussite et l'intention de localisation. Or, comme nous ne retrouvons pas ce résultat dans les équations structurelles, nous ne pouvons pas confirmer qu'il existe bien une relation curvilinéaire en forme de U inversé entre le degré de réussite et l'intention de localisation. Nous réfutons donc l'hypothèse H3b car les résultats ne sont pas consolidés.
- Les résultats concernant l'hypothèse H6a ne sont également pas consolidés dans la mesure où ils sont valables dans une seule technique d'analyse. Nous remarquons que l'expérience internationale modère négativement la relation entre la force des liens et l'intention d'une nouvelle localisation uniquement dans le cas des équations structurelles. Or comme la significativité de cette relation est plutôt faible (la *p-value* est inférieure au seuil de 0,1) et que la taille du coefficient β n'est pas très importante ($\beta = 0,204$), nous ne pouvons pas affirmer que l'expérience internationale modère bien la relation entre la force des liens et l'intention de localisation. De plus, cette relation de modération n'est pas valide dans la technique des régressions linéaires. Pour ces raisons, nous ne pouvons pas valider l'hypothèse H6a.
- Enfin, les résultats des équations structurelles indiquent que l'expérience internationale modère négativement la relation linéaire entre le degré de réussite et l'intention d'une nouvelle localisation dans une même région. Or, nous ne retrouvons pas ce résultat dans

les régressions linéaires. De plus, cette relation est faiblement significative dans les équations (la *p-value* est inférieure au seuil de 0,1) et la taille de l'effet n'est pas très important ($\beta=0,181$). Pour ces raisons, nous réfutons l'hypothèse H7a.

Le tableau ci-dessous résume les éléments relatifs à la validation de nos hypothèses de recherche. Il présente le choix des modèles retenus, la conservation des effets utilisés pour statuer sur les hypothèses, et le rejet des effets qui ne sont pas communs aux deux techniques d'analyse.

Tableau 35 : Conclusions des résultats sur l'intention d'une nouvelle localisation dans une même région

Conclusions		
Modèles conservés		
Pour les modèles de régressions linéaires		
Modèle 5	Meilleur R ² ajusté, amélioration du ΔR^2 , M6 pas pertinent, perte de sens	
Pour les modèles d'équations structurelles		
Modèle 3	Meilleur R ² ajusté, meilleur Q ² , SRMR bon, NFI moyen, modèle qui a le plus de sens	
Effets conservés		
Force des liens	Significatif dans tous les modèles	H2 validée
Degré de réussite	Significatif dans tous les modèles	H3a validée
Expérience internationale	Significatif dans tous les modèles	H4a validée
Expérience locale	Significatif dans tous les modèles	H4b rejetée
Modération de la relation entre la force des liens et l'intention d'une nouvelle localisation par l'expérience locale	Significatif dans tous les modèles	H6b rejetée
Effets rejetés		
Networking informel	Significatif dans les régressions linéaires mais pas dans les équations structurelles	H1 rejetée
Degré de réussite au carré (effet curvilinéaire)	Significatif dans les régressions mais pas dans les équations	H3b rejetée
Modération de la relation entre la force des liens et l'intention d'une nouvelle localisation par l'expérience internationale	Faiblement significatif uniquement dans les équations structurelles	H6a rejetée
Modération de la relation entre le degré de réussite et l'intention d'une nouvelle localisation par l'expérience internationale	Faiblement significative uniquement dans les équations structurelles	H7a rejetée
Risque pays	Significatif dans les équations structurelles mais pas dans les régressions linéaires	Contrôle
Distance culturelle	Présent dans les régressions linéaires mais pas dans les équations structurelles	Contrôle

2.3. Résultats sur l'orientation internationale (ORIENT)

2.3.1. Résultats des régressions linéaires sur l'orientation internationale

Le tableau ci-dessous récapitule les différents modèles que nous avons testé dans le logiciel de traitement statistique SPSS. Les tableaux récapitulatifs des modèles, l'ANOVA et les tableaux reportant les coefficients et les VIF sont présentés en annexe (voir annexe 8 – lignes 1 et 2 sur ORIENT).

Tableau 36 : Présentation des résultats issus des régressions linéaires sur l'orientation internationale

Analyse de régression - variable dépendante Orientation internationale (ORIENT)							
	Modèle 1	Modèle 2	Modèle 3	Modèle	Modèle 4	Modèle 5	Modèle 6
CROISSPIB	0,530	0,058	0,025	0,046	0,025	0,018	0,014
NBHAB	-0,174+	-0,140	-0,102	-0,140	-0,126	-0,105	-0,108
RISKPAYS	0,076	0,064	0,094	0,074	0,092	0,100	0,101
DISTCULT	-0,060	-0,067	-0,072	-0,060	-0,065	-0,068	-0,071
COVID	-0,154+	-0,155+	-0,211*	-0,158+	-0,198*	-0,211*	-0,205*
SEXE	-0,082	0,036	0,061	0,042	0,057	0,068	0,090
AGEDIR	-0,098	-0,107	-0,096	-0,108	-0,093	-0,093	-0,087
DEGREUSS		0,020	0,040	-0,395	-0,254	-0,249	-0,430
FORLIEN		0,383***	0,399***	0,385***	0,387***	0,399***	0,409***
NTWIFORM		0,209*	0,194*	0,198*	0,182*	0,185*	0,178+
NTWINSTIT		0,037	0,006	0,032	0,017	0,008	0,021
XLOCTPS		-0,200**	-0,315**	-0,215*	-0,302**	-0,331**	-0,334**
XINTTPS		0,086	0,146	0,093	0,132	0,161	0,171
DEGREUSS_SQ				0,432	0,294	0,294	0,431
MOD_FORLIEN-EXLOC			-0,071			-0,064	-0,051
MOD_FORLIEN-EXINT			-0,050			-0,064	-0,077
MOD_REUS_EXLOC			0,194+				-0,648
MOD_REUS_EXINT			-0,077				-0,057
MOD_NTWINF_EXLOC			0,092			0,067	0,034
MOD_NTWINF_EXINT			-0,051			-0,044	-0,034
MOD_REUS2_EXLOC					0,213*	0,207+	0,855
MOD_REUS2_EXINT					-0,109	-0,076	-0,029
R²	0,75	0,347	0,388	0,355	0,382	0,393	0,400
ΔR²	0,075	0,007	0,040	0,007	0,027	0,011	0,007
R² ajusté	0,016	0,266	0,269	0,267	0,284	0,268	0,262
F	1,266	7,246***	1,072	1,151	2,241	0,456	0,556

Les coefficients présentés sont les coefficients standardisés (bétas)

***p<0,001 ; **p<0,01 ; *p<0,05 ; +p<0,1 . Variable dépendante ORIENT

Nous choisissons le modèle 4 car ce modèle présente le meilleur R^2 ajusté ($R^2 = 0,284$). Cela signifie que la combinaison de variables explique 28,4% de la variance de la variable dépendante « orientation internationale ». Nous constatons également une amélioration sensible du R^2 entre le modèle 4 et le modèle 3 bis ($\Delta R^2 = 0,027$). Comme les modèles 5 et 6 présentent un R^2 ajusté moins élevé, nous conservons le modèle 4. En choisissant ce modèle, nous pouvons valider les hypothèses H1, H2 et H7b.

Les résultats des régressions linéaires montrent que le networking informel a bien une influence sur la deuxième variable dépendante issue de l'ACP. Cette influence est significative car la *p-value* est inférieure au seuil de 0,05. Ce résultat atteste d'une bonne significativité de la relation. En observant le coefficient standardisé, nous pouvons confirmer l'hypothèse H1 car $\beta = 0,182$. Cette relation est donc positive et nous pouvons conclure que le networking informel influence positivement l'orientation internationale.

Concernant la force des liens, les résultats confirment l'hypothèse H2. La relation entre la force des liens et l'orientation internationale est significative au seuil de 0,001, ce qui atteste d'une très bonne significativité. Par ailleurs, le coefficient standardisé est plutôt élevé ($\beta=0,387$). Ce coefficient montre que la force des liens est le principal facteur explicatif du modèle car il est beaucoup plus élevé que les autres coefficients du modèle n°4. Nous pouvons donc conclure que la force des liens influence fortement l'orientation internationale des PME.

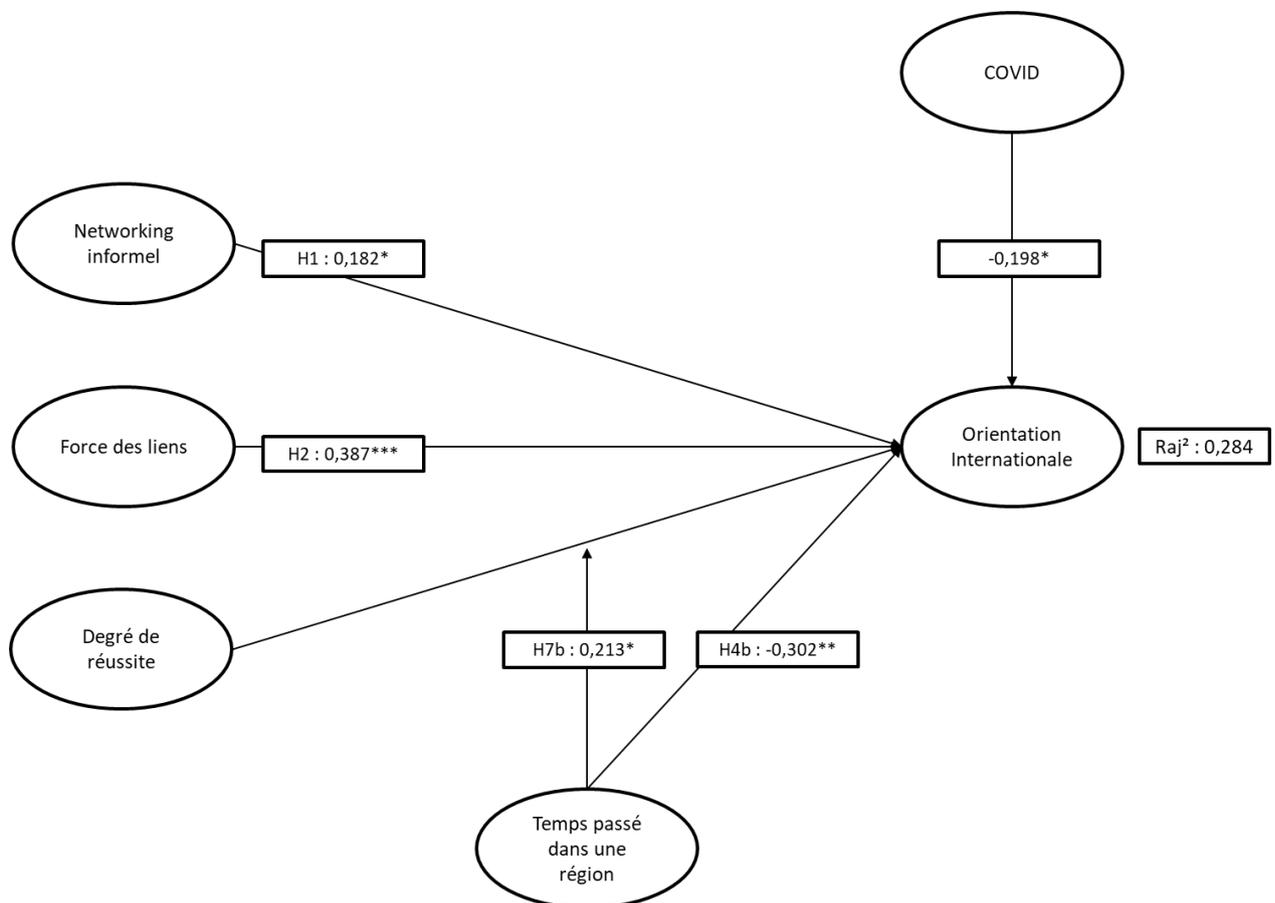
Nous validons également l'hypothèse de modération H7b. La *p-value* est inférieure au seuil de 0,05, ce qui atteste d'une bonne significativité de la relation. De plus, le coefficient standardisé est positif ($\beta = 0,213$). Les résultats indiquent donc que l'expérience locale a bien un effet positif et significatif sur la relation curvilinéaire entre le degré de réussite et l'orientation internationale.

En revanche, l'hypothèse H4b n'est pas validée. L'expérience locale n'exerce pas une influence positive sur l'orientation internationale. Les résultats montrent d'une part que cette relation est fortement significative (la *p-value* est inférieure au seuil de 0,01), et d'autre part que le coefficient standardisé est négatif ($\beta = -0,302$). Les résultats montrent donc que l'expérience locale a une influence négative sur l'orientation internationale, ce qui signifie que plus l'entreprise passe du temps dans une certaine région, moins elle est orientée vers l'international. Nous remarquons également que le coefficient β est le deuxième coefficient standardisé du modèle ; nous pouvons donc conclure que l'expérience locale a une forte influence sur l'orientation internationale.

Enfin, nous notons une influence significative (la p -value est inférieure au seuil de 0,05) et négative (le coefficient β est égal à -0,198) d'une variable de contrôle. Le covid a un effet négatif sur l'orientation internationale, ce qui signifie que les entreprises ont moins tendance à se projeter à l'international après la crise du covid.

Le schéma ci-dessous illustre les liens existants entre les variables indépendantes et la variables indépendante « orientation internationale ».

Schéma 30 : Représentation du modèle explicatif de l'orientation internationale issu des régressions linéaires.



Réalisation personnelle

2.3.2. Résultats des équations structurelles sur l'orientation internationale

Les paragraphes ci-dessous récapitulent les différents modèles que nous avons testés dans le logiciel de traitement statistique SMART PLS. Les tableaux récapitulatifs des modèles, et les tableaux reportant les coefficients, les critères de qualité du modèle, et les VIF sont disponibles en annexes (voir annexe 9 – Orientation internationale).

Nous avons procédé à une estimation classique *via* l'algorithme PLS pour estimer les coefficients ainsi que les indicateurs de qualité du modèle. Nous avons ensuite procédé à un rééchantillonnage (« *bootstrap* ») de 500 échantillons pour estimer la significativité des relations entre les variables indépendantes et la variable dépendante. Nous avons enfin effectué une procédure de « *blindfolding* » pour estimer le caractère prédictif du modèle à l'aide du Q^2 de Stone-Geisser (1974).

Pour les mêmes raisons que celles évoquées dans les modèles d'équations structurelles sur l'intention d'une nouvelle localisation, nous retirons la variable « distance culturelle » de l'analyse.

Les résultats des équations structurelles sont résumés dans le tableau ci-dessous :

Tableau 37 : Présentation des résultats issus des équations structurelles sur l'orientation internationale

Analyse d'équations structurelles - variable dépendante orientation internationale (ORIENT)							
	Modèle 1	Modèle 2	Modèle 3	Modèle 3bis	Modèle 4	Modèle 5	Modèle 6
CROISSPIB	0,018	0,028	-0,002	0,031	0,007	0,009	0,002
NBHAB	-0,055	-0,154+	-0,140	-0,160+	-0,148	-0,152	-0,110
RISKPAY	0,021	-0,010	0,041	-0,016	0,016	0,041	0,061
DISTCULT							
COVID	-0,130	-0,099	-0,157+	-0,096	-0,131+	-0,150+	-0,160+
SEXE	-0,092	-0,046	-0,033	-0,046	-0,047	-0,043	-0,043
AGEDIR	-0,119	-0,095	-0,097	-0,103	-0,093	-0,095	-0,109
DEGREUSS		0,169	0,181	0,225+	0,252*	0,262+	0,270+
FORLIEN		0,266**	0,273*	0,262**	0,245**	0,250*	0,243*
NTWINFO		0,049	0,088	0,060	0,058	0,090	0,105
NTWINSTIT		0,041	-0,009	0,043	0,008	-0,012	-0,017
XLOCTPS		-0,244*	-0,342*	-0,238*	-0,339*	-0,378*	-0,341*
XINTTPS		0,127+	0,180	0,135+	0,168+	0,203+	0,177+
DEGREUSS_SQ				-0,091	-0,115	-0,119	-0,111
MOD_FORLIEN-EXLOC			-0,113			-0,069	-0,001
MOD_FORLIEN-EXINT			-0,097			-0,145	-0,178
MOD_REUS_EXLOC			0,129				-0,059
MOD_REUS_EXINT			-0,054				-0,332
MOD_NTWINF_EXLOC			0,170			0,077	0,076
MOD_NTWINF_EXINT			-0,013			0,020	0,071
MOD_REUS2_EXLOC					0,226+	0,193	0,249
MOD_REUS2_EXINT					-0,042	0,005	0,299
R²	0,053	0,222	0,273	0,226	0,263	0,289	0,304
R² ajusté	0,004	0,138	0,149	0,135	0,161	0,159	0,160
Q²	0,010	0,121	0,124	0,120	0,151	0,145	0,146
SRMR	0,024	0,064	0,056	0,062	0,059	0,055	0,053
NFI	0,719	0,648	0,674	0,659	0,664	0,685	0,735
BIC	26,004	30,587	50,964	34,698	38,227	51,108	60,189

Les coefficients présentés sont les coefficients standardisés (bétas)

***p<0,001 ; **p<0,01 ; *p<0,05 ; +p<0,1 . Variable dépendante ORIENT

Nous choisissons le modèle 4 car il présente le meilleure R^2 ajusté ($R^2 = 0,161$) et le score de cet indicateur dépasse celui des autres modèles (R^2 ajusté égal à 0,149 pour le modèle n°3 et R^2 ajusté égal à 0,160 pour le modèle n°6). Nous constatons également que ce modèle satisfait les critères de qualité car le SRMR est inférieur au seuil de 0,08 (SRMR = 0,059) et le NFI s'approche de 0,8 (NFI = 0,664). Nous ajoutons que le Q^2 de Stone (1974) et Geisser (1974) est positif ($Q^2 = 0,151$) ce qui indique que le modèle permet bien de prédire la variable dépendante. En revanche, le score de cet indicateur ne dépasse pas 0,25 ce qui atteste d'une faible capacité prédictive de la variable ORIENT. L'adoption de ce modèle nous permet de valider les hypothèses H2, H3a, H4a et H7b.

D'abord, les résultats des équations structurelles permettent de soutenir l'hypothèse n°2 relative à l'influence de la force des liens. Nous remarquons que la relation entre la force des liens et l'orientation internationale est significative au seuil de 0,01. De plus, cette relation est positive car le coefficient standardisé est de signe positif ($\beta = 0,245$). Les résultats confirment donc l'hypothèse n°2 car ils indiquent que plus l'entreprise dispose de liens forts à l'étranger, plus elle va avoir tendance à se projeter à l'international.

Ensuite, concernant l'hypothèse relative au degré de réussite, le modèle indique qu'il existe une relation positive et significative. Ce résultat soutient notre hypothèse H3a. D'une part car elle est significative (la *p-value* est inférieure au seuil de 0,05), d'autre part car elle est positive ($\beta = 0,252$). Ces deux paramètres vont dans le sens de notre hypothèse, et nous pouvons donc conclure que plus l'entreprise réussit ses localisations à l'international, plus elle a tendance à se projeter à l'étranger.

Deux autres hypothèses peuvent être validées mais avec des seuils de significativité beaucoup plus faibles ($p < 0,1$). Ce sont les hypothèses H4a et H7b. Les résultats montrent que les effets correspondent aux hypothèses puisque l'expérience internationale (mesurée par le temps passé à l'étranger) a bien une influence positive sur l'orientation internationale ; et que l'expérience locale (mesurée par le temps de présence dans une région) modère positivement la relation curvilinéaire entre le degré de réussite et l'orientation internationale. Concernant l'effet de l'expérience internationale, les résultats indiquent un faible degré de significativité ; en revanche, le coefficient standardisé a bien un signe positif ($\beta = 0,168$). Ce résultat permet de confirmer l'hypothèse H4a avec une marge d'erreur plus importante que les autres hypothèses. Concernant l'effet de modération de l'expérience locale sur la relation curvilinéaire entre le degré de réussite et l'orientation internationale, les résultats montrent que la relation est faiblement significative. En revanche, le coefficient standardisé est bien conforme à notre

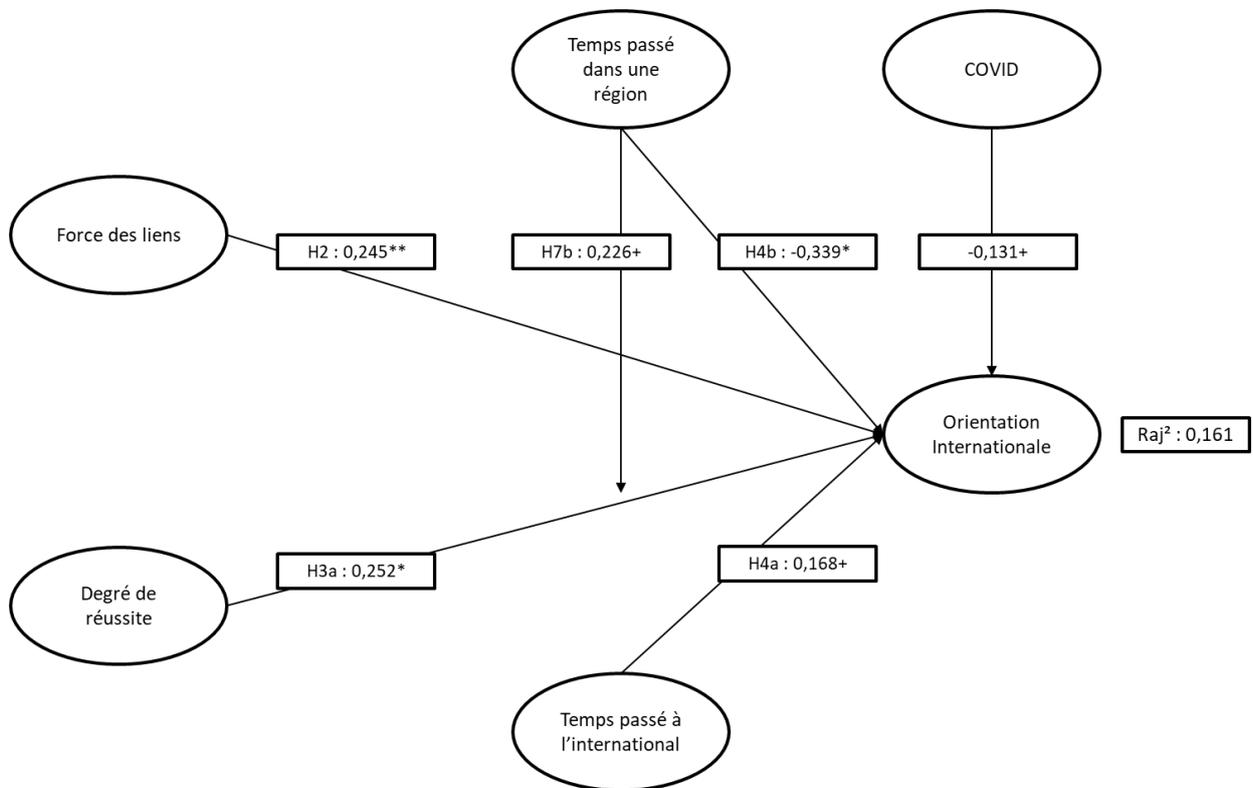
hypothèse puisque celui-ci est positif ($\beta = 0,226$). Nous pouvons donc confirmer que plus l'entreprise passe du temps dans une certaine région, plus la relation curvilinéaire entre le degré de réussite et l'orientation internationale est forte.

Par ailleurs, une hypothèse n'est pas validée dans ce modèle. Il s'agit de l'hypothèse H4b. Les résultats montrent que cette relation est significative au seuil de 0,05, et nous constatons que l'expérience locale exerce une influence négative ($\beta = -0,339$) sur l'orientation internationale. Comme cette relation est significative nous rejetons l'hypothèse H4b puisque les résultats montrent que plus une entreprise passe du temps dans une certaine région, moins elle va avoir tendance à se projeter à l'international.

Enfin, une variable de contrôle exerce également une influence sur l'orientation internationale. Il s'agit de la variable relative au contexte pandémique (variable COVID). L'influence de cette variable sur l'orientation internationale est faiblement significative (la *p-value* est inférieure au seuil de 0,1). Le coefficient standardisé est de signe négatif ($\beta = -0,131$). Ces résultats signifient que le contexte pandémique lié à la crise covid influence négativement l'orientation internationale des entreprises, ce qui confirme que les entreprises se projettent moins à l'international suite à cette crise sanitaire.

Le schéma ci-dessous illustre les liens existants entre les variables indépendantes et la variables dépendante orientation internationale.

Schéma 31 : Représentation du modèle explicatif de l'orientation internationale issu des équations structurelles.



Réalisation personnelle

2.3.3. Comparaison des résultats issus des deux techniques d'analyse

Le constat général concernant la comparaison des deux techniques d'analyse revient à dire que la ligne de modélisation n°2 est préférable pour les deux techniques d'analyse. En effet, que ce soit pour les régressions linéaires ou pour les équations structurelles, les modèles retenus appartiennent à la deuxième ligne de modélisation (dans les deux cas le modèle n°4 a été retenu). Ce choix s'explique par des scores de R² ajusté meilleurs dans la deuxième ligne (le R² ajusté est égal à 0,284 pour les régressions, et il est égal à 0,161 pour les équations).

La logique de sélection des déterminants pertinents est la même que pour la variable « intention d'une nouvelle localisation dans une même région », c'est-à-dire que nous conservons les effets significatifs dans les deux techniques d'analyse pour statuer sur nos

hypothèses. En comparant les résultats des deux techniques d'analyse nous choisissons de conserver les résultats suivants pour valider ou invalider de nos hypothèses :

- Les résultats montrent que la force des liens a une influence positive et significative sur l'orientation internationale des entreprises. Comme ce résultat est commun aux deux techniques d'analyse, nous pouvons le considérer comme stable. En effet, la relation entre la force des liens et l'orientation internationale est significative dans les deux techniques (la *p-value* est inférieure au seuil de 0,001 pour les régressions et elle est inférieure au seuil de 0,01 pour les équations). Les résultats montrent donc que la relation est fortement significative. De plus, la taille du coefficient standardisé est importante dans les deux cas. Même si le coefficient est plus élevé pour les régressions ($\beta = 0,387$) que pour les équations ($\beta = 0,245$), cette valeur reste élevée dans les deux techniques relativement aux autres coefficients. Pour ces raisons, nous pouvons donc dire que plus l'entreprise dispose de liens forts à l'étranger, plus elle est orientée vers l'international, ce qui valide l'hypothèse H2.
- Les résultats issus des deux techniques permettent également de valider l'hypothèse H7b stipulant que l'expérience locale modère positivement la relation curvilinéaire entre le degré de réussite et l'orientation internationale. Nous remarquons que cette relation de modération est plus significative dans les régressions linéaires (la *p-value* est inférieure au seuil de 0,01) que dans les équations structurelles (la *p-value* est inférieure au seuil de 0,1). Néanmoins, comme cette relation est significative dans les deux techniques (même faiblement dans le cas des régressions), nous pouvons dire que plus l'entreprise passe du temps dans une région précise, plus la relation curvilinéaire en forme de U inversé entre le degré de réussite et l'orientation internationale est forte. De ce fait, nous pouvons confirmer l'hypothèse H7b.

Cette première série de résultats permet d'expliquer l'orientation internationale des entreprises, et elle permet également de confirmer deux hypothèses de recherche. La prochaine série de résultats nous conduit à réfuter une de nos hypothèses.

- Les résultats communs aux deux techniques d'analyse nous conduisent à rejeter de manière certaine l'hypothèse relative à l'effet de l'expérience locale sur l'orientation internationale (H4b). Comme ce résultat est consolidé, nous pouvons dire que l'expérience locale mesurée par le temps passé dans une certaine région influence

négativement l'orientation internationale de l'entreprise. En effet, cette relation est significative dans les deux techniques d'analyse (la *p-value* est inférieure au seuil de 0,01 dans les régressions, et inférieure au seuil de 0,05 dans les équations). De plus, la taille de l'effet est similaire et relativement importante. En observant les coefficients β , nous remarquons que les effets sont positifs et presque de même envergure entre les deux techniques puisque β est égal à -0,302 dans les régressions linéaires et β est égal à -0,339 dans les équations structurelles.

- Enfin, concernant les variables de contrôle, nous remarquons que le covid influence négativement l'orientation internationale des entreprises. Ce résultat est valide dans les deux techniques d'analyse. Nous notons qu'il est plus significatif dans les régressions linéaires que dans les équations structurelles car la *p-value* est en dessous du seuil de 0,05 pour les régressions et en dessous de 0,1 pour les équations. Par ailleurs, en observant les coefficients β , nous pouvons dire que les effets sont suffisamment importants pour être pris en compte dans notre analyse. Nous pouvons donc dire que le covid a négativement influencé l'orientation internationale des entreprises qui s'internationalisent.

Ensuite, nous avons obtenu plusieurs autres résultats qui sont valables dans l'une ou l'autre des techniques. Ces résultats sont donc différents en fonction de la technique d'analyse, et leur ampleur (significativité et taille des effets) diffère. De ce fait, nous réfutons certaines de nos hypothèses de recherche, et nous choisissons de ne pas retenir les effets suivants :

- Les résultats des deux techniques d'analyse ne concordent pas concernant l'influence du networking informel sur l'orientation internationale. Alors que les régressions linéaires indiquent que la relation est significative (la *p-value* est inférieure au seuil de 0,05), les équations structurelles indiquent que la relation entre les deux variables n'est pas significative. De plus, alors que le coefficient β est relativement important dans le cas des régressions linéaires ($\beta = 0,182$), ce coefficient est très faible dans le cas des équations structurelles ($\beta = 0,058$). A la lecture de ces deux paramètres et en comparant les deux techniques d'analyse, nous réfutons notre hypothèse n°1 qui lie le networking de l'entreprise à son orientation internationale.
- Ensuite, les résultats divergent également concernant l'hypothèse H3a. Alors que l'hypothèse est validée dans les équations structurelles, elle ne l'est pas dans les

régressions linéaires (les paramètres indiquent que la relation n'est pas significative). De ce fait, comme nous ne pouvons pas confirmer les résultats dans les deux techniques de traitement, nous réfutons l'hypothèse H3a.

- Enfin, concernant l'influence de l'expérience internationale sur l'orientation internationale, les résultats divergent à nouveau. La relation entre l'expérience internationale et l'orientation internationale n'est pas significative dans les régressions linéaires, et elle est faiblement significative dans les équations structurelles (la *p-value* est inférieure au seuil de 0,1). Comme les résultats sont différents dans les deux techniques d'analyse, nous rejetons l'hypothèse H4a.

Le tableau ci-dessous résume les éléments relatifs à la validation de nos hypothèses de recherche. Il présente le choix des modèles retenus, la conservation des effets utilisés pour statuer sur les hypothèses, et le rejet des effets qui ne sont pas communs aux deux techniques d'analyse.

Tableau 38 : Conclusions des résultats sur ORIENT

Conclusions		
Modèles conservés		
Pour régressions linéaires		
Modèle 4	Meilleur R ² ajusté, modèle qui a le plus de sens	
Pour équations structurelles		
Modèle 4	Meilleur R ² ajusté, meilleur Q ² , SRMR satisfaisant, NFI satisfaisant, modèle qui a le plus de sens	
Effets conservés		
Force des liens	Significatifs dans les deux modèles	H2 validée
Expérience locale	Significatifs dans les deux modèles	H4b rejetée
Modération de la relation entre Le degré de réussite et l'orientation internationale par l'expérience locale	Significatifs dans les deux modèles	H7b validée
Covid	Significatifs dans les deux modèles	
Effets rejetés		
Networking informel	Valide dans les régressions linéaires uniquement	H1 rejetée
Degré de réussite	Validé dans les équations structurelles uniquement	H3a rejetée
Expérience internationale	Valide dans les régressions linéaires uniquement	H4a rejetée

3. Discussions des résultats

Cette partie discussion a pour objectif de mettre en perspective les résultats issus de notre étude empirique. Nous discuterons donc des conclusions de la partie qualitative mais surtout des résultats de la partie quantitative. Cette partie nous permet de préciser le modèle « U i » élaboré dans la première partie de ce travail de recherche.

Nous discuterons donc d'abord de l'influence du réseau social sur l'intention d'une nouvelle localisation dans une même région (3.1) avant de discuter de l'influence de l'expérience sur l'intention de localisation (3.2). Nous terminerons en mettant en perspective le modèle « U i » en le comparant aux autres modèles explicatifs de l'internationalisation (3.3).

3.1. L'influence du réseau social sur l'intention d'une nouvelle localisation dans une même région

Les résultats de notre étude empirique permettent de statuer sur l'influence du réseau social sur l'intention d'une nouvelle localisation dans une même région. En conceptualisant le choix de localisation à partir de la notion d'intention, notre étude enrichit la littérature sur les déterminants du choix de localisation, notamment à travers l'étude des stratégies des PME françaises dans la région MENA. Elle répond aux questions soulevées par plusieurs revues de littératures sur le choix de localisation (Jain *et al.*, 2016 ; Li *et al.*, 2018 ; Nielsen *et al.*, 2017 ; Kim et Aguilera, 2015) : « *notre article invite les chercheurs à combler les gaps dans la littérature en étudiant l'influence du background des managers et de leurs réseaux sur le choix de localisation* » (Jain *et al.*, 2016, p. 318). En analysant l'influence du networking et de la force des liens, nous avons donc cherché à combler ces « *gaps* ». Notre étude répond également à la demande de Li *et al.* (2018, p. 1099) qui invitaient les « *futures recherches à investiguer le choix de localisation des multinationales à partir de cadres théoriques tels que les ressources et les réseaux sociaux [...] pour développer ou compléter les théories existantes* ». Alors que cette recommandation visait surtout à développer les théories LLL (*Linkage-Leverage-Learning*) de Mathews (2006) et la « *springboard theory* » de Luo et Tung (2007, 2018), nous avons pris le parti de développer un autre modèle explicatif de l'internationalisation pour rendre compte de l'influence du réseau social sur le choix de localisation : le modèle d'Uppsala. Ce choix a été justifié par la pertinence du modèle d'Uppsala (Meier et Meschi, 2010 ; Welch *et al.*, 2016 ; Welch et Paavilainen-Mäntymäki, 2014) et par sa capacité à expliquer le choix de

localisation. Alors que ce modèle a initialement été pensé pour l'explication de l'internationalisation (Johanson et Vahlne, 1977, 2009 ; Vahlne et Johanson, 2017), plusieurs études relèvent son potentiel heuristique pour proposer des explications complémentaires qui viseraient à rendre compte de « sauts » dans les étapes du processus d'internationalisation (Li et Roberts, 2012).

C'est dans cette perspectives que nous avons choisi d'employer le réseau social de l'entreprise en tant que déterminant du choix de localisation. Afin d'expliquer pourquoi une entreprise se localise à l'étranger, nous avons utilisé le réseau social pour analyser les mécanismes qui font qu'une entreprise décide de réaliser une nouvelle localisation. Pour cela, nous avons repris les principales études qui conceptualisent le réseau social comme une ressource interne à l'entreprise (Barney, 1991 ; Jain *et al.*, 2016). En observant nos résultats, nous pouvons confirmer que le réseau social constitue bien une ressource que l'entreprise peut mobiliser lorsqu'elle décide de se localiser une nouvelle fois et poursuivre son processus d'internationalisation. En considérant le réseau comme un actif propre à l'entreprise et intangible dans la mesure où ce n'est pas une ressource palpable, nous avons donc précisé le paradigme éclectique de Dunning (1980, 1988) ainsi que le modèle d'Uppsala (Johanson et Vahlne, 2009). En effet, l'un comme l'autre ne précise pas quel type de ressource peut être mobilisé par l'entreprise et surtout quels aspects du réseau sont utiles à l'internationalisation. Le « O » qui renvoie aux avantages de propriété de l'entreprise (*Ownership*), n'indique pas en quoi le réseau peut être une ressource propre à l'entreprise qui s'internationalise. Nous avons donc ajouté deux aspects du réseau social (le networking et la force des liens) qui peuvent préciser et caractériser quelles facettes du réseau peuvent constituer un avantage à la propriété, utile à l'internationalisation. De plus, le modèle d'Uppsala ne précise pas non plus quelles dimensions du réseau peuvent être utile à l'internationalisation, et encore moins au moment du choix de localisation. Si des études empiriques ont permis de rendre compte de l'influence des différentes facettes du réseau social sur l'internationalisation, peu ont pris en compte ce déterminant pour expliquer un moment précis du processus : le choix de localisation (Nielsen *et al.*, 2017). De ce fait, nous avons, à partir d'une double conceptualisation du réseau social, permis de combler ce vide.

En se centrant sur le choix de localisation, conceptualisé à partir de la notion d'intention, nous avons ensuite cherché les études qui avaient déjà utilisé le réseau social pour expliquer le choix de localisation. Nous avons constaté que, malgré la littérature importante sur le choix de localisation, peu d'études utilisaient ce déterminant (Kim et Aguilera, 2015). De même, malgré

l'apparent consensus dans la littérature stipulant que le réseau social favorise de nouvelles localisations (Kim et Aguilera, 2015), nous nous sommes rendu compte que les études empiriques ne renvoyaient pas au même constat (Nielsen *et al.*, 2017). Le réseau social influence l'internationalisation (Hohenthal *et al.*, 2014 ; Johanson et Vahlne, 2009), mais, finalement, peu d'articles font état de l'influence du réseau sur le choix de localisation en tant que moment particulier du processus d'internationalisation. Ces quelques études empiriques montrent que la position dans le réseau (Guler et Guillen, 2010), la force des liens inter firmes (Alcantara et Mitsuhashi, 2012), et les liens ethniques (Bryan-Jean *et al.*, 2011 ; Hernandez, 2014), influencent positivement le choix de localisation. Or, ce faible nombre d'articles et la diversité des conceptualisations du réseau ne permettent pas de statuer sur l'influence du réseau social sur le choix de localisation (Nielsen *et al.*, 2017). En effet, en considérant le réseau comme un actif intangible détenu par l'entreprise, seulement 30% des articles empiriques confirment l'effet positif du réseau sur le choix de localisation et 70% ne trouvent pas vraiment de lien entre les deux (Nielsen *et al.*, 2017). Nous avons donc cherché, à partir de deux aspects du réseau social que sont le networking et la force des liens à déterminer si cette ressource pouvait constituer un déterminant du choix d'une nouvelle localisation dans une même région.

Les résultats de notre étude empirique nous ont conduit à distinguer deux effets ; l'un significatif et positif (la force des liens), l'autre non significatif (le networking). Nous avons contribué à la littérature empirique en montrant que la force des liens constitue une facette du réseau social qui est utile pour comprendre le choix d'une nouvelle localisation des PME dans une même région. Cela s'explique par le fait que les liens forts constituent une ressource dont l'influence est limitée à une région précise. L'avantage que retirent les entreprises de leurs liens forts est surtout centré sur la région où la firme a établi ce type de liens ; ils permettent donc de stabiliser la présence de l'entreprise dans cette région et en conséquence les entreprises ont tendance à être « bornées régionalement » (Arrègle *et al.*, 2009, 2013). Concernant le networking, nous avons testé l'influence du networking informel et le networking institutionnel sur l'intention d'une nouvelle localisation et sur l'orientation internationale. Nous remarquons que ni l'un ni l'autre a une influence sur le choix de localisation. Nous pensons donc que le networking gagnerait à être conceptualisé et défini à l'aide de cadres théoriques différents tels que *l'International New Venture* (Knight et Cavusgil, 1996, 2004, 2015 ; Coviello *et al.*, 2017, Oviatt et McDougall, 1994, 2018), la théorie des agglomérations (Alcacer et Chung, 2014 ; Krugman, 1991 ; Nachum, 2000), ou le modèle LLL (Mathews, 2006), plutôt que par le modèle d'Uppsala (Nielsen *et al.*, 2017).

Les prochains paragraphes discutent des résultats relatifs à l'influence du réseau sur l'intention d'une nouvelle localisation dans une même région en termes d'apports théoriques et empiriques. Nous discuterons d'abord des résultats sur le networking (3.1.1) avant de discuter des résultats sur la force des liens (3.1.2).

3.1.1. L'influence du networking sur l'intention d'une nouvelle localisation dans une même région

Les résultats révèlent que l'influence du networking sur l'intention d'une nouvelle localisation dans une même région n'est pas significative. Nous avons défini le networking comme la capacité d'une entreprise à créer, utiliser et entretenir des relations au cours de son internationalisation (Chen et Chen, 1998 ; Naude *et al.*, 2014) et nous avons fait l'hypothèse que cette capacité était importante pour l'entreprise qui souhaite se localiser à l'étranger dans la mesure où elle permettait d'obtenir des informations utiles sur la région visée (Lei et Chen, 2011 ; Manolova, 2010). Ces informations et ces activités permettaient à l'entreprise d'être un « *insider* », favorisant alors son insertion dans un environnement étranger et incitant à celle-ci à se localier (Johanson et Vahlne, 2009).

Cependant, les résultats de la partie quantitative nous indiquent que le networking n'est pas pertinent pour expliquer l'intention de localisation. Les résultats des régressions linéaires et des équations structurelles montrent que l'influence du networking n'est pas significative et nous pouvons expliquer cela de plusieurs manières.

D'abord car le networking, en apparence utile, permet surtout d'identifier des opportunités lorsque l'entreprise se localise à l'étranger et il permet d'avoir de nouveaux contacts utiles pour évaluer l'environnement de la région ciblée (Harris et Wheeler, 2005 ; Loanne et Bell, 2006 ; Stoian *et al.*, 2017). En réaffirmant le fait que les actions des agents s'inscrivent dans une histoire, une culture, et des institutions, le networking permet de ne pas adopter une démarche individualiste uniquement basée sur la rationalité économique (Polanyi, 1944). En faisant reposer sa stratégie sur ses capacités de networking, l'entreprise peut prendre en compte plusieurs aspects de l'environnement, y compris des aspects « hors business ». Cet aspect relationnel a été validé dans la partie qualitative (« *j'étais à Paris à l'époque et j'ai pu bénéficier de mes contacts pour me mettre en relation avec les dirigeants de NexVision France* ») mais pas dans la partie quantitative (car la relation entre les différentes formes de

networking et l'intention de localisation n'était pas significative). En revanche, ce déterminant n'influence pas l'intention de localisation car nous pensons qu'il permet « uniquement » de récolter des informations et d'identifier les personnes susceptibles d'aider l'entreprise dans ses démarches de localisation. Dans la revue de littérature, nous avons montré que, dans le modèle d'Uppsala, l'engagement croissant s'effectue en suivant trois étapes : la prolongation des relations, la pénétration des réseaux et l'intégration à l'international des normes de ces réseaux (Laghzaoui, 2009)¹². Or, suite à l'analyse des résultats et à l'absence de relation significative entre le networking et l'intention de localisation, nous pouvons penser que le networking permet à l'entreprise d'avoir accès uniquement aux étapes 1 et 2 mais pas à l'étape 3. Cela signifie que, malgré de bonnes capacités de networking, l'entreprise n'est pas capable de tirer le meilleur de son réseau, ou qu'elle n'est pas assez rassurée par ses relations.

Il s'agit donc d'un avantage potentiel que l'entreprise devra activer pour pouvoir en bénéficier. Autrement dit, le networking est utile pour identifier des opportunités, caractériser les risques potentiels, évaluer l'environnement, mais il n'incite pas à l'action. L'entreprise peut donc effectuer des démarches en participant à des salons, en se rendant sur place, en participant à des organisations de clubs d'exportateurs mais cela ne suffit pas à amorcer des démarches concrètes. L'amélioration des capacités de networking traduit alors une meilleure capacité de l'entreprise à se projeter à l'étranger, mais elle ne constitue pas un déterminant significatif de l'intention de localisation. Dans le chapitre 1, nous avons repris l'explication de Meier et Meschi (2010, p. 15) pour présenter le fonctionnement de la deuxième version du modèle d'Uppsala :

« La séquence 1 analyse la firme en relation avec un réseau d'affaires : celle-ci appartient-elle à un réseau ? Et dans l'affirmative, quelle est la position (centrale ou non) de celle-ci dans le réseau ? La séquence 2 correspond à la base de connaissances expérientielles issues du réseau et dont dispose la firme pour l'aider dans internationalisation. Cette base est positivement corrélée au nombre d'opportunités d'expansion internationale qui se présentent à la firme. Cette séquence 2 va conditionner à son tour le

¹² Premièrement, l'entreprise prolonge son réseau existant pour bénéficier de nouvelles opportunités de développement à l'international ; deuxièmement, elle pénètre de nouveaux réseaux pour être un « insider » et bénéficier d'une position favorable et d'informations à moindre coût ; troisièmement, elle coordonne l'ensemble des réseaux auxquels elle appartient (voir page 41).

développement de nouvelles relations avec un ou plusieurs membres du réseau (cf. séquence 3) ainsi que les conséquences de ces nouvelles relations en termes de connaissances et de confiance (cf. séquence 4) ».

Après avoir examiné les résultats, nous pouvons conclure que le networking ne permet pas de passer à l'étape 4 qui se caractérise par la création de relations de confiance. Le networking permet bien de passer les étapes 1, 2 et 3, mais il manque une étape qui permet de rassurer définitivement l'entreprise et lui permettant de s'engager pleinement. Cette étape est celle de la confiance.

Ensuite, les résultats laissent penser que le networking permet de tisser des liens faibles (Chauvet et Collet, 2010 ; Granovetter, 1973). Dans cette perspective, le networking favorise en fait les trous structuraux (Batjargal *et al.*, 2013 ; Burt, 1992 ; 2005) et l'identification des opportunités. Comme cela a été envisagé dans le chapitre 1, la reconnaissance des opportunités est un des déterminants de l'internationalisation (Kontinen et Ojala, 2011 ; Oviatt et McDougall, 1994, 2018). Même s'il ne pousse pas l'entreprise à s'engager et à agir, le networking peut favoriser la création de nouveaux liens utiles à l'obtention d'informations stratégiques (Cavusgil et Knight, 2015). Le networking permettrait en fait d'avoir des liens faibles dans la région que l'entreprise souhaite pénétrer. Or, comme nous avons indiqué que les liens faibles correspondent davantage à une logique d'exploration (contrairement aux liens forts qui correspondent à une logique d'exploitation) (March, 1991 ; Pinho et Prange, 2016), ces liens créés par le biais du networking agissent plus comme des capteurs d'information sans que l'entreprise soit dans une démarche de concrétisation des projets. Dans la revue de littérature nous avons spécifié que la logique d'exploration inclut des mécanismes compris dans les termes tels que « *recherche, variation, prise de risques, expérimentation, jeu, flexibilité, découverte, innovations* » (March, 1991, p. 71). Or, suite à l'examen des résultats, et devant la constatation que le networking n'a pas d'influence sur l'intention de localisation dans une même région, nous pensons que l'exploration sert davantage à poursuivre une stratégie globale (plutôt que régionale) : « *l'exploration [de nouvelles opportunités] joue un rôle important dans l'intention des managers d'internationaliser l'entreprise* » (Dasi *et al.*, 2015, p.77). Ainsi, l'exploration semble provoquer l'intention d'internationaliser l'entreprise, mais pas forcément l'intention de se relocaliser dans une région particulière. Ici, la nuance est importante puisque le networking « donne envie » à l'entreprise de s'internationaliser mais

n'est pas suffisant pour provoquer l'intention d'une nouvelle localisation dans une même région.

Ces liens faibles issus par exemple de rencontres et de connaissances nouées sur un salon à l'étranger, semblent en fait plus faciliter l'acquisition d'un premier socle de connaissances générales sans pour autant inciter l'entreprise à franchir le pas de l'investissement à l'étranger. Ce résultat peut s'expliquer par le fait que la portée géographique du réseau social est limitée et que le développement des capacités de networking requiert un savoir-faire global (plutôt que local) (Lo et Lin, 2015). Or, la connaissance générique de l'internationalisation est capitale pour une entreprise mais elle ne permet pas d'avoir accès à des connaissances spécifiques sur une région. Les connaissances issues des activités de networking peuvent être trop superficielles, ce que Manolova (2010) montre en spécifiant que le réseau facilite l'engagement international, mais ne conclue rien en ce qui concerne l'avantage que procure le networking en termes de localisation. Donc, les compétences de networking semblent plutôt être efficaces pour tisser des relations mais pas pour en retirer une utilité suffisante à la localisation.

En revanche, nous remarquons dans les résultats de la partie quantitative que le networking et les liens faibles qu'il engendre peuvent affecter l'orientation internationale¹³ de l'entreprise ; c'est-à-dire qu'ils incitent l'entreprise à envisager l'international comme une source d'opportunités. En d'autres termes, le networking permet d'ouvrir le champ des possibles pour l'entreprise en lui montrant que des possibilités de développement à l'étranger sont envisageables pour entamer ou poursuivre une stratégie d'internationalisation. Néanmoins, ce résultat est valide uniquement dans une des deux techniques d'analyse, celle des régressions linéaires. L'influence du networking informel sur l'orientation internationale n'est donc pas un résultat consolidé par les équations structurelles, il serait donc à approfondir par d'autres études empiriques. Même si ce résultat n'est pas stabilisé, il fait échos aux explications de « *l'International New Venture* » (Meier et Meschi, 2010) stipulant que le réseau et l'identification des opportunités de développement à l'étranger sont des moteurs de l'internationalisation (Oviat et McDougall, 1994, 2018). En donnant envie aux dirigeants d'entreprise de se développer à l'étranger (notamment en montrant que l'international peut constituer de nouveaux débouchés ou permet de produire à moindre coût), le networking se rapproche davantage des explications INV/BGs que du modèle d'Uppsala (Cavusgil et Knight,

¹³ L'orientation internationale caractérise la capacité de l'entreprise à se projeter à l'international.

2004, 2015 ; Oviatt et McDougall, 1994). Cela s'explique par un choix de stratégie d'internationalisation tout azimut des BGs alors que l'internationalisation expliquée par le modèle d'Uppsala est plus incrémentale (Welch et Paavilainen-Mantymaki, 2014).

Pour évaluer la pertinence de nos résultats empiriques qui concernent l'influence du networking sur l'intention d'une nouvelle localisation, nous les mettons en perspective avec les articles de notre revue de littérature qui mobilisent également le networking. Nous remarquons d'abord dans ces articles que le networking est surtout utilisé pour expliquer l'internationalisation et ses différentes facettes. Harris et Wheeler (2005) montrent que le networking permet d'accroître le nombre de contacts et dans une moindre mesure, la connaissance du marché cible ; mais cette étude ne dit rien en ce qui concerne le choix de localisation. De même, Belso-Martinez *et al.* (2006) insistent sur le fait que les PME avec un haut degré de networking ont un processus d'internationalisation accéléré. Ici aussi, nous ne retrouvons pas de ligne d'argumentation relative à la décision de localisation en tant que moment particulier du processus d'internationalisation. Les conclusions de Belso-Martinez *et al.* (2006) rejoignent celles de Manolova *et al.* (2010) car, d'après eux, la taille du réseau du dirigeant de PME affecte positivement le degré d'internationalisation. Ces quelques exemples d'articles empiriques illustrent à la fois l'influence positive du networking sur l'internationalisation mais également le manque de conclusions relatives à l'influence du networking sur le choix de localisation. Seul l'article de Lei et Chen (2011) montre que les entreprises avec un haut degré de networking préfèrent se localiser dans les pays les moins développés. A notre connaissance, cet article est le seul liant vraiment le networking et le choix de localisation. Or, notre étude empirique aboutit aux conclusions inverses puisque nous avons observé que le networking ne favorise pas de nouvelles localisations des PME françaises dans la région MENA. Notre contribution vient donc relancer le débat sur l'intérêt de développer les capacités de networking des PME lorsque celles-ci souhaitent se localiser dans une certaine région. Alors que Lei et Chen (2011) montrent que le networking a une influence positive sur le choix de localisation, nos résultats montrent une absence de relation significative.

Plusieurs pistes peuvent expliquer cette différence de résultat. Elle peut par exemple s'expliquer par le terrain d'étude. Alors que l'article de Lei et Chen (2011) est centré sur l'Asie, notre recherche est centrée sur la région MENA. La conceptualisation du networking peut alors être différente en fonction de la région visée. Des pratiques jugées acceptables et utiles dans une certaine région ne le sont probablement pas dans une autre. D'autre part, l'influence du networking peut affecter les modes d'entrée, et dans ce cas, la localisation ne doit pas être

conceptualisée uniquement comme la création de filiales mais doit prendre en compte des modes d'entrée différents. Ceci permettrait de voir dans quelles mesures le networking influence l'intensité des modes d'entrée. Cette piste de recherche soulevé par les résultats contre-intuitifs de notre étude renvoie notamment à la typologie des modes d'entrée que peuvent emprunter les PME pour se localiser à l'étranger (Mayrhofer et Urban, 2011 ; Pan et Tsee, 2000). Finalement, les résultats de notre recherche rejoignent ceux des études empiriques qui tentent d'expliquer le choix de localisation à partir des actifs intangibles (Nielsen *et al.*, 2017) : le réseau social (conceptualisé par le networking) n'a pas d'influence significative sur le choix de localisation. L'apport de notre recherche se situe donc surtout sur la création d'un débat autour de la pertinence et de l'utilité du networking pour les entreprises qui souhaitent se localiser à l'étranger. Alors que peu d'études utilisent ce déterminant pour expliquer le choix de localisation, nous proposons d'investiguer davantage la relation entre les capacités de networking du dirigeant et les démarches concrètes qu'il engage pour s'internationaliser. Dit autrement, le networking est-il utile pour la mise œuvre concrète d'une stratégie de localisation ?

3.1.2. L'influence des liens forts sur l'intention d'une nouvelle localisation dans une même région

Les résultats nous permettent de confirmer que les liens forts ont une influence significative et positive sur l'intention d'une nouvelle localisation dans une même région. Nous avons défini les liens forts comme des relations caractérisées par des échanges fréquents et réciproques. Ils reposent notamment sur la confiance qui s'installe entre deux individus et ils permettent de réduire l'incertitude en ayant recours à des contacts fiables, qui n'adoptent pas de démarche opportuniste vis-à-vis du dirigeant (Brulhart et Claye-Puaux, 2009 ; Chaubaud et Ngijol, 2010). Les résultats des parties qualitative et quantitative permettent de mieux comprendre pourquoi ces liens sont importants dans la décision de localisation mais ils permettent également d'évaluer la puissance de la relation entre la force des liens et l'intention de localisation.

Tout d'abord, les liens forts ont une influence significative et positive sur l'intention de localisation dans une même région ; que ce soit avec les régressions linéaires comme avec les équations structurelles, les résultats confirment notre intuition issue de la revue de littérature. Nous avons fait l'hypothèse « qu'en réduisant le risque de défaut d'engagement ou de transfert

de fausses informations, l'entreprise qui a recours à des liens forts s'assure de la réussite de sa stratégie à l'international, ce qui l'incite à s'engager et à se localiser à l'étranger » (voir chapitre 2). Suite à l'analyse des résultats, nous pouvons confirmer que ce type de lien est particulièrement utile pour la poursuite de l'internationalisation, attestant ici de la pertinence de la deuxième version du modèle d'Uppsala : « *Les relations offrent un potentiel certain pour l'apprentissage et la construction de la confiance et de l'engagement qui sont deux pré-conditions pour l'internationalisation* » (Johanson et Vahlne, 2009, p. 1411).

La deuxième version du modèle d'Uppsala peut être couplée à la troisième pour expliquer l'influence des liens forts sur l'intention de localisation. Pour cela, nous reprenons le fonctionnement des facteurs de changements qui repose sur trois « sous-processus » : la création de relations qui permettent l'engagement et la confiance entre l'entreprise et ses partenaires (Morgan et Hunt, 1994) ; la flexibilité dans la stratégie de l'entreprise qui permet de passer d'une intention à la réalisation de la stratégie (Mintzberg, 1985) ; et l'adaptation de l'entreprise à l'environnement *via* un mécanisme dépendant du passé et reposant sur des essais et des erreurs. Ces processus issus de la troisième version montrent comment une entreprise peut utiliser ses liens forts pour passer du projet à la réalisation ; c'est à partir de ses relations de confiance et de ses liens forts que l'entreprise décide d'engager des ressources à l'étranger et donc de se localiser : « *la confiance est importante pour dépasser l'incertitude qui précède les décisions d'allocation des ressources* » (Vahlne et Johanson, 2017, p. 1089)

Les liens forts semblent bien rassurer l'entreprise qui s'internationalise puisqu'ils permettent de dissiper le doute et ils réduisent l'aversion au risque. En ayant recours à des relations que l'entreprise identifie comme des relations de confiance, les dirigeants acceptent de se projeter et d'investir dans une région qu'ils connaissent par le truchement de contacts proches et intimes. Les fondements du modèle d'Uppsala sont particulièrement pertinents pour rendre compte de l'intention de localisation puisque les liens forts, rassurent l'entreprise, réduisent son aversion au risque mais ils permettent également d'être un « *insider* » en pénétrant des « bons » cercles de relation. La construction de liens forts peut prendre du temps, ce qui justifie que plus ces liens se renforcent avec le temps, plus l'entreprise est incitée à se localiser dans une région où elle dispose de relations de confiance.

Les résultats confirment également une partie de la théorie du réseau social. Même si nous avons stipulé que la théorie du réseau social n'est pas monolithique, grâce à nos résultats, nous pouvons appuyer les conclusions de Coleman (1990). Les liens forts incitent à l'action car

les relations fréquentes et intimes incitent à partager des informations essentielles pour agir. Cette action est rendue possible par l'encastrement de l'entreprise dans un écosystème plus global (Granovetter, 1985). Cet écosystème permet à l'entreprise d'entrer en contact avec la société du pays d'accueil et de s'y inscrire profondément (Bidart, 2008). En s'encastrent dans un espace précis, l'entreprise jouit alors d'une meilleure réputation ce qui l'incite à se localiser et à s'engager durablement sur un territoire (Burt, 2005). Dans le cas d'une stratégie d'internationalisation, l'entreprise qui dispose de relations fortes est incitée à agir, à s'engager donc à investir dans la région où elle jouit de ses liens forts.

« Il y a donc une forte probabilité que ce processus d'apprentissage et de création de confiance va mener à de plus hauts degrés d'engagement (Andersson et Weitz, 1992). Comme le montrent Morgan et Hunt (1994), la création de confiance est vitale pour l'engagement ».

Vahlne et Bhatti (2019, p. 209)

Nos résultats sont conformes au modèle d'Uppsala et nous pouvons confirmer que le réseau social de l'entreprise, envisagé à partir de ses liens forts, permet bien de réduire l'incertitude en faisant de l'entreprise un « *insider* », membre d'un groupe unissant ses membres par des relations fortes. Pour Burt (1992, 2005) l'insertion de l'entreprise dans un groupe de membres soudés entre eux s'explique par la proximité existante entre les individus. Cette proximité permet de connaître précisément la qualité et la réputation des membres du club, incitant alors les « *insiders* » à partager des ressources utiles et des informations stratégiques. Une nouvelle fois, la proximité entre les membres d'un réseau facilite la mise en œuvre des actions communes et donc incite à la localisation. Nos résultats rejoignent d'autres études empiriques (Guler et Guillen, 2010) en montrant que le réseau, *via* les liens forts, incite les entreprises à s'engager durablement sur un territoire en s'y localisant.

Sur le plan empirique, l'importance des liens forts dans l'intention d'une nouvelle localisation s'explique par l'importance accordée à l'humain lorsque l'entreprise souhaite se développer dans la région MENA (d'Holtgrave et Onay, 2017). Les affaires ne peuvent se réaliser qu'à condition de connaître suffisamment bien les personnes avec lesquelles l'entreprise est en contact. Le slogan *Human before business* pourrait illustrer l'importance des

liens forts et l'état d'esprit à adopter lorsqu'une entreprise souhaite se localiser dans la région MENA. Nous retrouvons donc ici les aspects relationnels de la RBV (Dyer et Singh, 1998) et notamment l'importance du capital social (Chetty et Agndal, 2007 ; Nahapiet et Ghoshal, 1998 ; Putnam, 1993). En se localisant dans la région MENA, les entreprises doivent particulièrement prêter attention à leurs relations car l'ensemble des liens tissés localement s'apparente à un portefeuille de contacts que l'entreprise doit gérer avec le plus grand soin afin d'exploiter pleinement son capital social. Autrement dit, ces avantages peuvent déboucher sur la création d'un « capital relationnel » (Kale *et al.*, 2000) puisque les liens que les individus tissent entre eux permettent d'acquérir des connaissances et des compétences que l'entreprise n'aurait pu obtenir autrement (Prévoit *et al.*, 2010). Le réseau, conceptualisé par les liens forts peut donc bien être envisagé comme une ressource intangible permettant à l'entreprise d'exploiter à l'étranger les avantages qu'elle a acquis dans les pays où elle opère déjà. Lorsque l'entreprise a l'intention de se localiser dans une région cible, l'exploitation des relations permet d'avoir recours aux contacts de l'entreprise pour tirer un avantage de son réseau et pour faciliter la mise en œuvre de ses stratégies (Makadok, 2001).

Enfin, nous pouvons discuter nos résultats en les comparant aux articles de notre revue de littérature qui mobilisent également le réseau social. D'après Dahl et Sorenson (2012) les entreprises survivent plus longtemps dans les régions où elles ont des attaches profondes et des liens forts. De ce fait, elles sont incitées à s'y localiser plusieurs fois. Nos résultats rejoignent cette étude sur les PME danoises puisque les liens forts ont une influence positive et forte sur l'intention d'une nouvelle localisation dans une même région. C'est-à-dire que les entreprises qui ont des relations de longue date dans une certaine région sont incitées à y rester en s'y localisant une nouvelle fois. Nous retrouvons ce constat dans l'article de Lo *et al.* (2016) qui indiquent que les PME s'établissent dans les régions où elles ont des liens suffisamment forts pour y développer leur business. Ces entreprises s'engagent même de manière conséquente dans les régions où elles disposent de ce type de liens, notamment en adoptant des modes d'entrée engageants tels que les « *Joint-Venture* ». Cet accroissement de l'engagement dans les régions où les entreprises disposent de liens forts s'explique en partie par le fait que les liens faibles utiles à la découverte d'une région se transforment en liens forts lorsque l'entreprise décide de s'établir durablement dans cette région (Kontinen et Ojala, 2011). Nos résultats vont dans ce sens puisque la relation positive entre la force des liens et l'intention de localisation implique que les entreprises avaient déjà tissé un réseau fort dans la région MENA pour pouvoir ensuite s'y localiser de manière stable et durable.

Nous pouvons donc utiliser nos résultats et les études empiriques existantes pour dire que les liens forts permettent aux PME d'éviter de faire des affaires avec des contacts peu fiables qui adoptent des comportements opportunistes, et que la stratégie consistant à bâtir des liens forts dans une région émergente est une stratégie gagnante pour l'entreprise qui souhaite se localiser de manière durable dans cette même région. Finalement, notre étude empirique permet de valider la thèse de Coleman (1990) selon laquelle la confiance mène à l'engagement. C'est grâce à des relations stables et fortes que les entreprises décident de réaliser de nouvelles localisations. Nos résultats contribuent donc à la littérature empirique sur le sujet en apportant du soutien à l'hypothèse selon laquelle le réseau social influence positivement l'intention d'une nouvelle localisation dans une même région. En adoptant une conceptualisation du réseau *via* la force des liens, nous contribuons à clarifier la relation entre le réseau social et le choix de localisation puisque nous rejoignons les 30% d'études qui soutiennent une relation positive entre les deux variables (Nielsen *et al.*, 2017).

3.2. L'influence de l'expérience sur l'intention d'une nouvelle localisation dans une même région

Suite à l'analyse des résultats, nous pouvons confirmer que les versions I et III du modèle d'Uppsala peuvent se combiner pour expliquer la transition entre deux localisations successives. Cette transition repose en partie sur l'expérience de l'entreprise, comme nous l'avons postulé dans la partie 1 de ce travail de recherche. L'expérience, conceptualisée par le degré de réussite et l'expérience internationale/locale, a un effet significatif sur l'intention de localisation. Cela signifie que l'entreprise qui se localise dans une région utilise ses expériences passées pour déterminer si elle va se localiser une nouvelle fois dans cette même région.

Nous avons défini l'expérience de la manière suivante :

L'expérience est une ressource intangible partagée par l'ensemble des membres d'une entreprise. Cette ressource acquise par un ensemble d'actions passées, réalisées conjointement par les membres de l'entreprise, débouche sur un apprentissage et sur une connaissance tacite qui oriente les décideurs dans leurs prises de décision et dans leur vision de l'internationalisation. Les expériences s'accumulent dans le temps pour former la connaissance expérientielle (voir chapitre 1, partie 1).

Les prochains paragraphes discuteront les résultats en deux temps :

- Tout d'abord, nous analyserons l'effet du degré de réussite des localisations antérieures sur l'intention d'une nouvelle localisation. Nous verrons que nos résultats sont relativement novateurs dans l'esprit du modèle d'Uppsala. Nous discuterons notamment du débat initié par notre recherche empirique autour de l'influence linéaire du degré de réussite (3.2.1).
- Ensuite, nous discuterons des résultats de l'influence de l'expérience internationale et locale sur l'intention d'une nouvelle localisation dans une même région. Nous remarquons que les résultats sont contre-intuitifs et que les deux types d'expérience ont des effets différents (3.2.2).

3.2.1. L'influence du degré de réussite sur l'intention d'une nouvelle localisation dans une même région

Nos résultats révèlent que l'influence du degré de réussite sur l'intention d'une nouvelle localisation dans une même région est surtout linéaire, ce qui nous permet de valider notre hypothèse H3a. Nous avons défini le degré de réussite comme « un spectre allant de l'échec au succès. Le terme degré de réussite rend compte de l'ensemble des résultats possibles auxquels peuvent faire face les entreprises dans la phase d'analyse des stratégies employées. Le degré de réussite renvoie à l'ensemble des perceptions du résultat, que ce soit un succès, un échec ou un QSE » (voir partie 1, chapitre 1). Nous avons fait une hypothèse postulant deux effets différents du degré de réussite sur l'intention de localisation ; le premier effet était linéaire, le second curvilinéaire en forme de U inversé. Pour justifier ces hypothèses, nous avons étudié les points extrêmes du degré de réussite (Dillon *et al.*, 2016 ; Greve, 1998 ; Rerup, 2006) : l'échec total, le QSE, et le succès total.

Nous avons choisi de retenir et de conserver la relation linéaire entre le degré de réussite et l'intention de localisation en raison de sa significativité et de son importance dans les deux techniques d'analyse et nous pouvons confirmer que le degré de réussite est un bon déterminant pour expliquer la transition entre deux étapes du processus d'internationalisation. En effet, l'effet observé dans notre étude quantitative nous permet de dire que le degré de réussite impacte bien l'intention de localisation et cela s'explique notamment à l'aide de la théorie de l'apprentissage (Argyris et Schön, 1978 ; Cyert et March, 1963 ; Guilhon, 1998 ; Koenig,

2006). L'entreprise qui souhaite se relocaliser dans une même région analyse le résultat de ses localisations antérieures pour estimer si elle décide ou non de se localiser une nouvelle fois. En fonction de l'analyse qu'elle retire de ses performances antérieures, l'entreprise peut décider d'un nouvel engagement. Dans la revue de littérature, nous avons mentionné que l'apprentissage est un processus de stimuli-réponse de la part de l'organisation et que l'organisation est un système qui s'adapte à l'environnement *via* un ensemble de procédures et de compétences (Cyert et March, 1963 ; Levitt et March, 1988). En fonction de ce que l'entreprise a déjà mis en œuvre, elle réagit de manière à choisir une stratégie qu'elle juge optimale. Dans nos résultats, nous observons que plus l'entreprise s'approche de l'échec, plus elle se remet en question et change sa stratégie ; ce qui illustre particulièrement bien le processus de stimuli-réponse effectué par une entreprise qui fait face à des résultats en dessous de ses attentes.

Les prochains paragraphes ont pour objectif de discuter les résultats de notre étude empirique. Nous reprendrons d'abord la mécanique de nos hypothèses H3a et H3b en analysant les points critiques du degré de réussite ; nous discuterons ensuite des apports au modèle d'Uppsala ; puis nous discuterons enfin des résultats sur l'orientation internationale.

Tout d'abord, nous constatons que l'échec conduit bien à une remise en question et donc à un changement de stratégie. Notre étude empirique confirme que les entreprises s'interrogent lorsqu'elles constatent que les résultats obtenus ne sont pas conformes à leurs attentes : « *le doute et la remise en question de l'expérience constituent donc un exercice nécessaire à la survie organisationnelle* » (Koenig, 2006, p. 306). Dans ce cas, un apprentissage en double boucle est bien effectué puisque les entreprises décident de ne pas se localiser une nouvelle fois dans une même région (Argyris et Schön, 1978). Nous pouvons dire qu'il s'agit d'un apprentissage en double boucle car les entreprises n'ont pas l'intention de réitérer la même stratégie et nous pensons qu'elles envisagent des solutions différentes qui ne concernent pas uniquement les modes opératoires mais vraiment la stratégie d'internationalisation. Lorsque les localisations antérieures se soldent par un échec, comme les entreprises n'ont pas l'intention de se localiser une nouvelle fois, nous pouvons dire que la myopie d'apprentissage n'a pas lieu (Levinthal et March, 1993) et que les entreprises tirent bien des leçons de leurs échecs (même les plus importants) (Baum *et al.*, 2005 ; Jordan et Audia, 2012). Ce résultat rejoint le consensus dans la littérature en théorie des organisations stipulant que l'échec entraîne du changement et

donc que les entreprises sont en mesure de réagir et de changer leur vision quant à l'environnement qui régit leurs actions (Cyert et March, 1963 ; Koenig, 2006).

En adoptant une approche plus cognitive de l'apprentissage (Leroy, 1988), nous pouvons interpréter ces résultats à partir de la modification des perceptions des entreprises. Suite à un échec, les entreprises semblent bien en mesure de modifier leur vision de l'environnement mais également de leur propres ressources et stratégies afin de mieux les remettre en cause. Cette remise en cause passe par une modification des interprétations « communément acceptées » dans l'entreprise. D'après Child (1997), l'entreprise n'est pas passive face à l'échec, elle peut manifester la volonté de changer et de décider d'une nouvelle stratégie pour atteindre ses objectifs. Nos résultats vont dans ce sens. Nous pouvons expliquer la relation positive entre le degré de réussite et l'intention de localisation par la volonté des entreprises de générer de l'apprentissage afin de proposer de nouvelles interprétations des expériences passées et changer les stratégies qui ont mené à l'échec (Weick, 1990).

Suite à un échec, nous pouvons finalement penser que les entreprises choisissent une autre région du monde si elles souhaitent poursuivre leur internationalisation. Nous pouvons aussi penser que les entreprises choisissent des modes d'entrée moins engageants qui ne correspondent pas à une stratégie de localisation, mais plutôt à une stratégie d'exportation (voir les autres modes d'entrées possibles dans l'article de Marchand et Vieu, 2018). Nous pouvons également postuler que les entreprises qui ont fait face à un échec dans une certaine région se désengagent et ne souhaitent pas poursuivre leur internationalisation (ce qui est également prévu dans le modèle d'Uppsala) (Johanson et Vahlne, 1977 ; Santangelo *et al.*, 2017).

Concernant le QSE, nos résultats ne permettent pas vraiment de statuer sur son influence. Malgré une attention croissante portée par les chercheurs autour de la question du QSE (Kuusela *et al.*, 2017 ; Shinkle, 2012), ce résultat reste à étudier davantage pour voir quels sont les stratégies et les actions potentielles que l'entreprise peut engager pour atteindre une meilleure performance. Nos résultats permettent néanmoins de confirmer ceux de Grève (1998) qui stipule que le QSE n'a pas vraiment d'impact sur le changement de stratégie. Dans le schéma n°15, nous avons présenté les différents cas de figure liant résultat et changement. Nos résultats montrent que les stratégies des entreprises qui se localisent dans une certaine région correspondent au quadrant n°3. Nous invitons donc les chercheurs à investiguer plus profondément les stratégies des entreprises à la suite d'un QSE. Comment font-elles pour améliorer leur performance ? Comment réagissent-elles à la suite d'un QSE ? Génèrent-elles

de l'apprentissage en simple ou en double boucle ? Pour cela, nous proposons d'avoir recours à des études de cas multiples pour proposer une explication du lien entre QSE et internationalisation afin de donner suite à l'article de Powell (2017) sur les relations entre le niveau de performance et l'internationalisation.

Le cas du succès est particulièrement intéressant puisqu'il permet de déterminer si la relation entre le degré de réussite et l'intention de localisation est linéaire ou curvilinéaire. Alors que la relation linéaire entre les deux variables est valide dans les deux techniques d'analyse, nous constatons que l'effet curvilinéaire est validé uniquement pour les régressions linéaires mais pas pour les équations structurelles. Ce résultat nous conduit à ne pas retenir l'effet en forme de U inversé et privilégier uniquement la relation linéaire. En faisant ce choix, nous pouvons conclure que les entreprises qui constatent que leurs localisations antérieures sont des succès adoptent la même stratégie d'internationalisation en se localisant une nouvelle fois dans une même région. Ce résultat valide donc les théories de la dépendance au sentier et de l'inertie organisationnelle (Minner, 1991 ; Nelson et Winter, 1982). Suite à un succès total, l'entreprise ne remet pas en question les choix qui l'ont mené à cette situation et elle réitère les mêmes procédés et les mêmes intentions. Dans le chapitre 1 de la première partie, nous avons indiqué qu'une stratégie progressive pouvait permettre de sélectionner les « bonnes pratiques » permettant la survie de l'organisation et l'atteinte de ses objectifs. Cette vision débouchait sur le mécanisme de dépendance au sentier (Nelson et Winter, 1982) au cours duquel les organisations ont tendance à répéter les actions et les stratégies qui ont fonctionné dans le passé (Miner, 1991). Suite à l'examen des résultats, nous pouvons dire que cette stratégie de poursuite et de continuité des choix peut conduire à une internationalisation trop optimiste et « arrogante » (Desai, 2010). Sur le plan théorique cela valide les tenants de la théorie de l'apprentissage stipulant que le succès exagéré entraîne une myopie d'apprentissage. Sur le plan managérial, nous attirons l'attention des décideurs sur l'analyse des succès importants. Afin d'éviter de tirer de fausses leçons de ce qu'elles ont réalisé précédemment, les entreprises doivent analyser précisément les causes de ce franc succès pour éviter de tomber dans un « optimisme exagéré » (Thomas *et al.*, 2007).

Néanmoins, nos résultats diffèrent en fonction des techniques d'analyse. Alors que les régressions linéaires valident l'effet curvilinéaire entre le degré de réussite et l'intention d'une nouvelle localisation, les équations structurelles ne confirment pas ce résultat. Au-delà de la différence arithmétique entre ces deux techniques, l'effet curvilinéaire validé partiellement

nous semble intéressant à discuter. D'une part en raison des pistes de recherche qu'il suggère, et d'autre part en raison de la relativisation de la théorie de l'inertie organisationnelle.

En validant l'effet curvilinéaire entre le degré de réussite et l'intention de localisation, le modèle de régressions linéaires permet de discuter de l'influence du QSE sur l'internationalisation. En effet, si la relation est bien en forme de U inversé, nous pouvons avancer plusieurs arguments pour expliquer l'influence du QSE sur l'internationalisation. D'abord, nous pouvons penser que le QSE n'entraîne pas de changement radical dans la stratégie d'internationalisation. Une entreprise qui connaît un succès modéré ne semble pas changer de stratégie puisqu'elle se localise une nouvelle fois dans une même région. Il semblerait donc que l'apprentissage issu du QSE n'est pas très important ou n'affecte pas la vision stratégique de l'entreprise ni ses schémas mentaux qui guident son action. Autrement dit, le QSE génère plutôt de l'apprentissage en simple boucle qui conduit l'entreprise à modifier uniquement les modes opératoires pour atteindre des niveaux de performance supérieurs. Ces changements sont marginaux et concernent surtout les procédés d'exécution et de mise en œuvre de la stratégie, ce qui explique que le QSE soit situé au sommet de la courbe en forme de U inversé. Ensuite, les points extrêmes du degré de réussite (l'échec total et le succès total) génèrent bien un apprentissage plus conséquent conduisant les entreprises à remettre en cause leur vision de l'environnement et de leurs stratégies. Dans ces deux cas extrêmes (l'échec total et le succès total), nos résultats montrent que l'apprentissage en double boucle a bien lieu, et les changements entraînent des modifications majeures dans l'internationalisation de l'entreprise.

Or, comme nous avons choisi de conserver uniquement les effets validés dans les deux techniques d'analyse, les résultats relatifs à la relation curvilinéaire entre le degré de réussite et l'intention de localisation ne sont pas consolidés. Cette différence entre les deux techniques d'analyse invite les chercheurs à investiguer davantage les interactions entre l'apprentissage issus des échecs, des succès, des QSE et l'internationalisation des entreprises. Notre étude empirique ouvre donc un nouveau champ d'étude en management international. Étonnamment, alors que le modèle d'Uppsala a souvent été utilisé pour expliquer l'internationalisation, ou critiqué pour son aspect déterministe, notre étude réactive l'intérêt d'analyser les mécanismes de dépendance au passé qui régissent l'internationalisation. Alors que les modèles classiques servent à expliquer les stratégies d'exploitation des opportunités de développement à l'étranger, les modèles émergents expliquent plutôt les stratégies d'explorations des opportunités (Yeoh, 2011). En souhaitant engager les démarches concrètes pour réaliser une nouvelle localisation

à l'étranger, les entreprises optent plutôt pour une internationalisation proche du modèle d'Uppsala qui garantit la réalisation des stratégies (Ahi et al., 2017) et dans ce cas, l'analyse du résultat des opérations antérieures est importante puisqu'elle permet d'évaluer les connaissances que les entreprises ont acquises et qu'elles réutiliseront pour se localiser une nouvelle fois. C'est en faisant attention à leur processus d'apprentissage et en prêtant attention aux connaissances qu'elles ont retirées de leurs expériences antérieures que les entreprises augmentent leurs chances de succès à l'international (Figueira de Lemos *et al.*, 2011). En revanche, en souhaitant explorer de nouvelles opportunités de développement, l'internationalisation des entreprises se rapproche plutôt des explications INV et BGs (Pellegrino et McNaughton, 2017).

Sur le plan théorique, malgré l'importante littérature liée au modèle d'Uppsala, nous avons constaté que l'influence du degré de réussite sur l'internationalisation n'a jamais vraiment été étudié dans le modèle. L'absence de termes tels que « succès », « échec », et « aspirations » dans la version de 1977 (Johanson et Vahlne, 1977), de 2009 (Johanson et Vahlne, 2009) ou de 2017 (Vahlne et Johanson, 2017), illustre le manque de détails du modèle scandinave pour rendre compte des mécanismes liant les expériences pensées en termes de résultat et le processus d'internationalisation. En étudiant l'intention d'une nouvelle localisation dans une même région, notre recherche comble ce manque et initie un débat autour du rôle des succès et des échecs sur l'internationalisation. Même si le modèle est qualifié de dépendant du passé, la littérature a peu illustré les liens entre résultats et poursuite de l'internationalisation. Seule la version de 2017 prend en compte la performance passée pour expliquer pourquoi et comment une entreprise décide de continuer à s'internationaliser : « *nous ne faisons pas de prédictions ni de prescriptions en présentant notre modèle augmenté [version III du modèle d'Uppsala], mais nous proposons plutôt une description de ce que les entreprises essaient de faire, en opposition à ce qu'elles ont réussi à faire (Winter, 2012)* » (Vahlne et Johanson, 2017, p. 1068). Les termes « apprentissage », « performance » et « expérience » sont bien présents dans les trois articles de 1977, 2009, 2017, mais l'expérience du succès ou de l'échec n'est jamais présentée comme un moteur du processus d'internationalisation. Nos résultats viennent combler ce « *gap* » dans la mesure où ils initient le débat autour de la question de l'influence du degré de réussite. Notre étude empirique montre que la relation entre l'apprentissage du succès, de l'échec, ou du QSE, et l'intention d'une nouvelle localisation peut être un bon moyen pour expliquer la poursuite de l'extension internationale.

Cet apport théorique vient également compléter les quelques études empiriques qui évoquent le lien entre le degré de réussite et l'internationalisation. Les conclusions de Pellegrino et McNaughton (2017) montrent que les PME qui s'internationalisent de manière incrémentale vont à l'international après avoir connu un succès initial dans leur pays d'origine et que leur trajectoire d'internationalisation dépend de ce qu'elles ont appris de leur succès. Nos résultats empiriques étendent ces conclusions en montrant que les entreprises poursuivent leur internationalisation à la suite d'un succès à l'étranger et pas uniquement après un succès dans le pays d'origine. La logique de poursuite du processus d'internationalisation suite à un succès est donc également valide lorsque l'entreprise constate un succès à l'étranger. Nous rejoignons donc Figueira de Lemos *et al.* (2011) en montrant que les connaissances générées par l'apprentissage des succès passés réduisent l'incertitude et incitent les entreprises à s'engager de manière croissante à l'étranger par le biais de nouvelles localisations. Sur le plan empirique, nos résultats viennent confirmer les quelques études qui montrent que le succès incite les entreprises à se localiser de nouvelles fois à l'étranger, même si ce succès dépasse largement les attentes initiales (Thomas *et al.*, 2007).

Concernant l'orientation internationale, nos résultats sont partagés. Alors que la variable « orientation internationale » correspond plutôt aux explications du type INV et BGs stipulant que les entreprises qui s'internationalisent n'ont pas recours à leurs expériences passées pour décider de leurs stratégies d'internationalisation (Knight et Cavusgil, 1996, 2004, 2015 ; Coviello *et al.*, 2017, Oviatt et McDougall, 1994, 2018), nos résultats prouvent en partie que la capacité des entreprises à se projeter à l'international est liée au degré de réussite (que ce soit des échecs, des succès ou des QSE). En effet, les résultats des régressions linéaire montrent que la modération entre l'expérience locale et le degré de réussite est positive et significative ; les résultats des équations structurelles montrent que le degré de réussite affecte positivement et de manière significative l'orientation internationale ; et l'expérience locale modère positivement la relation curvilinéaire entre le degré de réussite et l'orientation internationale. Même si ces résultats ne sont pas consolidés dans la mesure où ils ne sont pas valides dans les deux techniques d'analyse, il nous semble intéressant de les discuter car ils alimentent le débat sur l'explication de l'internationalisation entre le modèle d'Uppsala et les explications INV/BGs.

Les « *Born Global* » agissent davantage comme des « *start-up* » internationales répondant ponctuellement à des opportunités sans s'engager dans un processus

d'internationalisation. Ces entreprises se localisent dans le monde en fonction de la vision et de l'impulsion de leurs dirigeants. Les expériences passées des décideurs comptent donc dans la vision de l'international et dans la capacité des entreprises à se projeter à l'étranger. Suite à l'observation de nos résultats, nous suggérons donc d'investiguer l'effet du degré de réussite des opérations antérieures (menées non pas par l'entreprise mais par le dirigeant), pour voir dans quelles mesures le degré de réussite vient amender le cadre théorique de « *l'International New Venture* ». Puisque ces explications (INV et BGs) s'opposent aux modèles d'Uppsala en déclarant que celui-ci est trop déterministe (Meier et Meschi, 2010), ou qu'il n'est pas assez centré sur les caractéristiques individuelles des dirigeants (Coviello *et al.*, 2017), nous proposons aux chercheurs qui s'inscrivent dans le champ de l'entrepreneuriat international d'étudier la question suivante : comment les succès et les échecs qu'ont connu les dirigeants affectent leur propension à internationaliser l'entreprise ? Par rapport à nos résultats, nous pensons que chaque dirigeant, manager, décideur, a lui-même une propre expérience qu'il s'est forgé par rapport à des échecs et des succès antérieurs qui eux-mêmes vont conditionner leur vision de l'international et donc leur capacité à internationaliser rapidement leur entreprise. Nous invitons donc les chercheurs à analyser plus précisément comment les échecs et les succès personnels des dirigeants de ces entreprises « agiles » affectent leur vision de l'international. Notre recherche initie donc un nouveau débat dans les explications INV et BGs, celui de la prise en compte du degré de réussite des opérations passées dans l'internationalisation rapide et globale de ce type d'entreprise.

Les modèles classiques, dit « dépendant du passé », sont donc encore d'actualité puisque nos résultats confirment que la poursuite de l'internationalisation passe par l'évaluation des résultats. Finalement, malgré les tentatives consistant à dire que les entreprises peuvent s'internationaliser sans avoir d'expérience préalable, nous constatons que certaines caractéristiques telles que les aspirations, les intentions, et les connaissances accumulées, conditionnent l'extension des entreprises à l'étranger (Schweizer, 2012) et les entreprises ne peuvent pas penser l'international sans se référer à ce qu'elles ont effectué dans le passé. Les explications INV et BGs ont tenté de s'affranchir de la notion d'expérience au niveau de l'entreprise, or, elles n'ont pas pu se passer de la prise en compte de l'expérience des dirigeants dans les explications de l'internationalisation (Belso-Martinez, 2006 ; Hsu *et al.*, 2013 ; Prang et Pinho, 2017). Comme les dirigeants ont souvent une expérience antérieure et que leurs succès ou échecs conditionnent leur vision de l'international, la prise en compte du degré de réussite semble nécessaire pour expliquer l'internationalisation, que ce soit en adoptant le modèle

d'Uppsala ou d'autres cadres théoriques tels que INV/BGs (Meier et Meschi, 2010). Notre étude empirique permet alors de faire la synthèse de ces différentes approches autour de la notion du degré de réussite.

En conclusion, nos résultats relatifs à l'influence du degré de réussite sur l'intention d'une nouvelle localisation dans une même région et l'orientation internationale sont intéressants pour préciser le modèle d'Uppsala. Il y a en fait un risque d'échec encore plus gros si les entreprises ne se rendent pas compte qu'un succès est anormalement élevé. La mise en place de mécanismes d'analyse des résultats extrêmes est donc capitale pour pouvoir étudier finement la stratégie d'internationalisation (Baum *et al.*, 2005). Or, le modèle d'Uppsala, dans ses versions I et III, ne dit pas grand-chose sur l'analyse des résultats antérieurs alors que le modèle est présenté comme incrémental et dépendant du passé (Forsgren, 2016 ; Welch *et al.*, 2016). Il nous semble donc intéressant de développer de nouvelles recherches sur la capitalisation des connaissances issues des échecs et des succès des étapes de l'internationalisation pour déterminer comment une entreprise peut poursuivre son processus de développement à l'étranger ou au contraire faire marche arrière. Ici aussi, des études de cas pourrait être particulièrement utiles pour évaluer comment les entreprises qui s'internationalisent prennent en compte leurs opérations passées (ou les opérations effectuées par d'autres entreprises) pour décider de leurs opérations futures. En choisissant d'étudier la notion d'intention, nous avons tenté de proposer un modèle prospectif, c'est pourquoi, il nous semble intéressant de poursuivre cette analyse en identifiant comment les partages d'expérience effectués par exemple dans les clubs d'entrepreneurs, peuvent influencer les décideurs.

3.2.2. L'influence de l'expérience internationale et locale sur l'intention d'une nouvelle localisation dans une même région

Dans la première partie de ce travail, nous avons postulé que l'expérience était un déterminant central dans l'explication de l'intention d'une nouvelle localisation dans une même région. Pour cela, nous avons bâti notre hypothèse sur la première version du modèle d'Uppsala qui était centrée sur l'apprentissage expérientiel (Johanson et Vahlne, 1977). Nous avons alors divisé l'expérience de l'entreprise qui s'internationalisation en expérience internationale et en expérience locale (Meier et Meschi, 2010). La première renvoyait à l'ensemble des opérations

liées à un ensemble de pays et définissait les savoir-faire et les savoir-être généraux de l'entreprise ; la seconde renvoyait aux connaissances spécifiques de l'entreprise et notamment à la connaissance particulière d'une région ou d'un pays. Nous avons postulé que les deux types d'expérience favorisait l'intention d'une nouvelle localisation dans une même région en raison de l'amélioration des connaissances et compétences de l'entreprises relatives aux démarches de localisation.

Les résultats que nous obtenons valident une partie des hypothèses seulement. Alors que l'effet de l'expérience internationale sur l'intention de localisation est conforme à nos attentes, l'effet de l'expérience locale sur l'intention de localisation s'oppose à nos hypothèses. Ces résultats nous conduisent donc à discuter la pertinence du modèle d'Uppsala, mais également à envisager des explications possibles à « l'effet répulsif » de l'expérience locale. Concernant les relations de modérations, peu ont été validées par l'analyse quantitative. Les prochains paragraphes ont pour objectif de discuter ces résultats. Nous aborderons donc d'abord l'effet de l'expérience internationale sur l'intention de localisation (3.2.2.1), puis l'effet de l'expérience locale sur l'intention de localisation (3.2.2.2).

3.2.2.1. L'influence de l'expérience internationale

Dans le premier chapitre de la première partie nous avons défini l'expérience internationale comme les connaissances générales issues des différentes opérations réalisées dans plusieurs pays du monde. L'expérience internationale est transférable dans plusieurs contextes et constitue la connaissance générale qui génère des routines d'expansion internationale (Meier et Meschi, 2010) (voir partie 1, chapitre 1). Cette expérience renvoie aux connaissances globales que l'entreprise a acquis au fur et à mesure de son internationalisation. Nous avons postulé que l'expérience internationale permettait de réduire l'incertitude et l'aversion au risque des entreprises. A mesure que celles-ci développaient leur expérience internationale, elles étaient davantage en mesure de maîtriser les éléments de leur environnement afin de se localiser plus facilement dans des pays étrangers. Comme le modèle d'Uppsala indique que les entreprises averses au risque utilisent leurs connaissances expérientielles pour dépasser la LOF, nous avons étendu ces conclusions à l'intention de localisation en faisant l'hypothèse qu'une entreprise expérimentée pouvait avoir plutôt tendance à se localiser une nouvelle fois dans une même région.

Les résultats des parties qualitatives et quantitatives vont dans ce sens puisqu'elles indiquent que l'expérience internationale influence positivement l'intention d'une nouvelle localisation dans une même région. Comment expliquer ces résultats ? D'abord car l'expérience internationale renvoie à un « stock » de connaissances ancrées dans l'organisation et applicables partout. Ces connaissances permettent aux décideurs d'agir à partir d'un socle commun de savoir-être et de savoir-faire qui désinhibent l'entreprise dans ses démarches internationales. L'entreprise est plus confiante et moins averse au risque dans la mesure où elle peut tenter de répliquer les expériences passées pour s'installer durablement dans une région qui lui convient. Nous pouvons expliquer ce résultat par une hausse de la témérité de l'entreprise qui est plus confiante sur ses compétences et sur son analyse des environnements étrangers. L'expérience internationale agit bien comme un catalyseur de l'internationalisation permettant de réduire la LOF (Hymer, 1976) lorsque l'entreprise tente de s'installer dans une région.

Nos résultats permettent de confirmer que l'expérience internationale génère de l'apprentissage au cours de l'internationalisation des entreprises (Johanson et Vahlne, 1977). Cet apprentissage peut-être en simple ou en double boucle et concerne à la fois les modes opératoires (opérations quotidiennes n'affectant pas la stratégie dans son ensemble) mais également les processus et la vision de l'international. Dans le cas d'un apprentissage en double boucle reposant sur l'ensemble des connaissances acquises dans un ensemble de pays et de contextes (Zhou et Guillen, 2015), l'entreprise peut modifier profondément ses stratégies. Les attentes, les visions, et les manières d'envisager les opportunités se trouvent affectées par l'apprentissage expérientiel. Le résultat de notre étude empirique valide donc les fondements du modèle d'Uppsala stipulant que l'entreprise apprend au fur et à mesure de son internationalisation et que cet apprentissage conditionne les intentions des entreprises.

En modifiant les schémas mentaux des entreprises (Hubber, 1991 ; Weick, 1990), l'expérience internationale procure aux entreprises une aisance à se mouvoir et à évoluer dans des environnements différents. Cette aisance permet notamment de capitaliser sur les opérations antérieures pour faciliter de nouvelles opérations. Les entreprises plus expérimentées peuvent exploiter plus facilement leurs connaissances et cela réduit leur aversion au risque. En se reposant sur une base expérientielle large (Zhou et Guillen, 2015), ces entreprises sont plus téméraires et hésitent moins à s'engager à l'étranger, surtout lorsqu'elles connaissent bien les démarches à réaliser pour s'internationaliser. Cela se retrouve dans nos résultats de la partie quantitative mais également dans ceux de la partie qualitative puisque le dirigeant de NexVision

affirme que les localisations réalisées dans d'autres pays lui ont permis d'acquérir des savoir-faire globaux et des valeurs universelles applicables partout.

En revanche, concernant les effets modérateurs, l'effet de l'expérience internationale sur la relation entre le degré de réussite et l'intention d'une nouvelle localisation est significatif et négatif. Cela signifie que l'expérience internationale affaiblit la relation entre les deux variables. Nous pouvons expliquer ce résultat par le fait que l'expérience internationale conduit l'entreprise à reconsidérer les résultats effectivement réalisés. L'expérience internationale réduit la force de la relation entre le degré de réussite et l'intention de localisation ; c'est-à-dire que l'échec ne conduit pas forcément à une remise en question totale de la stratégie et que le succès ne conduit pas forcément au maintien de la même stratégie. L'expérience permet de considérer que l'échec d'une localisation dans une région difficile d'accès peut être un résultat satisfaisant dans la mesure où la pérennité de la filiale peut déjà constituer un bon avancement de la stratégie de l'entreprise. Ce résultat peut être étayé par l'étude de cas ; le dirigeant de NexVision confiait que la pérennisation de l'activité au Maroc était en soi une réussite. La survie de la localisation combinée à la persévérance des dirigeants (Gerschewski *et al.*, 2015) peut être analysée, grâce à l'expérience internationale, comme un résultat satisfaisant conduisant l'entreprise à se localiser une nouvelle fois dans une même région. De même, concernant le succès, une entreprise expérimentée sera davantage en mesure d'apprécier un résultat anormalement élevé pour l'analyser plus finement et remettre sa stratégie en question. Finalement, l'expérience internationale affaiblit la relation entre le degré de réussite et l'intention d'une nouvelle localisation en raison de la relativisation du résultat par les membres de l'entreprise. En fonction de leurs objectifs, ces derniers peuvent envisager différemment les résultats extrêmes en leur accordant moins d'importance et en les corrigeant sans modifier radicalement leur stratégie.

Ainsi, nos résultats confirment que l'effet de l'expérience internationale est bien conforme au modèle d'Uppsala. Ce déterminant est toujours valide pour expliquer l'intention de localisation ainsi que l'accroissement de l'engagement international dans une même région (Meier et Meshi, 2010 ; Welch *et al.*, 2016). Nos résultats concernant ce déterminant rejoignent donc le consensus établi dans la littérature stipulant que l'expérience internationale a un effet positif sur le choix de localisation (Nielsen *et al.*, 2017).

Concernant l'orientation internationale, nous observons que l'expérience internationale n'a pas d'effet significatif (ni dans les régressions linéaires ni dans les équations structurelles).

Cela s'explique notamment à l'aide des cadres théoriques concurrents au modèle d'Uppsala (Knight et Cavusgil, 1996, 2004, 2015 ; Coviello *et al.*, 2017, Oviatt et McDougall, 1994, 2018). Les explications BGs et INV ne prennent pas vraiment en compte l'expérience des entreprises dans leur développement à l'international. Ces cadres théoriques expliquent surtout la capacité des entreprises à se développer à l'international en s'intéressant notamment comment des caractéristiques individuelles incitent à internationaliser l'entreprise. Ces cadres cherchent donc à expliquer comment certains déterminants influencent la capacité du dirigeant à internationaliser son entreprise quel que soit la région du monde visée. Comme l'influence de ce déterminant est supposée inexistante dans ces explications, il est normal que nos résultats n'indiquent pas d'effet de l'expérience internationale sur l'orientation internationale. D'autres facteurs entrent en jeu pour expliquer la stratégie « *Born Global* » (la vitesse d'internationalisation par exemple) (Casillas et Acedo, 2013 ; Chetty *et al.*, 2014 ; Musteen *et al.*, 2010). Notons néanmoins que ces explications font reposer leurs analyses sur l'expérience du dirigeant et pas sur l'expérience de l'entreprise. La différence se situe en fait sur les niveaux d'analyse. Alors que le modèle d'Uppsala est centré sur l'entreprise, les explications BGs et INV se centrent sur les caractéristiques individuelles des dirigeants. Or comme nous avons choisit d'assimiler les deux niveaux d'analyse car nous analysons des PME et que les dirigeants sont particulièrement importants dans ces entreprises (Nielsen et Nielsen, 2011 ; Reuber et Fisher, 1997), nous avons plutôt retenu des caractéristiques organisationnelle (l'expérience a été mesurée par le nombre d'années de présence à l'international). En choisissant de mesurer des caractéristiques individuelles pour évaluer l'expérience du dirigeant, nous aurions peut-être trouvé des résultats différents en ce qui concerne l'orientation internationale. De futures études gagneraient à discuter de cette différence du niveau d'analyse pour évaluer la différence d'influence entre les caractéristiques organisationnelles et les caractéristiques individuelles sur l'orientation internationale.

3.2.2.2. L'influence de l'expérience locale

Dans le premier chapitre de la première partie nous avons défini l'expérience locale comme l'ensemble des savoirs et expertises propres à un marché en particulier (Meier et Meschi, 2010). Cette expérience est spécifique et rattachée à un territoire dans la mesure où elle rend compte du vécu et des connaissances que l'entreprise a acquis dans une zone géographique particulière. Elle renvoie aux savoir-faire et aux savoir-être propres à une région du monde.

L'exemple du « Guanxi » (Horak et Taube, 2016 ; Yen et Abosag, 2016) illustre notamment l'importance de cette expérience locale pour pénétrer une région spécifique. Nous avons postulé que l'expérience locale permettait de réduire l'aversion au risque des entreprises et qu'elle augmentait leur connaissance d'un territoire particulier. À mesure que celles-ci développaient leur expérience locale, elles étaient davantage en mesure de maîtriser les éléments de leur environnement afin de se localiser plus facilement dans une même région.

Comme le modèle d'Uppsala indique que les entreprises averses au risque utilisent leurs connaissances expérientielles pour dépasser la LOF (Hymer, 1976), nous avons étendu ces conclusions à l'intention de localisation en faisant l'hypothèse qu'une entreprise expérimentée pouvait avoir plutôt tendance à se localiser une nouvelle fois dans une même région. Les résultats des parties qualitatives et quantitatives vont à contresens de nos hypothèses puisqu'ils indiquent que l'expérience locale influence négativement l'intention d'une nouvelle localisation dans une même région. Ce résultat est confirmé dans les deux techniques d'analyse et pour les deux variables dépendantes ; l'intention de localisation et l'orientation internationale.

Ces résultats consolidés impliquent que l'expérience locale n'est pas forcément un déterminant pertinent dans toutes les régions du monde. Dans nos différents modèles, l'influence de l'expérience locale est la plus importante. La force et la significativité de cet effet négatif dépasse la force des effets des autres déterminants. Ce résultat remet en partie en question le fonctionnement du modèle d'Uppsala puisque, dans notre étude empirique, les entreprises localisées dans une région n'ont pas l'intention d'engager de nouveaux moyens dans cette même région. Les entreprises de notre étude ne s'internationalisent donc pas dans les pays proches de leur zone d'action, au contraire. Cette remise en question du modèle d'Uppsala n'est que partielle puisque nous pouvons penser que les entreprises localisées dans la région MENA utilisent leurs implantations pour réaliser de nouvelles localisations dans des régions proches ; c'est-à-dire en Afrique Subsaharienne ou en Asie Orientale. Cette explication se rapproche des tenants de la *Springboard Theory* (Luo et Tung, 2007, 2018). La combinaison du modèle d'Uppsala et de la *Springboard Theory* peut expliquer pourquoi l'expérience locale n'incite pas les entreprises à réaliser de nouvelles localisations dans la région MENA. L'effet répulsif de l'expérience locale et l'intention d'utiliser une région pour se développer vers un autre espace peuvent expliquer pourquoi une entreprise peut ne pas avoir l'intention de réaliser de nouvelles localisations dans une région qui ne serait finalement qu'une plateforme, un relai entre deux régions. Dans notre étude, l'Afrique du Nord serait par exemple un tremplin vers l'Afrique

Subsaharienne, et l'expérience locale dans les pays du Maghreb inciterai les entreprises à ne pas s'installer de manière durable ni à engager des moyens supplémentaires.

En outre, une explication possible de l'effet négatif de l'expérience locale relève de la distance entre la région d'origine et la région cible. Une partie de nos résultats montre que la distance culturelle exerce une influence négative sur l'intention d'une nouvelle localisation dans une même région. Nous pouvons penser que lorsque la distance est grande, l'expérience locale ne suffit pas à dépasser la LOF. Malgré l'amélioration des moyens de communication, la distance reste centrale pour expliquer les stratégies d'internationalisation et de localisation des PME (Boeh et Beamish, 2012). Nos résultats pourraient être enrichis en analysant comment l'expérience des dirigeants aide à faire face à la complexité de la gestion des affaires à distance (Hutzschenreuter et Horstkotte, 2013). A ce stade, nous pouvons penser que la distance culturelle est trop importante pour que les entreprises aient envie de réaliser une nouvelle localisation dans la région MENA. L'expérience locale peut donc décourager les entreprises qui n'ont pas réussi à appréhender cette distance entre les conventions et les manières de mener les affaires en France, et les conventions et les manières de mener les affaires dans les pays de la région MENA.

Une autre ligne d'argumentation relative à l'explication de l'influence négative de l'expérience locale sur l'intention d'une nouvelle localisation dans une même région est liée aux spécificités de la région MENA. Même si peu d'études empiriques en management international ont analysé les stratégies de localisation dans cette région, nous pouvons reprendre les conclusions des rapports des organisations internationales pour expliquer ce résultat (OCDE, 2014). Les difficultés liées à l'instabilité politique, et aux faibles taux de croissance de ces économies sont deux exemples de facteurs qui peuvent expliquer qu'une expérience développée dans cette région incite davantage l'entreprise à chercher d'autres régions qu'à poursuivre dans une région instable et peu attractive. Les facteurs externes à l'entreprises tel que le risque-pays, résumant bien les difficultés rencontrées par les entreprises qui se localisent dans la région MENA (OCDE, 2014, p. 29) :

« La présente évaluation souligne les contraintes majeures qui existent dans la région MED pour la création et le développement des PME : des incitations faibles à l'entrepreneuriat; des barrières à l'entrée élevées pour les nouvelles entreprises ; un accès restrictif aux marchés; le manque de compétences

professionnelles et gestionnaires pour soutenir la croissance des PME ; des réglementations rigides favorisant les sortants ; une importante économie informelle et l'accès limité des PME aux sources de financement à cause de facteurs comme la faiblesse des droits des créanciers, le sous-développement des registres de garanties, l'asymétrie de l'information et la faiblesse de la concurrence bancaire ».

L'absence de vision et d'horizon stable semble en fait décourager les entreprises qui se localisent dans les régions instables politiquement (Garcia-Canal et Guillen, 2008). La région MENA fait donc partie de ces régions « répulsives » en raison des conditions politico-économiques qui ne garantissent pas la sécurité ni la pérennité des investissements. D'autres exemples de facteurs répulsifs se retrouvent dans les résultats de notre étude de cas : la distance culturelle, la lenteur administrative, ou le manque de formation de la main d'œuvre peuvent expliquer l'effet négatif de l'expérience locale sur l'intention d'une nouvelle localisation dans cette région.

Sur le plan empirique, notre recherche complète et confirme l'effet de ces facteurs répulsifs étudiés par Schotter et Beamish (2013). Les auteurs recensent plusieurs éléments (« *hassle factors* ») qui peuvent repousser l'entreprise et la décourager dans son internationalisation. Ces « facteurs de tracas » affectent négativement les perceptions des dirigeants au moment de décider s'ils poursuivent leur engagement dans une région. Dans le cas des entreprises qui se localisent dans la région MENA, il semblerait que l'effet de ces facteurs dépasse l'effet des facteurs d'attractivité, rendant alors négatif l'influence de l'expérience locale sur l'intention d'une nouvelle localisation. Nous invitons les chercheurs qui souhaitent étudier les stratégies de localisation dans la région MENA, à analyser plus profondément ces facteurs répulsifs afin de comprendre quels éléments nuisent à l'attractivité des pays de la région MENA.

Pour préciser notre recherche, nous suggérons aux futures études de prendre en compte les différences entre les pays de cette région. Nous avons conceptualisé une région comme un espace géographique relativement homogène (Arrègle *et al.*, 2013 ; Gilbert et Heinecke, 2014) et pour délimiter la région MENA, nous nous étions appuyés sur les rapports des organisations internationales et sur le découpage politique de cet espace (CNUCED, 2019 ; OCDE, 2014). Or, il faudrait analyser plus en détail les effets de l'expérience locale dans chacun de ces pays.

En effet, il existe de grandes disparités à l'intérieur de la région puisque le Maghreb, le Machrek, et le Moyen-Orient n'ont pas tous les mêmes dynamiques économiques ni les mêmes degrés d'insertion dans la mondialisation. Nous invitons donc les futurs articles étudiant cette région à s'intéresser aux différentes facettes de la région MENA.

Par ailleurs, nous constatons un effet différent et concurrent de l'expérience internationale et de l'expérience locale. Alors que la première incite l'entreprise à se localiser une nouvelle fois dans la même région, la seconde est plutôt répulsive. Dans la littérature en management international, l'expérience locale force l'entreprise à pérenniser sa présence dans une région alors que l'expérience internationale incite à découvrir d'autres régions plus attractives. L'expérience internationale pousse à multiplier le nombre de localisations internationales et augmenter la couverture mondiale alors que l'expérience locale « bride » l'entreprise en la limitant à quelques régions connues. L'effet de l'expérience internationale semble donc faire concurrence à l'expérience locale dans la mesure où une entreprise qui dispose d'une expérience internationale développée peut avoir l'intention de se localiser dans des régions plus attractives (Dunning, 1980). L'effet de l'expérience locale, au contraire, incite l'entreprise à rester dans une région qu'elle connaît bien. Or, lorsque l'on observe nos résultats, nous constatons que les connaissances locales semblent freiner l'entreprise dans son processus de régionalisation, la conduisant à préférer d'autres régions parfois plus attractives. Cette explication renvoie en partie à la stratégie tête de pont (Dominguez, 2016). Il semblerait que les entreprises qui se localisent dans la région MENA utilisent leur expérience internationale pour s'y implanter une première fois mais qu'elles ont en fait l'intention de pénétrer le marché africain ou asiatique. L'étude de cas semble confirmer cette intuition puisque la société NexVision a en fait l'intention de se développer en Afrique subsaharienne ; la région MENA serait alors plutôt un tremplin vers d'autres régions du monde (Enderwick et Buckley, 2020 ; Luo et Tung, 2018).

Concernant les effets modérateurs, nous constatons que l'expérience locale modère négativement la relation entre la force des liens et l'intention d'une nouvelle localisation. Ce résultat est commun aux deux techniques d'analyse (régressions linéaires et équations structurelles). Ce résultat contre-intuitif signifie que plus l'entreprise a de l'expérience locale, moins ses liens forts sont importants dans sa décision d'une nouvelle localisation dans une même région. Plusieurs arguments peuvent expliquer ce résultat. D'une part, les entreprises bien installées dans une région n'ont plus autant besoin de leurs liens forts que les entreprises qui découvrent la région. L'expérience locale permet à l'entreprise de s'autonomiser vis-à-vis

de ses partenaires et des autres membres du réseau. Elle peut être moins dépendante de son réseau et de ce fait, sollicite moins ses liens forts pour se localiser une nouvelle fois. D'autre part, l'expérience locale peut permettre à l'entreprise d'identifier d'autres caractéristiques des relations de confiance c'est-à-dire que l'entreprise expérimentée peut se rendre compte que les relations qu'elle pense être fortes sont en fait des relations qui l'empêchent de se développer dans la région. Notons que, dans cette éventualité, des études observant les effets négatifs du réseau social sur le choix de localisation doivent être développées (Kim et Aguilera, 2015 ; Jain *et al.*, 2016 ; Nielsen *et al.*, 2017). Souvent, le réseau social est envisagé comme un instrument utile à l'internationalisation dans la mesure où il procure des ressources et des informations. Or, peu d'études analysent les effets négatifs du réseau social sur l'internationalisation. La combinaison de l'expérience et du réseau social ne semble donc pas toujours mener au développement de la stratégie régionalisation.

Enfin, nos résultats indiquent que l'expérience locale a un effet significatif et négatif sur l'orientation internationale. Pour expliquer ce résultat, nous pouvons reprendre les arguments présentés précédemment stipulant que l'expérience locale est répulsive. Une trop grande expérience locale conduit l'entreprise à réduire son envie d'aller à l'international et l'expérience freine cette orientation¹⁴. Dans le cas de l'influence de l'expérience locale sur l'orientation internationale, une mauvaise expérience peut décourager les entreprises à poursuivre leur internationalisation. Si la motivation à internationaliser l'entreprise n'est pas suffisamment importante pour dépasser l'effet négatif d'une mauvaise expérience, alors les décideurs peuvent choisir de se recentrer sur leur pays d'origine (Boutary *et al.*, 2017 ; Boutary, 2010). Ce point de discussion soulève plusieurs questions relatives à la manière dont les dirigeants réagissent à de « mauvaises » expériences qui peuvent les décourager. Nos résultats renvoient à l'explication des discontinuités dans le processus d'internationalisation et aux possibilités de faire marche arrière dans ce processus avec par exemple un recentrage sur le pays d'origine (Crick, 2002 ; Dominguez, 2016).

En revanche, nous notons que l'expérience locale a une influence significative et positive sur la relation entre le degré de réussite et l'orientation internationale. Si la relation entre le degré de réussite et l'orientation internationale n'est pas très significative, la relation de modération l'est davantage. Ce résultat nous conduit à ouvrir un champ d'analyse relatif à l'effet de la réussite sur les intentions des entreprises à se développer à l'international. Alors

¹⁴ Nous avons mesuré l'orientation internationale par la question « vous voyez l'international comme une source d'opportunités.

que les explications BGs et INV indiquent que les entreprises ne sont pas dépendantes de leur « *background* », nous pensons que l'expérience des dirigeants peut affecter leur stratégie internationale. Les études allant dans cette direction pourraient alors relativiser les aspects globaux et simultanés des approches BGs et INV en les rapprochant du modèle d'Uppsala, faisant de ce dernier une référence dans l'explication des stratégies d'internationalisation.

3.3. Mise en perspective théorique du modèle « U i »

Les résultats de notre étude empirique révèlent que les trois versions du modèle d'Uppsala peuvent être intégrées pour expliquer la décision d'une nouvelle localisation dans une même région. Le modèle « U i » se pose alors comme un modèle théorique explicatif du phénomène de régionalisation et sa pertinence peut être évaluée en le comparant aux autres modèles théoriques explicatifs de l'internationalisation.

Tableau 39 : Positionnement du modèle « U i » par rapport aux autres modèles explicatifs de l'internationalisation

Modèle	Auteurs	Concept	Représentation
Uppsala intégré	Johanson et Vahlne, (1977, 2009) Vahlne et Johanson, (2017)	Internationalisation régionalisée qui a pour objectif la stabilisation et le renforcement d'une position dans une certaine région.	<p>Localisation dans une région</p> <p>Nouvelle Localisation dans la même région</p>
<i>International New Venture</i> et <i>Born Globals</i>	Oviatt et McDougall (1994, 2018) Knight et Cavusgil (1996, 2015)	Internationalisation simultanée et globale qui a pour but l'identification et l'exploitation d'opportunités dans plusieurs pays étrangers.	<p>Localisation A</p> <p>Localisation B</p> <p>Localisation C</p> <p>Localisation D</p> <p>Localisation E</p>

Tête de Pont	Javalgi <i>et al.</i> (2010) Nguyen <i>et al.</i> , (2011) Dominguez (2015, 2016)	Internationalisation ciblée qui a pour but de pénétrer une région pour atteindre et exporter dans des marchés proches.	
Springboard Theory	Luo et Tung (2007, 2018) Ricard et Zhao (2018)	Internationalisation en tremplin et agressive qui utilise les transferts de connaissances pour se localiser dans des pays éloignés.	
Modèle Casino	Hakanson et Kappen (2017) Bah <i>et al.</i> (2021)	Internationalisation par vagues qui repose sur les capacités managériales pour réaliser des économies d'échelle à l'étranger.	

3.3.1. Stratégie « U i »

Le modèle « U i » rassemble et intègre les trois versions du modèle d'Uppsala (Johanson et Vahlne, 1997, 2009 ; Vahlne et Johanson, 2017) pour en faire un modèle général explicatif de la régionalisation. Ce modèle permet d'expliquer pourquoi les entreprises déjà implantées dans une certaine région du monde décident de réaliser une nouvelle localisation dans cette même région. L'objectif de ce modèle est de mettre en avant les stratégies de régionalisation des investissements des entreprises qui évitent de s'internationaliser à l'échelle mondiale en raison de l'instabilité qu'elles veulent éviter. En mettant l'accent sur le « *background* » des entreprises, le modèle « U i » explique la transition entre deux étapes du processus d'internationalisation. C'est-à-dire, qu'à partir de ce qu'a réalisé l'entreprise dans le passé, le modèle explique pourquoi une entreprise décide de réaliser une nouvelle localisation dans une

même région. Le passé de l'entreprise, les dynamiques qui conditionnent son évolution, les connaissances intégrées par les membres de l'entreprise sont autant de facteurs qui permettent d'expliquer de nouvelles localisations. Dans ce modèle, la stratégie internationale est en fait une stratégie régionale, qui se pose comme une alternative à une internationalisation globale qui serait le stade final de la stratégie de l'entreprise.

3.3.2. Stratégie INV/BGs

Les explications *International New Venture* et *Born Global* traduisent une stratégie d'internationalisation simultanée dans laquelle les entreprises se localisent dans plusieurs pays éloignés de leur pays d'origine (Knight et Cavusgil, 1995, 2015 ; Oviatt et McDougall, 1994, 2018). En pensant leur *business model* à destination du marché mondial dès leur création, les entreprises qui adoptent une stratégie INV/BGs cherchent à maximiser les gains qu'elles peuvent retirer de l'exploitation des opportunités sur les marchés étrangers. Dans ces explications, l'expérience de l'entreprise n'est pas un prérequis à l'internationalisation dans la mesure où ces entreprises sont plutôt jeunes et se localisent dans des pays étrangers rapidement après leur création. Elles n'ont pas forcément capitalisé sur leurs expériences pour s'internationaliser progressivement en fonction des enseignements qu'elles retirent de leurs opérations passées. La gestion du risque et la manière de l'envisager est donc différente du modèle d'Uppsala puisque ces entreprises préfèrent maximiser les gains que réduire le risque. Elles optent donc pour des stratégies agiles, en faisant reposer leurs produits et leur stratégie marketing sur les nouvelles technologies de l'information et de communication. En termes de décision de localisation, elles s'implantent de manière simultanée dans des pays potentiellement éloignés afin de conquérir rapidement de nouveaux marchés.

3.3.3. Stratégie tête de pont

Les stratégies tête de pont renvoient à une logique d'internationalisation différente des explications INV/BGs dans la mesure où elles sont principalement centrées sur une région du monde particulière. D'après Javalgi *et al.* (2010, p. 209) les entreprises adoptant ces stratégies « *ne sont pas seulement influencées par le potentiel de croissance [du marché cible], mais aussi par sa capacité à servir de porte d'accès vers d'autres marchés [voisins]* ». Dans cette

explication de l'internationalisation, les entreprises cherchent à pénétrer un marché dans une certaine région pour pouvoir ensuite, dans un deuxième temps, exporter ou pénétrer des marchés voisins. En opérant de la sorte, les entreprises obtiennent une légitimité dans la région visée ainsi qu'une expérience suffisante pour comprendre les us et coutumes de la région. La localisation réalisée dans un pays particulier de la région sert ensuite de base pour le déploiement de la stratégie de l'entreprise dans cette région. Souvent, cette stratégie est employée lorsque les entreprises souhaitent pénétrer des régions instables politiquement et économiquement. Elles optent donc pour le pays le plus sûr de la région afin d'établir un « IDE plateforme » (Dominguez, 2015, 2016) qui sert à faire rayonner l'entreprise dans la région. Une fois la localisation réalisée, les entreprises optent pour des modes d'entrée peu engageants qui ne s'apparentent pas à une localisation à proprement parler puisqu'elles exportent dans les pays proches de la filiale qui sert de « point-relai ».

3.3.4. Stratégie Springboard

La théorie *Springboard* a d'abord été pensée pour expliquer les stratégies d'internationalisation des multinationales émergentes (Luo et Tung, 2007, 2018). En observant que ces entreprises ne s'internationalisaient pas « dans le bon sens », les chercheurs ont montré que ces entreprises adoptent des stratégies plus agressives et plus risquées. Le contexte spécifique dont sont issues les EMNEs les pousse à adopter d'autres stratégies ; les *push factors* font qu'elles hésitent moins à emprunter des chemins d'internationalisation qui apparaissent risqués pour les entreprises « du Nord ». Comme les EMNEs ont l'habitude d'évoluer dans des environnements risqués et incertains, elles adoptent une internationalisation plus rapide et plus agressive (Ricard et Zhao, 2018). L'autre justification à cette agressivité, qui se traduit par des modes d'entrée tels que le rachat d'entreprise ou les *Joint-Venture*, relève de la volonté de rattraper le retard. Ces entreprises, en s'internationalisant « en sens inverse » (Ramamurti, 2012) utilisent des modes d'entrée fortement capitalistiques pour bénéficier des technologies développées par des entreprises concurrentes qui disposent de technologies plus avancées. En opérant de la sorte, les EMNEs effectuent des transferts de connaissances qui leur permettent ensuite de se localiser dans des pays plus lointains. Elles combinent donc plusieurs facteurs répulsifs pour rebondir et se projeter rapidement dans des pays lointains à l'international (Marchand et Vieu, 2018).

3.3.5. Stratégie Casino

Le modèle Casino repose sur une relecture des données à l'origine du modèle d'Uppsala. En reprenant les cas étudiés par Johanson et Vahlne (1977), Hakansson et Kappen (2017) montrent que les entreprises ne s'internationalisent pas forcément progressivement à partir de l'analyse des étapes antérieures, mais qu'elles s'internationalisent par vagues successives. La relecture des données montre d'une part que les décisions de localisation et d'engagement ne sont pas des projets isolés ; c'est-à-dire que le processus de décision n'est pas engagé pour chaque filiale mais il est enclenché pour une série de localisations : des vagues. Il y a donc une logique « d'économie de croissance » (Bah *et al.*, 2021) liée à la réflexion stratégique. D'autre part, le modèle Casino insiste sur les capacités des dirigeants et managers à évaluer la performance réalisée sur les marchés pénétrés par l'entreprise. Ces capacités font que les entreprises répondent à une logique d'effectuation en cherchant à identifier et reconnaître des opportunités de développement à l'international. En ce sens, le modèle Casino est une combinaison du modèle d'Uppsala et des approches INV/BGs puisqu'il explique que l'internationalisation est progressive, par vagues, et que les entreprises cherchent à détecter des opportunités de croissance.

3.3.6. Combinaison des stratégies explicatives de l'internationalisation

Ces modèles sont tous établis dans la littérature dans la mesure où ils sont souvent repris et cités par les différentes études empiriques en management international (Engwall *et al.*, 2018 ; Meschi *et al.*, 2021 ; Sinkovics *et al.*, 2018 ; Solano Acosta *et al.*, 2018) et nous remarquons que ces modèles s'inscrivent tous dans une vision comportementale de l'entreprise (Aharoni, 1966 ; Cyert et March, 1963). Cette conception, opposée à la conception économique de l'entreprise (Welch *et al.*, 2016), insiste sur la rationalité limitée des dirigeants, sur l'incertitude ambiante et sur l'importance de la disponibilité et de la gestion des ressources (Hakansson et Kappen, 2017). Ces modèles tendent donc à se compléter pour expliquer différentes facettes et différentes modalités de l'internationalisation des entreprises. En choisissant d'observer différents phénomènes de la mondialisation, ils permettent d'avoir une palette des représentations des stratégies internationales des entreprises. Chacune de ces représentations propose des régularités dans les pratiques des entreprises observées sur le

terrain. Parmi ces modèles, le modèle « U i » fait figure de nouveauté. Comment s'inscrit-il dans la littérature, par rapport aux autres modèles ?

Les modèles « U i » et tête de pont peuvent se combiner puisqu'ils traduisent tous les deux une logique de régionalisation et les deux modèles insistent sur la manière dont les entreprises choisissent de s'installer dans une certaine région du monde. Ces explications rendent compte de stratégies régionales, visant à localiser une partie des activités dans un espace géographique délimité afin de bénéficier des opportunités que propose la région cible. Cependant, les modèles traduisent des stratégies différentes. La stratégie tête de pont est plus faiblement capitalistique que la stratégie « U i » dans la mesure où, suite à une première localisation dans une région, l'entreprise a recours à l'exportation pour diffuser ses produits dans les marchés proches du pays d'implantation. Cette stratégie repose sur la volonté de réduire les risques politiques, économiques, ou encore sociaux car l'entreprise décide de se localiser dans le pays le plus stable de la région pour se servir de cette localisation comme un « IDE plateforme » (Dominguez, 2016). Dans ce cas, la décision de localisation est motivée par un double objectif, la réduction du risque et la volonté de profiter des opportunités d'une région. Dans un deuxième temps, l'entreprise utilise des modes d'entrée moins engageants tel que l'export. De manière différente, la stratégie expliquée dans le modèle « U i » est plus engageante car elle repose sur des localisations successives. Suite à une première entrée dans une région, l'entreprise peut décider de réaliser de nouvelles localisations pour assoir sa position dans cette même région. A la différence de la stratégie tête de pont, le recours à l'export n'est pas privilégié. De ce fait, le modèle rend compte d'une stratégie plus affirmée et plus engagée car l'entreprise décide d'investir significativement la région en réalisant plusieurs localisations successives. Les objectifs du modèle « U i » peuvent être différents des objectifs des stratégies tête de pont ; l'entreprise peut chercher à obtenir une position dominante dans une région, elle peut chercher à gagner en légitimité dans une région, elle peut vouloir bénéficier de l'avantage du premier entrant, qui lui permettrait à terme de bénéficier d'avantage d'opportunité que ses concurrents.

La comparaison de ces deux explications de l'internationalisation débouche donc sur le fait que les deux modèles traduisent des stratégies régionales ; mais, alors que l'une est peu engageante et cherche à minimiser le risque (stratégie tête de pont), l'autre est plus engageante et cherche à stabiliser une présence régionale (stratégie « U i »).

Le modèle « U i » complète également le modèle Casino présenté par Hakanson et Kappen (2017). La stratégie Casino, qui repose sur une relecture des données initiales du modèle d'Uppsala, répond à une internationalisation par vagues. Les localisations ne sont pas directement liées les unes aux autres de manière à former une chaîne d'établissement à l'étranger (*establishment chain*), mais elles dépendent des résultats de l'ensemble des localisations précédentes. Ainsi, les entreprises analysent les vagues de localisations antérieures, et ces analyses constituent des portefeuilles de connaissances issues d'un ensemble de plusieurs localisations. Les managers utilisent alors les connaissances capitalisées pour bâtir une réflexion relative à la prochaine vague de localisations. Le modèle « U i » complète le modèle Casino dans la mesure où il propose d'expliquer comment et sur quels critères les entreprises fondent et élaborent leurs réflexions relatives à de nouvelles localisations. En reprenant la performance, et notamment l'écart entre la performance attendue et la performance réalisée, le modèle « U i » précise le modèle Casino en conceptualisant les déterminants du modèle qui ne sont pas précisément définis dans l'article de 2017. La performance est vue dans le modèle « U i » comme un élément moteur de l'internationalisation puisque c'est en fonction des résultats antérieurs que l'entreprise décide ou non de réaliser de nouvelles localisations. En revanche, alors que le modèle Casino ne spécifie pas l'étendue géographique des vagues de localisation, le modèle d'Uppsala intégré propose une délimitation spatiale de la stratégie. Le modèle Casino stipule que les vagues successives mènent l'entreprise à se localiser dans de nouveaux pays, potentiellement plus éloignés du pays d'origine alors que le modèle « U i » reste centré sur une région. Dans le modèle « U i » les localisations sont réalisées de manière successive dans une même région. Or, comme nous constatons que l'expérience locale a une influence négative sur l'intention d'une nouvelle localisation dans une même région, nous pouvons combiner les deux modèles pour dire que les entreprises s'internationalisent bien en fonction des résultats antérieurs mais qu'elles peuvent s'éloigner des régions dans lesquelles elles sont implantées si ces régions sont trop instables politiquement et économiquement.

Finalement, le modèle Casino explique que l'internationalisation se déroule par vagues successives en fonction de l'analyse du portefeuille de localisations antérieures alors que le modèle « U i » explique que la régionalisation s'effectue en fonction de l'analyse du résultat des localisations précédentes dans cette même région. Lorsque l'expérience locale éloigne l'entreprise de la région, cette dernière peut alors démarrer une nouvelle vague de localisations dans une autre région.

La combinaison du modèle « U i » et des approches INV/BGs est plus compliquée à établir en raison des différences fondamentales concernant la vision de l'entreprise. Alors que les entreprises « uppsaliennes » sont plutôt prudentes et s'internationalisent dans des pays proches, les entreprises *Born Global* optent plutôt pour une internationalisation tout azimut. Néanmoins, nos résultats permettent de faire le pont entre ces deux stratégies autour de la notion d'expérience internationale. Alors que les explications INV et BGs insistent sur le fait que l'entreprise peut s'internationaliser même si elle n'a pas une longue existence, ces explications prennent tout de même en compte l'expérience du dirigeant. Si celui-ci est doté d'une expérience internationale développée alors, il sera amené à localiser son entreprise dans plusieurs pays à l'étranger. Nos résultats rejoignent ce constat puisque les entreprises qui ont une expérience internationale développée ont l'intention de poursuivre leur internationalisation dans une même région et accentuent leur orientation internationale. Autrement dit, une base expérientielle développée et diversifiée est nécessaire à l'internationalisation puisque l'entreprise décide non pas uniquement en fonction de son expérience issue du pays d'origine, mais décide à partir d'un portefeuille d'expériences qui modifient sa vision de l'internationalisation (Zhou *et al.*, 2015). De ce fait, les PME qui ont une expérience internationale développée sont plus sereines vis-à-vis de leur capacité à réaliser de nouvelles localisations dans une région risquée, mais sont également plus enclines à développer leurs projets internationaux. Le modèle « U i » permet donc de faire la synthèse sur un point capital de l'internationalisation des entreprises : l'expérience internationale. En choisissant d'assimiler les deux niveaux d'analyse (dirigeant et entreprise), le modèle « U i » a permis de montrer que pour une PME, l'expérience internationale est bien un moteur de l'internationalisation, qu'elle soit une *Born Global* ou une « uppsalienne ». La synthèse entre les deux explications (INV/BGs et « U i ») s'effectue donc en unifiant les niveaux d'analyse et il serait intéressant de mener une étude portant sur la pertinence de la distinction entre ces deux niveaux d'analyse dans le cas de PME qui s'internationalisent.

Enfin, nos résultats ne permettent pas de combiner de manière pertinente le modèle « U i » et la *Springboard Theory*. Malgré des tentatives dans la littérature (Ricard et Zhao, 2018), le modèle d'Uppsala et ses différentes versions se différencie significativement de l'internationalisation en tremplin. En effet, les entreprises adoptant une stratégie *Springboard* s'internationalisent « en sens inverse » et leur internationalisation diffère de la stratégie « uppsalienne ». Les postulats de base des deux explications sont en fait différents. Le but des

entreprises adoptant une stratégie en tremplin consiste à rattraper leur retard alors que les entreprises qui adoptent une stratégie « upsaliennne » cherchent à minimiser le risque lié à leurs opérations internationales. C'est pourquoi ces entreprises ont une conceptualisation du risque très différente et choisissent de ne pas s'internationaliser par étapes dans des pays proches. Deux rapprochements entre les deux explications peuvent néanmoins être proposés. D'une part la conceptualisation du risque peut nourrir la discussion sur la comparaison des deux approches ; d'autre part le modèle d'Uppsala sert quand même de base à la construction de la *Springboard Theory*. Concernant la gestion du risque, la *Springboard Theory* a permis de renouveler les fondements du modèle d'Uppsala (Figueira-de-Lemos *et al.*, 2011 ; Ricard et Zhao, 2018). Dans la version de 2017 du modèle scandinave, les entreprises cherchent moins à minimiser le risque qu'à bénéficier de nouvelles opportunités. Le modèle d'Uppsala s'est donc réformé suite à l'émergence de nouvelles analyses relatives aux EMNEs en analysant davantage comment les entreprises peuvent faire des « sauts » entre deux étapes dans leur processus d'internationalisation (Dominguez, 2016 ; Welch *et al.*, 2014). Dans le modèle « U i », l'influence négative de l'expérience locale peut rejoindre l'explication *Springboard* dans la mesure où des facteurs répulsifs (Schotter et Beamish, 2013) mènent les entreprises à réaliser de nouvelles localisations dans des pays où elles ne sont pas implantées, sautant alors la phase de l'établissement durable dans une région. L'expérience locale, lorsqu'elle est négative, agit donc comme un facteur répulsif au même titre que ceux qui poussent les EMNEs à quitter leurs pays d'origine. Ensuite, la *Springboard Theory* s'est construite après les premières versions du modèle d'Uppsala ; les articles empiriques ont qualifié ce modèle « d'inverse » au modèle d'Uppsala (Marchand et Vieu, 2018). Le développement de cette théorie montre que le modèle d'Uppsala a une nouvelle fois servi de base à de nouvelles explications théoriques attestant encore de sa pertinence à créer du débat et à faire émerger de nouveaux modèles. Même si le modèle d'Uppsala n'a pas toujours été pertinent pour expliquer certaines stratégies d'internationalisation, il est toujours employé pour servir de base à la réflexion et à la création de nouvelles approches.

En conclusion, le modèle « U i » s'inscrit dans la littérature en management international en apportant une nouvelle explication de l'internationalisation. En se centrant sur le choix de localisation dans une même région, il permet de comprendre pourquoi les entreprises peuvent adopter une stratégie régionale qui les amène à assoir une position stratégique dans une certaine région. Il se distingue des autres explications dans la mesure où il est centré sur la

répétition des choix de localisations successives dans une même région. Les résultats de notre recherche appellent à approfondir les liens entre le degré de réussite et l'internationalisation pour analyser plus précisément les ressorts des mécanismes de dépendance aux opérations antérieures. De même, d'autres recherches doivent analyser pourquoi l'expérience locale peut avoir une influence négative sur le choix de localisation. Ce résultat contre-intuitif nous semble particulièrement intéressant pour de futures études.

CONCLUSION GENERALE

Au cours de ce travail nous avons cherché à identifier les déterminants de l'intention d'une nouvelle localisation des PME dans une même région. Nous nous sommes attachés à identifier, définir et analyser l'influence des déterminants principaux de l'intention de localisation à partir de l'étude des stratégies d'internationalisation des PME françaises dans la région MENA. Notre conclusion générale se découpe en trois temps :

- Le bilan de la thèse ;
- Les contributions de la thèse ;
- Les limites et les perspectives de recherche.

Bilan de la thèse

Bilan de la partie 1

Dans le premier chapitre de la première partie de ce travail nous avons effectué une revue de littérature afin de définir notre objet de recherche et de sélectionner les cadres théoriques nous permettant de répondre à notre question principale. Nous avons donc défini l'intention d'une nouvelle localisation dans une même région comme l'envie que peut avoir une entreprise d'effectuer un nouvel investissement dans une région où elle est déjà présente. Cette intention traduit la possibilité qu'ont les entreprises ancrées dans un espace géographique, de se localiser une nouvelle fois. Le recours à la notion d'intention a été motivé par le lien entre la stratégie souhaitée par l'entreprise et la probabilité que cette stratégie se réalise. Ce concept permet notamment d'analyser les facteurs qui influencent les actions des acteurs. En choisissant d'avoir recourt à la notion d'intention, nous avons souhaité mettre l'accent sur le moment où l'entreprise s'apprête à s'engager à l'international afin de déterminer quels facteurs orientent les décisions. Alors que la plupart des études analysent les stratégies de localisation *a posteriori*, nous avons souhaité analyser plus précisément ce qu'il se passe au moment de la prise de décision.

Notre propos s'est ensuite centré sur l'influence de l'ancrage local. Nous avons cherché à déterminer si une entreprise déjà localisée dans une région souhaitait s'y développer, entretenant ainsi une stratégie de régionalisation des activités. En opposition à une logique d'internationalisation à l'ensemble de la planète, nous nous sommes centrés sur les stratégies de régionalisation en raison du contexte actuel, peu propice à la dispersion des activités économiques au niveau mondial. Cette stratégie nous a paru d'autant plus intéressante à étudier que les PME n'ont pas toujours les moyens humains, financiers ou technologiques de se développer dans le mode entier. Alors que des événements macroéconomiques freinent le processus de mondialisation, les stratégies régionales visant à conquérir une région bien définie semblent privilégiées par certains acteurs. Pour ces raisons, nous avons défini une région comme un espace géographique relativement homogène qui se différencie des autres par rapport aux règles communes qui régissent son fonctionnement.

Nous avons ensuite présenté les principaux cadres théoriques utiles à la compréhension du phénomène de régionalisation. Pour étudier l'intention d'une nouvelle localisation dans une même région, nous avons eu recours au modèle d'Uppsala en raison du maintien de sa pertinence au cours du temps. Malgré l'émergence de nouvelles explications concurrentes issues des évolutions des tendances du commerce international, ce modèle reste une référence, seul modèle général explicatif de l'internationalisation. Issu de l'université d'Uppsala en Suède, ce modèle qualifié parfois « d'incrémental » repose sur plusieurs postulats : l'aversion au risque des décideurs, l'incertitude permanente du contexte mondial, la rationalité limitée des acteurs, et leur capacité à apprendre de leurs expériences.

- La première version de ce modèle repose sur le rôle de l'apprentissage expérientiel et la volonté de réduire les risques inhérents aux opérations internationales. En se localisant à l'étranger, les entreprises utilisent leurs expériences pour dépasser la LOF.
- La deuxième version de ce modèle se centre sur le réseau social et sur la capacité des entreprises à pénétrer des réseaux de relations pour favoriser leur internationalisation. A partir de la création de nouvelles relations, l'entreprise devient un « *insider* » pour dépasser la LOO.
- La troisième version, plus récente, marque l'adaptation du modèle aux nouvelles contraintes et aux nouvelles pratiques. Dans cette version, les entreprises peuvent adopter des stratégies plus flexibles, moins rigides, permettant de saisir les opportunités de développement à l'international. L'aspect incrémental est conservé puisque c'est à

partir de l'analyse de la performance réalisée que les entreprises décident ou non de poursuivre de nouvelles opportunités à l'étranger.

A ce cadre théorique explicatif de l'internationalisation, nous avons ensuite ajouté des cadres théoriques complémentaires permettant de préciser le modèle d'Uppsala. Ces cadres ont été ajoutés pour comprendre pourquoi une entreprise décidait de poursuivre son internationalisation. Ces cadres ont notamment permis de décortiquer les logiques d'apprentissage et « *d'insidership* ». Nous avons donc choisi de reprendre la RBV, la théorie du réseau social et la théorie de l'apprentissage afin d'évaluer quels déterminants entrent en compte lors de la décision d'une nouvelle localisation.

Pour lier ces différents cadres théoriques, nous avons enfin proposé un modèle d'Uppsala intégré appelé « U i ». Ce modèle a pour ambition d'unifier les trois versions du modèle d'Uppsala pour en faire une théorie générale, explicative de l'internationalisation des entreprises, conformément aux souhaits de Vahlne et Johanson (2017).

Pour cela, nous avons identifié et défini les principaux déterminants susceptibles d'influencer l'intention d'une nouvelle localisation dans une même région. A partir des cadres théoriques précédents et d'une revue de la littérature en management international, nous avons isolé le réseau social et l'expérience comme deux déterminants principaux de l'intention de localisation. Ces déterminants, clef de voute du modèle d'Uppsala, ont été défini à l'aide des principales études dans le champ du mangement international. Le réseau social a été conceptualisé par le networking et la force des liens. Ces deux aspects du réseau permettent à la fois de saisir la capacité d'une entreprise à créer des liens mais également sa capacité à savoir y recourir. L'expérience a été conceptualisée comme le « *background* » de l'entreprise, à savoir le degré de réussite des localisations antérieures, et les expériences internationales et locales déjà effectuées. Le degré de réussite renvoie à la qualification des localisations antérieures en échec, QSE ou succès ; l'expérience internationale renvoie à la somme des savoirs globaux répliquables partout dans le monde ; l'expérience locale renvoie à la connaissance spécifique d'une région.

Dans le deuxième chapitre de la première partie, nous avons élaboré un modèle d'hypothèses permettant d'expliquer l'intention d'une nouvelle localisation dans une même région à partir de l'influence du réseau social et de l'expérience des PME. Au total, sept hypothèses ont délimité les contours de notre modèle de recherche.

Bilan de la partie 2

La deuxième partie a été consacrée à l'étude empirique. Pour tester notre modèle de recherche et évaluer la pertinence des déterminants retenus dans l'explication de l'intention d'une nouvelle localisation, nous avons choisi d'analyser les stratégies des PME françaises qui se localisent dans la région MENA. Dans le premier chapitre, nous nous sommes d'abord positionnés sur le plan épistémologique afin de délimiter la validité des connaissances produites dans cette étude. En adoptant une démarche positiviste aménagée, nous avons décidé d'opter pour une méthode mixte. Cette méthode se déroule en deux temps et a pour objectif de circonscrire le phénomène étudié de la manière la plus complète possible. Pour cela nous avons choisi le séquençage suivant : une partie qualitative exploratoire et une partie quantitative confirmatoire. Ce choix méthodologique avait pour ambition d'utiliser la partie qualitative pour préparer la partie quantitative. En explorant les différentes dimensions de la décision de localisation, la partie qualitative visait à prendre en compte des phénomènes non étudiés dans la revue de littérature mais également à préparer le questionnaire de la partie quantitative pour que celui-ci soit le plus efficace possible.

Le deuxième chapitre de la partie deux a été consacré à la partie qualitative de notre étude empirique. Pour réaliser cette phase, nous avons d'abord détaillé le protocole de la recherche qualitative. Nous avons opté pour une étude de cas unique d'une entreprise française implantée au Maroc. Le choix de l'étude de cas unique a été motivé par la possibilité d'analyser précisément une stratégie afin d'en retirer des éléments particuliers, non présents dans la revue de littérature, pour améliorer la récolte de données de la partie quantitative. Nous avons donc d'abord présenté les techniques de récolte de données avant de préciser les critères de validité des connaissances produites par une étude de cas unique. A partir de l'étude de la société NexVision, nous avons pu retrouver les principaux déterminants issus de la revue de littérature mais surtout ajouter des éléments relatifs à certaines facettes des déterminants que nous n'avions pas envisagé dans le chapitre un. Sur la base des verbatims et des documents externes récoltés lors de l'étude de cas, nous avons identifié cinq dimensions importantes permettant de rendre compte des intentions de la société NexVision : le réseau social, le résultat de la première localisation, l'expérience internationale et locale, l'apprentissage, et la distance psychique. Cette étude de cas nous a notamment permis de préciser des aspects de l'intention qui ne

figuraient pas dans la littérature relative au modèle d'Uppsala. Nous avons donc pu prendre en compte des aspects subjectifs de l'intention reposant sur l'évaluation personnelle du dirigeant. De même, la satisfaction liée aux opérations réalisées a été une des conclusions émergentes.

Le troisième chapitre de la partie deux a été consacré à la partie quantitative. Nous avons d'abord présenté notre terrain d'étude centré sur les PME françaises localisées dans la région MENA. Sur la base de questionnaires récoltés durant l'année 2020, nous avons pu effectuer un traitement statistique reposant sur des régressions linéaires et des équations structurelles. Le nombre total de réponses s'élève à 124 ; ces retours nous ont permis d'étudier l'influence des déterminants issus de la revue de littérature sur l'intention d'une nouvelle localisation dans une même région et sur l'orientation internationale. Après avoir spécifié le fonctionnement des techniques d'analyse ainsi que les critères de validité, nous avons pu traiter les réponses à l'aide des logiciels SPSS et SMART PLS. La double technique d'analyse de données nous a permis d'avoir des résultats robustes et de valider certaines de nos hypothèses. Nous avons pu conclure que la force des liens, le degré de réussite et l'expérience internationale et locale ont des influences sur l'intention de localisation ; et que la force des liens et l'expérience internationale et locale avaient une influence sur l'orientation internationale. Ces résultats ont ensuite été discutés et mis en perspectives. Cette partie nous a permis de spécifier le modèle « U i » en retenant uniquement les déterminants qui influencent significativement l'intention de localisation.

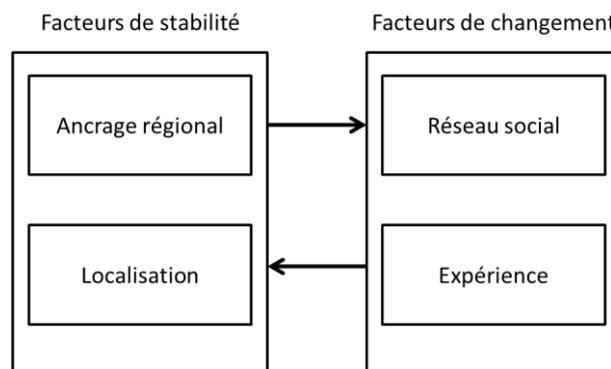
Contributions de la thèse

Ce travail nous permet de proposer trois types de contributions : des contributions théoriques, des contributions empiriques, et de contributions managériales. Les prochains paragraphes détaillent chacune de ces contributions.

Contributions théoriques

Grâce à l'emploi d'une méthode mixte nous avons pu confirmer que le réseau social (notamment la force des liens) et l'expérience permettaient bien d'expliquer l'intention d'une nouvelle localisation dans une même région. Nos contributions théoriques portent donc sur le modèle « U i » proposé dans le premier chapitre de la partie un. Nous avons élaboré une combinaison des trois versions du modèle d'Uppsala pour proposer une version intégrée susceptible d'expliquer la transition entre deux étapes du processus d'internationalisation. Suite à notre partie empirique, nous pouvons confirmer que les trois versions se combinent bien et qu'il existe une continuité et un maintien de la pertinence des concepts du modèle scandinave. Le modèle « U i » peut donc être retenu pour expliquer à la fois les intentions des PME mais également leurs stratégies régionales. Le modèle d'Uppsala intégré peut donc être présenté sous la forme suivante :

Schéma 32 : Représentation du modèle « U i »



Source : Réalisation personnelle

Les facteurs de stabilité sont l'ancrage régional et la localisation ; les facteurs de changement sont le réseau social et l'expérience. Nous pouvons expliquer le processus de la manière suivante ; à partir de son ancrage local, et dans un contexte incertain, une PME peut avoir l'intention d'asseoir sa position d'une région où elle bénéficie déjà d'une présence. Cet ancrage local constitue une alternative à une internationalisation rapide, globale et

agressive. En souhaitant limiter les risques liés à une nouvelle localisation dans un espace géographique qu'elle ne connaît pas, l'entreprise préfère stabiliser sa présence dans une région particulière. Pour cela, elle a recours à son réseau social et à son expérience. Les liens forts dont elle dispose permettent d'obtenir des informations fiables ce qui incite l'entreprise à accroître son engagement et ses investissements avec des partenaires de confiance, qu'elle connaît bien, et avec lesquels elle sera amenée à collaborer. L'entreprise utilise également son « *background* » pour évaluer si une nouvelle localisation est possible. Pour cela, elle analyse les localisations antérieures et en retire des enseignements grâce à l'apprentissage de ses échecs et de ses succès. Ces connaissances permettent à l'entreprise de modifier ses modes d'actions pour parier sur une meilleure performance future et pour accroître son influence dans la région. L'entreprise utilise également les connaissances qu'elle a acquise pour dissiper ses doutes et répliquer des méthodes qui ont fonctionné dans le passé. L'utilisation des enseignements issus du réseau et des expériences antérieures permettent alors à l'entreprise de déterminer si elle se localise une nouvelle fois.

Nous notons que ce modèle insiste sur l'aspect apprenant de l'organisation. Dans un monde incertain, en mutation rapide, et où l'intelligence artificielle vient concurrencer l'intelligence humaine, nous pouvons conclure que le rôle des organisations apprenantes est central. Pour pouvoir continuer à s'internationaliser, les entreprises et notamment les PME, doivent mettre en place des mécanismes internes leur permettant d'apprendre et d'adapter leurs modes opératoires. En ce sens, le modèle d'Uppsala, même dans sa première version, garde une grande actualité. Nous rejoignons donc Cuervo-Cazurra (2012) en défendant l'idée que des modèles plus anciens sont utiles pour expliquer de nouvelles tendances.

L'avènement de l'économie de la connaissance a changé les conditions de l'internationalisation mais, ne fait pas changer les fondements du modèle scandinave. L'accélération de la production scientifique, le foisonnement d'articles et les mutations rapides ont parfois conduit à préférer de nouvelles théories explicatives de l'internationalisation. Or, la nouveauté a parfois conduit à simplifier les théories les plus anciennes. Notre thèse prouve le contraire ; la relecture des articles fondateurs du modèle d'Uppsala nous a conduit à remettre en question certaines lectures récentes qui simplifient le modèle, quitte à lui faire perdre de sa pertinence. Ce travail permet donc d'insister sur l'importance du temps long et des déterminants « profonds » de l'internationalisation dans la recherche académique. En choisissant de défendre un modèle en perte de vitesse, nous avons souhaité réhabiliter les postulats du modèle d'Uppsala, encore très pertinents dans le contexte actuel.

Contributions empiriques

Ce travail de recherche nous a amené à investiguer une région encore peu analysée dans les articles empiriques en management international. Alors que l'Asie (Guercini Et Runfola, 2010 ; Kang et Jiang, 2012 ; Lei, Chen, 2011), l'Amérique (Guler et Guillen, 2010 ; Hernandez, 2014 ; Takeuchi *et al.*, 2005), l'Europe (Chung et Tung, 2013 ; Ghauri *et al.*, 2004) ou l'Océanie (Hadley et Wilson, 2003 ; Lamb *et al.*, 2011 ; Loanne et Bell, 2006) ont fréquemment fait l'objet d'études empirique, la région MENA a rarement été étudiée (Kabasakal et Bodur, 2002). Quelques tentatives existent (Anwar, 2015 ; Hennekam *et al.*, 2017), mais de manière générale nous remarquons que la région MENA n'est pas dans les agendas de recherche (Cavusgli, 2021) et seuls certains pays de la région retiennent l'attention des revues en management international (Kin *et al.*, 2015).

Les raisons de ce manque d'intérêt sont multiples. La faible attractivité de la région, son instabilité sur le plan politique, le manque de formation de la main d'œuvre, ou encore les faibles taux de croissance (OCDE, 2014) sont autant de facteurs qui ne permettent pas de créer de réelles dynamiques en termes de flux d'investissements (entrants ou sortants). La relative atonie de la région, et sa position de « recul » sur la scène internationale, font que les multinationales s'y localisent peu. La faiblesse des IDE entrants et sortants n'incite pas les chercheurs à étudier cette région. Nous notons cependant qu'il existe de grandes disparités entre les pays d'Afrique du Nord et ceux du Moyen-Orient. Alors que les premiers sont instables politiquement, les seconds affichent des taux de croissance plus élevés et ont des régimes politiques plus stables (COFACE).

Or, en choisissant d'étudier la région MENA, notre travail a fait l'hypothèse qu'en période de ralentissement de la mondialisation, les entreprises françaises pouvaient opter pour une stratégie régionale visant à s'internationaliser dans des pays proches. Les opportunités économiques latentes de la région MENA pouvaient inciter les entreprises « du Nord » à se localiser dans une région où le potentiel de développement est élevé. En partant du constat que la régionalisation des flux économiques redevenait une stratégie pertinente dans le contexte actuel (CNUCED, 2019), nous avons choisi de nous centrer sur les stratégies de localisation des PME françaises dans la région MENA.

Notre travail a donc permis d'expliquer quels facteurs devaient être pris en compte lorsque l'on étudie les stratégies de localisation des entreprises dans cette région. Nous pouvons conclure que les relations humaines ont une importance particulière ; le rôle de l'informel et la primauté de l'humain sur l'économique sont des facteurs qui peuvent caractériser cette région. Aborder la région MENA et vouloir s'y localiser nécessite donc du temps ; les gains et les retombées positives sont possibles à long terme, faisant des primo-entrants les leaders potentiels dans cette région. Pour pouvoir se localiser durablement dans la région MENA et y réussir, les décideurs doivent adopter une démarche progressive et patiente. Cette démarche passe par l'établissement de relations humaines stables, et par la volonté manifeste de rester durablement dans la région. Une base expérientielle globale est également nécessaire pour savoir prendre le temps de comprendre le fonctionnement des institutions formelles et informelles afin de gagner la légitimité nécessaire au développement des affaires dans la région.

Contributions managériales

En s'inscrivant dans les sciences de gestion, notre travail de recherche nous conduit à formuler plusieurs préconisations managériales. A partir de l'étude d'un terrain méconnu, nous proposons des conseils adressés aux dirigeants d'entreprise qui souhaitent se localiser dans la région MENA.

- Mettre en place des outils d'évaluation de la qualité de son réseau :

Tout d'abord, les dirigeants doivent prendre conscience que la région MENA n'est pas totalement intégrée à la mondialisation et que d'autres facteurs entrent en compte dans la manière de conduire ses affaires. Adopter le même fonctionnement qu'en France ou dans un pays « occidental » ne peut pas mener à la réussite et à la pérennisation des activités. Les spécificités locales font que le slogan « *human before business* » prime.

Pour pouvoir s'implanter durablement dans la région MENA, les dirigeants doivent donc prendre le temps de bâtir un réseau stable. L'importance des facteurs humains et informels font qu'il n'est pas possible d'adopter une démarche cavalière et rapide. Les affaires ne peuvent pas passer avant les relations humaines et la compréhension de l'environnement.

Pour cela, les dirigeants doivent se rendre sur place ; ils doivent prendre le temps de nouer des relations avec l'ensemble des institutions. Il faut donc mettre en place des outils de « *mapping* » des relations pour évaluer lesquelles sont pertinentes, lesquelles ont apporté des informations, lesquelles sont dignes de confiance. Ce « *mapping* » permet de visualiser le réseau de l'entreprise ; de le considérer comme une ressource au même titre que les ressources financières, matérielles, logistique *etc...* Les conclusions de notre étude pourraient alors servir de base à la construction d'un outil de représentation des réseaux des dirigeants afin que ces derniers puissent identifier clairement les relations à activer pour faciliter la localisation. Cet outil pourrait être développé en lien avec des SAI ou des organismes d'appuis aux investissements afin qu'il soit considéré comme utile et légitime par les dirigeants de PME.

- Mettre en place des outils de formalisation des expériences :

Les dirigeants d'entreprise doivent mettre en place des mécanismes et des outils d'analyse des opérations réalisées. Le retour d'expérience est indispensable pour formaliser les enseignements issus des actions effectuées par les membres de l'entreprise. Afin de retirer des enseignements utiles à la prise de décision, l'analyse du résultat mérite une attention particulière. L'objectif est de générer de l'apprentissage en simple et double boucle pour améliorer les modes opératoires ou la vision stratégique. Souvent, cette phase analytique n'est pas formalisée ; elle repose uniquement sur une appréciation sensorielle qui ne permet pas de comparer les résultats dans le temps ni de capitaliser sur les enseignements acquis. L'érosion de ces connaissances risque alors de générer de nouvelles erreurs qui peuvent se répéter en raison de l'absence de documents et d'outils de pilotage à la disposition des dirigeants.

Ces outils ne viseraient pas à encourager la culture de l'échec, mais plutôt à analyser plus précisément les déterminants du résultat obtenu, et à faire persister dans le temps les connaissances retirées de ces expériences. Etant donné que le résultat des localisations a une influence significative sur l'intention de localisation, les dirigeants de PME gagneraient à développer ces outils en interne pour éviter de dépendre d'expertises externes onéreuses mais également pour acquérir de nouvelles compétences relatives à la prise de décision. En disposant de tels outils, les dirigeants dépendraient moins de situations hasardeuses menant à des résultats qu'il n'est pas possible de reproduire.

- Favoriser les rencontres entre pairs :

Au niveau des organismes de promotion des investissements, les rencontres entre pairs doivent être développées. Pour cela, des lignes budgétaires et des énergies doivent être consacrées à l'organisation physique de ces événements. Le partage d'expérience, et la possibilité de créer des liens forts lors de moments d'échanges favoriserai une meilleure appréciation des conditions réelles du fonctionnement des affaires dans la région MENA. Pour éviter les fausses représentations et les imaginaires fallacieux, ces rencontres permettraient notamment de faire prendre conscience de la réalité de terrain connue et expérimentée par d'autres entrepreneurs. Les échecs et les succès pourraient alors être relatés par les dirigeants qui ont localisé une partie de leur activité dans la région MENA. Ce retour d'expérience organisé de manière institutionnelle serait un excellent moyen de prendre en compte les déterminants de notre étude qui ont un impact sur l'intention de localisation.

Limites et perspectives de recherche

Ce travail de recherche n'est pas exempt de limites ; nous allons à présent mentionner les limites de cette recherche et envisager des pistes de travail.

Tout d'abord, sur le plan théorique, trois limites sont importantes à mentionner. La première renvoie à la conceptualisation du réseau social. Alors que le réseau social de l'entreprise est un des déterminants centraux de l'internationalisation dans le modèle d'Uppsala, les conceptualisations de celui reste très diverses. Nous avons pris le parti de retenir deux aspects du réseau social, le networking et la force des liens. Néanmoins, d'autres dimensions du réseau pourraient être analysées. Nous avons retenu seulement deux facettes de cet objet de recherche, or, pour pouvoir étudier le réseau social, le recours à la sociologie ou à d'autres disciplines des sciences humaines serait souhaitable. Pour dépasser les conceptualisation « classiques » en management international, notre recherche gagnerait à explorer d'autres aspects du réseau social ; la densité du réseau, les chaînes relationnelles, les ressources que le réseau procure, les trous structuraux ou encore la position de centralité sont autant de dimensions qui gagneraient à être analysées.

Ensuite, la deuxième limite est celle de la conceptualisation du résultat. La question du résultat dans le processus d'internationalisation mériterait une analyse plus précise et notamment autour du rôle du QSE. Malgré les nombreux travaux sur le processus d'internationalisation, nous avons été surpris du manque de conceptualisation de la transition entre deux décisions d'engagement. Ce travail a donc tenté de poser les jalons d'une explication. Néanmoins, le terme degré de réussite gagnerait à être précisé, voir redéfini. En s'inspirant des articles en théorie des organisations, la conceptualisation du résultat et son influence sur le changement de stratégie internationale pourrait gagner précision et en pertinence. Cela permettrait notamment d'expliquer pourquoi une entreprise peut se désengager et pourquoi elle peut faire marche arrière au cours de son processus d'internationalisation. Le degré de réussite pourrait alors être redéfini en « réussite expérientielle ».

Enfin, la troisième limite renvoie à l'intégration du modèle d'Uppsala. Comme notre recherche est l'une des premières à avoir tenté de synthétiser les trois versions du modèle d'Uppsala, elle souffre d'un déficit de consistance du modèle « U i ». En souhaitant unifier les différentes versions pour créer un modèle unique, nous avons choisi de conserver les fondements du modèle, d'identifier les liens existants entre les trois versions à l'aide de cadres théoriques complémentaires, et d'expliquer l'internationalisation à l'aide de deux déterminants. Les recherches futures gagneraient à identifier d'autres liens entre les trois versions du modèle d'Uppsala. L'unification du modèle et la défense de ses conclusions passera par d'autres tentatives d'intégration afin de maintenir l'intérêt pour ce modèle fécond et générateur d'études empiriques en management international.

Si notre recherche présente plusieurs limites théoriques, elle comporte également des limites méthodologiques. D'une part, la taille de l'échantillon ne nous a pas permis d'adopter une démarche vraiment confirmatoire basée sur un nombre de retours importants. En augmentant le nombre de questionnaires reçus, les futures recherche pourraient adopter d'autres techniques d'analyse confirmatoires plus robustes (telle que la technique LISREL). Notre recherche a permis d'identifier un modèle performant et prédictif, mais il convient maintenant de le valider et de le stabiliser grâce à un échantillon plus large. D'autre part, nous invitons les futures recherches à adopter des approches qualitatives pour étudier des points précis soulevés dans notre recherche : les raisons de l'effet répulsif de l'expérience locale, l'influence du QSE sur le changement de stratégie, la précision de l'effet curvilinéaire du résultat, et les différences de stratégies entre les entreprises qui se localisent en Afrique du Nord ou au Moyen-Orient sont autant de sujets précis que des études qualitatives permettraient d'analyser. Enfin, il serait

intéressant de tester la pertinence du modèle « U i » sur d'autres terrains d'étude. Les facteurs propres à la région MENA ont pu influencer les résultats de notre partie quantitative et le test du modèle « U i » sur d'autres régions du monde pourrait permettre de valider et d'étendre la pertinence du modèle. Etudier les intentions de localisation des entreprises d'Europe occidentale en Europe de l'Est, ou des entreprises Américaines en Amérique du Sud pourrait être une piste de recherche particulièrement intéressante.

BIBLIOGRAPHIE

A

- AAKER, D.A. ; KUMAR V. ; DAY G.S. ; LAWLEY M. (2005). Marketing research: a Pacific Rim edition , Milton, Edition John Wiley & Sons.
- ACEDO, F.J. ; JONES, M.V. (2007). « Speed of internationalization and entrepreneurial cognition : Insights and a comparison between international new ventures, exporters and domestic firms », *Journal of World Business*, vol., 42, pp. 236-252.
- ADELEYE, I. ; IBEH, K. ; KINOTI, A. ; WHITE, L. (sous la direction de) (2015). *The changing dynamics of international business in Africa*, Basingstoke and New York, Palgrave Macmillan.
- AGENCE FRANCE DEVELOPPEMENT (2015). Vivre ensemble, croître ensemble en Méditerranée et au Moyen-Orient, Plan d'ation 2015-2018, p. 40, Paris.
- AHARONI, Y. (1966). «The foreign investment decision process », *International Executive*, vol. 6, n°2, pp. 43-53.
- AHI, A. ; BARONCHELLI, G. ; KUIVALAINEN, O. ; PIANTONI, M. (2017). «International Market Entry : How do small and medium-sized enterprises make decisions?», *Journal of International Marketing*, vol. 25, n°1, p. 1-21.
- ALDEBERT B. ; ROUZIES, A. (2014). « Quelle place pour les méthodes mixtes dans la recherche en management ? », *Management International*, vol. 19, n°1, pp. 43-60.
- AJZEN, I. (1991). « The theory of planned behavior », *Organizational and Human Decision Processes*, vol. 50, pp. 179-211.
- ALCACER, J. ; CHUNG, W. (2014). « Location strategies for agglomeration economies », *Strategic Management Journal*, n°35, pp. 1749-1761.
- ALCANTARA, L.; MITSHUHASHI H. (2012). «Make-or-break decisions in choosing foreign direct investment locations», *Journal of International Management*, vol., 18, p 335-351.
- AMAR-SABBAH, A. ; BATTEAU, P. (2014). « Conseils et rémunérations des dirigeants français : qui contrôle qui ? », Working Paper n°9, CERGAM, p. 38.

- AMIT, R. ; SCHOEMAKER, P.J. (1993). « Strategic assets and organizational rent », *Strategic Management Journal*, vol. 14, n°1, pp. 33–46.
- AMITI, M. ; JAVORCIK, B. S. (2008). « Trade costs and location of foreign firms in China », *Journal of Development Economics*, vol. 85, n°1, pp. 129–149.
- ANDERSON, J.C. ; GERBING D.W. (1988). « Structural equation modeling in practice: a review and recommended two-step approach », *Psychological Bulletin*, pp. 411-423.
- ANDERSON, J. C. ; NARUS, J. (1990). «A model of distributor firm and manufacturing firms working partnerships », *Journal of Marketing*, n°54, pp.42–58.
- ANDERSSON, U. ; CUERVO-CAZURRA, A. ; NIELSEN, B.B. (2014). « From the editors : explaining interaction effects within and across levels of analysis », *Journal of International Business Studies*, vol. 45, pp. 1063-1071.
- ANWAR, S. (2015) « Super-connectors : A new model of internationalization from the MENA region », *Thunderbird International Business Review*, vol. 57, n°2, pp. 163-180.
- ARGOTE, L. ; EPPLE, D. (1990). « Learning curves in manufacturing », *Science*, n°247, pp. 920–924.
- ARGYRIS, C. ; SCHON, D. (1978). « *Organizational learning : A theory of action perspective* », Reading, MA : Addison-Wesley.
- ARREGLE, J-L. (1995). « Le savoir et l’approche resource-based : une ressource et une compétence », *Revue française de gestion*, p. 84-94.
- ARREGLE, J-L. (2006). « Analyse « ressource based » et identification des actifs stratégiques », *Revue Française de Gestion*, n°160, pp. 241-259.
- ARREGLE, J.-L. ; BEAMISH, P.W. ; HEBERT, L. (2009). « The regional dimension of MNEs’ foreign subsidiary localization », *Journal of International Business Studies*, vol. 40, pp. 86– 107.
- ARREGLE, J-L. ; MILLER, T.L. ; HITT, M.A. ; BEAMISH, P.W. (2013). « Do regions matter ? An integrated institutional and semi-globalization perspective on the internationalization of MNEs », *Strategic Management Journal*, vol. 34, n°8, p. 910-934.
- AUDIA, P. G. ; BRION, S. (2007). « Reluctant to change: Self-enhancing responses to diverging performance measures », *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 102, pp. 255-269.

- AUDIA, P. G. ; LOCKE, E. A. ; SMITH, K. G. (2000). « The paradox of success : An archival and a laboratory study of strategic persistence following a radical environmental change », *Academy of Management Journal*, n°43, pp. 837–853.
- AUGIER, M. ; TEECE, D.J. (2008). « Strategy as Evolution with Design : The Foundations of Dynamic Capabilities and the Role of Managers in the Economic System », *Organization Studies*, vol. 29, Issue 8-9, pp. 1187-1208.
- AUTIO, E. ; SAPIENZA, H. ; ALMEIDA, J. (2000). « Effects of age at entry, knowledge intensity, and imitability on international growth », *Academy of Management Journal*, vol. 43, n°5, pp. 909-924.
- AVENIER, M-J. ; THOMAS, C. (2011). « Mixer quali et quanti pour quoi faire ? Méthodologie sans épistémologie n'est que ruine de réflexion », *Cahier de recherche du CERAG*, n°2011-06 E4, p. 28.
- AVENIER, M-J. (2011). Les paradigmes épistémologiques constructivistes : post-modernisme ou pragmatisme ? », *Management et Avenir*, n°3, pp. 372-391.
- AVETISYAN, E. ; BARUCH, Y. ; MESCHI, P-X. ; METAIS, E. ; NORHEIM-HANSEN, A. (2020). « Tying the acquirer's human resource management quality to cross-border acquisition divestment probability: curvilinear connection with slacklining », *British Journal of Management*, vol. 00, pp. 1-21.

B

- BABARINDE, O. (2009). « Africa is open for business : A continent on the move », *Thunderbird International Business Review*, vol. 51, n°4, pp. 319-328.
- BAH, T. ; CATANZARO, A. ; NDIONE, L.C. (2021). « L'internationalisation (régionale) des entreprises sénégalaises : déterminants et modalités ? », *Management International*, Vol. 24, n°3, pp. 78-91.
- BAKENGELA SHAMBA, P. (2007). « Existe-t-il un modèle spécifique du management en Afrique ? Le " management africain " à l'épreuve des évidences empiriques », 18ème congrès de l'AGRH, Fribourg, Suisse.
- BANDURA, A. (1997). *Self-efficacy : The exercise of control*, New York : Freeman.

- BANQUE MONDIALE (2017). « Doing Business 2017 : égalité des chances pour tous », Banque Mondiale, Washington, p. 60.
- BANQUE MONDIALE (2016). « Qu'est ce qui retient le secteur privé dans la région MENA ? Conclusions principales », Banque Mondiale, Washington, p. 147.
- BANQUE MONDIALE (2016). « Une nouvelle économie pour le Moyen-Orient et l'Afrique du Nord », Banque Mondiale, Washington, p. 103.
- BARNES, A. (1954). « Class and committees in a Norwegian island parish », *Human Relations*, n°7, pp. 39-58.
- BARNEY, J. (1991). « Firm resources and sustained competitive advantage », *Journal of Management*, vol. 17, n°1, pp. 99-120.
- BASLY, S ; SAUNIER, P-L, (2019). « Familiness, socio-emotional goals and the internationalization of French family SMEs », *Journal of International Entrepreneurship*, vol. 18, pp. 270-311.
- BASTIAN, B. ; ZALI, M. (2016). « The impact of institutional quality on social networks and performance of entrepreneurs », *Small Enterprise Research*, vol. 23, n°2, pp. 151-171.
- BATJARGAL, B. ; HITT, M. ; TSUI, A. ; ARREGLE, J-L. ; MILLER, T. (2013). « Institutional polycentrism, entrepreneurs' social networks , and new venture growth », *Academy of Management Journal*, vol. 56, n°4, pp. 1024-1049.
- BAUM, J.A.C. ; ROWLEY, T.J. ; SHIPILOV, A.V. ; CHUANG, Y-T. (2005). « Dancing with strangers: aspiration performance and the search for underwriting syndicate partners », *Administrative Science Quarterly*, vol. 50, n°4, pp. 536-575.
- BAUM, J. ; DAHLIN, K. (2007). « Aspiration performance and railroads' pattern of learning from train wrecks and crashes », *Organization Science*, vol. 18, n°3, pp. 368-385.
- BAUMART, P., IBERT, J., (2003). « Quelles approches avec quelles données », dans *Méthodes de recherche en Management*, pp. 82-103 Thiétart R.A. et collectif, 2ème édition, Dunod, Paris.
- BEAMISH, P. (1990). « The internationalization process for smaller ontario firms: a research agenda », In Rugman, A.M. (ed.), *Research in Global Strategic Management-International Business Research for the Twenty-First Century: Canada's New Research Agenda*. Greenwich: JAI Press, p. 77-92.

- BEAMISH, P. (1990). « The internationalization process for smaller ontario firms: a research agenda ». In Rugman, A.M. (ed.), *Research in Global Strategic Management-International Business Research for the Twenty-First Century: Canada's New Research Agenda*. Greenwich: JAI Press, p. 77–92.
- BEAUGUITTE, L. (2015). « ENSAI, Cours 2 : l'analyse des réseaux sociaux », Collection fmr, p. 7.
- BEAUGUITTE, L. (2016), *L'analyse de réseaux en sciences sociales et en histoire : Vocabulaire, principes et limites. Le réseau, Usages d'une notion polysémique en sciences humaines et sociales*, Presses Universitaires de Louvain, pp.9-24,
- BEDDI, H. ; NIVOIX, S. (2019), *Management International*, Vuibert, p. 215.
- BEN SLIMANE, S. ; ZOUKIRI, M. (2016). « Investissement directs étrangers et capacité d'absorption nationale : les leviers de croissance des économies du Maghreb », *Marché et Organisations*, vol. 2, n°26, pp. 19-47.
- BELSO-MARTINEZ, J. (2006). « Why are some spanish manufacturing firms internationalizing rapidly ? The role of small business and institutional international networks », *Entrepreneurship & Regional Development*, n°18, pp. 207-226.
- BENNETT, N. ; LEMOINE, J. (2014). « What a difference a word makes : Understanding threats to performance in a VUCA world », *Business Horizons*, vol. 57, Issue 3, pp. 311-317.
- BENITO, G.R.G. ; GRIPSRUD G. (1992), « The Expansion of Foreign Direct Investments: Discrete Rational Location Choices or a Cultural Learning Process? », *Journal of International Business Studies*, vol. 23, n° 3, pp. 461-476.
- BERELSON, B. (1952). *Content analysis in communication research*, New York, Free Press.
- BERG, N. (2014). « Success from satisficing and imitation : Entrepreneurs' location choice and implications of heuristics for local economic development », *Journal of Business Research*, n°67, pp. 1700-1709.
- BERGKVIST, L. ; ROSSITER, J. (2008). « Comparaison des validités prédictives des mesures d'un même construit des échelles mono-item et des échelles multi-items », *Recherche et Applications en Marketing*, col. 23, n°1, pp. 81-96.
- BHATTI, W. ; LARIMO, J. ; COUDOUNARIS, D. (2016). « The effect of experiential learning on subsidiary knowledge and performance », *Journal of Business Research*, vol. 69, pp. 1567-1571.

- BIDART, C. (2008). « Etudier les réseaux : Apports et perspectives pour les sciences sociales », *Informations sociales*, n°147, pp. 34-45.
- BIRD, B. (1988). « Implementing entrepreneurial ideas : the case for intention », *Academy of Management Review*, vol. 13, n°3, pp. 442-453.
- BLANC-BRUDE, F. ; COOKSON, G. ; PIESSÉ, J. ; STRANGE, R. (2014). « The FDI localisation decision : Distance and the effect of spatial dependence », *International Business Review*, vol. 14, pp. 797-810.
- BLEADOW, R. ; CARETTE, B. ; KUHNEL, J. ; BISTER, D. (2017). « Learning from others' failures : the effectiveness of failure stories for managerial learning », *Academy of Management Learning and Education*, vol. 16, n°1, pp. 39-53.
- BLOMSTERMO, A. ; ERIKSSON, K. ; LINDSTRAND, A. ; SHARMA, D. (2004). «The perceived usefulness of network experiential knowledge in the internationalizing firm», *Journal of International Management*, vol. 10, n°3, p. 355-373.
- BOEH, K. ; BEAMISH, P. (2012). « Travel time and the liability of distance in foreign direct investment : Location choice and entry mode », *Journal of International Business Studies*, vol. 43, n°5, pp. 525-535.
- BOLLEN, K. A. (1989). *Structural equations with latent variables*, Editions John Wiley & Sons.
- BOLLEN, K. ; LENOUX, R., (1991). « Conventional wisdom on measurement : a structural equation perspective», *Psychological Bulletin*, vol. 110, n°2, pp. 305–314.
- BOURDIEU, P. (1986). Les formes de capital. Dans : Richardson, J., *Manuel de théorie et de recherche pour la sociologie de l'éducation*, Westport, CT : Greenwood : 241–58.
- BOUTARY, M. (2010). « Des PME face à la délocalisation : accepter, refuser, calculer, innover », Dans C. Mercier-Suissa, *Entre délocalisations et relocalisations*, pp. 121-134, Paris.
- BOUTARY, M. ; MONNOYER, M-C. ; SAINT-PIERRE, J. (2017). *Les PME à l'ère de la mondialisation : démystifier la délocalisation et la multilocalisation*, Coll. Entrepreneuriat et PME, p. 281.
- BOUVERET-RIVAT, C. ; MERCIER-SUISSA, C. ; SAOUDI, L. (2020). « Risques et internationalisation des PME : proposition d'un cadre d'analyse », *Revue Internationale PME*, vol. 33, n°1, pp. 147-175.
- BRION, S. ; MOTHE, C. ; SABATIER, M. (2008). « L'impact-clé des modes de management pour l'innovation », *Revue Française de gestion*, n°187, pp. 177-194.

- BRULHART, F. (2007). « Experience : which impact on success in a logistic partnership ? », *Business History Review*, vol. 7, n°2, pp. 121-146.
- BRULHART, F. (2015). « Antécédents de la performance inter et intra-organisationnelle : au croisement des visions structurelle, relationnelle et fondée sur les ressources et compétences », Habilitation à Diriger des Recherches, Aix-Marseille Université, p. 230.
- BRULHART, F. ; CLAYE-PUAUX, S. (2009). « Réseau, capital social et performance pour l'organisation : le cas des responsables de sites de prestation logistique », *Management et Avenir*, n°4, pp. 65-82.
- BRULHART, F. ; VIEU M. (2017). « Emerging multinational enterprises : a homogeneous category ? A typological study », *Academy of management meeting*, Atlanta, United States.
- BRYAN-JEAN, R. ; TAN, D. ; SINKOVICS, R. (2011). « Ethnic ties, location choice and firm performance in foreign direct investment : A study of Taiwanese business groups FDI in China », *International Business Review*, n°20, p. 627-635.
- BRYMAN, A. (2006). « Integrating quantitative and qualitative research ? How is it done ? », *Qualitative Research*, vol. 6, n°1, pp. 97-113.
- BUCKLEY, P. (2002). « Is the International Business research agenda running out of steam ? *Journal of International Business Studies*, vol 33, n°2, pp. 365–373.
- BUCKLEY, P. (2016). « Historical research approach to the analysis of internationalisation », *Management International Review*, n°56, pp. 879-900.
- BUCKLEY, P. ; CASSON, M. (2021). « Thirty years of international business review and international business research », *International Business Review*, vol. 30, Issue 2, pp. 1-6.
- BUCKLEY, P. ; GHAURI, P. (2004). « Globalisation, economic geography and the strategy of multinational enterprises, *Journal of International Business Studies*, n°35, pp. 81-98.
- BURGER-HELMCHEN, T. ; HUSSLER, C. ; MULLER, P. (2019). *Management : le manuel complet du management*, Vuibert, p. 512.
- BURT R.S. (2005). *Brokerage and Closure : an Introduction to Social Capital*, Oxford University Press, Oxford.
- BURT, R.S. (1992). *Structural holes : the structure of competition*, Harvard University Press, Cambridge, pp. 310.

C

- CALOF, J. C. ; BEAMISH, P. (1995). « Adapting to foreign markets : Explaining internationalization. *International Business Review*, n° 4(2), pp. 115–131.
- CANTWELL, J., (2009). « Location and the multinational enterprise », *Journal of International Business Studies*, n°40, p. 35-41.
- CANTWELL, J. ; MUDAMBI, R. (2000). « The Location of MNE R&D Activity : The Role of Investment Incentives », *Management International Review*, vol. 40, n°1, pp. 127-148.
- CAPPELLETTI, L. (2005). « *La création de connaissances dans une recherche en audit et contrôle fonée sur l'expérience professionnelle* », Congrès de l'AFC, IAE, Lille.
- CASILLAS, J.C. ; ACEDO, F.J. (2013). « Speed in the internationalization process of the firm », *International Journal of Management Reviews*, vol. 15, pp. 15-29.
- CASSON M. C. (1982). *The entrepreneur : An economic theory*, Oxford : Martin Robertson.
- CASSON, M. C. (2017). *The multinational enterprise : Theory and history*, Cheltenham: Edward Elgar.
- CATANZARO, A. ; MESSEGHEM, K. ; SAMMUT, S. (2019). « Effectiveness of Export Support Programs: Impact of the Relational Capital and International Performance on Early Internationalizing Small Businesses », *Journal of Small Business Management*, vol. 57, n°2, pp.436-461.
- CATANZARO, A. ; MESSEGHEM, K. ; SAMMUT, S. (2015), « Impact of Export Support: A Conceptual Model for Export Start-Ups », *Management International*, vol. 19, n°2, pp.226-245.
- CAVES, R. E. (1996). *Multinational enterprise and economic analysis*, New York: Cambridge University Press.
- CHABAUD, D. ; NGIJO, J. (2010). « Quels réseaux sociaux dans la formation de l'opportunité d'affaires ? », *Revue Française de Gestion*, n°206, pp. 129-147.
- CHANDRA, Y. ; STYLES, C. ; WILKINSON, I. (2009). « The recognition of first time international entrepreneurial opportunities : Evidence from firms in knowledge-based industries », *International Marketing Review*, vol. 26, n°1, pp. 30–61.

- CHANG, S-J. ; PARK, S. (2005). « Types of firms generating network externalities and MNCs' co-location decisions », *Strategic Management Journal*, vol. 26, p. 595-615.
- CHARREIRE, S. ; DURIEUX, F. (2003). « Explorer et tester : deux voies pour la recherche », pp. 57-81, dans THIÉTART, R-A., *Méthodes de Recherche en Management*, Dunod, Paris.
- CHARRIERE, S. ; HUAULT, I. (2002). Cohérence épistémologique : les recherches constructivistes françaises en management revisitées, dans Mourgeues N. *et al.*, (éd), *Questions de méthodes en sciences de gestion*, Colombelles, EMS.
- CHAUVET, V. ; CHOLLET, B. (2010). « Management et réseaux sociaux : bilan et perspectives de recherche », *Revue Française de Gestion*, n°202, pp. 79-96.
- CHEN, C.I. ; YEH, C.H. (2012). « Re-examining location antecedents and pace of foreign direct investment : Evidence from Taiwanese investments in China », *Journal of Business Research*, vol. 65, p. 1171-1178.
- CHEN, H. ; CHEN, T.J. (1998). « Network linkages and location choice in foreign direct investment », *Journal of International Business Studies*, vol. 29, n°3, p. 445-467.
- 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*, vol. 19, n°4, p. 121-139.
- CHERIET, F. (2010). « Modèle d'Uppsala et implantation des firmes multinationales agroalimentaires : La présence de Danone en Algérie », *Revue Française de Gestion*, vol. 201, n°2, p 45-64.
- CHETTY, S. ; AGNDAL, H. (2007). « Social capital and its influence on changes in internationalization mode among small and medium-sized enterprises », *Journal of International Marketing*, vol. 15, n°1, pp. 1-29.
- CHETTY, S. ; HOLM, D.B. (2000). « Internationalisation of small to medium-sized manufacturing firms : a network approach », *International Business Review*, vol. 9, p. 77-93.
- CHETTY, S. ; JOHANSON, M. ; MARTIN, O. (2014). « Speed of Internationalization : Conceptualization, measurement and validation », *Journal of World Business*, n°49, pp. 633-650.
- CHILD, J. (1972). « Organizational structure, environment and performance : The role of strategic choice », *Sociology*, vol. 6, n°1, pp. 2-22.

- CHILD, J. (1997). « Strategic choice in the analysis of action, structure, organizations and environment : retrospect and prospect », *Organization Studies*, vol 18, n°1, pp. 1-43.
- CHIN, W. W. ; NEWSTED, P. R. (1999). « Structural equation modeling analysis with small samples using Partial Least Squares », In R. Hoyle (Eds.), *Statistical Strategies for Small Sample Research*, pp. 307-341, London Sage Publication.
- CHIN, W. W. (1998). « The partial Least Squares approach for structural equation modelling », In G. A. Marcoulides (Eds.), *Modern Methods for Business Research*, pp. 295-336.
- CHOE, J. ; LEE, K-D. (2016). « Does social capital matter in location decision of foreign direct investment ? Evidence from Korea », *Asian Economic Paper*, n°15, pp. 71-102.
- CHUNG, H. F-L. ; TUNG, R.L. (2013). « Immigrant social networks and foreign entry : Australia and New Zeland firms in the European Union and Greater China », *International Business Review*, vol. 22, pp. 18-31.
- CHURCHILL G.A. (1979). « A paradigm for developing better measures of marketing constructs », *Journal of Marketing Research*, vol. 16, pp. 64-73.
- CNUCED (2019), Rapport sur les investissements mondiaux, New York, p. 213.
- COASE, R. (1937). The nature of the firm, *Economica*, vol.4, n°16, pp.386–405.
- COGET, J-F. ; HAAG, C. ; BONNEFOUS, A-M. (2009). «Le rôle de l'émotion dans la prise de décision intuitive : zoom sur les réalisateurs-décideurs en période de tournage», *M@n@gement*, vol. 12, n°2, pp. 118-141.
- COHEN, J. ; COHEN, P. ; WEST, S. G. ; AIKEN, L. S. (2003). *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences*, 3rd edn. Mahwah, NJ, Erlbaum.
- COHEN, M.D. ; MARCH, J. ; OLSEN, J.P., (1972). « A Garbage Can Model of Organizational Choice », *Administrative Science Quaterly*, vol. 17, pp. 1-25.
- COHEN, W. ; LEVINTHAL, D. (1990). « Absoptive capacity : A new perspective on learning and innovation », *Administrative Science Quartely*, n°35, pp. 128-152.
- COLEMAN, J.S. (1990). *Foundations of social theory*, Cambridge (Mas), Belknap Press of Harvard University Press.
- COLLINSON, S. (2017). « The declining relevance and legitimacy of IB scholarship in a world that really needs it », *AIB Insights*, vol. 17, n°2, p. 7-10.

- COLOVIC A., MAYRHOFER U. (2011). « La reconfiguration de l'espace mondial et les stratégies de localisation des firmes multinationales », *Management International*, vol. 16, n°1, p 11-19.
- COLOVIC, A. ; MAYRHOFER, U. (2008). « Les stratégies de localisation des firmes multinationales : une analyse du secteur automobile », *Revue française de gestion*, n° 184, pp. 151 à 165.
- COVIELLO, N. ; MUNRO, H. (1997). « Growing the entrepreneurial firm : Networking for international market development », *European Journal of Marketing*, vol. 29, n°7, p. 49-61.
- COVIELLO, N. ; KANO, L. ; LIESCH, P. (2017). « Adapting the Uppsala model to a modern world : Macro-context and microfoundations », *Journal of International Business Studies*, n°48, pp. 1151-1164.
- CRESWELL, J.W. ; PLANO CLARK, V.L. (2007). *Designing and Conducting Mixed Methods Research*, Sage : Thousand Oaks, CA, p. 274.
- CRICK, D. (2002). « The decision to discontinue exporting : SMEs in two U.K. trade sectors », *Journal of Small Business Management*, vol. 40, N° 1, pp. 66-77.
- CUERVO-CAZURRA, A. (2011). « Selecting the country in which to start internationalization : The non-sequential internationalization model », *Journal of World Business*, n°46, p 426-437.
- CUERVO-CAZURRA, A. (2012). « Extending theory by analysing developing country multinational companies : solving the goldilocks debate », *Global Strategy Journal*, vol. 2, pp. 153-167.
- CYERT, R.M. ; MARCH J.G. (1963). *A behavioral Theory of the firm*, 1er Edition, Prentice-Hall.

D

- DAHLIN, K. ; CHUANG, Y. ; ROULET, T. (2018). « Opportunity, motivation and ability to learn from failures and errors : review, synthesis, and ways to move forward », *Academy of Management Analysis*, vol. 12, n°1, pp. 252-277.

- DALLI, D. (1994). « The exporting process: the evolution of small and medium sized firms towards internationalisation », *Advances in International Marketing*, n°6, pp. 85–110.
- DANKS, N. ; SHARMA, P. ; SARSTEDT, M. (2020). « Model selection uncertainty and multimodel inference in partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) », *Journal of Business Research*, vol. 113, pp. 13-24.
- DANMU, J-L. (2012). « Firm heterogeneity and location choice of chinese multinational enterprises », *Journal of World Business*, vol. 47, Issue 1, pp. 64-72.
- DASI, A. ; IBORRA, M. ; SAFON, V. (2015). «Beyond path dependence : Explorative orientation, slack resources, and managerial intentionality to internationalize in SMEs», *International Business Review*, vol. 24, p. 77-88.
- DAVIDSON, W.H. (1980). «The location of foreign direct investment activity : Country characteristics and experience effects», *Journal of International Business Studies*, vol. 11, n°2, p. 9-22.
- DE KETELE, J.M, ROEGIERS, X., (1996). *Méthodologie du recueil d'informations, Fondements des méthodes d'observations, de questionnaires, d'interview et d'études de documents*, Collection dirigée par De Ketele, J.M., Van Der Maren, J.M., Duru-Bellat, M., De Boeck Université.
- DELANOE, S. ; BRULHART, F. (2011). « Analyse des antécédents de l'intention entrepreneuriale des porteurs de projets français », *Revue Internationale PME*, vol. 24, n°1, pp. 43-70.
- DELIOS, A. (2017). « The death and rebirth (?) of international business research », *Journal of Management Studies*, vol. 54, n°3, p. 391-397.
- DELIOS, A.; HENISZ, W. (2003). « Political Hazards, experience, and sequential entry strategies : the international expansion of Japanese firms, 1980-1998», *Strategic Management Journal*, vol. 64, p. 1153-1164.
- DESAI, V. (2010). « Learning to learn from failures : The impact of operating experience on railroad accident responses », *Industrial and Corporate Change*, vol. 25, n°2, pp. 1-28.
- DESAI, V. (2015). « Learning through the distribution of failures within an organization : evidence from heart bypass surgery performance », *Academy of Management Journal*, vol. 58. n°4, pp. 1032-1052.

- DESCHENAUX, F. ; LAFLAMME, C. (2007). « Analyse du champ de la recherche en sciences de l'éducation au regard des méthodes employées : la bataille est-elle vraiment gagnée pour le qualitatif ? », *Recherches Qualitatives*, vol. 27, n°2, pp. 5-27.
- DEVARAJAN, S. AND MOTTAGHI, L. (2015a), *Why MENA Needs a New Social Contract*, Washington, DC: World Bank, July.
- DEVARAJAN, S. AND MOTTAGHI, L. (2015b), « Towards a New Social Contract », *MENA Economic Monitor*, Washington, DC: World Bank, April.
- DIAMANTOPOULOS, A. ; SARSTED, M. ; FUCHS, C. ; WILCZYNSKI, P. ; KAISER, S. (2012). « Guidelines for choosing between multi-item and single item scales for construct measurement : a predictive validity perspective », *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 40, n°3, pp. 434-449.
- DIAMANTOPOULOS, A. ; RIEFLER, P. ; ROTH, K.P. (2008). « Advancing formative measurement models », *Journal of Business Research*, vol. 61, n°12, pp. 1203-1218.
- D'HONT, L. ; GERARD, B. (2016). « Relations fonctionnelles et relations affinitaires des influences réciproques ? Le cas d'une équipe de recherche », *Management International*, vol. 21 ; n°1, pp. 89-100.
- DI MAGGIO, P. J. ; POWELL, W. W. (1983). « The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collectiverationality in organization fields », *Administration Science Quarterly*, vol. 48, pp. 147-160.
- DIERICKX I. ; COOL K. (1989). « Asset stock accumulation and sustainability of competitive Advantage », *Management Science*, vol. 35, pp. 1504-1511.
- DIJKSTRA, T. K. ; HENSELER, J. (2015). « Consistent partial least squares path modeling », *MIS Quarterly*, vol.39, n°2, pp. 297-316.
- DIKMEN, L. (2012). « L'impact des motivations des parents sur la performance des coentreprises internationales implantées en Turquie », *Management International*, vol. 17, n°1, pp. 57-70.
- DILLON, R. ; TINSLEY, C.; MADSEN, P. ; ROGERS, E. (2016). « Organizational correctives for improving recognition of near-miss events », *Journal of Management*, vol. 42, n°3, pp. 671-697.
- DIMITRATOS, P. ; JOHNSON, J.E. ; SLOW, J. ; YOUNG, S. (2003). « Micromultinationals: New types of firms for the global competitive landscape », *European Management Journal*, n°21, pp. 164-174.

- DIMITRATOS, P. ; PLAKOYIANNALI, E. ; PITSOULAKI, A. ; TUSELMANN, H.J. (2010). « The global smaller firm in international entrepreneurship », *International Business Review*, n°19, pp. 589-606.
- DIWAS, K. C. ; STAATS, B. R. ; GINO, F. (2013). « Learning from my success and from others' failure: Evidence from minimally invasive cardiac surgery », *Management Science*, vol. 59, n°11pp. 2435–2449.
- DOH, J.P. (2005). « Offshore outsourcing: implications for international business and strategic management theory and practice », *Journal of Management Studies*, n°42, pp. 695–704.
- DOMINGUEZ, N. (2016). « Internationalisation des PME : une expansion non-linéaire, entre désinternationalisation et réinternationalisation », *Management International*, vol. 20, pp. 62-77.
- DOMINGUEZ, N. (2017). *Nouvelles stratégies d'internationalisation des PME: Innover pour conquérir de nouveaux marchés*. ISTE Éditions.
- DOMINGUEZ, N. (2020). « Why do western SMEs internationalize through springboarding ? Evidence from French manufacturing SMEs », *Transnational Corporations*, vol. 27, n°1, pp. 89-112.
- DOMINGUEZ, N. ; MAYRHOFER, U. (2016). « Il n'est jamais trop tard pour entreprendre : l'internationalisation des Born-Again Globals », *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 15, pp. 61-80.
- DOUGLAS, B.B ; QUELCH, J.A ; Taylor, E.L. (2004). « How Global Brands Compete », *Harvard Business Review*, September.
- DOWELL, G. ; KILLALY, B. (2009). « Effect of resource variation and firm experience on market entry decisions : Evidence from US telecommunication firms' international expansion decision », *Organization Science*, vol. 20, n°1, p. 69-84.
- DROLET, A.L. ; MORISSON D.G. (2001). « Do we really need multiple-item measures in service research? », *Journal of Service Research*, vol. 3, pp. 196-204.
- DUANMU, J.L. (2012). « Firm heterogeneity and location choice of Chinese multinational enterprises (MNEs) », *Journal of World Business*, vol. 47, pp. 64-72.
- DUMEZ, H. (2013). *Méthodologie de la recherche qualitative : les 10 questions clés de la démarche compréhensive*, Vuibert, Paris.

- DUNNING, J. H. (1988a), « The eclectic paradigm of international production: A restatement and some possible extensions », *Journal of International Business Studies*, vol. 19, p. 1-31.
- DUNNING, J.; RUGMAN, A. (1985). «The Influence of Hymer's Dissertation on the Theory of Foreign Direct Investment», *American Economic Review*, vol. 75, issue 2, pp. 228-32.
- DUNNING, J.H. (1980). « Toward an eclectic theory of international production: some empirical tests », *Journal of International Business Studies*, vol. 11, pp. 9-31.
- DYER J.H., SINGH H. (1998). « The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage », *Academy of Management Review*, vol. 23, n° 4, 1998, p. 660-679.

E

- EASTERBY-SMITH, M. (1997). « Disciplines of organizational learning : contributions and critiques », *Human Relations*, vol 50, n°9, pp. 1085–1113.
- EISENHARDT, K. (1989). « Building theories from case study research », *Academy of Management Review*, vol. 14, n°4, pp. 352-550.
- EISENHARDT, K. ; MARTIN, J. (2000). « Dynamic capabilities: what are they? », *Strategic Management Journal*, vol. 21, Issue10-11, pp. 1105-1121.
- ELIDRISSI, D. ; HAUCH, V. (2012). « Entrepreneuriat international et réseaux sociaux pour les PME innovantes : Quelles perceptions pour quelles stratégies », *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 11, pp. 15-32.
- ELLIS, P. (2000). « Social ties and foreign market entry, *Journal of International Business Studies*, vol. 31, n°3, pp. 443-469.
- ENDERWICK, P. ; BUCKELY, P. (2021). « The role of springboarding in economic catch-up : a theoretical perspective », *Journal of International Management*, en cours de publication.
- ENGWALL, L.; PHALBERG, C. ; PERSONN, O. (2018). « The development of IB as a scientific field », *International Business Review*, vol. 27, n°5, p. 1080-1088.

- ERIKSSON, K. ; JOHANSON, J. ; MAJKGÅRD, A. ; SHARMA, D.D. (1997). «Experiential knowledge and cost in the internationalization process», *Journal of International Business Studies*, vol. 28, Issue 2, p. 339-360.
- ERIKSSON, K.; JOHANSON, J. ; MAJKGÅRD, A. ; SHARMA, D.D. (2000). « Effect of variation on knowledge accumulation in the internationalization process », *International Studies of Management & Organization*, vol. 30, n°1, p. 26-44.
- ERRAMILI, K.M. (1991). «The experience factor in foreign market entry behavior of service firms», *Journal of International Business Studies*, vol. 22, Issue 3, p. 479-501.
- ESPOSITO VINZI, V. ; TRINCHERA, L. (2013). « Modèles d'Equations Structurelles, Approches basées sur les Composantes», dans *Modèles à variables latentes et modèles de mélange*, Editions TECHNIP, pp. 153-176.
- EVERS, N. ; KNIGHT, J. (2008). « Role of international trade shows in small firm internationalization: A network perspective », *International Marketing Review*, vol. 25, n°5, pp. 544–562.

F

- FIEGENBAUM, A. ; SHAVER, J. ; YEUNG, B. (1997). « Which firms expand to the middle east : The experience of U.S. multinationals », *Strategic Management Journal*, vol. 18, n°2, pp. 141-148.
- FERNANDES, V. (2012). « En quoi l'approche PLS est-elle une méthode a (re)-découvrir pour les chercheurs en management ? », *M@n@gement*, vol. 15, pp. 102-123.
- FIGUEIRA-DE-LEMONS, F. ; JOHANSON, J. ; VAHLNE, J.-E. (2011). « Risk management in the internationalization process of the firm : A note on the Uppsala model », *Journal of World Business*, n°45, pp. 143-153.
- FIOL, C.M. ; LYLES, M.A. (1985). « Organisationnal learnig », *Academy of Management Review*, n°4, p.803-813.
- FISHBEIN, M. ; AJZEN, I. (1975). *Belief, attitude, intention and behavior: An introduction to theory and research*, Reading, MA: Addison-Wesley.

- FLORES, R. ; AAGUILERA, R. V. ; MAHDIAN, A. ; VAALER, P. M. (2013). « How well do supranational regional grouping schemes fit international business research models? », *Journal of International Business Studies*, vol. 44, n°5, pp. 451-474.
- FMI, (2013). *Optimiser le potentiel économique du Maghreb — le rôle de l'investissement étranger*, Allocution de Christine Lagarde, Directrice générale, Fonds monétaire international, Nouakchott.
- FMI, (2016). *Moyen-Orient et Asie centrale perspectives économiques régionales, rapport FMI*, Octobre.
- FONTAGNÉ, L. ; MAYER, T. (2005). Le choix de localisation des entreprises, dans *L'économie Mondiale*, La Découverte, Paris, pp. 96-106.
- FORD, D. ; MOUZAS, S. (2013). « The theory and practice of business networking », *Industrial Marketing Management*, vol. 42, n°13, pp. 433–442.
- FORNELL, C. ; CHA, J. (1994). « Partial Least Squares », In R. P. Bagozzi (Eds.), *Advanced Methods of Marketing Research*, pp. 52-78, Cambridge Blackwell.
- FORSGREN, M. (2016). « A note on the revisited Upsala internationalization process model- the implications of business networks and entrepreneurship », *Journal of International Business Studies*, vol. 47, pp. 1135-1144.
- FREEMAN, J. ; STYLES, C. (2014). «Does location matter to export performance?», *International Marketing Review*, vol. 31, Issue 2, p. 181-208.
- FRIEDMAN, M. (1953). *Essays in Positive Economics*, Chicago, Chicago University Press.
- FUJITA, M. (1995). « Small and medium-sized transnational corporations: salient features », *Small Business Economics*, vol. 7, pp. 251–271.

G

- GAMMELGAARD, J. ; McDONALD, F. ; STEPHAN, A. ; TUSELMANN, H. ; DORRENBACHER, C. (2012). « The impact of increases in subsidiary autonomy and network relationships on performance », *International Business Review*, vol. 21, n°6, pp. 1158-1172.

- GAGE, N.L. (1989). « The paradigm wars and their aftermath : A « historical » sketch of research on teaching since 1989 », *Educational Researcher*, vol. 18, n°7, pp. 4–10.
- GAVARD-PERRET, M-L. ; GOTTELAND, D. ; HAON, Ch. ; JOLIBERT, A. (2012). *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion : Réussir son mémoire ou sa thèse*, Pearson, p. 415.
- GARCIA-CANAL, E. ; GUILLEN, M. (2008). « Risk and the strategy of foreign location choice in regulated industries », *Strategic Management Journal*, vol. 29, pp. 1097-1115.
- GERINGER, M. ; HEBERT, L. (1991). « Measuring Performance in International Joint Ventures ». *Journal of International Business Studies*, vol. 22, n°2, pp. 249-263.
- GERSCHEWSKI S. ; ROSE E. ; LINDSAY V. (2015). «Understanding the drivers of international performance for born global firms : An integrated perspective», *Journal of World Business*, n°50, p. 558-575.
- GHOURI, P.N. ; ELG, U. ; SINKOVICS, R. (2004). « Foreign Direct Investment – Location Attractiveness for Retailing Firms in the European Union, » dans *European Union and the Race for Foreign Direct Investment in Europe*, de : Pervez N. Ghauri and Lars Oxelheim (Eds.). Oxford: Pergamon, 407-428.
- GHOURI, P.N. ; GRONHAUG, K. (2002), *Research Methods in Business Studies: A Practical Guide*, Financial Times, Prentice-Hall, London.
- GHEMAWAT, P. (1991). *Commitment : the dynamic of strategy*, Free Press.
- GHERRA, S. (2010). Intégration du développement durable dans la stratégie d'entreprise : une explication par la théorie des ressources et compétences et l'approche des parties prenantes : Le cas du secteur des produits de grande consommation, Thèse de doctorat, Aix-Marseille Université, p. 483.
- GILBERT, D.U. ; HEINECKE, P. (2014). « Success factors of regional strategies for multinational corporations : Exploring the appropriate degree of regional management autonomy and regional product/service adaptation », *Management International Review*, n°54, pp. 615-651.
- GIORDANO, Y. (2003). *Conduire un projet de recherche, Une perspective qualitative*, Paris, Editions EMS.
- GLASER, B.G. ; STRAUSS, A.L. (1967). « The Discovery of Grounded Theory », *Strategies for Qualitative Research*, Chicago, IL : Aldine.

- GOERZEN, A. ; ASMUSSEN, C. G. ; NIELSEN, B. B. (2013). « Global cities and multinational enterprise location strategy », *Journal of International Business Studies*, vol. 44, n°5, pp. 427–450.
- GOLDSTONE, JA. (1980). « The weakness of organization: a new look at Gamson's The Strategy of Social Protest », *American Journal of Sociology*, n°85, pp. 1017-1042.
- GHOSHAL, S. ; BARTLETT, C.A. (1990). « The Multinational Corporation as an Interorganizational Network », *The Academy of Management Review*, vol. 15, n°4, pp. 603-62.
- GRANOVETTER, M. (1973). « The strength of weak ties », *American Journal of Sociology*, vol. 81, pp. 1287-1303.
- GRANOVETTER, MS. (1982). « The strength of weak ties : a network theory revisited », in P.V. Marsden, & N. Lin (Eds.), *Social structure and network analysis*, (pp. 105-130), Beverly Hills : Sage.
- GRANOVETTER, M. (1985). « Economic action and social structure : The problem of embeddedness », *American Journal of Sociology*, pp. 481-510.
- GRAWITZ, M., (2001). *Méthodes des sciences sociales*, Dalloz, Paris.
- GRAWITZ, M., (1996). *Méthodes des sciences sociales*, Dalloz, 10ème éd., Paris.
- GREENE, J.C. (2006). « Toward a methodology of mixed methods social inquiry », *Research in the Schools*, vol. 13, n°1, pp.93-98.
- GREENE, J. ; CARACELLI, V. ; GRAHAM, W. (1989). « Toward a conceptual framework for mixed-method evaluation designs », *Educational Evaluation and Policy Analysis*, vol. 11, n°3, pp. 255-274.
- GREVE, H.R. (1998). « Performance, aspirations, and risky organizational change », *Administrative Science Quarterly*, vol.43, n°1, pp. 58–86.
- GREVE, H.R. (2003a). « A behavioral theory of R&D expenditures and innovations: Evidence from shipbuilding », *Academy of Management Journal*, vol. 46, n°6, pp. 685–702.
- GREVE, H.R. (2003b). « Investment and the behavioral theory of the firm: Evidence from Shipbuilding », *Industrial and Corporate Change*, vol.12, n°5, pp. 1051–1076.
- GREVE, H.R. (2003c). *Organizational Learning from Performance Feedback: A Behavioral Perspective on Innovation and Change*, Cambridge: Cambridge University Press.

- GRIFFITH, D. ; CAVUSGIL, ST. ; XU, S . (2008). «Emerging themes in international business research», *Journal of International Business Studies*, vol. 39, n°7, p. 1220-1235.
- GROSSETTI, M. (2004). *Sociologie de l'imprévisible*, Paris, PUF.
- GUERCINI, S. ; RUNFOLA, A. (2010). « Business networks and retail internationalization : A case in the fashion industry », *Industrial Marketing Management*, vol. 39, p. 908-916.
- GUILHON, A. (1998). « L'apprentissage organisationnel : processus de changement et d'évolution des organisations », Conférence AIMS.
- GULER I. ; GUILLEN MF. (2010). «Home country networks and foreign expansion : evidence from the venture capital industry», *Academy of Management Journal*, vol. 53, n°2, p 390-410.

H

- HADLEY, RD. ; WILSON, HI. (2003). «The network model of internationalisation and experiential knowledge», *International Business Review*, vol. 12, p. 697-717.
- HAIR, J.F. ; RINGLE, C.M. ; SARSTEDT, M. (2011). « PLS-SEM: Indeed a Silver Bullet », *Journal of Marketing Theory and Practice*, vol. 19, n°2, pp. 139–151.
- HAIR, J.F. ; SARSTEDT, M. ; RINGLE, C.M. ; MENA, J.A. (2012). « An assessment of the use of partial least squares structural equation modeling in marketing research », *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 40, pp. 414–433.
- HAIR, J.F. ; HULT, G.T.M. ; RINGLE, C.M. ; SARSTEDT, M. (2017a), *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*, Sage, Thousand Oaks, CA.
- HAIR, J.F. ; HULT, G.T.M. ; RINGLE, C.M. ; SARSTEDT, M. ; THIELE, K.O. (2017b). « Mirror, Mirror on the wall: a comparative evaluation of composite-based structural equation modeling methods », *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 45, n°5, pp. 616-632.
- HAIR, J. ; RISHER, J. ; SARSTEDT, M. ; RINGLE C.M. (2018). « When to use how to report the results of PLS-SEM », *European Business Review*, vol. 31, n°1, pp. 2-24.

- HAIR, J.F. ; HOWARD, M. ; NITZL, C. (2020). « Assessing measurement model quality in PLS-SEM using confirmatory composite analysis », *Journal of Business Research*, vol. 109, pp. 101-110.
- HAKANSON, L. ; KAPPEN, P. (2017). « The casino model of internationalization : An alternative Uppsala paradigm », *Journal of International Business Studies*, vol. 48, pp. 1103–1113.
- HAMMERSLEY, M. (1992). « Deconstructing the qualitative–quantitative divide », dans J. Brannen (Ed.), *Mixing methods : qualitative and quantitative research*, Ashgate : Aldershot, p. 39-56.
- HANNAN M.T., FREEMAN J. (1989). *Organization Ecology*, Harvard University Press, Cambridge, Ma.
- HAON, C. ; JOLIBERT, A. ; GOTTELAND, D. (2012). « Choisir parmi les méthodes quantitatives explicatives », dans GAVARD-PERRET, M-L. ; GOTTELAND, D. ; HAON, Ch. ; JOLIBERT, A. (2012). *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion : Réussir son mémoire ou sa thèse*, Pearson, p. 415.
- HARRIS, S. ; WHEELER, C. (2005). « Entrepreneurs’ relationships for internationalization : functions, origins and strategies », *International Business Review*, vol. 14, pp. 187-207.
- HAUNSCHILD, P. R. ; RHEE, M. (2004). « The role of volition in organizational learning: The case of automotive product recalls », *Management Science*, vol. 50, n°11, pp. 1545–1560.
- HAYTER, R. (1997). *The Dynamics of Industrial Location: The Factory, the Firm and the Production System*, Chichester, NY: Wiley.
- HELFAT, C. E. ; LIEBERMAN, M. B. (2002). « The birth of capabilities: Market entry and the importance of prehistory », *Industrial and Corporate Change*, vol. 11, pp. 725–760.
- HELPMAN, E. (1984). « A simple theory of international trade with multinational corporations », *The Journal of Political Economy*, vol. 92, n°3, pp. 451–471.
- HENISZ, W.J. ; DELIOS, A. (2001). « Uncertainty, imitation, and plant location: Japanese multinational corporations 1990-1996 », *Administrative Science Quarterly*, vol. 46, p. 443-475.

- HENNEKAM, S. ; TAHSSAIN-GAY, L. ; SULEMAN, J.S. (2017). « Contextualising diversity management in the Middle East and North Africa : a relational perspective », *Human Resource Management Journal*, vol. 27, n°3, pp. 459-476.
- HENSELER, J. ; SARSTEDT, M. (2013). « Goodness-of-fit indices for partial least squares path modeling », *Computer Statistics*, vol. 28, pp. 565-580.
- HERMAN, R. (1963). « Some consequences of crisis which limit the viability of organizations », *Administrative Science Quarterly*, n° 8, pp. 61-82.
- HERNANDEZ, E. (2014). «Finding a home away from home : effects of immigrants on firms' foreign location choice and performance», *Administrative Science Quarterly*, n°59, p. 73-108.
- HEWERDINE, L. ; WELCH, C. (2013). « Are international new venture really new ? A process study of organizational emergence and internationalization », *Journal of World Business*, vol. 48, p. 466-477.
- HILMERSSON M., JOHANSON M. (2016). « Speed of SME Internationalization and Performance », *Management International Review*, n°56, p 67-94.
- HOFSTEDE, G (1980). *Culture's consequences: International differences in work related values*, Beverly Hills, CA: Sage.
- HOHENTAL J ; JOHANSON J ; JOHANSON M (2014). «Network knowledge and business relationship in the foreign market», *International Business Review*, n°23, p 4-19.
- HOLBURN, G.L. ; ZELNER, B.Z. (2010). «Political capabilities, policy risk, and international investment strategy : evidencefrom the global electric power generation industry», *Strategic Management Journal*, vol. 31, p. 1290-1315.
- HOLTGRAVE, M. ; ONAY, M. (2017). « Success through trust, control, and learning ? Contrasting the drivers of SME performance between different modes of foreign market entry », *Administrative Sciences*, vol. 7, n°9, pp. 1-24.
- HOOPES, D. G. ; HADSEN, T. L. ; WALKER, G. (2003). « Guest editors' introduction to the special issue: Why is there a resource-based view? Toward a theory of competitive heterogeneity », *Strategic Management Journal*, vol. 24, n°10, pp. 889-902.
- HORAK, S. ; TAUBE, M. (2016). « Same but different ? Similarities and fundamental differences of informal social networks in China (guanxi) and Korea (yongo), *Asia Pacific Management*, vol. 33, pp. 595-616.

- HOSKISSON, R. E.; EDEN, L.; LAU, C. M.; WRIGHT, M. (2000). « Strategy in emerging economies », *Academy of Management Journal*, vol. 43, n° 3, p. 249-267.
- HOWE, K.R. (1988). « Against the quantitative-qualitative incompatibility thesis, or, Dogmas die hard », *Educational Researcher*, vol. 17, pp.10-16.
- HSU, W-T. ; CHEN, H-L. ; CHENG, C-Y. (2013). « Internationalization and firm performance of SMEs: The moderating effects of CEO attributes », *Journal of World Business*, vol. 48, n°1, p. 1-12.
- HSU, S.-H. ; CHEN, W.-H. ; HSIEH, M.-J. (2006). « Robustness Testing of PLS, LISREL », EQS and ANN-based SEM for Measuring Customer Satisfaction, *Quality Management*, vol. 17, n°3, pp. 355-371.
- HUBER, G. (1991). « Organizational learning : The contributing processes and the literatures », *Organization Science*, vol. 2, n°1, pp. 88-115.
- HUBERMAN, A.M. ; MILES, M.B. (1991). *Analyse de données qualitatives: recueil de nouvelles méthodes*, Bruxelles, De Boeck-Wesmael.
- HUETT, P. ; BAUM, M. ; SCHWENS, C. ; KABST, R. (2014). « Foreign direct investment location choice of small-and medium-sized enterprises: The risk of value erosion of firm-specific resources », *International Business Review*, vol. 23, n°5, p. 952-965.
- HULLAND, J. (1999). «Use of partial least squares (PLS) in strategic management research: a review of four recent studies », *Strategic Management Journal*, vol. 20, n°2, pp. 195-204.
- HULT, T. ; GONZALEZ-PEREZ, M.A. ; LANGERSTROM, K. (2019). « The theoretical evolution of the Uppsala model of internationalization in the international business ecosystem », *Journal of International Business Studies*, vol. 51, pp. 38 – 49.
- HUTZSCHENREUTER, T. ; HORSTKOTTE, J. (2013). « Performance effects of international expansion processes : The moderating role of top management experiences », *International Business Review*, n°22, pp. 259-277.
- HUTZSCHENREUTER, T. ; KLEINDIENST, I. ; LANGE, S. (2016). « The concept of distance in international business research :A review and research agenda », *International Journal of Management Review*, vol. 18, pp. 160-179.
- HYMER, S. H. (1976). *The international operations of national firms: A study of direct foreign investment*, Cambridge, MA: MIT Press.

I

- INGRAM, P. ; BAUM, J. A. C. (1997a). « Opportunity and constraint: Organizations' learning from the operating and competitive experience of industries », *Strategic Management Journal*, n°18, pp. 75–98.
- INGRAM, P. ; BAUM, J. A. C. (1997b). « Chain affiliation and the failure of Manhattan hotels, 1898–1980 », *Administrative Science Quarterly*, n°42, pp. 68–102.
- INSEE (2017). « Les firmes multinationales françaises en 2015 : 5,5 millions de salariés employés hors de France », *INSEE Focus*, n°104, p. 5.

J

- JACOBS, J. (1970). *The economy of cities*, New York ,NY: Vintage.
- JAIN, N.K.; KOTHARI, T.; KUMAR, V. (2016). « Location choice research: Proposing new agenda », *Management International Review*, vol. 56, n°3, p. 303-324.
- JANDHYALA, SRIVIDYA (2013). «Property rights and international investment in information technology services», *Strategic Management Journal*, vol. 34, p. 877-889.
- JARVIS, C.B. ; MACKENZIE, S.B. ; PODSAKOFF, P.M. (2003). « A critical review of construct indicators and measurement model misspecification in marketing and consumer research », *Journal of Consumer Research*, vol. 30, n°2, pp. 199-218.
- JAVALGI, R. G. ; TODD, P. R. (2011). « Entrepreneurial orientation, management commitment, and human capital: The internationalization of SMEs in India », *Journal of Business Research*, vol. 64, n°9, pp. 1004–1010.
- JAVALGI, R.G.; DELIGONUL, S. ; GHOSH, A.K.; LAMBERT, D.M.; CAVUSGIL, S.T. (2010). « Foreign market entry mode behavior as a gateway to further entries: the NAFTA experience », *International Business Review*, vol. 19, n° 3, pp. 209-222.
- JEAN-AMANS, C. ; ABDELLATIF, M. (2020). « Modes d’implantation des PME à l’étranger : Le choix entre filiale 100% et coentreprise internationale », *Management International*, vol. 18, n°2, pp. 195-208.

- JIANG, G.F. ; HOLBURN, G.L. ; BEAMISH, Paul W. (2014). « The impact of vicarious experience on foreign location strategy », *Journal of International Management*, vol. 20, n°3, p. 345-358.
- JICK, T.D. (1979). « Mixing qualitative and quantitative methods : Triangulation in action », *Administrative Science Quarterly*, vol. 24, n°4, pp. 602-611.
- JOHANSON, J. ; VAHLNE, J-E. (2009). « The Uppsala internationalization process model revisited: From liability to foreignness to liability of outsidership », *Journal of International Business Studies*, Summer-Spring, vol. 40, n°9, p. 1411-1431.
- JOHANSON, J. ; MATSSON L. G. (1988). « Internationalization in industrial systems: A Network approach», dans *Strategies in global competition*, Neil Hood and Jan-Erik Vahlne, London: Crom Helm, p. 287-314.
- JOHANSON, J. ; WIERDERHEIM-PAUL F. (1975). « The internationalization of the firm – Four swedish cases », *Journal of Management Studies*, vol. 12, Issue 3, pp. 305-323.
- JOHANSON, J. ; VAHLNE, J-E. (1977). « The Internationalization 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.
- JONG, G.; PHAN, T.B.; VAN EES, H. (2011). « Does the meta-environment determine firm performance ? Theory and evidence from European multinational enterprises», *International Business Review*, vol. 20, pp. 454-465.
- JONHSON, R.B. ; ONWUEGBUZIE, A.J.; TURNER L.A. (2007). « Toward a definition of Mixed Methods reasearch », *Journal of Mixed Methods Research*, vol. 1, N° 2, p. 112-133.
- JORDAN, A. ; AUDIA, P. (2012). « Self-enhancement and learning from performance feedback », *Academy of Management Review*, vol. 37, n°2, pp. 211-231.
- JORESKOG, K. G. ; WOLD, H. O. A. (1982). « The ML and PLS techniques for modeling with latent variables : historical and comparative aspects », In K. G. Jöreskog & H. O. A. Wold (Eds.), *Systems under indirect observations*, pp. 263- 270, Amsterdam Elsevier Science Publisher.
- JORESKOG, K.G. (1978). « Structural analysis of covariance and correlation matrices », *Psychometrika*, Vol. 43 No. 4, pp. 443-477.

K

- KABASAKAL, H. ; BODUR, M. (2002). « Arabic cluster : a bridge between East and West », *Journal of World Business*, vol. 37, Issue 1, pp. 40-54.
- KAHNEMAN, D. ; TVERSKY, A. (1979). « Prospect Theory: An Analysis of Decisions Under Risk », *Econometrica*, vol. 47, n° 2, pp. 313-327.
- KANG, Y. ; JIANG, F. (2012). « FDI location choice of Chinese multinationals in East and Southeast Asia: Traditional economic factors and institutional perspective », *Journal of World Business*, vol. 47, n° 1, pp. 45-53.
- KALE, P. ; SINGH, H. ; PERLMUTTER, H. (2000). « Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances: building relational capital », *Strategic Management Journal*, vol. 21, pp. 217-237.
- KAMEDA, T. ; DAVIS, J. (1990). « The function of the reference point in individual and group risk decision making », *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 46, pp. 55-76.
- KELLEY, H.H. ; THIBAUT, J.W. (1978). *Interpersonal relations: A theory of interdependence* », New York, Wiley.
- KIM, J. ; MINER, A. S. (2007). « Vicarious learning from the failures and near-failures of others: Evidence from the U.S. commercial banking industry », *Academy of Management Journal*, vol. 50, n°3, pp. 687–714.
- KIM, J.UK. ; AGUILERA, R.V. (2015). « Foreign location choice: Review and extensions », *International Journal of Management Reviews*, vol. 18, n°2, p. 133-159.
- KIN, V. ; MESCHI, P.X. ; PRÉVOT, F. (2015). « Les pays émergents : émergence, croissance ou maturité du thème dans la recherche en management International ? Une étude bibliométrique », *Management International*, vol. 19, pp. 20-34.
- KLEIN, B. ; CRAWFORD, R.; A. ALCHIAN, A. (1978). « Vertical integration, appropriable rents and the competitive contracting process », *Journal of Law and Economics*, n° 21, pp. 297-326.
- KNIGHT, G. A.; CAVUSGIL, S. T. (1996). « The born global firm: A challenge to traditional Internationalization theory », in T.K. Madsen, *Advances in International Marketing*, p.11-26, Amsterdam : JAI Press.

- KNIGHT, G. ; CAVUSGIL, S. T. (2004). « Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm », *Journal of International Business Studies*, vol. 35, n°2, pp. 124–141.
- CAVUSGIL, T. ; KNIGHT, G. (2015). « The born global firm : An entrepreneurial and capabilities perspective on early and rapid internationalization », *Journal of International Business Studies*, vol. 46, pp. 3-16.
- KNIGHT, G.A. ; LIESCH, P.W. (2016). « Internationalization: From incremental to born global », *Journal of World Business*, vol. 51, n°1, p. 93-102.
- KOENIG, G., (1993), « Karl E. Weick », *Revue Française de Gestion*, pp. 57-70.
- KOENIG, G. (2006). « L'apprentissage organisationnel : repérage des lieux », *Revue française de gestion*, n°160.
- KOGUT, B. (1989). « The Stability of Joint Ventures: Reciprocity and Competitive Rivalry ». *Journal of Industrial Economics*, vol. 38, n°2, pp. 183-198.
- KOGUT, B. ; SINGH, H. (1988). « Entering the United States by Joint Ventures: Competitive rivalry and industry structure », dans F. J. Contractor, & P. Lorange (Eds.), *Cooperative strategies in international business* (pp. 241–251), Lexington, MA: Lexington Press.
- KOGUT, B. ; ZANDER, U (1992). « Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology », *Organization Science*, vol. 3, n°3, pp. 383-397.
- KOGUT, B. ; ZANDER, U. (1993). « Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational corporation », *Journal of International Business Studies*, n°24, pp. 625–645.
- KONTINEN, T. ; OJALA, A. (2011). « Network ties in the international opportunity recognition of family SMEs », *International Business Review*, vol. 20, p. 440-453.
- KOSTOVA, T. ; ROTH, K. ; DACIN, M.T. (2008). « Institutional theory in the study of multinational corporations: a critique and new directions », *Academy of Management Review*, n°33, pp. 994–1006.
- KOSTOVA, T. ; ZAHEER, S. (1999). « Organizational legitimacy under conditions of complexity: The case of the multinational enterprise », *Academy of Management Review*, vol. 24, pp. 64–81.
- KOTILUGLU, S. ; CHEN, Y. ; LECHLER, T. (2019). « Organizational responses to performance feedback : A meta-analysis review », *Strategic Organization*, pp. 2-28.

- KRUEGER, N.F. ; REILLY, M.D. ; CARSRUD, A.L. (2000). « Competing models of entrepreneurial intentions », *Journal of Business Venturing*, n°15, pp. 411-432.
- KRUGMAN, P. (1991). « Increasing returns and economic geography », *Journal of Political Economy*, vol. 99, pp. 483-499.
- KULCHINA, E. (2015). « Personal preferences, entrepreneurs' location choices, and firm performance », *Management Science*, vol. 62, n°6, pp. 1533-1841.
- KUUSELA, P. ; KEIL, T. ; MAULA, M. (2017). « Driven by aspirations, but in what direction ? Performance shortfalls, slack resources, and resource-consuming VS. Resource-freeing organizational change », *Strategic Management Journal*, n°38, pp. 1101-1120.

L

- LAGHZAOU, S. (2009). « Internationalisation des PME : apports d'une analyse en termes de ressources et compétences », *Management et Avenir*, n°22, p. 52-69.
- LAMB, P. ; SANDBERG, J. ; LIESCH, P. (2011). « Small firm internationalisation unveiled through phenomenography », *Journal of International Business Studies*, vol. 42, n°5, pp. 672-693.
- LANT, T.K. ; MONTGOMERY, D.B. (1987). « Learning from strategic success and failure », *Journal of Business Research*, vol. 15, n°6, p. 503-517.
- LARSEN, M. (2016). « Failing to estimate the costs of offshoring : A study on process performance », *International Business Review*, vol. 25, pp. 307-318.
- LAUFS, K. ; SCHWENS C. (2014). « Foreign Market Entry Mode Choice of Small and Medium-Sized Enterprises: A Systematic Review and Future Research Agenda », *International Business Review*, vol. 23 (6), p. 1109-26.
- LAUMANN, E. O. ; MARSDEN, P. V. ; PRENSKY, D. (1983). « The boundary specification problem network analysis, dans R. S. Burt & M. J. Minor, *Applied network analysis*: 18-34, Newbury Park, CA: Sage.
- LAVE, C. ; MARCH, J. (1975). *An Introduction to Models in the Social Sciences*, New York : Harper and Row, 1975, 2nd Ed, MD: University Press of America, 1993.

- LAVIE, D. (2006). « The competitive advantage of interconnected firms: An extension of the resourcebased view », *Academy of Management Review*, vol. 31, n° 3, pp. 638-658.
- LAWRENCE, P. R. ; LORSCH, J. W. (1969). *Organization and environment*, Homewood, IL: Irwin.
- LEE,
- LE GALL, S. (2011). « La localisation des filiales à l'étranger : Quels liens établis avec les territoires d'implantation ? », *Revue Française de Gestion*, n°212, pp. 93-107.
- LE MOIGNE, J.-L. (1995). *Les épistémologies constructivistes*, Paris, PUF.
- LE MOIGNE J.-L. (2001). *Le constructivisme : Tome1 : Les enracinements*, Paris, L'Harmattan.
- LE MOIGNE, J. (2012). « L'étude de la constitution des connaissances valables », Dans: Jean-Louis Le Moigne éd., *Les épistémologies constructivistes*, Presses Universitaires de France. pp. 3-12, Paris.
- LEI, H-S. ; CHEN, Y-S. (2011). «The right tree for the right bird:Location choice decision of Taiwanese firms' FDI in China and Vitenam», *International Business Review*, vol. 20, p. 338-352.
- LEITE, Y.V.P. ; MORAES, W.F. A. ; SALAZAR, V.S. (2016). « Expressions of relationship networking in international entrepreneurship », *Journal of International Entrepreneurship*, vol. 14, pp. 213-238.
- LENZ, R.T. (1980). « Environment, strategy, organization structure and performance: Patterns in one industry », *Strategic Management Journal*, vol. 1, Issue 3, pp. 209-226.
- LEONARD-BARTON, D. (1989), « Implementation as mutual adaptation of Technology and Organization », *Research Policy*, vol. 17, n°5, pp. 251-267.
- LEROY, F. (1998b). « L'apprentissage organisationnel : une revue critique de la littérature».In.http://www.strategie-aims.com/events/conferences/16-viieme-conference-de-l-aims/themes#communication_977.
- LES ECHOS (2019), « L'investissement international manque de dynamisme », 12 Juin 2019.
- LEVINTHAL, D. ; MARCH, J.G. (1981). « A model of adaptive organizational search », *Journal of Economic Behavior & Organization*, vol. 2, n°4, p. 307-333.
- LEVINTHAL, D. ; MARCH, G. (1993). « The myopia of learning », *Strategic Management Journal*, vol. 14, Issue 2, pp. 95-112.

- LEVITT, B. ; MARCH, J.G. (1988). « Organizational learning », *Annual Review of Sociology*, vol. 14, n°1, p. 319-338.
- LEW, Y. ; SINKOVICS, R. ; KUIVALAINEN, O. (2013). « Upstream internationalization process : roles of social capital in creating exploratory capability and market performance », *International Business Review*, vol. 22, pp. 1101-1120.
- LI, L. (2007). « Multinationality and performance: A synthetic review and research agenda », *International Journal of Management Review*, vol. 9, n°2, p. 117-139.
- LI, P-L. (2018). « Top management Team characteristics and firm internationalization : The moderating role of the size of middle managers », *International Business Review*, vol. 27, p. 125-138.
- LI, X. ; QUAN, R. ; STOIAN, M-C. ; AZAR, G. (2018). « Do MNEs from developed and emerging economies differ in their location choice of FDI ? A 36 year review », *International Business Review*, vol. 27, pp. 1089-1103.
- LI, X. ; ROBERTS, J. (2012). « A Stages approach to the internationalization of HE? The Entry of UK Universities into China », *The Service Industries Journal*, vol. 2, n°7, pp. 1011–1038.
- LI, J. ; YAO, F. (2010), « The role of reference groups in international investment decisions by firms from emerging economies », *Journal of International Management*, vol. 16, pp. 143-153.
- LIESCH, P. W. ; HAKANSON, L. ; McGAUGHEY, S. A. ; MIDDLETON, S. A. ; CRETCHLEY, J. (2011). « The evolution of the international business field: A scientometric investigation of articles published in its premier journal », *Sociometrics*, vol. 88, n°1, pp. 17–42.
- LINCOLN, Y. S. ; GUBA, E. G., (1989). « Ethics: The failure of positivist science », *Review of Higher Education*, vol. 12, n°3, pp. 221–240.
- LINCOLN, Y. S. ; GUBA, G. G. (1985). *Naturalistic inquiry*, Berkeley, CA : Sage.
- LINDBLOM, C. (1979). « Still muddling, not yet through », *Public Administration Review*, pp. 517-526.
- LINDSTRAND, A.; ERIKSSON, K.; SHARMA, D. (2009). «The perceived usefulness of knowledge supplied by foreign client networks», *International Business Review*, vol. 18, p. 26-37.

- LINDORFER, R. ; D'ARCY, A. ; PUCK, J. (2016). « Location decisions and the liability of foreignness : spillover effects between factor market and capital market strategies », *Journal of International Management*, vol. 22, Issue 3, pp. 222-233.
- LO, F-Y.; CHIAO, Y-C.; JOSEPH YU, C-M. (2016). «Network and institutional effects on SMEs' entry strategies», *Management International Review*, vol. 56, p. 531-563.
- LOANE, S.; BELL, J. (2006). «Rapid internationalisation among entrepreneurial firms in Australia, Canada, Ireland and New Zeland : An extension to the network approach», *International Marketing Review*, vol. 23, Issue 5, p. 467-485.
- LOPEZ, L. ; KUNDU, S. ; CIRAVEGNA, L. (2009). « Born global or born regional ? Evidence from an exploratory study in the Costa Rican software industry », *Journal of International Business Studies*, vol. 40, pp. 1228-1238.
- LOPEZ-DUARTE, C. ; GONZALEZ-LOUREIRO, M. ; VIDAL-SUAREZ, M.M. ; GONZALEZ-DIAZ B. (2016). « International Strategic Alliances and National Culture: Mapping the Field and Developing a Research Agenda », *Journal of World Business*, vol. 51, n° 4, p. 511-524.
- LOUIS, M.R ; SUTTON, R. I. (1991). « Switching cognitive gears: From habits of mind to active thinking », *Human Relations*, vol. 44, n°1, p. 55-76.
- LU, J. ; LIU, X. ;WRIGHT, M. ; FILATOTCHEV, I. (2014). «International experience and FDI location choices of Chinese firms : The moderating effect of home country government support and host country institutions», *Journal of International Business Studies*, vol. 45(4), p. 428-449.
- LU, J.W. ; BEAMISH, P.W. (2006). « SME internationalization and performance : Growth vs. Profitability », *Journal of International Entrepreneurship*, n°4, pp. 27-48.
- LUO, Y. ; TUNG, R. (2007). « International expansion of emerging market enterprises : a springboard perspective », *Journal of International Business Studies*, vol. 38, n°4, pp. 481-498.
- LUO, Y. ; TUNG, R. (2018). « A general theory of springboard MNEs », *Journal of International Business Studies*, vol. 49, pp. 129-152.

M

- MADSEN, P. ; DESAI, V. (2010). « Failing to learn ? The effects of failure and success on organizational learning in the global orbital launch vehicle industry », *Academy of Management Journal*, vol. 53, n°3, pp. 451-476.
- MAKADOK, R. (2001). « Toward a synthesis of the resource-based and dynamic capability views of rent creation », *Strategic Management Journal*, vol. 22, n°5, pp. 387-401.
- MAKINO, S. ; TSANG, E. (2011). « Historical ties and foreign direct investment : An exploratory study », *Journal of International Business Studies*, vol. 42, n°4, p. 545-557.
- MANOLOVA, T.S. ; MANEV, I.M. ; GYOSHEV, B.S. (2010). « In good company : The role of personal and inter-firm networks for new-venture internationalization in a transition economy », *Journal of World Business*, vol. 45, p. 257-265.
- MARCH J. ; OLSEN J. (1976). *Ambiguity and Choice in Organizations*, Bergen, Norway : Universitetsforlaget.
- MARCH, J. G. ; SIMON, H. A. (1958). *Organizations*, New York, John Wiley.
- MARCH, J.G. (1991). « Exploration and exploitation in organizational learning », *Organization Science*, vol. 2, n°1, pp. 71-87.
- MARCH, J.G. ; OLSEN, J.P. (1986). « Garbage can models of decision making in organizations », dans J.G. March and R. Weissinger-Baylon, *Ambiguity and command* (pp. 11–35). Marshfield, MA: Pitman.
- MARCHAND, M. ; VIEU, M. (2018). « Chemins d'internationalisation des multinationales émergentes : vers une extension des modèles théoriques d'internationalisation », *Finance Contrôle Stratégie*, pp. 24.
- MARSHALL, A. (1920). *Principles of Economics: An Introductory Volume*, London: Macmillan.
- MARSDEN, P. ; CAMPBELL, C. (1984). « Measuring tie strength », *Social Forces*, vol. 63, n°2, pp. 482-501.
- MATALONI, R. (2011). « The structure of location choice for new U.S. manufacturing investments in Asia-Pacific », *Journal of World Business*, vol. 46, pp. 154-165.
- MATHEWS, J.A. (2006). « Dragon multinationals : New players in 21st century globalization, *Asia Pacific Journal of Management*, n°23, pp. 5-27.

- MARTINET, A.C. (1990). *Epistémologie et sciences de gestion*, Paris : Economica.
- MAYO, E. (1933). *The Human Problems of an Industrial Civilization*, New York, The Viking Press.
- MAYO, E. (1949). *The Social Problems of an Industrial Civilization*, London, MacMillan
- MAYRHOFER, U ; VERY, P. (2013). *Le management international à l'écoute du local*, Éditions Gualino, coll. « Management international », Paris, 2013, 350 p.
- MAYRHOFER, U. ; URBAN, S. (2011). *Management international: Des pratiques en mutation*, Pearson Education.
- McDONALD, M.L., KHANNA, P., WESTPHAL, J.D. (2008). « Getting them to think outside the circle: Corporate governance, CEOs' external advice networks, and firm performance », *Academy of Management Journal*, vol.51, n°3, pp. 453-475.
- McNAMARA, G. ; VAALER, P. (2000). « The Influence of Competitive Positioning and Rivalry on Emerging Market Risk Assessment », *Journal of International Business Studies*, vol. 31, pp. 337-347
- 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 Venture » et aux Théories de la Firme », *Management International*, vol. 14, n°1, p. 11-18.
- MEJRI, I. ; RAMADAN, M. (2016). « Capital social, connaissances et identification d'opportunités entrepreneuriales dans un processus d'internationalisation : cas de la Tunisie », *Marché et Organisations*, n°26, pp. 189-218.
- MERCKLÉ, P. (2011). *La sociologie des réseaux sociaux*, Repère, La Découverte, p. 128.
- MESCHI, P-X. ; METAIS, E. (2010). « Les firmes apprennent-elles de leurs échecs d'acquisition ? », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 14, n°1, pp. 69-100.
- MESQUITA, L.F. ; ANAND J. ; BRUSH, T.H. (2008). « Comparing the resource-based and relational views: knowledge transfer and spillover in vertical alliances », *Strategic Management Journal*, vol. 29, n° 9, pp. 913-941.
- MEYER, K. E. ; GELBUDA, M. (2006). « Process perspectives in international business research », *Management International Review*, vol. 46, n°2, pp. 143-164.

- MEYER, K. ; ESTRIN, S. ; BHAUMIK, S.K ; PENG, M. (2009). « Institutions, resources, and entry strategies in emerging economies », *Strategic Management Journal*, n°30, p. 61-80.
- MEZIAS, S. ; CHEN, Y. ; MURPHY, P. (2002). « Aspiration-level adaptation in an American financial services organization: A field study », *Management Science*, vol. 48, pp. 1285–1300.
- MINER, A. S. ; MEZIAS, S. J. (1996). « Ugly duckling no more: Past and futures of organizational learning research », *Organization Science*, vol. 7, pp. 88–99.
- MINER, A.S ; ANDERSON, P. (1999). *Advances in strategic management: Population level learning and industry change*, Greenwich, JAI Press.
- MINER, A.S. (1991). « Organizational evolution and the social ecology of jobs », *American Sociological Review*, vol. 56, pp. 772-785
- MINTZBERG, H. (1979), *The structuring of organizations*, Englewood Cliffs NJ: Prentice Hall.
- MINTZBERG, H. (1985). « Of strategies, deliberate and emergent », *Strategic Management Journal*, vol. 6, n°3, pp. 257-272.
- MINTZBERG, H. (1996). « Managing government, governing management », *Harvard Business Review*, vol. 74, n°3, p. 75-83.
- MJOEN, H. ; TALLMAN, S. (1997). « Control and performance in international joint ventures », *Organization Science*, vol. 8, pp. 257–274.
- MOALLA, E. (2011). « La distance et le développement international des entreprises », *Management et Avenir*, n°46, pp. 35-52.
- MOORMAN, C. ; DESHPANDE, R. ; ZALMAN, G. (1993). « Factors Affecting Trust in Market Research Relationships ». *Journal of Marketing*, vol. 57, n°1, pp. 81-101.
- MORENO, J.L. (1934). *Who Shall Survive?: Foundations of Sociometry, Group Psychotherapy, and Sociodrama*. Washington, D.C. : Nervous and Mental Disease Publishing Co. Reprinted in 1953 (Second Edition) and in 1978 (Third Edition) by Beacon House, Inc" Beacon, NY.
- MORENO, J.L., AND JENNINGS, H.H. (1945). « Sociometric measurement of social configurations, based on deviations from chance », *Sociometric Monographs*, No. 3. Beacon House, NY.
- MORFAUX, L.M., (1980). *Vocabulaire de la philosophie et des sciences humaines*, Colin, Paris.

- MORGAN, D. L. (1998). « Practical strategies for combining qualitative and quantitative methods: Applications to health research », *Qualitative Health Research*, vol. 8, pp. 362-376.
- MORGAN, R.M. ; HUNT, S.D. (1994). « The commitment-trust theory of relationships marketing », *Journal of Marketing*, vol. 58, pp. 20-38.
- MORSE, M. (1991). Approaches to qualitative-quantitative methodological triangulation, *Nursing Research*, vol. 40, p. 120–123.
- MOURRE, M.L. (2013). « La modélisation par équations structurelles basée sur la méthode PLS : une approche intéressante pour la recherche en marketing », Association Française de Marketing, 24 p.
- MUCCHIELLI, J.L. (1998). *Multinationales et mondialisation*, Paris, Seuil.
- MUCCHIELLI, A., (1991). *Les méthodes qualitatives*, Coll. Que sais-je ?, Presses Universitaires de France, Paris.
- MUDALIGE, D. ; ISMAIL, N.A ; MALEK, M.A. (2019). « Exploring the role of individual level and firm level dynamic capabilities in SMEs' internationalization », *Journal of International Entrepreneurship*, n°17, pp. 41-74.
- MUDAMBI, R. ; PUCK, J. (2016). « A global value chain analysis of the regional strategy perspective », *Journal of Management Studies*, vol. 53, n°6, pp. 1076-1093.
- MUSTEEN, M.; FRANCIS, J.; DATTA, D. (2010). «The influence of international networks on internationalization speed and performance : a study of Czech SMEs», *Journal of World Business*, vol. 45, p. 197-205.

N

- NACHUM, L. ; SONG, S. (2011). « The MNE portfolio : Interdependencies in MNE growth trajectory », *Journal of International Business Studies*, vol. 42, n°3, pp. 381-405.
- NACHUM, L. ; ZAHEER, S. ; GROSS, S. (2008). « Does it matter where countries are ? Proximity to knowledge, markets and resources and MNE location choices », *Management Science*, vol. 54, n°7, pp. 1252-1265.

- NADEAU, R.(1999), *Vocabulaire technique et analytique de l'épistémologie*, Presses universitaires de France, Paris, p. 863.
- NADOLSKA, A. ; BARKEMA, H. (2007). « Learning to internationalise : the pace and success of foreign acquisitions », *Journal of International Business Studies*, vol. 38, pp. 1170-1186.
- NAHAPIET, J. ; GHOSHAL, S. (1998). « Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage », *Academy of Management Review*, vol. 23, n°2, pp. 242-266.
- NAUDE, P.; ZAEFARIAN, G.; TAVANI, Z.; NEGHABI, S.; ZAEFARIAN, R. (2014). «The influence of network effects on SME performance», *Industrial Marketing Management*, vol. 43, p. 630-641.
- NELSON, R. ; WINTER, N. (1982). *An evolutionary theory of economic change*, Cambridge, Mass.: Belknap Press.
- NIELSEN, B.B.; ASMUSSEN, C.G. ; WEATHERALL, C.D. (2017). « The location choice of foreign direct investments: Empirical evidence and methodological challenges», *Journal of World Business*, vol. 52, n°1, p. 62-82.
- NIELSEN, B.B.; NIELSEN, S. (2011). «The role of top management team international orientation in international strategic decision-making : The choice of foreign entry mode», *Journal of World Business*, vol. 46, p. 185-193.
- NONAKA I., TOYAMA R., KONNO N. (2000). « SECI, Ba and leadership: a unified model of dynamic knowledge creation », *Long Range Planning*, Vol. 33, p.5-34.
- NONAKA, I. (1994), « A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation », *Organization, Science*, vol. 5, n° 1, pp. 14-37.
- NONAKA, I. ; VON KROGH G. (2009). « Tacit knowledge and knowledge conversion: Controversy and advancement in organizational knowledge creation theory », *Organization Science*, vol. 20, n° 3, pp. 635-652.
- NORTH, D. C. (1990). *Institutions, institutional change and economic performance*, Cambridge: Cambridge University Press.

O

- OCDE/La Commission européenne/ETF (2014), *Politiques en faveur des PME Afrique du Nord et Moyen-Orient 2014 : Évaluation sur la base du Small Business Act pour l'Europe*, Éditions OCDE, p. 416.
- OJALA, A. (2009). «Internationalization of knowledge-intensive SMEs: The role of network relationships in the entry to psychically distant market», *International Business Review*, vol. 18, p. 50-59.
- OMC (2016). Document disponible sur le site : https://www.wto.org/french/res_f/publications_f/wtr16_f.htm
- OVIATT, B. ; McDOUGALL, P.P. (1994). « Toward a theory of international new ventures », *Journal of International Business Studies*, vol. 25, n°1, p. 45-64.
- OVIATT, B. ; McDOUGALL, P.P (2018). « Toward a theory of international new ventures », dans Reuber. R, *International Entrepreneurship : the Pursuit of opportunities across national borders*, Coll. JIBS, p. 397.

P

- PAILLE, P. (1996a). Recherche-action, Dans Mucchielli, A., *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales*, pp. 193-195, Armand Colin, Paris.
- PAN, Y. ; TSEE, D. (2000). « The Hierarchical Model of Market Entry Modes », *Journal of International Business Studies*, vol. 31, n° 4, p. 535-554.
- PANGARKAR, N. (2008). « Location in internationalization strategy : determinants and consequences », *Multinational Business Review*, vol. 17, Issue 2, pp. 37-68.
- PARE, G. (2004). « Investigating information systems with positivist case research », *Communication of the Association for Information Systems*, vol. 13, pp. 233-264.
- PARKER, S.C. (2006). «Learning about the unknow: how fast do entrepreneurs adjust their beliefs?», *Journal of Business Venturing*, vol. 21, p. 1-26.

- PELLEGRINO, J.M. ; McNAUGHTON, R.B. (2017). « Beyond learning experience : the use of alternative learning processes by incrementally and rapidly internationalizing SMEs », *International Business Review*, vol. 26, p. 614-627.
- PENROSE, E. (1959). *The theory of the growth of the firm*, Wiley, New York.
- PERRET, V. ; GIROD-SEVILLE, M. (2003). « Les critères de validité en sciences des organisations : les apports du pragmatisme », dans Mourges N. *et al.*, *Questions de méthodes en sciences de gestion*, Colombelles, EMS.
- PETTIGREW, A. M. (1997). « What is processual analysis? », *Scandinavian Journal of Management*, vol. 13, n°4, pp. 337–348.
- PING, L. ; SPIGARELLI, F. (2016). « The determinants of location choice », *International Journal of Emerging Markets*, vol. 11, Issue 3, pp. 333-356.
- PINHO J.C. ; PRANGE C. (2016). «The effect of social networks and dynamic internationalization capabilities on international performance», *Journal of World Business*, n°51, p 391-403.
- POLANYI, K. (1944). *The Great Transformation : the political and economic origins of our times*, Boston : Beacon Press.
- POPPER, K. (1959). *The logic of scientific discovery*, New York, Harper and Row.
- PORTER, M. (1980). *Competitive strategy*, Free Press.
- POWELL, S. (2017). « Understanding misfits : Aspirations and systematic deviations from firm-specific optimal multinationality », *Management International Review*, n°57, pp. 529-544.
- PRAHALAD, C.K. ; HAMEL, G. (1990). « The core competence of the corporation », *Harvard Business Review*, pp. 79-91.
- PRANGE, C. ; PINHO, J.C. (2017). « How personal and organizational drivers impact on SME international performance : the mediating role of organizational innovation », *International Business Review*, vol. 26, pp. 1114-1123.
- PRASHANTHAM, S. ; YOUNG, S. (2011). « Post-Entry Speed of International New Ventures », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 35, Issue 2, pp. 275-292.
- PREVOT, F. ; BRULHART, F. ; GUIEU, G. (2010). « Perspectives fondées sur les ressources : proposition de synthèse », *Revue Française de Gestion*, n°204, pp. 87-103.

R

- RAMAMURTI, R. (2004). « Developing countries and MNEs: extending and enriching the research agenda », *Journal of International Business Studies*, vol. 35, pp. 277–283.
- RAMAMURTI, R. (2012), « What is Really Different about Emerging Market Multinationals? », *Global Strategy Journal*, vol. 2, n° 1, pp. 41–47.
- RAMSEY, J. ; BARAKAT, L. ; MITCHELL, M. ; GANEY, T. ; VOLOSHIN, O. (2015). « The effects of past satisfaction and commitment on the future intention to internationalize », *International Journal of Emerging Markets*, vol. 11, n°2, pp. 256-273.
- RAPPIN, Baptiste (2011). « De l'unité ontologique des épistémologie gestionnaire et de ses conséquences », *Management et Avenir*, vol. 3, n°43, pp. 476-489.
- RASCIUTE, S. ; DOWNARD, P. (2017). « Explaining variability in the investment location choices of MNEs : An exploration of country, industry and firm effects », *International Business Review*, vol. 26, Issue 4, pp. 605-613.
- RAY, G. ; BARNEY, J. ; MUHANNA, W. (2004). « Capabilities, business processes, and competitive advantage: choosing the dependent variable in empirical tests of the resource-based view », *Strategic Management Journal*, vol. 25, n°1, pp. 23-37.
- RERUP, C. (2006). « Success, failure and the gray zone: How organizations learn or don't from ambiguous experience », *Academy of Management Proceedings*, vol. 2006, n°1, pp. BB1–BB6.
- RIBAU, C.P. ; MOREIRA, A.C. ; RAPOSO, M. (2018). « SME internationalization research: mapping the state of the art », *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, vol. 35, n°2, p. 280-303.
- RICARD, A. ; SAIYED, A.A. (2015). « Attitude vis-à-vis de l'international et précocité de l'internationalisation : comparaison des décideurs de PME indiens et français », *M@n@gement*, vol. 18, n°1, pp. 54-77.
- RICARD, A.; LE PENNEC, E.; REYNAUD, E. (2016). «Representation as a driver of internationalization : The case of a singular Russian SME», *Journal of International Entrepreneurship*, vol. 14, p. 96-120.

- RICARD, A. ; ZHAO, Y. (2018). « Processus d'internationalisation et performance : Apport de la théorie Springboard au paradigme Uppsala », *Finance Contrôle Stratégie*, Numéro Spécial n°2, pp. 1-25.
- RICHTER, N.F. ; SINKOVICS, R.R. ; RINGLE, C.M. ; SCHLAGEL, C.M. (2015). « A critical look at the use of SEM in international business research », *International Marketing Review*, vol. 33, n°3, pp. 376-404.
- RIGDON, E.E. (1998). « Structural equation modeling », in Marcoulides, G.A. (Ed.), *Modern Methods for Business Research*, Erlbaum, Mahwah, NJ, pp. 251-294.
- RIGDON, E.E. (2013). « Partial least squares path modeling », in Hancock, G.R. and Mueller, R.O. (Eds), *Structural Equation Modeling. A Second Course*, 2 ed. Information Age Publishing, Charlotte NC, pp. 81-116.
- RING, P.S. ; VAN DE VEN, A.H. (1992). « Structuring Cooperative Relationships Between Organizations », *Strategic Management Journal*, vol. 13, n°7, pp. 483-498.
- RINGLE, C.M. ; SARSTEDT, M ; STRAUB, D.W. (2012). « A critical look at the use of PLS-SEM in MIS quarterly », *MIS Quarterly*, vol. 36, n°1, pp. iii-xiv.
- ROMME, A. (2003). « Making a difference : Organization as design », *Organization Science*, n°14, pp. 558-573.
- ROSE, E. ; ITO, K. (2009). « Past interactions and new foreign direct investment location decisions : Firm-specific analysis in the global tire industry », *Management International Review*, n°49, p. 641-669.
- ROSSITER, J.R. (2002). « The C-OAR-SE procedure for scale development in marketing », *International Journal of Research in Marketing*, vol. 19, pp. 305-335.
- ROSSMAN, G.B.; WILSON, B.L. (1985). « Numbers and words : Combining quantitative and qualitative methods in a single large-scale evaluation study », *Evaluation Review*, vol. 9, pp. 627-643.
- ROULET, T. ; DAHLIN, K. (2012). « Fast track to learning : Explaining the puzzle of heterogeneity in learning », DRUID conference, CBS, Copenhagen, Denmark.
- ROUSSEL, P. ; DURRIEU, F. ; CAMPOY, E. ; EL AKREMI, A. (2005). « Analyse des effets linéaires par modèles d'équations structurelles », dans *Méthodes et Recherches*, De Boeck Supérieur, pp. 297-324.
- ROZA, M. ; VAN DEN BOSCH, F. ; VOLDERBA, H. (2011). « Offshoring strategy : motives, functions, locations, and governance modes of small, medium-sized and large firms », *International Business Review*, vol. 20, pp. 314-323.

- RUGMAN, A.M. (1981). *Inside the Multinationals The Economics of Internal Markets*, Columbia University Press: New.
- RUGMAN, A. ; VERBEKE, A. (2004). « A perspective on regional and global strategies of multinational enterprises », *Journal of International Business Studies*, vol. 35, n°1, pp. 3-18.

S

- SAMBHARYA, R. (1996). « Foreign experience of top management teams and international diversification strategies of U.S. multinational corporations », *Strategic Management Journal*, vol. 17, pp. 739-746.
- SANDBERG, J. (2005). « How do we justify knowledge produced within interpretative approaches ? », *Organizational Research Methods*, vol. 8, n°1, pp. 41-68.
- SANTANGELO, G.D. ; MEYER, K.E. (2017). « Internationalization as an evolutionary process », *Journal of International Business Studies*, vol. 48, n°9, pp. 1114-1130.
- SARSTEDT, M. ; HAIR, J. ; RINGLE, C. ; THIELE, K. ; GUDERGAN S. (2016). « Estimation issues with PLS and CBSEM : where the bias lies ! », *Journal of Business Research*, vol. 69, pp. 3998-4010.
- SCHUMPETER, J. (1934). *The theory of economic development*, Cambridge, Cambridge University Press.
- SCHOTTER, A. ; BEAMISH, P.W. (2013). « The hassle factor : An explanation for managerial location shunning », *Journal of International Business Studies*, vol. 44, n°5, pp. 521-544.
- SCHWEIZER, R. (2012). « The internationalization process of SMEs : A muddling through process », *Journal of Business Research*, n°64, p. 745-751.
- SHAVER, J.M., (1998). « Accounting for endogeneity when assessing strategy performance: does entry mode choice affect FDI survival? », *Management Science*, vol. 44, pp. 571–585.
- SHMUELI, G. ; RAY, S. ; ESTRADA, J.M. ; CHATLA, S.B. (2016). « The elephant in the room : predictive performance of PLS models », *Journal of Business Research*, vol. 69, pp. 4452-4464.

- SHMUELI, G. ; KOPPIUS, O.R. (2011), « Predictive analytics in information systems research », *MIS Quarterly*, vol. 35, n°3, pp. 553-572.
- SECHREST, L. ; SIDANA, S. (1995). « Quantitative and qualitative methods : Is there an alternative ? », *Evaluation and Program Planning*, vol. 18, pp. 77-87.
- SERGOT, B. (2006). «Comportement de localisation et performance : les effets de l'inertie spatiale, du mimétisme et du recours, par les décideurs, à leur réseaux sociaux sur le fonctionnement de nouveaux sites», XVème Conférence International de Management Stratégique, Annecy/Genève, 13-16 Juin.
- SHINKLE, G.A. (2012). « Organizational aspirations, reference points, and goals : Building on the past and aiming for the future », *Journal of Management*, vol. 38, n°1, pp. 415-455.
- SINKOVICS, R.R. ;PENZ, E. ; GHOURI, P.N. (2005). « Analysing textual data in international marketing research », *Qualitative Market Research: An International Journal*, vol. 8, n°1, pp. 9-38.
- SINKOVICS, R. ; KURT, Y. ; SINKOVICS, N. (2018). « The effect of matching on perceived export barriers and performance in an era of globalization discontents : EMpirical evidence from UK SMEs », *International Business Review*, vol. 27, pp. 1065-1079.
- SIMMEL, G. (1908). *Soziologie*, Frankfurt am Main.
- SIMMEL, G. (1950). *The sociology of Georg Simmel*, New York, Free Press.
- SIMON, H. A. (1947). *Administrative behavior*, New York, Macmillan.
- SIMON, H. A. (1955). « A behavioral model of rational choice », *Quarterly Journal of Economics*, n°69, pp. 99-118.
- SIMON, H. A. (1987). « Making management decisions: The role of intuition and emotion », *Academy of Management Executive*, vol. 1, n°1, pp. 57-64.
- SIMON, H. (1969), *The sciences of the artificial*, Massachusetts Institute of Technology Press.
- SITKIN, S. B. (1992). « Learning through failure: The strategy of small losses », *Research in Organizational Behavior*, n°14, pp. 231–266.
- SKINNER, B.F. (1950). Are theories of learning necessary? », *Psychological Review*, vol.57, pp. 193–216.
- SMELSER, N. J. ; R. SWEDBERG (1994). *The handbook of economic sociology*, Princeton, NJ: Princeton University Press.

- SODA, G. ; ZAHEER, A. (2004). « Network memory : the influence of past and current networks on performance », *Academy of Management Journal*, vol. 47, n°6, p. 893-906.
- SOLANO ACOSTA, A. ; CRESPO, A.H. ; AGUDO, J.C. (2018). « Efect of market orientation, network capability and entrepreneurial orientation on international performance of small and medium enterprises (SMEs) », *International Business Review*, vol. 27, pp. 1128-1140.
- SOMMER, L. (2010). « Internationalization processes of small and medium sized enterprises – a matter of attitude ? », *Journal of International Entrepreneurship*, n°8, pp. 288-317.
- SPENDER, J.-C. ; GRANT, R. M. (1996). « Knowledge and the firm: An overview », *Strategic Management Journal*, vol. 17, pp. 5–9.
- STAKE, R.E. (1994). Case studies, dans N. K. Denzin et Y. S. Lincoln, *Handbook of qualitative research*, p. 236-247. Thousand Oaks, CA: Sage.
- STOIAN, M-C. ; RIALP, J. ; DIMITRATOS, P. (2017). «SME networks and international performance: unveiling the significance of foreign market entry mode», *Journal of Small Business Management*, n°55(1), p. 128-148.

T

- TAKEUCHI, R. ; TESLUK, P.E. ; YUN, S. ; LEPAK, D.P. (2005). «An integrative view of international experience», *Academy of Management Journal*, vol. 48, n°1, p. 85-100.
- TAN, D. C. ; MEYER, K. E. (2011). « Country-of-origin and industry agglomeration of foreign investors in an emerging economy », *Journal of International Business Studies*, vol. 42, n°4, pp. 502–520.
- TAPIA-MOORE, E. ; MESCHI, P-X. (2010). « Vitesse et Mode d’Internationalisation des PME », *Management international*, vol. 15, n° 1, p. 87-99.
- TASHAKKORI, A.; TEDDLIE C. (1998). *Mixing methodology: Combining qualitative and quantitative approach*, Thousand Oaks, CA: SAGE
- TASHAKKORI, A.; TEDDLIE, C. (2010). *Handbook of mixed methods in social and behavioral research* (2nd edition), Los Angeles: Sage.

- TASHAKKORI, A.; TEDDLIE, C. (2003). *Handbook of mixed methods in social & behavioral research*, Sage : Thousand Oaks, CA, p. 780.
- TEECE, D. (2014). « A dynamic capabilities-based entrepreneurial theory of the multinational enterprise », *Journal of International Business Studies*, vol. 45, n°1, pp. 8–37
- TEECE, D.J. ; PISANO, G. ; SHUEN, A. (1997). « Dynamic capabilities and strategic management », *Strategic Management Journal*, vol. 18, n° 7, pp. 509-533.
- TENENHAUS, M. (1999). « L’approche PLS », *Revue de Statistique Appliquée*, vol. 47, n°2, pp. 5-40.
- TENENHAUS, M. ; ESPOSITO, V., ; CHATELIN Y. M. ; LAURAO C. (2005). « PLS Path Modeling », *Computational Statistics and Data Analysis*, vol. 28, pp. 159-205.
- THIETART, R.A. (1999). *Méthodes de recherche en management*, Dunod, Paris, p. 552.
- THOMAS, D. ; EDEN, L. ; HITT, M.A. . MILLER, S.R. (2007). «Experience of emerging market firms: the role of cognitive bias in developed market entry and survival», *Management International Review*, vol. 47, p. 845-867.
- THORNHILL, S. ; AMIT, R. (2003). « Learning about failure: Bankruptcy, firm age, and the resource-based view », *Organization Science*, vol. 14, n°5, p. 497-509.
- TSANG, E.W.K ; KWAN, K.M. (1999). Replication and theory development in organizational science : A critical realist perspective », *Academy of Management Review*, n°24, pp. 759-780.
- TSANG, E.W. (2006). « Behavioral assumptions and theory development : The case of transaction cost economics », *Strategic Management Journal*, n°27, pp. 999-1011.
- TUNYI, A. ; COLLINS, N. (2016). « Location advantages, governance quality, stock market development and firm characteristics as antecedents of African M&As », *Journal of International Management*, n°22, pp. 147-167.
- TURNER, B. (1978). *Man-made disasters*. London, Wykeham Publications.

U

- UZZI, B. (1997). «Social structure and competition in international firm networks : The paradox of embeddness», *Administrative Science Quarterly*, vol. 42, n°2, pp. 35-67.

V

- VAHLNE, J-E. ; BHATTI, W.A. (2019). « Relationship development : A micro-foundation for the internationalization process of the multinational business enterprise », *Management International Review*, n°59, pp. 203-228.
- VALHNE, J-E. ; JOHANSON, J. (2017). « From internationalization to evolution : The Uppsala model at 40 years », *Journal of International Business Studies*, n°48, p. 1087-1102.
- VERBEKE, A. ; KANO, L. (2016). « An internalization theory perspective on the global and regional strategies of mutlinational enterprises », *Journal of World Business*, vol. 51, pp. 83-92.
- VERDIN, P. ; WILLIAMSON, P. (1994). « Successful Strategy: Stargazing or Self-Examination », *European Management Journal*, vol. 12, n° 1, pp. 15.
- VERNON, R. (1966). « International Investment and International Trade in the Product Cycle », *Quarterly Journal of Economics*, vol. 80, pp. 190-207.
- VERSTRAETE, T. (2007), « A la recherche des sciences de gestion », *Revue Française de Gestion*, vol. 10n n°178, pp. 91-105.
- VIEU, M. (2014). « L'internationalisation des Multinationales issues de pays émergents : comportements des firmes et déterminants du développement international dans un contexte de croissance par acquisition », Thèse de doctorat, Aix-Marseille Université, p. 316.
- VON GLASERFELD, E. (2005). « Thirty years radical constructivism », *Constructivist Foundations*, vol. 1.

W

- WACHEUX, F. (1996). *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Paris, Economica.
- WASSERMAN, S., FAUST, K. (1994). *Social Network Analysis. Method and Applications*, Cambridge: Cambridge University Press.
- WATSON, J. ; EVERETT, J. (1996). Small business failures rates : Choice of definition and the size effect, *Journal of Entrepreneurial Finance*, vol. 5, Issue 3, pp. 271-285.
- WEICK, K. E. ; SUTCLIFE, K. M. ; OBSTFELD, D. (1999). « Organizing for high reliability: Processes of collective mindfulness », *Research in Organizational Behavior*, n°21, pp.81-123.
- WEICK, K.E. (1979). *The social psychology of Organizing*,(2nd ed.), Reading, MA: Addison-Wesley.
- WEICK, K.E. (1990a). « Technology as equivoque: Sensemaking in new technologies », In P.S. Goodman and L. Sproull (Eds.), *Technology and Organizations* (pp. 1–44), San Francisco, Jossey-Bass.
- WEICK, K.E. (1990b). « The vulnerable system: An analysis of the Tenerife air disaster », *Journal of Management*, vol. 16, pp. 571–593.
- WEICK, K.E. (1993). « The Collapse of Sensemaking in Organizations: The Mann Gulch Disaster », *Administrative Science Quarterly*, vol. 38, n°4, pp. 628.
- WEISS, L. (1998). *Collection and connection: rationalized and embedded knowledge in knowledgeintensive organizations*, Unpublished doctoral dissertation, Harvard University.
- WELCH, C.; NUMMELA, N. ; LIESCH, P. (2016). « The internationalization process model revisited: an agenda for future research », *Management International Review*, vol. 56, n°6 p. 783-804.
- WELCH, C.; PAAVILAINEN-MANTYMAKI, E. (2014). « Putting process (back) in: research on the internationalization process of the firm », *International Journal of Management Reviews*, vol. 16, n°1, p. 2-23.
- WELCH, C. ; LUOSTARINEN, R. (1988). « Internationalization: Evolution of a Concept », *Journal of General Management*, vol. 14, n° 2, p. 36-64.

- WERNEFELT, B. (1984). « A resource-based view of the firm », *Strategic Management Journal*, vol. 5, pp. 171-180.
- WIERSEMA, M.F. ; NISHIMURA, Y. ; SUZUKI, K. (2017). « Executive succession : The importance of social capital in CEO appointments », *Strategic Management Journal*, n°39, pp. 1473-1495.
- WILDAVSKY, A.B. (1988). *Searching for safety* (Vol. 10). Transaction publishers.
- WILLIAMSON, Olliver E. (1985), *The Economic Institutions of Capitalism*, Free Press: New York.
- WOLD, H.P.A. (1982). « Soft Modeling : the basic design and some extensions », In K. G. Jöreskog & H. O. A. Wold (Eds.), *Systems under indirect observations*, Part 2 (pp. 1-54), Amsterdam: Elsevier Science Publisher.
- 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.

Y

- YANG, J. (2018). « Subnational Institutions and location choice of emerging market firms », *Journal of International Management*, vol. 24, pp. 317-332.
- YANG, Y. ; DRIFFIELD, N. (2010). « Multinationality-performance relationship : A meta-analysis », *Management International Review*, vol. 52, n ° 1, pp. 23-47.
- YANG, Y. ; MARTINS, P. ; DRIFFIELD, N. (2013). « Multinational performance and the geography of FDI », *Management International Review*, vol. 53, pp. 763-794.
- YANOW, D. ; SCHWARTZ-SHEA, P. (2006). *Interpretation and method. Empirical research methods and the interpretative turn*, London : M.E. Sharpe.
- YEN, D.A. ; ABOSAG, I. (2016). « Localization in China : How guanxi moderates Sino-US business relationships », *Journal of Business Research*, vol. 69, n°12, pp. 5724-5734.
- YEOH, P-H. (2011). « Location choice and the internationalization sequence : Insights from Indian pharmaceutical companies », *International Marketing Review*, vol. 28, Issue 3, pp. 291-312.

- YIN, R.K. (1984). *Case Study Research; Design and Methods*, London, Sage Publications.
- YIN, R.K. (2003). *Case Study Research: Design and methods*, 3ème édition, Thousand Oaks, Sage Publications.

Z

- ZAHEER, S. (1995). « Overcoming the liability of foreignness », *Academy of Management Journal*, vol. 38, pp. 341–363.
- ZAHEER, S. ; LAMIN, A. ; SUBRAMANI, M. (2009). «Cluster capabilities or ethnic ties? Location choice by foreign and domestic entrants in the service offshoring industry in India», *Journal of International Business Studies*, vol. 40, p. 944-968.
- ZAIN, M. ; NG, S.I. (2006). « The impacts of network relationships on SMEs' internationalization process », *Thunderbird International Business Review*, vol. 48, n°2, pp. 183-205.
- ZHAO, H. (2015). « Are social ties always valuable to knowledge search? Contextualizing knowledge search by foreign subsidiary executives in an emerging economy», *Management International Review*, vol. 55, p. 511-538.
- ZHU, H. ; EDEN, L. ; MILLER, S.R. ; THOMAS, D.E. ; FIELDS, P. (2012). « Host-country location decisions of early movers and latecomers : The role of local density and experiential learning », *International Business Review*, vol. 21, p. 145-155.
- ZHOU, N. ; GUILLEN, M. (2015). « From home country to home base : a dynamic approach to the liability of foreignness », *Strategic Management Journal*, vol. 36, pp. 907-917.
- ZHOU, L. ; WU, W. ; LUO, X. (2007). « Internationalization and the performance of born-global SMEs : the mediating role of social networks », *Journal of International Business Studies*, vol. 38, pp. 673-690.
- ZYGMUNT, J. (1970). « When prophecies fail : a theoretical perspective on the comparative evidence », *American Behavioral Scientist*, vol. 16, n°2, pp. 245-268.

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION GÉNÉRALE.....	8
Un contexte mondial « VUCA »	8
Internationalisation <i>versus</i> régionalisation	9
Les PME : acteurs centraux de la régionalisation	11
Le choix de localisation des PME : une décision stratégique d’actualité	12
« Gaps » dans la littérature sur le choix de localisation.....	12
Question de recherche	15
Cadre théorique de la recherche	15
Apports attendus et plan de la recherche.....	16
PARTIE I.....	19
Chapitre 1 : caractérisation du concept d’intention d’une nouvelle localisation dans une même région, choix des déterminants et choix du modèle d’Uppsala intégré.....	21
1. Définition de l’intention d’une nouvelle localisation dans une même région	23
1.1. Définition du choix de localisation.....	23
1.1.1. Le choix de localisation en sciences de gestion	23
1.1.2. Le choix de localisation : un enjeu pour les PME.....	25
1.1.3. Choix de localisation et mode d’entrée	27
1.2. Définition de l’intention d’une nouvelle localisation	29
1.3. Intention d’une nouvelle localisation dans une même région	31
2. Principaux cadres théoriques et déterminants mobilisés pour étudier le choix de localisation	35
2.1. Cadres théoriques mobilisés pour étudier le choix de localisation.....	35
2.1.1. Le modèle d’Uppsala en 1977 : U I	38
2.1.2. Le modèle d’Uppsala en 2009 : U II.....	42
2.1.3. Le modèle d’Uppsala en 2017 : U III.....	46
2.1.4. Les théories d’analyse des réseaux sociaux	49
2.1.5. La « <i>Ressource-Based-View</i> ».....	55
2.1.6. La théorie de l’apprentissage.....	62
2.2. Les principaux déterminants du choix de localisation.....	70
2.3. Définition et caractérisation des déterminants retenus	77
2.3.1. Le réseau social	81
2.3.2. L’expérience.....	86

3. Proposition d'un modèle intégrateur pour étudier l'intention d'une nouvelle localisation dans une même région.....	99
3.1. Intégration des cadres théoriques	99
3.2. Conceptualisation de l'intention d'une nouvelle localisation dans une même région.	104
3.3. Présentation du modèle « U i ».....	106
Bilan du chapitre un	109
Chapitre 2 : influence du réseau social et de l'expérience sur l'intention d'une nouvelle localisation dans la même région : hypothèses et modélisation.....	111
1. L'influence du réseau social sur intention d'une nouvelle localisation dans une même région.....	114
1.1. L'influence du networking sur l'intention d'une nouvelle localisation dans une même région	114
1.1.1. L'influence du networking	114
1.1.2. Etudes empiriques sur le lien entre le networking et l'intention d'une nouvelle localisation dans une même région	120
1.1.3. Conclusions et hypothèse	123
1.2. L'influence de la force des liens sur l'intention d'une nouvelle localisation	124
1.2.1. L'influence de la force des liens.....	124
1.2.2. Etudes empiriques sur le lien entre la force des liens et l'intention d'une nouvelle localisation dans une même région	130
1.2.3. Conclusions et hypothèse	134
2. L'influence de l'expérience sur l'intention d'une nouvelle localisation dans une même région.....	137
2.1. Degré de réussite et intention d'une nouvelle localisation dans une même région .	137
2.1.1. L'influence du degré de réussite sur les choix des entreprises.....	137
2.1.2. L'effet de l'échec sur l'intention d'une nouvelle localisation dans une même région	146
2.1.3. L'effet du QSE sur l'intention d'une nouvelle localisation dans une même région	152
2.1.4. L'effet du succès sur l'intention d'une nouvelle localisation dans une même région	158
2.1.5. Conclusions et hypothèses	164
2.2. Expérience internationale, expérience locale et intention d'une nouvelle localisation dans une même région	167
2.2.1. Expérience internationale et intention d'une nouvelle localisation dans une même région	168

2.2.2. Expérience locale et intention d'une nouvelle localisation dans une même région	174
2.2.3. L'expérience internationale et locale modère les relations entre le réseau social, le degré de réussite et l'intention d'une nouvelle localisation dans une même région.....	178
3. L'influence de déterminants complémentaires sur l'intention d'une localisation dans une même région	206
3.1. L'influence des caractéristiques individuelles du dirigeant.....	207
3.2. L'influence des caractéristiques de l'entreprise	208
3.3. L'influence des caractéristiques de l'environnement	209
Bilan du chapitre deux.....	211
PARTIE II	218
Chapitre 1 : choix du positionnement épistémologique et choix méthodologiques.....	221
1. Choix du positionnement épistémologique.....	222
1.1. Positivisme.....	224
1.2. Réalisme critique	225
1.3. Constructivisme	226
1.4. Interprétativisme	227
1.5. Choix du positionnement.....	229
2. Choix méthodologiques	231
2.1. Séquençage des parties qualitatives et quantitatives	237
2.2. Une première phase qualitative et exploratoire	238
2.3. Une deuxième phase quantitative et confirmatoire	240
2.4. Synthèse des positionnements épistémologiques et méthodologiques.....	241
3. Choix du terrain d'étude	243
3.1. Principaux enjeux empiriques liés à la région MENA	243
3.2. Terrains d'étude de la méthode mixte	246
3.2.1. NexVision : une PME française localisée au Maroc.....	247
3.2.2. PME françaises localisées dans la région MENA	247
Chapitre 2 : mise en œuvre du protocole de recherche qualitatif, analyse et discussion des résultats.....	248
1. Mise en œuvre du protocole de recherche qualitatif.....	250
1.1. Choix du terrain d'étude de cas	250
1.2. Combinaison des techniques de recueil de données	252
1.3. Choix des techniques d'analyse de données.....	255
1.3.1. Analyse des entretiens	255

1.3.2.	Analyse de contenu pour les documents	257
1.4.	Critères de validité de la recherche qualitative.....	257
2.	Analyse des résultats et discussions.....	260
2.1.	Le réseau du dirigeant.....	260
2.1.1.	Analyse des résultats	260
2.1.2.	Discussions des résultats : le réseau aide à la localisation	262
2.1.3.	Synthèse et apports pour la phase quantitative.....	263
2.2.	Le résultat de la première localisation	264
2.2.1.	Analyse des résultats	264
2.2.2.	Discussion des résultats : le degré de réussite repose sur des perceptions.....	267
2.2.3.	Synthèse et apports pour la phase quantitative.....	267
2.3.	Expérience internationale, locale, et apprentissage	268
2.3.1.	Influence de l'expérience internationale	268
2.3.2.	Influence de l'expérience locale.....	271
2.3.3.	L'influence de l'apprentissage	273
2.3.4.	Synthèse et apports pour la phase quantitative.....	275
2.4.	L'intention d'une nouvelle localisation	276
2.4.1.	Analyse des résultats	276
2.4.2.	Discussion des résultats : une nouvelle localisation peut être à long terme.....	279
2.4.3.	Synthèse et apports pour la phase quantitative.....	280
2.5.	La distance psychique.....	280
2.5.1.	Analyse des résultats	280
2.5.2.	Discussion des résultats : la distance reste une préoccupation des décideurs ..	282
2.5.3.	Synthèse et apports pour la phase quantitative.....	283
2.6.	Bilan des apports de l'étude de cas pour la partie quantitative	283
Chapitre 3 : mise en œuvre du protocole de recherche quantitatif, analyse et discussion des résultats.....		285
1.	Mise en œuvre du protocole de recherche quantitatif.....	287
1.1.	Choix du terrain d'étude et techniques de recueil de données.....	289
1.2.	Opérationnalisation des variables – technique d'analyse factorielle.....	293
1.2.1.	Variable dépendante	295
1.2.2.	Variation indépendantes.....	296
1.2.3.	Variation de contrôle.....	303
1.3.	Analyse de régressions linéaires.....	307

1.4.	Analyse d'équations structurelles	309
2.	Analyse des résultats	327
2.1.	Analyse factorielle	327
2.1.1.	Variables dépendantes	327
2.1.2.	Variables indépendantes : Networking, Force des liens, degré de réussite.....	331
2.1.3.	Définitions des variables	333
2.2.	Résultats sur l'intention de localisation dans une même région (INTLOC)	344
2.2.1.	Résultats des régressions linéaires sur l'intention d'une nouvelle localisation dans une même région	346
2.2.2.	Résultats des équations structurelles sur l'intention d'une nouvelle localisation dans une même région	351
2.2.3.	Comparaison des résultats issus des deux techniques d'analyse.....	357
2.3.	Résultats sur l'orientation internationale (ORIENT).....	363
2.3.1.	Résultats des régressions linéaires sur l'orientation internationale.....	363
2.3.2.	Résultats des équations structurelles sur l'orientation internationale	367
2.3.3.	Comparaison des résultats issus des deux techniques d'analyse.....	371
3.	Discussions des résultats	376
3.1.	L'influence du réseau social sur l'intention d'une nouvelle localisation dans une même région	376
3.1.1.	L'influence du networking sur l'intention d'une nouvelle localisation dans une même région.....	379
3.1.2.	L'influence des liens forts sur l'intention d'une nouvelle localisation dans une même région.....	384
3.2.	L'influence de l'expérience sur l'intention d'une nouvelle localisation dans une même région	388
3.2.1.	L'influence du degré de réussite sur l'intention d'une nouvelle localisation dans une même région.....	389
3.2.2.	L'influence de l'expérience internationale et locale sur l'intention d'une nouvelle localisation dans une même région	397
3.3.	Mise en perspective théorique du modèle « U i »	407
3.3.1.	Stratégie « U i ».....	408
3.3.2.	Stratégie INV/BGs	409
3.3.3.	Stratégie tête de pont	409
3.3.4.	Stratégie Springboard	410
3.3.5.	Stratégie Casino.....	411
3.3.6.	Combinaison des stratégies explicatives de l'internationalisation	411

CONCLUSION GENERALE	417
Bilan de la thèse.....	417
Bilan de la partie 1	417
Bilan de la partie 2	420
Contributions de la thèse	421
Contributions théoriques	422
Contributions empiriques.....	424
Contributions managériales.....	425
Limites et perspectives de recherche	427
BIBLIOGRAPHIE	430
TABLE DES MATIERES	478
TABLE DES ILLUSTRATIONS	484
LISTE DES ABREVIATIONS ET DES ACRONYMES	488

TABLE DES ILLUSTRATIONS

Liste des schémas :

Schéma 1 : Plan du chapitre 1	22
Schéma 2 : Représentation des déterminants de premier et deuxième niveau explicatifs du choix de localisation.....	26
Schéma 3 : Représentation du modèle d’Uppsala dans sa version de 1977.....	41
Schéma 4 : Représentation des séquences de l’internationalisation.....	42
Schéma 5: Représentation du modèle d’Uppsala dans sa version de 2009.....	44
Schéma 6 : Représentation des séquences de l’internationalisation en réseau.....	45
Schéma 7: Représentation du modèle d’Uppsala dans sa version de 2017.....	47
Schéma 8 : Représentation de l’apprentissage en simple et double boucle.	68
Schéma 9 : Représentation de l’agencement théorique du modèle « U i ».	103
Schéma 10 : Représentation du mécanisme de prise de décision d’une nouvelle localisation.	105
Schéma 11 : Représentation du modèle d’Uppsala intégré.....	107
Schéma 12 : Plan du chapitre 2.	113
Schéma 13 : Représentation des logiques d’exploration et d’exploitation internationale.	126
Schéma 14 : Représentation du processus d’apprentissage.....	140
Schéma 15 : Représentation des relations entre aspirations et probabilité de changement. ..	142
Schéma 16 : Représentation du modèle d’hypothèses.	213
Schéma 17 : Représentation des différents types de raisonnement.....	232
Schéma 18 : Récapitulatif des différents types de méthodes mixtes.....	234
Schéma 19 : Illustration du degré de flexibilité du design de la méthode mixte.	236
Schéma 20 : Représentation d’une méthode mixte à partir du séquençage qualitatif puis quantitatif.	238
Schéma 21 : Représentation du design de la recherche.....	242
Schéma 22 : Mesures en faveur de la promotion de l’action des PME en région MENA.	245
Schéma 23 : Illustration de la présence de NexVision à l’international.	251
Schéma 24 : Représentation de la complémentarité des deux techniques d’analyse statistique	289
Schéma 25 : Choix de la technique d’analyse.....	317
Schéma 26 : Représentation du modèle d’équations structurelles.	321
Schéma 27 : Représentation des modélisation successives pour l’analyse quantitative.	344
Schéma 28 : Représentation du modèle explicatif de l’intention de localisation issu des régressions linéaires.	350
Schéma 29 : Représentation du modèle explicatif de l’intention de localisation issu des équations structurelles	357
Schéma 30 : Représentation du modèle explicatif de l’orientation internationale issu des régressions linéaires.	366

Schéma 31 : Représentation du modèle explicatif de l'orientation internationale issu des équations structurelles.	371
Schéma 32 : Représentation du modèle « U i »	422

Liste des Tableaux :

Tableau 1 : Représentation des modes d'entrée à l'étranger (du moins engageant au plus engageant)	28
Tableau 2 : Différences entre vision économique et vision comportementale.....	36
Tableau 3 : Récapitulatif des approches de la Ressources-Based-View.....	59
Tableau 4 : Récapitulatif des principales thématiques liées à l'apprentissage organisationnel.	64
Tableau 5 : Récapitulatif des principales définitions de l'apprentissage organisationnel.....	65
Tableau 6 : Provenance des 80 articles	80
Tableau 7 : Evolution des concepts centraux du modèle d'Uppsala.....	100
Tableau 8 : Récapitulatif de l'évolution du modèle d'Uppsala.....	102
Tableau 9 : Récapitulatif de la construction du modèle « U i ».	108
Tableau 10 : Récapitulatif des hypothèses.	212
Tableau 11 : Récapitulatif des principaux paradigmes épistémologiques en sciences de gestion.	228
Tableau 12 : Agencement des méthodes qualitatives et quantitatives.	235
Tableau 13 : Critères de validité de l'étude de cas (1).	258
Tableau 14 : Critères de validité de l'étude de cas (2).	259
Tableau 15 : Mesure de l'intention d'une nouvelle localisation.	295
Tableau 16 : Mesure du networking.....	296
Tableau 17 : Mesure de la force des liens.	298
Tableau 18 : Mesure du degré de réussite.	300
Tableau 19 : Mesure de l'expérience internationale de l'entreprise.	302
Tableau 20 : Mesure de l'expérience locale de l'entreprise.....	303
Tableau 21 : Mesure des variables de contrôle	306
Tableau 22 : étapes d'opérationnalisation des variables et de validation des mesures	308
Tableau 23 : Comparaison des méthodes PLS et LISREL.....	311
Tableau 24 : Nombre d'études en management international qui emploient les techniques LISREL et PLS.....	316
Tableau 25 : Construits réflexifs et construits formatifs.....	319
Tableau 26 : Méthode d'analyse des résultats de la technique PLS.....	324
Tableau 27 : Indice KMO et test de Bartlett.	327
Tableau 28 : Variance expliquée.	328
Tableau 29 : Matrice des composantes après rotation.....	329
Tableau 30 : Indice KMO et test de Bartlett.	332
Tableau 31 : Indice KMO et test de Bartlett.	332
Tableau 32 : Récapitulatifs des variables créées à la suite de l'analyse factorielle.	343

Tableau 33 : Présentation des résultats issus des régressions linéaires sur l'intention d'une nouvelle localisation dans une même région.....	347
Tableau 34 : Présentation des résultats issus des équations structurelles sur INTLOC.....	353
Tableau 35 : Conclusions des résultats sur l'intention d'une nouvelle localisation dans une même région.....	362
Tableau 36 : Présentation des résultats issus des régressions linéaires sur l'orientation internationale.....	364
Tableau 37 : Présentation des résultats issus des équations structurelles sur l'orientation internationale.....	368
Tableau 38 : Conclusions des résultats sur ORIENT.....	375
Tableau 39 : Positionnement du modèle « U i » par rapport aux autres modèles explicatifs de l'internationalisation.....	407

Liste des encadrés :

Encadré 1 : Résumé de la définition du concept d'intention de nouvelle localisation dans une même région.....	34
Encadré 2 : Méta-analyse mobilisées pour sélectionner les articles de la revue de littérature relative aux déterminants du choix de localisation.....	78
Encadré 3 : Résumé des cadres théoriques mobilisés pour étudier le choix de localisation et des principaux déterminants du choix de localisation.....	97
Encadré 4 : Conclusion intermédiaire n°1 : l'échec ne conduit pas à une nouvelle localisation dans une même région.....	152
Encadré 5 : Conclusion intermédiaire n°2 : le QSE amène l'entreprise à générer de l'apprentissage en simple boucle.....	158
Encadré 6 : conclusion intermédiaire n°3.....	163
Encadré 7 : justification de l'emploi d'une variable modératrice.....	180
Encadré 8 : L'importance du réseau social du dirigeant de NexVision.....	261
Encadré 9 : L'importance de la perception du résultat des dirigeants de NexVision.....	265
Encadré 10 : L'expérience internationale de NexVision.....	269
Encadré 11 : Les dimensions de l'expérience locale de NexVision.....	271
Encadré 12 : L'importance de l'apprentissage dans la vision stratégique chez NexVision...	274
Encadré 13 : La stratégie d'internationalisation future de NexVision.....	277
Encadré 14 : La poursuite des implantations au Maroc de NexVision.....	277
Encadré 15 : L'importance de la distance psychique pour NexVision.....	281
Encadré 16 : Résumé des apports de la partie qualitative.....	284
Encadré 17 : Caractéristiques générale de l'échantillon.....	292
Encadré 18 : présentation du fonctionnement de l'Analyse en Composante Principale.....	293
Encadré 19 : Exemples d'études en management international qui emploient la technique PLS.....	313

Liste des Graphiques :

Graphique 1 : Résumé des thématiques des articles étudiant le choix de localisation.	71
Graphique 2 : Résultats des principales hypothèses sur le choix de localisation.....	74
Graphique 3 : Relation entre l'internationalisation, la performance et la probabilité de changement.....	144
Graphique 4 : Représentation des points critiques de la relation entre le degré de réussite et l'intention d'une nouvelle localisation (H3a).....	166
Graphique 5 : Représentation des points critiques de la relation entre le degré de réussite et l'intention d'une nouvelle localisation (H3b).	166
Graphique 6 : Résumé de l'influence de l'expérience sur la décision de localisation.	167
Graphique 7 : Illustration de l'effet modérateur de l'expérience sur la relation linéaire entre le degré de réussite et l'intention d'une nouvelle localisation.	204
Graphique 8 : Illustration de l'effet modérateur de l'expérience sur la relation curvilinéaire entre le degré de réussite et l'intention d'une nouvelle localisation.	205

LISTE DES ABREVIATIONS ET DES ACRONYMES

ACP : Analyse en Composante Principale

ADF : Asymptotic Distribution Free

AVE : Average Variance Extracted

BGs : Born Globals

BRICS : Brésil, Russie, Inde, Chine, Afrique du Sud

CAGE : Cultural, Administrative, Geographic, Economic

CNUCED : Conférence des Nations Unies sur le Commerce Et le Développement Economique

COFACE : Compagnie française d'assurance pour le commerce extérieur

FMN : Firme Multinationale

FMNE : Firme Multinationale Emergente

GLS : Generalized Least Squares

IDE : Investissement Direct à l'Etranger

IDL : Intention De Localisation

INSEE : Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques

INV : International New Venture

KMO : Kaiser – Mayer – Olkin

LISREL : Linear Structural Relationships

LOF : Liability Of Foreignness

LOO : Liability Of Outsidership

MBE : Multinational Business Enterprise

MENA : Middle East and North Africa

NASA : National Aeronautics and Space Administration

NNFI : Non Normed Fit Index

OCDE : Organisation de Coopération et de Développement Economique

OLI : Ownership, Location, Internationalization

OMC : Organisation Mondiale du Commerce

OSCI : Opérateurs Spécialistes du Commerce International

PDG : Président Directeur Général

PIB : Produit Intérieur Brut

PLS : Partial Least Squares

PME : Petites et Moyennes Entreprises

QSE : Quasi Succès-Echec

RBV : Ressource Based View

ROE : Return On Equity

ROA : Return On Assets

SAI : Société d'Accompagnement à l'International

SRMR : Standardized Root Mean Square Residual

TCP : Théorie du Comportement Planifié

VIF : Variance Inflation Factor

VRIN : Valeur, Rareté, Inimitabilité, Non-substituabilité

VUCA : Volatilité, Incertitude, Complexité, Ambiguïté

WLS : Weighted Least Squares

Résumé :

Ce travail de recherche étudie un phénomène important dans le champ du management international et de la stratégie : le choix de localisation des Petites et Moyennes Entreprises. Depuis plusieurs années, le choix de localisation des PME reçoit une attention croissante de la part des chercheurs, des décideurs politiques et des managers. Le regain d'intérêt pour cette problématique s'explique par les mutations profondes du contexte économique mondial. Le ralentissement de la mondialisation voit revenir les problématiques liées à la régionalisation des investissements. Dans cette recherche, l'explication théorique repose sur le modèle d'Uppsala qui prend en compte le réseau social et l'expérience de l'entreprise pour expliquer pourquoi les entreprises s'internationalisent de manière progressive et prudente. Pour étudier ces problématiques, cette recherche repose sur l'étude des stratégies d'internationalisation des PME françaises dans la région MENA. A partir d'une méthodologie mixte, ce travail explore dans un premier temps la stratégie d'internationalisation d'une PME marseillaise au Maroc. Dans un second temps, elle explique statistiquement les stratégies de localisation de 124 PME françaises dans la région MENA. Nos conclusions montrent que les liens forts, le degré de réussite des localisations précédentes et l'expérience internationale de l'entreprise incitent les PME à réaliser de nouvelles localisations dans les régions où elles sont déjà implantées.

Summary :

This research tackles an important phenomenon in international business and strategy: Small and Medium Enterprises' location choice. For several years, SME's location choice has received an increasingly attention from researchers, policy makers and managers. Recent economic phenomenons make a shift in the global economic context. Theses shifts make location choice's studies accurate again. The slowdown in globalization force enterprises to adopt regional strategies and regional investments. In this research, we base our theoretical explanation on the Uppsala model. This model takes into account two main determiants : SME's social networks and SME's experience. Theses determinants explain why companies internationalize gradually and carrefully. To study these issues, this research is based on French SME's internationalization strategies of in the Middle East and North Africa. This research is divided in two parts by using a mixed method. First, we explore the internationalization strategy of a french SME in Morocco. Secondly, we use quantitative methods in order to explain the localization strategies of 124 French SMEs in the MENA region. Our conclusions show that strong ties, success's degree of previous localizations and international experience have a positive influence on SME's location decisions in regions where they are already established.

THÈSE DE DOCTORAT

Soutenue à Aix-Marseille Université
le 13 Octobre 2021 par

Charles AYMARD

Explication de l'intention d'une nouvelle localisation dans une
même région à partir d'une version intégrée du modèle
d'Uppsala : le cas des PME françaises dans la région MENA

Discipline	•	Composition du jury	
Sciences de gestion	•	Pierre-Xavier MESCHI	Président du jury
	•	Aix-Marseille Université	
Spécialité	•	Ulrike MAYRHOFER	Rapporteur
Stratégie – Management International	•	Université Côte d'Azur	
	•	Philippe VÉRY	Rapporteur
École doctorale	•	EDHEC Business School	
École Doctorale 372 – Sciences	•	Marion VIEU	Examinatrice
Économiques et de Gestion	•	Aix-Marseille Université	
	•	Foued CHERIET	Examineur
Laboratoire/Partenaires de recherche	•	Montpellier Supagro	
Laboratoire d'Économie et de	•	Franck BRULHART	Directeur de thèse
Sociologie du Travail – CNRS - Unité	•	Aix-Marseille Université	
Mixte de Recherche 7317	•		

Affidavit

Je soussigné, Charles AYMARD, déclare par la présente que le travail présenté dans ce manuscrit est mon propre travail, réalisé sous la direction scientifique de Franck BRULHART, dans le respect des principes d'honnêteté, d'intégrité et de responsabilité inhérents à la mission de recherche. Les travaux de recherche et la rédaction de ce manuscrit ont été réalisés dans le respect à la fois de la charte nationale de déontologie des métiers de la recherche et de la charte d'Aix-Marseille Université relative à la lutte contre le plagiat.

Ce travail n'a pas été précédemment soumis en France ou à l'étranger dans une version identique ou similaire à un organisme examinateur.

Fait à Aix-en-Provence, le 15 juillet 2021.



Cette œuvre est mise à disposition selon les termes de la [Licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 4.0 International](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).

ANNEXES

TABLE DES ANNEXES

ANNEXE 1 : TABLEAUX RECAPITULATIFS DES 80 ARTICLES UTILISES POUR LA REVUE DE LITTERATURE	496
ANNEXE 2 : META-ANALYSES UTILISEES POUR LA CARACTERISATION DU RESEAU SOCIAL ET DE L'EXPERIENCE.....	537
ANNEXE 3 : LISTE DES THEMES STRUCTURANTS RETENUS POUR L'ANALYSE DE LA PARTIE QUALITATIVE.....	539
ANNEXE 4 : SYNTHESE DU FONCTIONNEMENT EVAL & GO	544
ANNEXE 5 : RESUME DES VARIABLES ET DES MESURES	547
ANNEXE 6 : RESULTATS DE L'ACP : MATRICES DES COMPOSANTES	549
ANNEXE 7 : RESULTATS DES REGRESSIONS LINEAIRES : MATRICE DES CORRELATIONS.....	551
ANNEXE 8 : RESULTATS DES REGRESSIONS LINEAIRES	552
ANNEXE 9 : RESULTAT DES EQUATIONS STRUCTURELLES	566

ANNEXE 1 : TABLEAUX RECAPITULATIFS DES 80 ARTICLES UTILISES POUR LA REVUE DE LITTERATURE

Auteurs	Corpus	But de l'étude	Définitions	Méthodologie	Mesures	Conclusions
Lamb <i>Et al.</i> (2011)	Phénoménographie et Understanding Based Theory	Mettre en avant les variations des perceptions des entrepreneurs de l'internationalisation	Pas de définition	Phénoménographie, étude de cas, 21 entretiens de managers à partir d'entreprises australiennes du secteur viticole		Le réseau façonne la vision de l'internationalisation des managers de PME; les entrepreneurs tirent profit de leurs relations pour l'internationalisation
Schotter Et Beamish (2013)	Théorie comportementale, Upper Echelon	Etudier dans quelles mesures et comment les soucis/tracas liés à l'internationalisation influencent la décision de localisation; identifier les facteurs qui font que le décideur choisit telle ou telle localisation	Pas de définition	Mix Méthode; entretiens avec 40 TMT de FMN japonaises qui réalisent des IDE à l'étranger		Les décisions des managers sont contraintes par des facteurs répulsifs qui font qu'une localisation n'est pas choisie; ces facteurs dépendent de l'expérience antérieure des TMT lors de voyages antérieurs (concept de Hassle Factor)
Makino Et Tsang (2011)	Economie Institutionnelle	Etudier les liens historiques qui affectent les décisions d'investissement (notamment au Vietnam)	Les liens formels sont créés intentionnellement et prennent la forme d'accords, de traités et d'alliance qui ont	Quantitative, 623 filiales et 1251 joint-venture au Vietnam formées par des FMN de 35 pays entre 1989 et 1999		Les pays hôtes socialistes sont les primo entrants alors que les FMN chinoises sont des entrants tardifs. Les liens historiques ont un

			pour objectif la promotion des intérêts mutuels. Les liens informels émanent de la proximité géographique, de l'immigration ou de la colonisation et prennent la forme de relations culturelles, ethniques et sociales entre les individus et entre les nations.			pouvoir explicatif des décisions d'investissement qui vont au-delà des variables conventionnelles de la distance
Guercini Et Runfola (2010)	Théorie de l'internationalisation appliquée à l'IMP sur les réseaux interculturels	Présenter les différentes perspectives théoriques sur les réseaux et évaluer leur rôle dans l'internationalisation	Le réseau est entendu comme une forme de marché plus orienté vers l'adaptation des acteurs à ce marché que vers les échanges marchands. L'encastrement des activités liées au réseau est réaffirmé, les entreprises peuvent être envisagées comme des réseaux dynamiques	Etude de cas via des entretiens d'une entreprise italienne de la mode qui étend sa stratégie de marque sur les marchés internationaux (et notamment en Chine).		Les relations sont capitales pour réduire la distance psychique qui reste centrale. Les relations aident à gagner des connaissances sur un marché et encouragent le développement de nouvelles relations. Le mécanisme de dépendance au passé influence le processus d'expansion puisque certaines relations ne sont pas toujours profitables et peuvent

			interconnectés (Johanson et Vahlne, 1992)			nuire à l'apprentissage (Gatekeeper)
Ahi <i>Et al.</i> (2017)	Decision Making Process	Etudier le DMP des PME qui ont l'intention de se lancer à l'international et comment ce processus affecte leur stratégie de développement	La rationalité est définie comme la raison pour laquelle on a agi et jugé que ce comportement est cohérent. C'est également de pouvoir dire que ce comportement est compréhensible dans un cadre de référence donné.	Etude de cas sur la base de 11 entretiens de 6 PME finlandaises et italiennes qui veulent aller à l'international.		Les PME qui adoptent un DMP rationnel ont plus de chance de succès sur les marchés étrangers, ce qui démontre l'importance de la prise en compte des options réelles et réalisables pour étudier les décisions des PME. La PME peut soit agir en réaction à l'environnement, soit via un raisonnement incrémental, soit via une rationalité limitée, soit en considérant le DMP ROR (real option reasoning)
Harris Et Wheeler (2005)	International Marketing Purchasing (IMP) et théorie des réseaux	Etudier les relations interpersonnelles des entrepreneurs; quelles sont les fonctions des relations dans l'internationalisation et quelles stratégies de développement de ces relations sont	Les relations sont ce qui permet aux parties prenantes du réseau de lier leurs activités, partager leurs ressources et de développer des liens entre elles	approche qualitative à partir d'une étude de cas exploratoire de 11 jeunes entrepreneurs écossais		Les entreprises avec de bonnes compétences de création de relations avec des acteurs importants sur un marché ont plus de chances de succès à l'export ; les entrepreneurs doivent développer des stratégies planifiées de networking

		employées par les entrepreneurs				mais également laisser les relations se développer par elles-mêmes "au fil de l'eau" ; les relations on des fonctions utiles pour le marketing, pour l'accroissement des contacts (networking) et pour la connaissance du marché;
Hatonen (2009)	Paradigme éclectique OLI	Identifier les facteurs qui influencent la décision de délocalisation. Dans cette décision, les facteurs étudiés sont internes. Explorer si la délocalisation facilite l'expansion internationale	L'expérience est l'ensemble des actions passées réalisée par le dirigeant (absence de définition clairement posée)	Qualitative, étude de cas de deux entreprises (PME) de l'industrie des logiciels, entretiens d'1h30 avec les dirigeants		Les facteurs internes à l'entreprise priment sur les facteurs externes dans la décision de localisation. Les questions relatives à qu'est ce qui est délocalisé et pourquoi délocaliser précèdent la décision de la localisation et de la manière de délocaliser. La localisation d'une activité encourage la poursuite de l'internationalisation
Yeoh (2011)	Investment Development Past et Paradigme éclectique OLI	Etudier la stratégie internationale de 2 compagnie indiennes	La définition de l'expérience est celle du modèle d'Uppsala, pas de	Qualitative longitudinale, étude de cas pour capturer les régularités		Les modèles Classiques d'internationalisation servent à expliquer les stratégies d'exploitation

		du secteur pharmaceutique	définition du réseau mais utilisation du corpus LLL (Linkage, Leverage, Learning)	d'internationalisation 2 FMN indiennes du secteur pharmaceutique		des FMN qui utilisent leurs connaissances dans les premières étapes de l'internationalisation. Les modèles émergents expliquent plutôt la stratégie d'exploration. Les primo entrants ont un avantage qui mène au succès de l'internationalisation
Eren-Erdogmus <i>Et al.</i> (2009)	Multinationales issues des pays émergents (EMNEs)	Comprendre le processus d'internationalisation des entreprises de commerce de détail de pays émergents et déterminer de nouveaux enjeux dans les théories basées sur les pays occidentaux.	La connaissance et l'expérience gagnée peut être définie comme la manière dont l'entreprise envisage l'apprentissage qui influence le processus d'internationalisation	Etude de cas multiple (exploratoire) à partir d'entretiens de dirigeants senior de 4 entreprises turques du secteur du textile		Les facteurs internes à l'entreprise priment sur les facteurs externes dans la décision de localisation. Les questions relatives à qu'est ce qui est délocalisé et pourquoi délocaliser précèdent la décision de la localisation et de la manière de délocaliser
Chety Et Holm (2000)	Modèle d'internationalisation de Johanson et Matsson (1988) ; Théorie de l'échange social	Comprendre comment les entreprises utilisent leurs business quand elles s'internationalisent	Les réseaux sont un ensemble de deux ou plusieurs relations connectées dans lequel chaque relation d'échange se passe entre les entreprises qui sont	Etude de cas multiples longitudinale de quatre entreprises manufacturières d'une petite économie telle que la Nouvelle Zélande		Le réseau aide les entreprises à identifier et trouver et trouver de nouvelles opportunités, engranger des connaissances, apprendre des expériences, et bénéficier des synergies

			conceptualisées comme des acteurs collectifs (compétiteurs, clients, fournisseurs, distributeurs, gouvernements)			issues de ressources partagées
Kontinen Et Ojala (2011)	Théorie des réseaux appliqué à l'internationalisation (Johanson et Matson, 1988)	Comprendre comment les liens des PME familiales opèrent/aident à l'identification des opportunités sur les marchés étrangers	Le réseau est l'ensemble des relations du dirigeant de PME ou de l'entreprise entière avec clients, fournisseurs, concurrents, agences gouvernementales, banques, choix d'étudier au niveau de l'individu, division en liens formels et informels	Etude de cas de 8 PME finlandaises familiales en France à partir de 16 entretiens semi directifs entre 2004 et 2009		Les liens faibles sont capitaux pour identifier les opportunités de développement, les nouveaux liens sont identifiés via une logique réactive et pas proactive. Ces liens faibles se transforment rapidement en liens forts pour plus de confiance et d'engagement. Ces liens ne sont pas forcément familiaux
Coviello Et Munro (1995)	Pas d'ancrage particulier	Examiner les entreprises de haute technologie dans leur développement international et comment elles utilisent leurs relations/réseaux pour identifier et saisir les opportunités et	Les marchés sont définis comme des systèmes de relations entre différents acteurs tels que les clients, concurrents, fournisseurs, agences publiques/privées de	Etudes de cas exploratoire et descriptive de 4 compagnies Néo Zélandaises du secteur de l'informatique. Echantillon d'entreprises du même secteur qui		L'étude de cas conclue que les régularités (pattern) du processus d'internationalisation dévient du modèle d'Uppsala. L'échantillon aboutit aux mêmes conclusions, les entreprises trop jeunes ne prennent pas la mesure et

		conduire leurs activités à l'international	support à l'investissement.	sont plus jeunes et à des stages plus précoces de l'internationalisation		n'utilisent pas assez leur réseau. Le réseau accélère l'internationalisation mais contraint la taille et la nature des opportunités de marché de l'entreprise. Les initiatives d'entrée viennent plus des opportunités du réseau que des décisions stratégiques des managers, ces contacts peuvent être formels ou informels.
Ricard Et <i>Et al.</i> (2016)	Sociologie de la décision (Durkheim et Mintzberg)	Mettre en lumière l'influence de la représentation de l'internationalisation de la part de l'entrepreneur et de ses décisions dans un contexte international	La représentation est le produit de l'activité mentale par laquelle un individu reconstitue la réalité à laquelle il fait face et à laquelle il rattache un sens spécifique. Le processus de décisions stratégiques repose sur la formulation des objectifs, la prise en compte de	34 entretiens de 17 décideurs d'une PME russe qui s'engage à l'international		La représentation de l'internationalisation de la part du dirigeant de PME guide les décisions d'engagement à l'international et guide les décisions stratégiques. Si la représentation est positive, l'entreprise s'engagera plus facilement à l'international et cet état d'esprit est censé faciliter

			stratégies alternatives, et l'évaluation			le succès de ses opérations.
Coviello Et Munro (1997)	Internationalisation (Uppsala) et théorie des réseaux sociaux	Etudier l'impact des réseaux sociaux sur le processus d'internationalisation des PME	Le réseau est défini comme un ensemble d'une ou plusieurs relations d'échange. De ce fait, les marchés peuvent être définis comme un système de relations sociales entre clients, acheteurs, concurrents, famille, amis... Définition de l'internationalisation de Beamish (1990) est reprise.	Etude de cas multiples de PME néo-zélandaises développeuses de logiciels à partir d'entretiens, documents internes, archives. Les entretiens ont eu lieu avec les acteurs/décideurs de l'internationalisation		L'étude de cas montre que l'internationalisation des PME répond à un modèle d'internationalisation incrémentale accélérée par les relations formelles et informelles des décideurs. Avec l'expérience de la gestion des relations et l'amélioration de la performance à l'international, la PME désire augmenter le contrôle et l'autonomie de ses extensions à l'international.
Hilmersson Et Jansson (2012)	Internationalisation (Uppsala) et théorie des réseaux sociaux	Etudier comment les PME réduisent leur LOO à mesure qu'elles tentent de s'insérer dans les réseaux à l'étranger.	La structure du réseau est un ensemble d'organisations où le réseau est centré autour d'un nœud particulier : la firme entrante. En fonction du type de nœud, on différencie	Etude de cas multiples, longitudinale et rétrospective de 4 PME d'économies "matures" et 4 PME de marchés émergents (Danemark et Suède / Estonie et Lituanie)		Trois types de réseaux sont identifiés pour que les PME dépassent la LOO : le réseau d'exposition, le réseau de formation, le réseau de subsistance. Il y a un lien positif fort entre le Degré d'expérience de la PME et la probabilité d'initier

			les réseaux organisationnels et réseaux sociaux: es réseaux centrés sur les personnes sont des réseaux sociaux, ceux centrés sur les entreprises sont des réseaux organisationnels.			le développement d'un réseau international. Les entreprises qui ont une expérience internationale ont identifié les opportunités de croissance permis par leurs réseaux
Ojala (2009)	Processus d'internationalisation des PME à partir des réseaux (Johanson et Matson, 1988)	Analyser comment les entreprises développent leurs réseaux de relations et quels sont les impacts de ces relations sur la décision d'entrée et le mode d'entrée des PME de secteurs intensifs en technologie sur des marchés distants psychologiquement.	Le marché est un réseau défini comme un ensemble de relations que l'entreprise entretient avec les acteurs de son environnement.	Etude de cas multiple de 8 PME finlandaises du secteur des logiciels qui pénètrent le marché japonais.		On peut parler de networking passif et networking actif. Les liens sont divisés en liens formels, informels, et intermédiés. Les PME choisissent d'abord le marché qu'elles veulent pénétrer (sans influence de leurs relations); elles utilisent ensuite leurs relations pour pénétrer le marché. Le choix d'entrée est donc plutôt orienté par des décisions stratégiques que par les relations. Le réseau intervient en appui pour réussir à pénétrer le marché et dépasser la distance psychique

<p>Pellegrino Et Mcnaughton (2017)</p>	<p>Uppsala et Born Global</p>	<p>Etudier comment les PME utilisent leurs apprentissages et les sources d'apprentissage pour s'internationaliser; comparer les internationalisations incrémentales et les rapides</p>	<p>L'apprentissage est le processus à partir duquel le savoir est créé à partir de la transformation des expériences. Ceci peut arriver au niveau individuel et au niveau organisationnel</p>	<p>Etude de cas de 4 PME néo zélandaises qui s'internationalisent rapidement et 4 qui s'internationalisent de manière incrémentale</p>		<p>La connaissance internationale intermédiaire l'effet entre la distance psychique et la perception de l'utilité de l'expérience issue des réseaux. L'expérience indirecte accélère l'internationalisation. Les firmes qui s'internationalisent de manière incrémentale vont à l'international après un succès initial dans leur pays d'origine, leur trajectoire d'internationalisation dépend de ce qu'elles ont appris de ce succès. L'apprentissage expérientiel est important pour les deux groupes d'entreprises surtout dans les premiers stades de l'internationalisation (différents niveaux d'analyse). Les BGs sont plus proactives dans leurs apprentissages. Les firmes augmentent leur chances de succès en</p>
--	-------------------------------	--	---	--	--	--

						faisant attention à leur processus d'apprentissage.
Zain Et Ng (2006)	Processus d'internationalisation des PME à partir des réseaux (Johanson et Matson, 1988)	Examiner comment les PME malaisiennes de l'industrie informatique utilisent leurs réseaux pour faciliter leur processus d'internationalisation	Le réseau est défini comme l'ensemble des relations entre l'équipe dirigeante et les clients, fournisseurs, concurrents, agences gouvernementales, banques, famille, amis et toute autre partie qui facilite l'internationalisation des activités.	Etude de cas multiples de 3 PME malaisiennes dans l'industrie du logiciel		Les relations issues du réseau déclenchent et motivent l'internationalisation, influence la sélection des marchés pénétrés, le mode d'entrée aide à gagner en crédibilité, aident à avoir accès à de nouveaux canaux de développement, réduit les coûts et les risques de l'internationalisation
Ghauri Et Elg (2004)	Théorie des réseaux appliqué à l'internationalisation (Johanson et Matson, 1988)	Analyser les investissements des FMN du commerce de détail à partir des relations que ces entreprises entretiennent avec les gouvernements et les grandes infrastructures du marché d'accueil	Pas de définition ; Définition du "matching" qui est un concept qui augmente la compréhension de comment des réseaux peut être bénéfiques en établissant des relations avec le bons type d'acteur de différents milieux, et en adaptant	Etude de cas de 2 FMN à partir des données secondaires sur leurs stratégies d'investissement, en Europe (ToyRus et WallMart)		Etude des relations doit être menée à trois niveaux qu'il faut intégrer dans le modèle : global-macro-micro. Le potentiel de marché est le principal facteur des décisions de localisation. Les instances gouvernementales doivent aider les FMN du commerce à s'adapter aux spécificités locales en ayant la position de Broker et d'acteur central

			correctement les objectifs et les ressources sur des marchés différents			
Alcantara, Mitshuhashi (2012)	Théorie Behavioriste/comportementale de la Firme	Etudier les conditions dans lesquelles les entreprises font des choix risqués par rapport à leur stratégie de localisation et dans leurs IDE	Le réseau est ce qui permet l'encastrement de l'entreprise dans un certain milieu. Notions de Business Group dans lequel les entreprises partagent des informations plus que du réseau	Etude longitudinale des stratégies d'entreprises japonaises du secteur automobile	Variable binaire : 1 si l'entreprise fait partie du Business Group, 0 sinon	Les entreprises sont averses au risque quand elles investissent à l'étranger. Elles prennent des risques uniquement si elles font face à une concurrence élevée sur le marché local. Les petites entreprises vont plus facilement dans les pays risqués politiquement
Belso-Martinez (2006)	Modèle d'Uppsala <i>Born Global</i>	Comprendre l'internationalisation rapide des PME	Absence de définition du réseau mais étude des relations du CEO avec les clients, fournisseurs, concurrents et institutions (voir définition D'Cruz et Rugman 1992)	Etude quantitative via questionnaires de 285 PME de la communauté de Valence (secteur manufacturier)	Evaluation du réseau via une échelle de Likert en 5 points pour demander aux CEO l'importance des relations dans le processus d'internationalisation	Les entreprises qui ont un plus haut degré de networking avec leurs clients ont un processus d'internationalisation accéléré
Blomstermo <i>Et al.</i> (2004)	Théorie Behavioriste/comportementale de la Firme	Analyser l'utilité de la connaissance expérientielle du	Le réseau est un ensemble de relation qui connecte les	Etude quantitative sur la base de 256 questionnaires de	Mesure de la perception de l'utilité du réseau via	Plus le dirigeant est expérimenté, plus il

	Théorie de l'internationalisation Théorie du réseau social	réseau et son impact sur la performance d'une entreprise qui s'internationalise	individus entre eux au niveau local ou international	CEO de PME suédoises et néozélandaises Recours à un modèle SEM via LISREL	une échelle de Likert en 7 points (utilité des relations avec clients/fournisseurs)	utilise le réseau et plus le réseau est utile La connaissance expérimentielle du réseau a un effet positif sur la performance de l'entreprise
Bryan-Jean <i>Et al.</i> (2011)	Théorie du réseau social	Intégrer les liens ethniques dans les réseaux sociaux et dans les choix de localisation	Le réseau est l'ensemble d'interactions qui servent à obtenir des informations et à s'insérer dans un milieu socio-économique	Etude quantitative de 98 groupes taiwanais composés de 26 entités entre 1998 et 2002	Demande de la liste des managers existants parmi les différentes entités et calcul du rapport entre le nombre de manager Chinois sur nombre de manager total pour évaluer la propension à utiliser des relations « proches » ethniquement	Les liens ethniques des managers facilitent les choix de localisation mais n'améliorent pas forcément la performance de l'entreprise à l'étranger.
Caniato <i>Et al.</i> (2014)	Théorie de l'internationalisation	Etudier la relation entre les motivations à investir à un endroit (coûts, ressources, culture, réseau) et la performance d'une entreprise délocalisée	Aucune définition précise du réseau	Etude quantitative via questionnaire à partir de 142 observations de délocalisations à partir de 2009.	Mesure à partir d'une échelle de Likert en 5 points et 4 items constitutifs (accès au marché, contacts avec clients, collocation avec les usines délocalisées, collocation avec concurrents)	Les performances opérationnelle et stratégique sont influencées par les coûts bas et la disponibilité en ressource de l'entreprise. Le réseau a un effet positif sur la performance stratégique mais un effet négatif sur

						la performance opérationnelle
Chang Et Park (2005)	Théorie des externalités	Comparer les effets des externalités plus ou moins issues du réseau pour expliquer ce qui influence une FMN à agglomérer ses activités dans une région spécifique à l'étranger	Absence de définition du réseau en tant que tel	Analyse quantitative de 540 investissements de firmes coréennes en Chine	Mesure du nombre d'investissements antérieurs à une nouvelle entrée pour évaluer les externalités dues au réseau	<p>Les externalités dues au réseau sont plus fortes pour les entreprises de même nationalité, du même secteur, du même groupe</p> <p>Il existe une relation curvilinéaire entre les externalité-réseau et la propension à s'agglomérer</p> <p>Une première entrée sur un marché étranger permet de meilleures externalités pour les étapes suivantes</p>
Chen Et Chen (1998)	Théorie de l'internationalisation Approche par les réseaux sociaux	Montrer que les liens de l'entreprise sont des déterminants du choix de localisation	Notion de lien stratégique qui améliore la compétitivité et l'intégration à l'étranger. Le réseau est l'investissement par lequel l'entreprise s'intègre à l'étranger	Etude de 146 firmes taiwanaises (via un questionnaire) qui investissent en Chine, USA, Asie du Sud en 1994	Mesure des liens stratégiques via 2 items composé de deux questions à réponse oui/non (raison de développer des IDE pour acquérir des technologies, raison de développer les	<p>Les entreprises sont incapables de tisser des liens internes à travers les IDE</p> <p>Les petites entreprises sont plus sensibles aux liens relationnels que les grandes</p>

			<p>Le networking est le processus d'entretien des relations</p> <p>Mise en évidence d'un réseau interne (liens relationnels) et externe (liens stratégiques).</p>		<p>IDE pour utiliser les réseaux de distributions</p> <p>Mesure du réseau de relation via une question à réponse oui non (Les IDE réalisés sont-ils sollicités par les agents de vente locaux, les fournisseurs locaux, les utilisateurs locaux, les autres entreprises locales ?)</p>	
Choe, Lee (2016)	<p>Théorie du capital social</p> <p>Approche économique (agglomération, comparaison des couts, étude de la demande)</p>	<p>Etudier l'importance du capital social et des facteurs conventionnels qui influencent la décision de localisation des FMN en Corée du Sud</p>	<p>Le capital social se réfère au stock de relation sociales représentées par le réseau, les normes, la confiance. Ces dimensions facilitent la coordination et la coopération</p> <p>Le capital social selon Putnam (1993) se réfère aux caractéristiques des organisations</p>	<p>Etude des facteurs qui influencent les choix de localisation des FMN en Corée entre 2006-2010 dans 15 régions administratives</p>	<p>Mesure du capital social des régions via 11 items regroupés en 3 indicateurs (participation dans l'organisation sociale/socialisation – Confiance en les individus locaux – niveau de normes sociales)</p>	<p>La confiance et les normes sociales en tant que composantes du capital social influencent plus le choix de localisation que le réseau social.</p> <p>Les régions à haut niveau de confiance et normes attirent les IDE intensifs en connaissance</p> <p>Les externalités positives sont plus efficaces dans</p>

			sociales telles que la confiance, les normes et le réseau qui améliorent l'efficacité de la société en facilitant l'action coordonnée			une région où le niveau de confiance et normes est élevé
Dahl Et Sorenson (2012)	Théorie de l'encastrement régional	Montrer que les entrepreneurs se localisent là où ils ont des liens profonds, là où ils sont encastres socialement	Pas de définition du réseau en tant que tel	Etude quantitative de 13 693 entreprises danoises entre 1995 et 2005	Mesure des relations et de leur qualité, compter le nombre de liens et le pondérer par la qualité de la relation pour évaluer la force d'attachement à une région	Les entreprises performant mieux, survivent plus longtemps et font plus de profit dans les régions où l'entrepreneur a des liens plus profonds (est plus attaché à cette région)
Gerschewski <i>Et al.</i> (2014)	Ressource Based View Théorie du réseau social	Examiner les moteurs de la performance internationale. Chercher à comprendre ce qui différencie les BGs des firmes traditionnelles	Une entreprise ne peut être étudiée isolément et le capital social s'apparente au réseau social puisque celui-ci est un ensemble de relations formelles et informelles qui constituent une ressource intangible à l'international	Mix-méthode (qualitative puis quantitative), interview exploratoires et étude de 310 entreprises australiennes et néo-zélandaises	Mesure via une échelle de Likert en 7 points avec 2 items (importance des contacts personnels du manager pour l'internationalisation, nombre de relations personnelles existantes avant l'internationalisation	Facteurs internes tel que la qualité des produits/ services sont plus importants que les facteurs externes tel que le réseau pour la performance internationale des BGs Le rôle de la persévérance est capital dans le processus d'internationalisation

Guler Et Guillen (2010)	Théorie de l'internationalisation Théorie des réseaux sociaux	Montrer que l'approche par les réseaux peut offrir une analyse de l'impact du pays d'origine (via centralité et statut social) sur l'internationalisation	Le capital social est apparenté au réseau social. C'est la somme des ressources actuelles ou virtuelles qui accroissent la reconnaissance mutuelle par le biais de relations institutionnalisées	Etude quantitative des stratégies de 1010 capital-risqueurs qui entrent aux USA entre 1990 et 2002	-Mesure du statut social via l'indice de Bonacich Mesure de la position de centralité via l'index de contrainte de Burt	Le statut social est transférable d'un marché à un autre mais l'avantage de centralité est plus contextualisé et plus dur à transférer La position de centralité sur un réseau (local) freine l'entrée s'il n'y a pas de partenaires dans les pays que l'entreprise souhaite pénétrer
Hadley Et Wilson (2003)	Théorie de l'internationalisation Modèle d'Uppsala	Tester la relation entre les connaissances expérientielles de l'entreprise et le degré d'internationalisation	Pas de définition précise du réseau et des relations	Etude quantitative de 32 entreprises australiennes et 47 Néozélandaises	Le réseau est mesuré par le ratio entre les produits exportés sur le volume total de produits Proxy pour mesurer les réseaux faiblement internationalisé vs ceux hautement internationalisés (seuil fixé à 10%)	La connaissance de l'internationalisation est liée à la diversité des marchés dans lesquels l'entreprise est implantée La connaissance institutionnelle est liée au niveau d'internationalisation de l'entreprise (nombre de pays dans lesquels elle est présente)
He Et Wei (2013)	Ressource Based View Théorie du réseau social	Etudier le rôle du réseau externe et des capacités d'absorption dans la décision de localisation	Le réseau est une toile de de connections avec des acteurs externes tels que les clients,	Etude de 196 entreprises exportatrices chinoises via questionnaire	Business Network envisagé via une échelle de Likert en 7 point et 3 items	Posséder un réseau externe (BN et IN) donne plus de chances de succès à l'international

		d'entreprises issues de pays émergents. Etude des implications en termes de performance de la décision de localisation	fournisseurs, institutions, concurrents donnant accès à des informations vitales pour l'entreprise et facilitant les opérations Différence entre le réseau business et le réseau formel lié aux institutions		Institutional network envisagé via une échelle de Likert en 7 point et 3 items	
Hernandez (2014)	Economies d'agglomération Immigrant transnationalism	Etudier le lien entre migration des populations et expansion internationale (choix de localisation) des FMN du même pays	Absence de définition précise, le réseau est une ressource qui permet de réduire la distance psychique et le LOF, donne un accès privilégié aux connaissances des autres migrants et facilite les transferts d'information dans la même communauté à l'étranger	Etude de 288 expansions de 194 firmes de 27 pays aux USA entre 1998 et 2003	Absence de mesure du réseau en tant que tel	Présence de migrants sur place facilite le choix de localisation, augmente la durée de vie d'une filiale du même pays sur place, et les relations avec les communautés migrantes sont plus importantes pour les firmes qui manquent d'expérience antérieure
Hohental <i>Et al.</i> (2014)	Théorie du réseau social	Examiner la relation entre l'expérience et	Le réseau est un ensemble d'au	Etude quantitative à partir de 464 PME	Mesure de la valeur des relations via une	L'expérience du réseau a un effet positif sur la

	Modèle d'Uppsala	la valeur des relations du réseau sur un marché étranger	moins deux relations. Les relations sont liées entre elles dans la mesure où les échanges dans une relation dépendent de l'entente dans les autres relations	danoises, néozélandaises et suédoises	combinaison de 3 indicateurs (attentes de la firme en termes de vente, de profit, de connaissance de nouveaux clients) Expérience de la connaissance de la ressource réseau (3 indicateurs) Importance de la connaissance des concurrents et des clients (3 items)	valeur des relations dans les stages précoces de l'internationalisation L'expérience internationale a un effet direct sur l'importance perçue de la connaissance des clients
Lan Ge Et Wang (2013)	Théorie des réseaux sociaux appliqués à l'internationalisation	Chercher à comprendre comment les relations du réseau aident les entreprises à dépasser leurs limitations en ressources quand elles s'internationalisent	Le réseau se réfère à une structure informelle de relations personnelles qui sont caractérisées par des liens personnels et des connections bâties sur la confiance et la bienveillance Le réseau représente l'ensemble des liens formels liés aux	Etude quantitative via questionnaires sur 108 entreprises chinoises du secteur manufacturier de la province de Zhejiang	Mesure des liens formels et informels via une Likert en 7 points où le répondant indique dans quelle mesure la relation est caractérisée par la confiance et bienveillance	Les relations business/formelles ont un impact positif sur le timing d'entrée sur le rythme d'internationalisation et sur l'engagement des ressources Les relations informelles/personnelles ont un impact positif sur le rythme d'internationalisation et sur l'engagement des

			affaires (clients, fournisseurs, partenaires, gouvernements) et des liens personnels informels (famille, amis etc...)			ressources mais pas sur le timing d'entrée
Lei Et Chen (2011)	Théorie de l'internationalisation Resource Based View	Etudier comment les avantages internes, les relations, le networking et la motivation à investir affectent le choix de localisation	Le réseau est apparenté au degré de networking qui est l'interaction et la réciprocité entre membres du réseau de clients, de fournisseurs, d'institutions et de représentant des gouvernements	Etude quantitative des IDE taiwanais en Chine à partir de 212 questionnaires	Utilisation d'une échelle de Likert en 7 points et de 12 items pour mesurer le networking	Les entreprises qui occupent des positions favorables dans leur réseau préfèrent investir dans des pays moins développés Les entreprises avec un haut degré de networking préfèrent investir dans les régions moins développées
Lindstrand <i>Et al.</i> (2009)	Théorie du réseau social Apprentissage organisationnel	Etudier l'utilité des réseaux de clients sur/pour l'extension internationale	Les entreprises sont insérées dans des réseaux de relation et d'échanges interconnectés	Etude quantitative de 494 questionnaires adressés aux PME du Danemark, Nouvelle-Zélande, Suède via un modèle SEM	Absence de mesure du réseau mais mesure de l'utilité des relations avec les clients (3 items) et de l'engagement dans la relation (2 items)	L'engagement dans les relations, la connaissance des clients et des fournisseurs, et le cout des relations influencent positivement l'utilité des connaissances fournies par le réseau
Lo <i>Et al.</i> (2016)	Théorie des réseaux sociaux Théorie institutionnelle	Examiner les stratégies d'entrée plus ou moins engageante des PME	Le réseau est un ensemble de relations envisagées comme un moyen de	Etude quantitative de 851 PME basées à Taiwan et qui	Le réseau est divisé en réseaux interne/externe	Les PME établissent une filiale si l'entreprise suit des clients ou si les liens

		dans les économies nouvellement industrialisées	pénétrer de nouveaux marchés	pénètrent de nouveaux marchés	Un score est attribué pour savoir si le réseau est utilisé dans la stratégie d'entrée. Score à partir de 3 items (relations avec les clients, fournisseurs, et relations internes)	internes sont suffisamment forts La PME a recours à une JV si les liens avec les fournisseurs sont forts Les institutions comptent dans le choix de localisation
Loane Et Bell (2006)	Ressource Based View Knowledge Based View Théorie de l'internationalisation	Etudier les réseaux des entreprises qui s'internationalisent en Australie, Irlande, Canada, Nouvelle Zélande	Les réseaux font partis d'un tissu de ressources immatérielles d'une entreprise et constituent une base de connaissances	Etude de 3 étapes de l'internationalisation via une mix méthode appliquée à 143 PME qui s'internationalisent	2 composantes du réseau : Evaluation de l'utilisation du réseau déjà existant Construction de nouvelles relations Composantes via questionnaires analysées sous SPSS	Les PME utilisent leurs réseaux pour développer leurs connaissances des marchés étrangers et améliorer leur compétitivité De nombreuses entreprises doivent bâtir de nouvelles relations à cause de l'évolution de leur offre à l'international
Manolova <i>Et al.</i> (2010)	Théorie des organisations Théorie du réseau social	Etudier l'effet du réseautage personnel et du réseautage inter-organisationnel des PME	Le réseau est l'ensemble des liens directs que noue le CEO et qui place l'entreprise au centre des relations	Etude quantitative de 623 PME bulgares analysées via des régressions linéaires	2 aspects du réseau sont mesurés : Personnal networking : nombre de relations qui donnent des conseils au CEO	La taille du réseau personnel du CEO affecte positivement le degré d'internationalisation L'importance du réseau inter firme pour

					Inter-firm networking	l'internationalisation décroît dans le temps
Musteen <i>Et al.</i> (2010)	<i>Born Global</i> Théorie des réseaux sociaux Théorie du capital social	Etudier si les relations du CEO influencent la vitesse et le succès de l'internationalisation	Les liens personnels sont vus comme des variables indépendantes qui permettent l'encastrement cognitif, relationnel et structurel	Etude quantitative de 155 PME tchèques formées après 1989	Ratio du nombre de liens personnels sur le nombre total de liens internationaux Le ratio exprimé en pourcentage montre comment et dans quelle mesure le CEO utilise son réseau personnel Proposition de mesure de la fréquence des relations	L'encastrement relationnel influence moins la performance de la première localisation L'encastrement cognitif a un impact sur la vitesse d'internationalisation L'encastrement structurel affecte la performance
Pinho Et Prange (2016)	Théorie des réseaux sociaux (SNA) Resource Based View (capacités dynamiques)	Analyser les relations entre les réseaux et les dynamiques d'internationalisation sur la performance internationale des PME	Le réseau se réfère à l'habilité des individus à tirer profit de leurs connections via des relations privilégiées	Etude quantitative de 107 questionnaires de PME portugaises exportatrices de textile	Le réseau est mesuré via une échelle de Likert 5 points pour 4 items qui reprennent les contacts du dirigeant de PME	Le réseau est un antécédent pertinent des capacités d'internationalisation (exploration/exploitation) ce qui facilite la performance internationale
Stoian <i>Et al.</i> (2017)	Théorie des réseaux sociaux	Etudier l'influence des réseaux inter organisationnels sur la performance	Les réseaux font partis d'un tissu de ressources immatérielles d'une	Définition de la PME selon la commission européenne (2003),	Mesure de l'utilité du réseau inter organisationnel par le CEO sur la base	Le réseau inter organisationnel a un effet indirect sur la performance ; l'effet est

		internationale des PME en prenant en compte le comportement innovant et la connaissance du marché étranger	entreprise et constituent une base de connaissances	Etude quantitative à partir de questionnaires sur 190 PME britanniques qui ont des activités à l'international (étude pilote avec 8 CEO)	d'une échelle de Likert en 4 points et constitué de 3 items	intermédié par le comportement innovant et la connaissance des marchés étrangers Le réseau influence l'accumulation de connaissances des marchés étrangers, ce qui facilite le succès des opérations
Zaheer <i>Et al.</i> (2009)	Théorie des réseaux sociaux Théorie des agglomérations	Mettre en relation l'approche par les externalités et l'approche par les réseaux pour étudier l'influence de chacune sur le choix de localisation	Notion de liens ethniques plus que réseau social ; les liens ethniques comprennent la langue maternelle, les origines nationales, le groupe ethnique, la région de naissance. Les liens ethniques issus de relations affectives et sociales peuvent servir des intérêts économiques.	Etude quantitative de 108 localisations dans 11 cluster différents en Inde	Utilisation du nom des CEO sert à identifier les proximités ethniques pondérés par la région de provenance.	Les réseaux/liens ethniques influencent davantage le choix de localisation que les capacités d'agglomérations
Zhao (2015)	Théorie du capital social	Contextualiser les effets du réseau social	Le capital social se reflète par la force	Etude quantitative via questionnaires de	La force des liens externes est	Les liens forts facilitent la recherche de

		pour examiner la contingence de la valeur des liens sociaux	des liens qui s'envisagent comme un spectre du plus au moins dépendant du nombre d'interactions et de l'intensité émotionnelle de la relation	149 CEO qui investissent en Chine dans 26 Provinces	envisagée via une échelle de Likert et 2 items autour de la fréquence des contacts et de la force	connaissances mais la force des liens est atténuée par les régions à haut capital social et à forte densité d'IDE
Zhu <i>Et al.</i> (2012)	Théorie des agglomérations Théorie Behavioriste/comportementale de la Firme	Etudier comment les chemins d'extension internationale se différencient entre primo entrants et entrants tardifs	Absence de définition du réseau mais de regroupement ethnique caractérisé par un regroupement d'immigrants avec des immigrants plus anciens (formation d'un groupe ayant la même identité= affiliâtes). Les échanges réduisent les difficultés d'insertion.	Etude des stratégies d'internationalisation des banques japonaises. 1633 observation pour les primo entrants et 2858 pour les entrants tardifs. Analyse des stratégies via STATA	Absence de mesure du réseau mais mesure de la densité d'immigrants par rapport au nombre d'habitant dans la région	La proximité ethnique est une ressource valorisable dans un pays hôte pour réduire la LOF La densité de personnes proches (affiliâtes) sur place et l'expérience du dirigeant affecte le choix de localisation
Zhou <i>Et al.</i> (2007)	<i>Born Global</i> Théorie du capital social Théorie du réseau social	Tester un modèle structurel où le réseau est une variable médiatrice entre l'internationalisation et la performance	Le réseau est une toile de connections et de relations personnelles entretenues dans le but d'obtenir des	Etude quantitative de 129 PME chinoises via questionnaire et analysées sous AMOS	Etude réalisée via une échelle de Likert en 4 points par ordre d'importance du réseau (3 items)	Le réseau intermédiaire l'impact de l'internationalisation sur la performance à l'export et sur la profitabilité

			faveurs et de sécuriser l'action			Le réseau est un moyen efficace pour aller plus vite et de manière plus profitable à l'international
Bhatti, Larimo, Coudounaris, 2016	Ressource Based View Théorie de l'internationalisation	Proposer un modèle d'apprentissage par l'expérience	Connaissances expérientielles plus qu'expérience Connaissance expérientielle est la force motrice de l'internationalisation qui génère de l'apprentissage et mène à l'accroissement de l'engagement. C'est le processus de production et de reproduction de règles qui guident les comportements	Article théorique		Le savoir expérientiel acquis via le réseau du pays d'accueil est un catalyseur de l'internationalisation L'apprentissage expérientiel améliore la capacité de la firme à identifier de nouvelles opportunités de marché, de développement et d'adaptation au changement L'apprentissage expérientiel améliore la confiance à l'intérieur des réseaux et entre les relations
Blomstermo, Eriksson, Lindstrand, Sharma, 2004	Apprentissage Organisationnel Théorie comportementale	Discuter de l'utilité perçue des connaissances expérientielles issues du réseau social et de	Connaissances expérientielles plus qu'expérience. Ce sont tous types de connaissances que	256 questionnaires de dirigeants de 10 entreprises suédoises et néozélandaises se	Echelle en 7 points mesurant 3 aspects de l'expérience :	Plus la perception de l'utilité des connaissances expérientielles issues du réseau est importante,

		ses antécédents sur la performance et l'internationalisation de l'entreprise	l'entreprise acquiert en étant active sur des marchés étrangers ce qui implique sa capacité à analyser les problématiques de management international	développant à l'international	-La capacité à adapter les produits en fonction des pays -l'expérience à mener des affaires à l'étranger -l'expérience de coopération avec d'autres entreprises	plus ces connaissances auront un effet positif sur la performance
Boeh, Beamish, 2012	Théorie des coûts de transaction Paradigme OLI	Développer le concept de « dyad travel time » pour mesurer la friction des coûts de transaction qui séparent deux sites d'une entreprise	Pas de définition	1171 relations maison mère – filiale (dyades) d'entreprises japonaises et américaines entre 1991 et 2004	Logarithme du nombre d'année que la maison-mère manage la relation avec sa filiale à partir de l'année de création de celle-ci	Avec l'expérience, les entreprises développent des mécanismes d'adaptation et deviennent consciente des difficultés de manager à distance Support du modèle d'Uppsala dans sa version de 1977 pour les effets d'expérience Malgré l'amélioration des moyens de communication, la distance reste centrale
Chen, Yeh, 2012	Economie d'agglomération Paradigme OLI	Examiner les variations des préférences des entreprises dans les moteurs du choix de	L'expérience est la somme des opérations et actions menées par une entreprise et qui	Etude de 2688 investissements en Chine de 731 entreprises	Variable de contrôle, binaire sous forme de question « votre entreprise a déjà été localisée	Les agglomérations et les politiques incitatives sont deux déterminants qui ont une influence constante sur le choix de

		localisation en fonction de l'accroissement de l'expérience et des intentions stratégiques	permettent l'apprentissage	taiwanaises sur la période 1997-2007	dans une province chinoise ? »	localisation au long du processus d'investissement L'expérience des IDE accélère le rythme des investissements et accroît l'intensité des investissements
Dahl, Sorenson, 2012	Théorie de l'encastrement	Examiner les implications en termes de performance des choix de localisation des entrepreneurs qui ont des attaches fortes dans une région	Pas de définition	13693 startup danoises entre 1980 et 2005	Nombre d'années que l'entrepreneur a travaillé dans un même secteur industriel (industry experience) Nombre d'années que l'entrepreneur travaille dans un secteur similaire au secteur dans lequel il est actuellement (related industry experience) Logarithme de la somme des deux types d'expérience	Les entrepreneurs performant plus (la filiale existe plus longtemps et font plus de profit) lorsqu'ils se localisent dans les régions où ils ont des attaches fortes. Cet effet est équivalent à l'effet de l'expérience antérieure dans cette même région
Davidson, 1980	Commerce International	Passer en revue le rôle des caractéristiques du	Pas de définition	180 multinationales américaines sur	Variable binaire sur l'existence ou non	L'expérience antérieure dans un pays augmente la

		pays d'accueil comme déterminants de la localisation des IDE		13000 projets d'investissements	d'une filiale dans un marché cible	priorité aux projets de l'entreprise adressés vers ce pays Les entreprises inexpérimentées préfèrent des marchés plus proches
Delios, Henisz, 2003	Uppsala	Compléter Uppsala en prenant en compte l'incertitude politique dans les pays dans lesquels l'entreprise s'étend	Pas de définition	Etude de 3857 expansions internationales de 665 entreprises japonaises du secteur manufacturier	Logarithme des années de présence à l'international dans des pays à haut niveau d'incertitude politique	Support du rôle de l'apprentissage par l'expérience dans le processus d'internationalisation en étendant le modèle par étapes avec la prise en compte de la variation de la crédibilité de la politique économique Les entreprises expérimentées sont moins sensibles à l'incertitude politique pesant sur les investissements
Dowell, Killaly, 2009	Apprentissage Organisationnel	Modéliser l'effet des variations des ressources de l'entreprise dans sa décision d'entrer sur un nouveau marché et	L'expérience est ce qui permet de bâtir le savoir de l'entreprise et d'évaluer le	Etude d'entreprises américaines du secteur des télécommunications sur la période 1985 - 2000	L'expérience se mesure par le nombre d'entrées antérieures sur des marchés que	Les variations de ressources et d'environnement déterminent le choix de localisation et

		mesurer l'effet des variations de l'environnement sur ce choix. Par extension étude de l'effet modérateur de l'expérience sur la relation entre ces variations et le choix de localisation	potentiel d'un marché		l'entreprise a déjà pénétré	l'expérience modère cet effet L'expérience d'entrée augmente la probabilité de futures entrées
Eriksson, Johanson, Majkard, Deo, 1997	Théorie comportementale	Identifier et délimiter les composantes des connaissances expérientielles dans le processus d'internationalisation	L'expérience se reflète par l'âge de l'entreprise et le nombre de pays dans lesquels elle est entrée	362 entreprises suédoises du secteur des services	Indicateur inversé du manque d'expérience qui est mesurée par : Manque de connaissances sur la manière de mener les affaires à l'étranger Manque de connaissances ou de compétences à l'international	Le manque de connaissances de l'internationalisation a un impact sur le manque de connaissances institutionnelles et de connaissances des affaires qui a leur tour ont une influence sur la perception du cout de l'internationalisation
Eriksson, Johanson, Majkgard, Sharma, 2000	Apprentissage organisationnel	Analyser l'effet de variation de l'accumulation de connaissances des entreprises sur leur processus d'internationalisation	Connaissances internationales plus qu'expérience. Elles reflètent l'accumulation des expériences menées par l'entreprise dans la conduite de ses opérations à l'international	Mix méthode et quantitatif sur 323 entreprises suédoises du secteur des services qui s'internationalisent	Indicateur inversé du manque d'expérience qui est mesurée par : Manque de connaissances sur la manière de mener les affaires à l'étranger Manque de connaissances ou de	Plus les opérations internationales sont étalées géographiquement plus l'entreprise acquiert des connaissances expérientielles

					compétences à l'international	
Erramilli, 1991	Uppsala	Examiner l'effet de l'expérience internationale sur la sélection des marchés étrangers et mode d'entrée des entreprises de service	L'expérience est le principal input des décisions de sélection des marchés	151 entreprises américaines du secteur des services	Nombre d'années d'engagement dans des opérations internationales avant l'entrée observée Mesure de l'étendue géographique des opérations internationales (échelle de 1 à 6)	Plus l'expérience augmente et se diversifie, plus les entreprises de service choisissent des marchés différents de leur marché d'origine Il y a une relation en U entre l'expérience et le choix d'un mode d'entrée intégré L'expérience a une relation indirecte sur le choix du mode d'entrée
Freeman, Tyles, 2014	Ressource Based View	Analyser l'influence des effets de localisation sur la capacité d'une entreprise à développer des ressources liées à l'export et des compétences qui impactent la performance à l'export	L'expérience est une ressource propre aux managers correspondant à un savoir-faire et à l'ensemble des compétences liées au milieu des affaires	1080 PME exportatrices localisées en Australie. Enquête par questionnaires pour un retour de 151 questionnaires	3 Questions reposant sur une échelle bornée en 7 points (Morgan <i>et al.</i> , 2004) -connaissance du marché -Expérience à l'export des TMT -Expérience à l'export de l'entreprise	L'accès à des avantages liés à la localisation (information, main d'œuvre qualifiée, opportunités réseau) sont des antécédents de la capacité de l'entreprise à développer des ressources et compétences menant à une meilleure performance à l'export

<p>Garcia Canal, Guilen, 2008</p>	<p>Apprentissage Organisationnel Macroéconomie</p>	<p>Développer une théorie des choix stratégique auxquels font face les entreprises lorsqu'elles comprennent les effets des risques macroéconomiques et politiques sur leurs choix de localisation en contexte d'industrie régulée</p>	<p>Apprentissage expérientiel plus qu'expérience</p>	<p>Entrée d'entreprises espagnoles en Amérique Latine entre 1987 et 2000</p>	<p>Nombre d'entrées dans une zone déjà pénétrée par l'entreprise (Amérique Latine dans ce cas)</p>	<p>L'expérience a un impact modérateur plus que direct sur le choix d'entrée</p> <p>Les firmes de secteurs régulés préfèrent se localiser dans un pays avec des politiques discrétionnaires lorsqu'elles ont les capacités de négocier des conditions favorables d'entrée</p> <p>Plus les entreprises accumulent de l'expérience, plus elles développent une aversion pour de futures entrées dans des marchés instables politiquement</p>
<p>Hadley, Wilson, 2003</p>	<p>Uppsala</p>	<p>Tester l'association entre les connaissances expérientielles, le degré d'internationalisation de l'entreprise et le degré</p>	<p>Connaissances expérientielles plus qu'expérience La connaissance expérientielle est le savoir tacite moins codifié que le savoir objectif et qui permet de</p>	<p>19 observations d'entreprises australiennes et néozélandaises du secteur de l'agriculture, de l'électronique, de l'impression et de l'industrie du meuble</p>	<p>5 questions permettant de capturer le manque d'expérience internationale des TMT, indicateur inverse à partir d'une échelle en 7 points</p>	<p>Plus une entreprise a des connaissances internationales plus elle s'internationalise</p> <p>La savoir institutionnel est lié à l'internationalisation des</p>

		d'internationalisation du marché	comprendre les cultures et caractéristiques des populations locales. Elle permet de réduire l'incertitude et d'accroître l'engagement			marchés et de l'entreprise
Henisz, Delios, 2001	Néo Institutionnalisme Economie politique	Etudier l'extension et la diversification internationale entre différents espaces politiques et distinguer différents types d'incertitude (politique et liée à la firme)	Pas de définition	1658 entreprises japonaises du secteur manufacturier, 2705 investissements dans 155 pays entre 1990 et 1996	L'expérience est le logarithme de la somme des années de présence à l'étranger	Les entreprises qui localisent leur première filiale dans un pays répliquent les localisations passées des autres entreprises du même pays Le nombre d'entrées antérieures par les entreprises du même secteur influence la probabilité de localisation d'une filiale dans un pays donné L'imitation est un comportement rationnel où l'entreprise centralise les informations des concurrents pour ses pratiques et ses décisions

Hohenthal, Johanson, Johanson, 2014	Uppsala Apprentissage Organisationnel	Examiner la relation entre l'expérience et la valeur des relations d'affaires sur les marchés étrangers	L'expérience est un produit du temps et de la variété de l'exposition internationale de l'entreprise. L'expérience est une variété de situation qui expose l'entreprise à différentes idées/routines et pratiques qu'elle apprend via ses opérations	1807 TMT en charge d'opérations internationales des PME suédoises et néozélandaises	L'expérience internationale est la combinaison de pays dans lesquels l'entreprise agit et du temps passé par l'entreprise dans les affaires internationales	L'expérience du réseau et les connaissances des clients et concurrents du réseau influence la valeur des relations sur les marchés étrangers
Holburn, Zelner, 2010	Economie Sciences politiques	Théoriser les capacités des entreprises à prendre en compte les spécificités socio politiques dans leurs stratégies internationales	Pas de définition	Etude du choix de localisation de 186 entreprises du secteur électrique entre 1990 et 1999	Logarithme du nombre de projets en une année dans un pays donné (rôle décroissant du rôle de l'expérience)	Les entreprises qui viennent de pays avec de faibles contraintes institutionnelles sont moins sensibles aux risques politiques du pays d'accueil dans leurs stratégies internationales (et inversement)
Hsu, Chen, Cheng, 2013	Upper Echelon Theory Théorie du traitement de l'information	Comblent le manque de connaissances en incorporant les attitudes des dirigeants dans la relation entre	L'expérience est un des attributs des TMT (au même titre que l'âge, le niveau d'éducation, la position hiérarchique) qui	187 entreprises taiwanaises se développant à l'étranger entre 2000 et 2006	Somme des scores de 3 questions à réponses binaires L'expérience de travail à l'étranger hors Taiwan	L'expérience a un effet modérateur sur l'internationalisation et la performance de la PME

		internationalisation et performance	révèle l'orientation cognitive, le niveau de connaissance et la capacité de traiter l'information.		Le dirigeant a été responsable d'une entreprise à l'étranger Le dirigeant a étudié à l'étranger	
Hutzschenreuter, Horstkotte, 2013	Management interculturel Ressource Based View	Etudier comment l'expérience des dirigeants influence la performance dans les processus d'internationalisation	L'expérience des dirigeants reflète ce qu'ils ont vécu dans différents contextes internationaux tel que grandir à l'étranger, étudier ou travailler hors de leur pays d'origine	3656 expansions de 80 entreprises allemandes entre 1985 et 2007	Mesure de l'expérience internationale de l'entreprise et le pourcentage de dirigeants nés hors Allemagne qui ont étudié et travaillé hors Allemagne. Somme des trois scores puis divisé par trois pour un score moyen	L'expérience des dirigeants aide à faire face à la complexité de l'accroissement de la distance culturelle L'expérience est un modérateur entre la distance culturelle et la profitabilité
Huett, Baum, Schwens, Kabst, 2014	Ressource Based View Théories de l'internationalisation	Comprendre les motivations des choix de localisation des PME en prenant en compte les ressources à disposition et leur possible érosion	L'expérience internationale est l'ensemble des efforts réalisés à l'international par une entreprise qui lui permet de créer de la valeur	100 PME allemandes qui ont mené des activités à l'international en 2009	Echelle en 5 points « avez-vous de l'expérience à l'international. Question posé au dirigeant et aux équipes dirigeantes	Les connaissances et l'expérience internationale influencent la relation entre la motivation à investir et la décision de localisation des PME

Jandhyala, 2013	Théorie institutionnelle Dimension juridique	Examiner le rôle de la protection des droits de propriété formels et de facto dans les choix de localisation des entreprises de services technologiques	L'expérience est la somme des pratiques et actions effectuées dans un environnement institutionnel donné	152 entreprises de service de 17 pays entre 2002 et 2006. Etude des investissements greenfield	Indicateur multidimensionnel sur la base du nombre de filiales dans un pays donné et les droits de propriété entre un pays A et un pays B	Entreprises du secteur des services aussi sensibles que les entreprises manufacturières à la protection des droits de propriété Proposition de mesure de la qualité institutionnelle d'un pays L'expérience à un rôle modérateur entre la qualité institutionnelle et le choix de localisation
Jiang, Holburn, Beamish, 2014	Apprentissage Organisationnel	Etudier l'impact de l'expérience des autres entreprises sur les stratégies de localisation d'une entreprise	L'expérience indirecte est la somme des actions réalisées par les autres entreprises à l'étranger (hors du pays initial)	6507 entrées d'entreprises japonaises entre 1971 et 2003	L'expérience est le logarithme du nombre de filiales déjà implantées à l'étranger	L'expérience d'autres entreprises modère l'effet négatif de la distance institutionnelle sur le choix de localisation Cet effet est moins important quand il y a une grande communauté d'entreprises du même secteur dans le pays cible
Lei, Chen, 2011	Ressource Based View	Enquêter sur les comportements des multinationales de pays nouvellement	L'expérience internationale revient à avoir déjà investi dans un autre	212 entreprises taiwanaises investissant en Chine et au Vietnam	L'expérience est une variable binaire « l'entreprise a déjà	L'entreprise disposant d'un avantage lié à la propriété préfèrent

		industrialisés à se localiser dans les pays émergents	pays sous forme de filiale, d'exportation, d'alliance		investi à l'étranger ? »	investir dans les pays développés Les entreprises avec une stratégie de recherche de ressources préfèrent investir dans les pays développés Les entreprises avec un haut degré de networking préfèrent investir dans les pays en développement
Lindorfer, Arcy, Puck, 2016	Théorie institutionnelle Théories de l'internationalisation (LOF)	Montrer comment une action et la formation de filiales sont interconnectées/reliées	Pas de définition	1936 observations de 1748 entreprises européennes cotées sur les marchés financiers européens et étrangers	Proxy de l'expérience par le nombre de filiales déjà formées dans le pays hôte (Davidson, 1980)	L'expérience permet de réduire la LOF et l'incertitude Le nombre de filiales augmente la probabilité de futures localisations grâce à de meilleures valorisations boursières
Lu, Liu, Wright, Filatotchev, 2014	Knowledge Based View Théorie Institutionnelle	Etudier comment et dans quelles mesures les facteurs institutionnels du pays hôte et de départ modèrent le rôle de l'expérience internationale	Les connaissances tacites sont associées aux capacités, à l'expérience, et au savoir contextuel. Le savoir codifié est moins lié au	Etude de 124 investissements chinois entre 2002 et 2009	3 items : L'expérience de l'entreprise à exporter est le logarithme de la valeur des exportations dans un pays particulier	La qualité des institutions du pays hôte réduit l'importance de l'expérience et augmente la probabilité d'entrée dans un pays

		antérieure dans la décision d'entrée sur un marché étranger	<p>contexte et peut être facilement transféré entre les organisations et les pays.</p> <p>L'expérience antérieure d'une firme représente la connaissance spécifique à cette entreprise qui est difficile à imiter et permet à l'entreprise de développer des capacités organisationnelles permettant de dépasser les obstacles sur les marchés étrangers</p>		<p>L'expérience des comportements des autres entreprises est le logarithme des ventes liées à l'export d'autres entreprises dans le même pays</p> <p>L'expérience des autres entreprises qui ont déjà pénétré le marché est le logarithme du nombre d'années de présence des autres entreprises dans un pays</p>	
Nielsen, Nielsen, 2011	Théorie comportementale Upper Echelon Théory	Examiner l'impact des caractéristiques managériales sur le choix du mode d'entrée	L'expérience est ce qui détermine les schèmes cognitifs et heuristiques des dirigeants	165 entreprises du Swiss Stock Exchange de 2001 à 2007.	<p>L'expérience internationale est le pourcentage de l'équipe dirigeante hors dirigeant lui-même qui ont déjà travaillé à l'étranger</p> <p>L'expérience du dirigeant est une</p>	<p>Les dirigeants expérimentés choisissent des modes d'entrée plus intégrés et plus contrôlés</p> <p>Les équipes dirigeantes plus diversifiées en termes de nationalité préfèrent les modes d'entrées plus collaboratifs</p>

					variable binaire s'il a travaillé hors suisse ou non	Distinction entre expérience internationale et diversité de nationalité
Parker, 2006	Apprentissage Organisationnel	Analyser comment les entrepreneurs adaptent leurs décisions en fonction de l'expérience et des nouvelles informations reçues	Pas de définition	700 travailleurs indépendants britanniques entre 1999 et 2000	Fonction de maximisation de l'utilité où l'utilité de l'information à l'instant t est comparée à l'utilité de l'information à t-1	Lorsque les entrepreneurs exploitent de nouvelles informations, ils donnent plus d'importance à leurs croyances antérieures lorsqu'ils fixent leurs objectifs
Reuber, Fischer, 1997	Upper Echelon Theory	Explorer la relation entre expérience internationale des managers et l'internationalisation des PME	L'expérience est le degré d'exposition des managers à l'ouverture internationale (engagements dans voyages, nombre de langues parlées, naissance, travail à l'étranger)	Mix Méthode 132 entreprises canadiennes de production de logiciels informatiques	2 indicateurs binaires où la mesure de l'expérience est la somme des scores	L'expérience a une influence indirecte sur l'internationalisation des PME L'expérience des dirigeants est également l'expérience de l'entreprise dans le cas d'une PME
Sambharya, 1996	Upper Echelon Theory	Tester si l'expérience internationale des dirigeants de multinationales américaines est associée à une plus grande différenciation stratégique	L'expérience représente trois dimensions distinctes mais qui interagissent : -C'est la proxy de la réduction de l'incertitude	54 multinationales du secteur manufacturier	L'expérience est mesurée par le nombre d'années passées à l'étranger (travail ou étude) par les dirigeants de l'entreprise	Les dirigeants sont influencés par leur expérience et leur background qui guident leurs croyances et leurs interprétations de l'environnement international

			<p>-C'est un substitut pour l'accumulation de connaissances</p> <p>-Elle représente la réponse de l'entreprise qui internationalise ses dirigeants aux forces du marché et d'une économie qui s'ouvrent de plus en plus</p>			
Takeuchi, Tesluk, Yun, Lepak, 2005	Knowledge Based View Management Interculturel	Développer et examiner des hypothèses entre l'expérience internationale et l'adaptation des expatriés et leurs comportements	A un instant donné l'expérience peut être conceptualisée comme quelque chose qui s'est passé, qui se passe actuellement ou qui peut se passer dans le futur. L'étude insiste sur l'expérience passée qui affecte plus les comportements que les expériences anticipées.	243 questionnaires envoyés à des expatriés japonais travaillant aux USA	<p>Expérience internationale est le nombre de voyages d'affaire à l'étranger plus le nombre d'année d'études à l'étranger</p> <p>L'expérience de travail à l'étranger est la somme des mois passés en expatriés</p> <p>L'expérience liée à une culture spécifique est la</p>	<p>L'expérience internationale passée modère la relation entre l'activité actuelle de l'expatrié et son adaptation dans un milieu</p> <p>L'expérience est plus un modérateur qu'un antécédent des comportements des expatriés</p>

					somme des années passées dans un pays	
Thomas, Eden, Miller, Hitt, 2007	Théorie de l'apprentissage organisationnel	Expliquer comment l'expérience influence la propension des entreprises des marchés émergents à entrer sur des marchés développés ainsi que leur chance de survie	L'expérience est un mécanisme qui facilite l'apprentissage et permet la construction de ressources basées sur les connaissances	104 entreprises d'Amérique latine qui investissent dans les pays développés entre 1991 et 2000	<p>L'expérience des alliances mesurée par un indicateur binaire : 1 si l'entreprise a déjà une alliance avec une entreprise d'un pays développé, 0 sinon</p> <p>L'expérience des échecs mesurée par le nombre d'échecs connus dans les pays développés</p> <p>L'expérience des pays développés mesurée par le nombre d'entrée dans les pays développés (entre 0 et 9)</p>	<p>L'expérience des marchés développés influence positivement l'entrée des entreprises émergentes et leur survie</p> <p>L'expérience des alliances avec des entreprises de marchés développés augmente la propension à entrer mais réduit les chances de survie</p>
Zhou, Guillen, 2015	Théorie institutionnelle	Montrer que le modèle par étapes ne prend pas en compte l'aspect dynamique de l'accumulation d'expériences	Pas de définition	267 sociétés danoises ayant 738 filiales étrangères entre 1991 et 2007	L'expérience est le nombre total d'années d'existence de filiales à l'étranger (utilisé comme variable de contrôle)	La LOF dépend plus de la somme ou l'ensemble des pays et des expériences qu'uniquelement l'expérience du pays initial (ou du

					dans toutes les régressions)	pays pénétré précédemment) L'expérience globale facilite l'entrée sur les marchés étrangers
Zhu, Eden, Miller, Thomas, 2012	Economie d'agglomération Apprentissage Organisationnel	Examiner les choix de localisation des primo entrants et des entrants tardifs dans un marché développé	Apprentissage expérientiel plus qu'expérience	1633 observations de banques japonaises pour les primo entrants 2858 pour les latecomers	Expérience locale antérieure est le nombre de bureaux/d'agences d'une banque dans une zone particulière	La densité d'entreprises du même secteur dans une certaine localité et l'apprentissage expérientiel affectent le choix de localisation Les latecomer adoptent le même choix de localisation que les primo entrants

ANNEXE 2 : META-ANALYSES UTILISEES POUR LA CARACTERISATION DU RESEAU SOCIAL ET DE L'EXPERIENCE.

Kim et Aguilera (2015) insistent sur le fait que le réseau social est l'un des sujets les moins employés pour analyser les choix de localisation. Dans cette contribution, le réseau dans un sens général, regroupe un ensemble de notions qui ont été utilisés pour faire la recherche : expatriés ; liens sociaux, réseau social, liens ethniques, capital social. Concernant l'expérience, Kim et Aguilera (2015) insistent davantage sur l'apprentissage expérientiel que sur l'expérience en tant que telle. Pour les entreprises qui se localisent à l'étranger l'apprentissage expérientiel s'explique surtout de deux manières ; en ayant recours au modèle d'Uppsala ou à l'approche économique : « *The essential insight of the behavioral tradition is experiential learning. (...) Prior learning experience is central to explaining the location choices of MNEs. In the economics tradition, in contrast, experiential learning is incorporated as a static cost-minimizing* » (Kim et Aguilera, 2015, p. 3)

L'étude de Nielsen *et al.* (2017) ne mentionne pas directement le réseau social comme déterminant du choix de localisation. Néanmoins la catégorie « ressource intangible » détenue par l'entreprise questionne la notion de réseau puisque la plupart des études présentées dans la revue de littérature envisagent le réseau social comme une ressource pour l'entreprise qui s'internationalise. Ainsi, lorsque l'on assimile le réseau à une ressource intangible, on constate que l'effet de la détention d'une telle ressource sur la décision de localisation reste incertain. Ceci est notamment dû au manque d'études quantitatives sur le sujet (Nielsen *et al.*, 2017). Concernant l'expérience, Nielsen *et al.* (2017) dissocient deux types : l'expérience internationale et l'expérience locale. Ces deux déterminants ont une influence certaine sur le choix de localisation (70% des articles étudiés pour l'expérience internationale et 84% pour l'expérience locale). Cette méta-analyse plus récente permet donc de faire la synthèse et de fixer le consensus de l'influence de l'expérience sur le choix de localisation.

Jain *et al.* (2016) proposent des axes et un programme de recherche pour approfondir l'analyse des choix de localisation. Là encore, une meilleure compréhension de l'influence du background et du réseau de l'entrepreneur est souhaitée : « *we will adress a void in the location littérature that has not examined the influence of top management background and networks on location choice* » (Jain *et al.*, 2016). Par ailleurs, l'apprentissage expérientiel est davantage mobilisé que l'expérience seule pour expliquer les choix de localisation. En effet, cette forme

d'apprentissage se retrouve dans les quatre scénarios évoqués pour la poursuite de la recherche académique sur les choix de localisation. Dans cette méta-analyse, nous retrouvons l'importance de l'expérience dans le choix de localisation : « *thus, a firm's experience seems to be a significant determinant in location choice* ».

Nous ajoutons à ces trois articles centrés sur les choix de localisation, l'étude de Hohenthal *et al.* (2014) qui analysent la prise en compte du réseau social dans le phénomène d'internationalisation. Cette étude est pertinente puisqu'elle permet d'étendre la vision de l'impact du réseau social sur les différents aspects de l'internationalisation. De plus, Hohenthal *et al.* (2014) insistent également sur la portée de l'apprentissage expérientiel dans l'internationalisation. Cet article, moins centré sur le choix de localisation, s'intéresse davantage à l'influence de l'apprentissage dans l'internationalisation. Néanmoins, l'expérience étant présentée comme un déterminant de l'internationalisation, et nous avons choisi d'incorporer les références de cette méta-analyse pour enrichir notre revue de littérature.

**ANNEXE 3 : LISTE DES THEMES STRUCTURANTS RETENUS POUR
L'ANALYSE DE LA PARTIE QUALITATIVE.**

Thèmes structurants	Sources	Illustrations
Réseau du dirigeant*		
Réseau social	Interview avec le dirigeant	<p>« Nous avons d'excellentes relations qui dépassent le cadre du travail puisque je suis allé au mariage du fils »</p> <p>« C'est pas une question de stratégie mais une question d'hommes. Je fais des affaires avec des gens que je sens bien, en qui j'ai confiance et qui sont compétents ; deux critères de base. »</p> <p>« La stratégie en amont c'est ce qu'on apprend dans les écoles de commerce car ça permet de vendre du conseil, mais le business se fait par des relations extra stratégie. »</p>
	Interview avec l'associé 2	« Heureusement que nous avons des associés sur place. Sans cet appui on n'aurait rien pu faire. Ils ont des connaissances et font partis des réseaux d'influence qui ont facilité notre action »
	Interview avec l'associé marocain	<p>« Le partenariat avec NexVision France s'est déroulé dans le cadre d'une réponse à un appel d'offre public de la ville de Fès. J'étais à Paris à l'époque et j'ai pu bénéficier de mes contacts pour me mettre en relation avec les dirigeants de NexVision France dans le but de répondre ensemble à cette opportunité. »</p> <p>« Nous avons donc cherché un partenaire qui disposait de ce savoir-faire afin de faciliter la conversion des besoins au Maroc en demande réalisable. »</p>
Résultat de la première localisation		
Critères d'appréciation du résultat	Interview avec le dirigeant	<p>« La première preuve de cette réussite est la survie de la filiale dans le temps »</p> <p>« Les responsables politiques locaux sont satisfaits du système de vidéosurveillance et souhaitent poursuivre la collaboration avec NexVision. Le système est exploité par la police de Fès quotidiennement et de nouvelles caméras de surveillance ont été installées »</p>
	Interview avec l'associé 2	« Sur le plan financier on peut dire qu'il s'agit d'une action neutre puisque nous n'avons pas gagné d'argent »

	Document interne	« Nous constatons une perte de 650 000 euros »
	Interview avec l'associé marocain	« Pour nous c'est un pur succès car à présent nous sommes en mesure de partir vers d'autres pays d'Afrique à partir de NexVision Maghreb même si nous passons par quelques difficultés. » « C'est donc un succès pour trois raisons principales ; par ce que nous avons réussi à installer le système grâce à notre complémentarité, nous avons su maîtriser les technologies de NexVision France, et nous avons une maîtrise opérationnelle de notre système au Maroc. En plus on a réussi à répondre à de nouveaux appels d'offre, sinon on aurait dissous le partenariat. »
Expérience du dirigeant		
Expérience internationale	Interview avec le dirigeant	« Il n'y a pas de stratégie commune à tous les pays dans lesquels on va ; il y a une adaptation à chaque pays » « Néanmoins il y a quelques règles de base que l'on peut transposer : l'écoute, la patience, le respect, la famille ou encore la nourriture. Finalement, ce ne sont pas les mêmes codes en Inde ou au Maroc mais certaines valeurs universelles restent »
	Interview avec l'associé 1	(Inde) « La gestion à distance est trop compliquée en raison du décalage horaire de la différence culturelle et à cause de problèmes de compréhension. Il faut être sur place » (Bulgarie) « il faut de gros engagements [financiers et humains] »
	Interview avec l'associé 2	« l'expérience marocaine nous a fait progresser sur nos produits et sur la manière de mener notre stratégie internationale »
Expérience locale	Interview avec le dirigeant	« Marseille est d'une certaine manière une première expérience qui permet de se projeter plus facilement au Maghreb car c'est une plateforme tournée vers l'Afrique avec une grande diaspora maghrébine »
	Interview avec l'associé 1	« Il est clair qu'il est plus facile de faire des affaires au Maroc ; sur place, il y a moins de procédures administratives ; il y a moins de dossiers à remplir »
	Interview avec l'associé marocain	« NexVision Maghreb est la caution sociale des actions de NexVision au Maroc. »
Apprentissage		

	Interview avec le dirigeant	<p>« Notre filiale au Maroc nous a permis d'apprendre à gérer les cas de corruptions auxquels nous avons déjà fait face en Inde. »</p> <p>« Mais comme la France n'est pas très vertueuse dans l'accompagnement de ses entreprises, et notamment en ce qui concerne les organismes d'appuis aux investissements, on apprend à se passer de leur soutien. »</p>
	Interview avec l'associé 1	« Je dirais que tout est long et qu'il faut de la patience. Il y aurait des choses à refaire avec plus de rigueur. »
	La Provence (27.04.2016)	Pour se développer et parce que les ingénieurs ne savent pas comment aller chercher des partenaires à l'étranger, Vincent Carrier s'est rapproché du cabinet J.M. & associés que dirige Julien Warlouzé, rencontré au sein du pôle de compétitivité Safe.
Intention d'une nouvelle localisation		
Choix du pays cible / Choix de localisation	Interview avec le dirigeant	<p>« Il s'agit de NexVision Maghreb et non pas NexVision Maroc. La filiale a donc déjà une ambition régionale »</p> <p>« En Algérie, en Lybie, et en Egypte, il est quasiment impossible de s'installer en raison de la trop grande instabilité de ces pays »</p> <p>« Je retourne au Maroc en décembre 2017 pour des projets qui peuvent déboucher sur de nouvelles implantations et sur de nouveaux investissements. Ce nouvel investissement probable intervient 6 ans après notre première expérience marocaine alors qu'il aurait pu venir 5 mois après. »</p>
	Interview avec l'associé 1	« A la base l'entité a été créée pour s'étendre au Maghreb à partir de cette filiale. Du coup, il y a de petites extensions à partir de NexVision Maghreb qui sont gérées par l'équipe sur place »
	Interview avec le dirigeant	« L'opportunité d'aller au Maroc est intéressante puisque le Maghreb est une plaque tournante vers l'Afrique Subsaharienne. Investir au Maroc permet d'avoir des relais vers l'Afrique Subsaharienne. Une présence sur place permet d'avoir une vitrine

		<i>commerciale permettant de montrer le savoir-faire de la société pour ensuite étendre les investissements au sud » « On est passé d'une stratégie de réponse d'appels d'offre et de localisation destinée à pénétrer les marchés étrangers à une logique de ciblage des pays »</i>
	Interview avec l'associé marocain	<i>« Concernant notre développement international, on ne reste pas fermé sur le Maghreb mais ce n'est pas notre priorité car nous n'avons pas les forces nécessaires pour s'y développer. Nous visons davantage l'Afrique Subsaharienne. »</i>
	<i>Econostrum (05.12.14)</i>	Le Maroc, tremplin en Afrique : La filiale marocaine sert de base à un déploiement commercial plus vaste sur le Maghreb et l'Afrique (République démocratique du Congo, Benin, Sénégal...)
	<i>La Provence, (27.04.2016)</i>	Vincent Carrier n'a qu'une envie : renforcer le développement de son entreprise à l'international. La technologie française suscite bien plus d'intérêt qu'on l'imagine. Mais il faut la montrer, oser se déplacer. Le problème c'est qu'il faut savoir choisir.
Impact de la distance psychique*		
Distance institutionnelle	Interview avec le dirigeant	<i>« Le Maroc est un pays souverain qui souhaite gérer ses affaires. On n'arrive pas en concurrents mais en partenaires. Vouloir s'imposer n'est pas une manière de faire pour se lancer au Maroc » » « Etant donné que tout prend du temps sur place, il est préférable de s'associer. Cela permet d'éviter d'avoir recours à des pots de vin » « En raison des bonnes relations entre le France et le Maroc, il y a une proximité qui permet de faire des affaires. Les textes législatifs sont relativement proches et les statuts juridiques pour créer une entreprise sont similaires. Les différences reposent sur la laïcité et sur les droits des femmes »</i>
Distance culturelle	Interview avec l'associé 1	<i>« La gestion à distance est trop compliquée en raison du décalage horaire de la différence culturelle et à cause de problèmes de compréhension. Il faut être sur place. Finalement il y a trop de pertes en termes de gestion liée à la distance »</i>

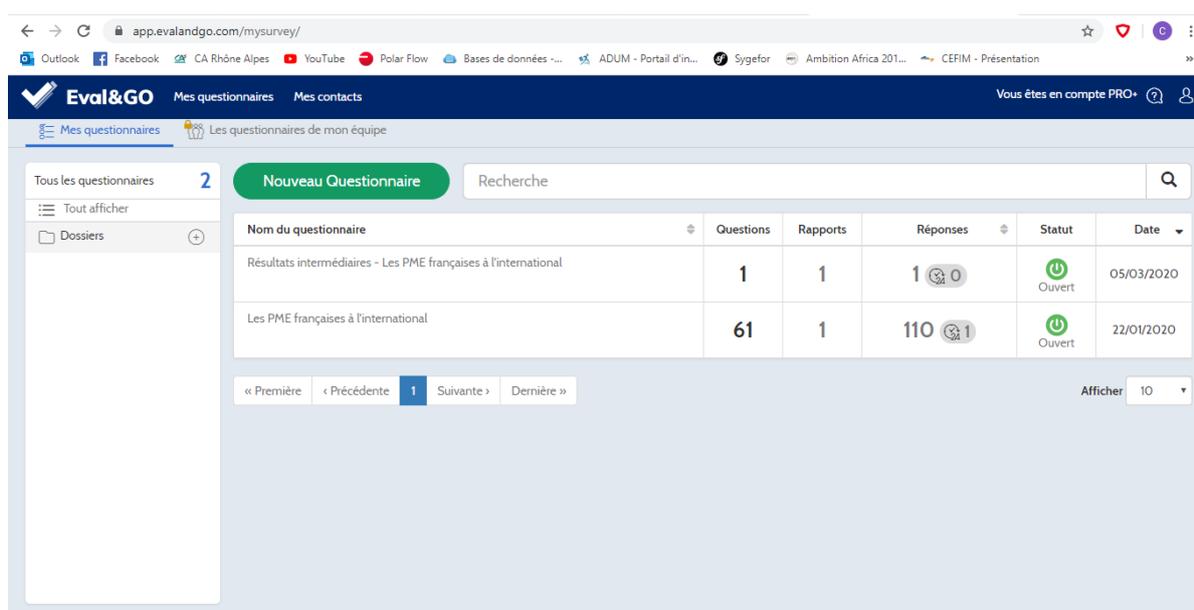
	Interview avec l'associé marocain	« Pour NexVision France, il n'y avait pas de connaissance du PESTEL marocain et pour nous c'est une bonne solution de s'être associé. La mentalité est différente en France et si on ne considère pas l'approche sociale il y a de grandes chances que ça mène à l'échec. »
	<i>Les Echos</i> (14.01.2016)	De plus, les délais de traitement des dossiers varient selon les types d'administration, mais c'est au niveau des communes que l'on note une lenteur administrative. Le circuit de validation est trop laborieux.

Elaboration personnelle

ANNEXE 4 : SYNTHÈSE DU FONCTIONNEMENT EVAL & GO

Le tutoriel ci-dessous a pour objectif de présenter sommairement le fonctionnement de la plateforme Eval&Go. Ce descriptif est destiné aux chercheurs et praticiens qui souhaitent utiliser cette plateforme pour adresser un grand nombre de questionnaires par email.

Vous trouverez ci-dessous la page principale sur les enquêtes en cours en fonction du nombre de questionnaires que vous avez créé.

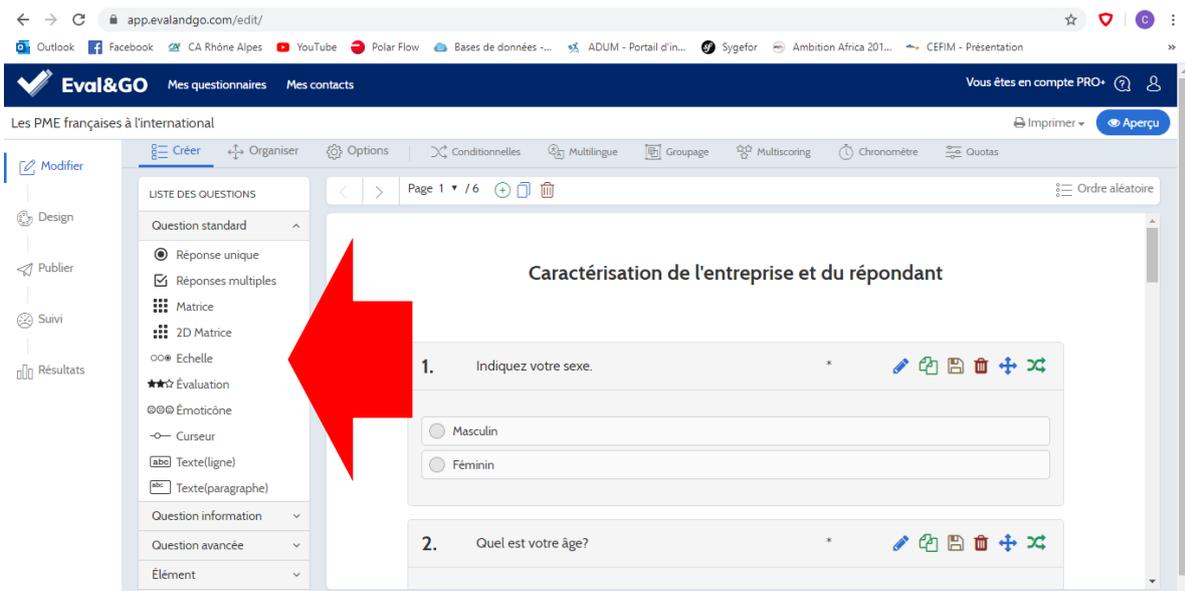


The screenshot shows the Eval&GO web interface. At the top, there is a navigation bar with the Eval&GO logo, 'Mes questionnaires', and 'Mes contacts'. A user profile icon indicates 'Vous êtes en compte PRO+'. Below the navigation bar, there is a sidebar on the left with 'Tous les questionnaires' (2) and 'Dossiers'. The main content area features a 'Nouveau Questionnaire' button and a search bar. A table displays the following data:

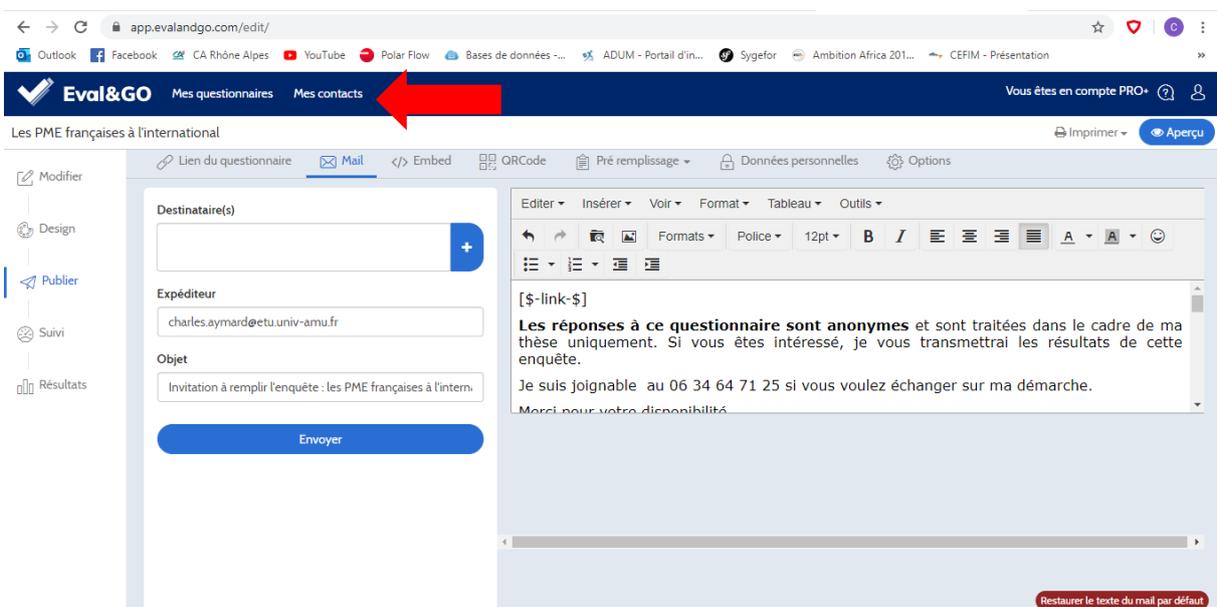
Nom du questionnaire	Questions	Rapports	Réponses	Statut	Date
Résultats intermédiaires - Les PME françaises à l'international	1	1	1	Ouvert	05/03/2020
Les PME françaises à l'international	61	1	110	Ouvert	22/01/2020

At the bottom of the table, there are navigation buttons: « Première », « Précédente », 1, « Suivante », and « Dernière ». A dropdown menu on the right shows 'Afficher 10'.

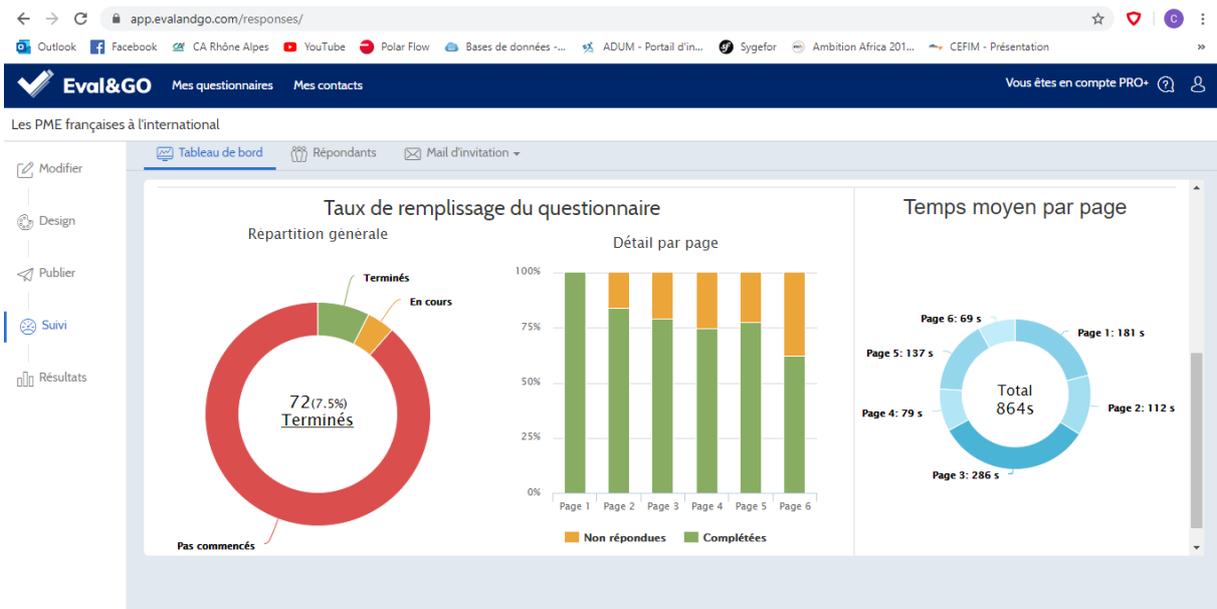
Ci-dessous, l'interface pour la création des enquêtes/questionnaires. Plusieurs types de questions sont possibles dans la palette sur la droite de l'image (matrice de réponse, texte, échelle de mesure, questions conditionnelles...). Il est également possible de demander au répondant d'insérer des pièces jointes.



Une fois le questionnaire créé, vous pouvez lancer votre campagne de mailing via la plateforme. Il faut importer un fichier .csv dans « Mes contacts », sélectionner le fichier dans « Destinataires » et taper votre message générique.



Une fois la campagne lancée, vous pouvez assurer le suivi des réponses. Les deux images ci-dessous illustrent le type de suivi proposé par Eval & Go. Il est possible de procéder à des relances individuelles ou groupées.



ANNEXE 5 : RESUME DES VARIABLES ET DES MESURES

Variables	Mesures	Types de variable	Noms des variables
Variable dépendante			
Intention de localisation	Force de l'intention - Echelle en 7 points	Variable continue	IDL
Variables indépendantes			
Networking	Capacités de networking - Echelle en 7 points	Variable continue	NTW
Force des liens	Force des liens - Echelle en 7 points	Variable continue	LFO
Degré de réussite	Mesure perceptuelle - Echelle en 7 points	Variable continue	DGR
Expérience internationale	Temps de présence à l'international – nombre d'années	Variable numérique	XINT
	Etendue géographique – nombre de pays	Variable numérique	
	Nombre d'implantations à l'international	Variable numérique	
	Degré d'internationalisation - % de CA à l'international	Variable numérique	
	Savoir-faire acquis – Echelle en 7 points	Variable continue	
Expérience locale	Temps de présence dans une région – nombre d'années	Variable numérique	XLOC
	Connaissance de la région – Echelle en 7 points	Variable continue	
	Nombre d'implantation dans la région	Variable numérique	
	Savoir-faire acquis dans la région – Echelle inversée en 7 points	Variable continue	
Variables de contrôle			
Age du dirigeant	Nombre d'années	Variable continue	CTRL
Niveau de diplôme	Tranches de niveau de diplôme	Variable binaire	
Nationalité	Dirigeant originaire de la région MENA	Variable binaire	
Sexe	Homme ou Femme	Variable binaire	
Taille de l'entreprise	Nombre de salariés	Variable continue	
Age de l'entreprise	Nombre d'années	Variable continue	
Secteur de l'entreprise	16 secteurs	Variable binaire	
Taille du marché	Taux de croissance du PIB du pays visé	Variable continue	
Taille du pays	Nombre d'habitants	Variable continue	
Risque Pays	Niveaux d'évaluation COFACE	Variable ordinale	

Climat des affaires	Niveaux d'évaluation COFACE	Variable ordinale	
Distance géographique	Nombre de kilomètre	Variable continue	
Distance culturelle	Différence de langue entre le pays de départ et le pays hôte	Variable binaire	
Événement marquant COVID	Réponse récoltée avant le confinement	Variable binaire	

ANNEXE 6 : RESULTATS DE L'ACP : MATRICES DES COMPOSANTES

Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus			Somme des carrés des facteurs retenus pour la rotation		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	10,268	25,671	25,671	10,268	25,671	25,671	5,892	14,731	14,731
2	3,499	8,748	34,419	3,499	8,748	34,419	4,259	10,648	25,379
3	3,066	7,665	42,084	3,066	7,665	42,084	2,905	7,262	32,641
4	2,272	5,681	47,765	2,272	5,681	47,765	2,496	6,240	38,880
5	1,877	4,694	52,459	1,877	4,694	52,459	2,475	6,187	45,068
6	1,631	4,077	56,535	1,631	4,077	56,535	2,372	5,930	50,998
7	1,455	3,638	60,174	1,455	3,638	60,174	2,051	5,127	56,125
8	1,277	3,192	63,366	1,277	3,192	63,366	1,914	4,786	60,911
9	1,192	2,980	66,346	1,192	2,980	66,346	1,719	4,298	65,209
10	1,163	2,908	69,254	1,163	2,908	69,254	1,618	4,045	69,254
11	,996	2,489	71,743						
12	,905	2,262	74,005						
13	,836	2,091	76,095						
14	,752	1,879	77,974						
15	,735	1,837	79,811						
16	,654	1,634	81,445						
17	,645	1,612	83,057						
18	,604	1,510	84,566						
19	,572	1,430	85,996						
20	,556	1,390	87,387						
21	,521	1,302	88,689						
22	,458	1,146	89,835						
23	,431	1,077	90,912						
24	,381	,951	91,863						
25	,342	,855	92,718						
26	,335	,836	93,555						
27	,305	,761	94,316						
28	,283	,706	95,022						
29	,277	,693	95,716						
30	,242	,604	96,320						
31	,216	,539	96,859						
32	,193	,483	97,341						

Matrice des composantes après rotation^a

	Composante										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
LFO12	,768										
LFO5	,767										
LFO6	,736								,348		
LFO4	,733				,358						
LFO13	,631				,372						
LFO3	,498		,463		,386						
LFO9	,473	,340							,323		
DGR1		,842									
DGR4		,832									
DGR5		,774									
DGR6		,773									
DGR2		,733									
DGR3		,650									
LFO10			,853								
LFO8			,704								
LFO7	,409		,614						,367		
LFO2	,325		,470		,469						
LFO11		,375	,390					,360			
NTW97				,805							
NTW87				,740							
NTW98				,727	,318						
NTW88				,687	,396						
NTW1					,680						
LFO1	,456				,598						
NTW4	,371				,452			,398			
NTW86						,835					
NTW96						,809					
NTW85						,741					
NTW3							,710				
NTW6							,703				
NTW5					,305		,581				
NTW2					,311		,501				
NTW93								,828			
NTW7							,472	,604			
NTW84									,689		
NTW94						,327		,332	,561		
NTW91										,832	
NTW92								,343		,657	
NTW82											,833
NTW83								,404	,315		,609

ANNEXE 7 : RESULTATS DES REGRESSIONS LINEAIRES : MATRICE DES CORRELATIONS

	Sig. (bilatérale)	0,509		0,005	0,216	0,927	0,002	0,978	0,4	0,949	0,061	0,644	0,638	0,068	0,056	0,124	0,246	0,004	0,665	0,023	0,481	0,058	0,171	0,869	0,876	0,072	0	0,177	0,011		
	N	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124		
agedir	Corrélation de	0,101	0,251**	1	-0,092	0,054	0,164	0,051	-0,03	-0,05	-0,05	-0,001	0,015	-0,046	0,026	0,016	0,018	-0,04	0,024	-0,01	-0,078	0,242**	0,083	0,032	-0,081	-0,111	-0,025	-0,084	-0,099		
	Sig. (bilatérale)	0,262	0,005		0,312	0,548	0,068	0,572	0,741	0,583	0,583	0,989	0,871	0,613	0,778	0,859	0,845	0,661	0,794	0,911	0,392	0,008	0,374	0,73	0,381	0,233	0,784	0,353	0,272		
	N	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124		
taille ent	Corrélation de	0,062	-0,112	-0,092	1	0,421**	0,02	-0,038	-0,082	-0,104	0,103	-0,053	-0,11	0,265**	-0,126	0,041	-0,200*	-0,034	-0,041	0,009	-0,083	0,14	0,119	0,420**	0	0,113	0,529**	0	0,015	-0,062	0,024
	Sig. (bilatérale)	0,493	0,216	0,312			0	0,826	0,672	0,364	0,252	0,256	0,558	0,224	0,003	0,163	0,65	0,026	0,709	0,651	0,919	0,357	0,131	0,198	0	0,223	0	0,87	0,492	0,791	
	N	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	
age ent	Corrélation de	0,117	-0,008	0,054	0,421**	1	-0,199*	-0,032	0,031	0,124	0,241**	-0,055	-0,112	0,287**	-0,143	-0,082	-0,206*	0,009	-0,117	0,144	-0,099	0,157	0,004	0,507**	0	0,036	0,294**	0,018	-0,008	-0,005	
	Sig. (bilatérale)	0,194	0,927	0,548			0,027	0,722	0,731	0,897	0,007	0,546	0,217	0,001	0,114	0,368	0,022	0,921	0,196	0,111	0,274	0,009	0,967	0	0,7	0,001	0,844	0,928	0,96		
	N	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	
CROISPIB	Corrélation de	-0,053	0,271**	0	0,164	0,02	-0,199*	1	-0,014	-0,218*	-0,184*	-0,126	0,16	-0,17	-0,089	0,218*	0,213*	0	-0,057	-0,013	0	-0,095	0,049	0,248**	-0,031	-0,153	-0,006	-0,098	-0,055	-0,051	
	Sig. (bilatérale)	0,562	0,002	0,068	0,826	0,027	0,015	0,874	0,015	0,164	0,075	0,059	0,326	0,015	0,018	0,526	0,887	0,212	0,998	0,293	0,598	0,007	0,743	0,098	0,52	0,277	0,544	0,575			
	N	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	
NBHAB	Corrélation de	-0,004	0,002	0,051	-0,038	-0,032	-0,014	1	0,362**	0,430**	0	0,824	0,234	0,023	0,289	0,3	0,376	0,765	0,434	0,388	0,187*	0,086	0,075	0,166	-0,01	-0,106	-0,117	-0,032	0,003	0,121	
	Sig. (bilatérale)	0,969	0,978	0,572	0,672	0,722	0,874	0	0,824	0,234	0,023	0,289	0,3	0,376	0,765	0,434	0,388	0,388	0,038	0,345	0,42	0,072	0,915	0,251	0,209	0,724	0,972	0,179			
	N	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	
RISKPAY5	Corrélation de	0,052	-0,076	-0,03	-0,082	0,031	-0,218*	0,362**	1	0,915**	-0,191*	0,029	0,128	0	-0,109	-0,024	0,11	0,045	-0,002	0,043	0,102	0,078	-0,015	-0,108	-0,014	0,076	0,125	0,217*			
	Sig. (bilatérale)	0,568	0,4	0,741	0,364	0,731	0,015	0	0,033	0,749	0,156	0,998	0,227	0,793	0,226	0,62	0,982	0,584	0,632	0,27	0,399	0,873	0,244	0,878	0,401	0,165	0,016				
	N	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124		
CLIMAFF	Corrélation de	-0,034	-0,006	-0,05	-0,104	0,012	-0,184*	0,430**	0,915**	1	-0,305**	0,106	0,192*	-0,107	-0,074	-0,001	0,114	0,029	0,039	0,086	0,113	0,069	0,056	-0,05	-0,08	-0,006	0,027	0,107	0,204*		
	Sig. (bilatérale)	0,712	0,949	0,583	0,252	0,897	0,041	0	0,001	0,24	0,033	0,235	0,411	0,993	0,208	0,753	0,667	0,343	0,213	0,455	0,55	0,591	0,39	0,948	0,769	0,237	0,137	0,023			
	N	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124		
DISTGEO	Corrélation de	-0,169	-0,05	0,103	0,241**	1	-0,126	-0,02	-0,191*	0,305**	0	0,137	0,001	0,176	-0,105	-0,163	-0,15	-0,055	-0,208*	0,06	-0,137	-0,008	-0,051	0,104	-0,079	-0,105	-0,079	-0,105			
	Sig. (bilatérale)	0,013	0,061	0,583	0,256	0,007	0,164	0,824	0,033	0,001	0,13	0,993	0,165	0,247	0,071	0,204	0,545	0,02	0,508	0,129	0,936	0,593	0,586	0,163	0,263	0,385	0,246	0,579			
	N	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124		
DISTCULT	Corrélation de	-0,078	0,042	-0,001	-0,023	-0,055	0,16	-0,108	0,029	0,106	0,137	1	-0,05	-0,048	0,082	-0,025	0,018	-0,033	-0,063	-0,042	0,047	-0,066	-0,017	-0,055	0,006	-0,047	-0,177*	0,031	0,06		
	Sig. (bilatérale)	0,39	0,644	0,989	0,558	0,546	0,075	0,234	0,749	0,24	0,13	0,583	0,6	0,366	0,781	0,842	0,719	0,486	0,641	0,601	0,477	0,855	0,557	0,952	0,614	0,049	0,733	0,51			
	N	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124		
SECPRI1	Corrélation de	0,1	-0,043	0,015	-0,11	-0,112	-0,11	-0,204*	0,128	0,192*	0,001	-0,05	0,001	-0,05	0,066	0,09	0,009	-0,01	-0,03	0,152	-0,016	-0,093	-0,092	0,004	-0,069	-0,08	-0,047	-0,128			
	Sig. (bilatérale)	0,268	0,638	0,871	0,224	0,217	0,059	0,023	0,156	0,033	0,993	0,583	0,001	0,001	0,468	0,321	0,925	0,916	0,743	0,092	0,866	0,315	0,322	0,964	-0,056	0,379	0,605	0,156			
	N	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124			
SECSECON	Corrélation de	-0,061	-0,164	-0,046	0,265**	0,287**	1	-0,089	-0,096	0	-0,107	0,126	-0,048	-0,291**	1	-0,581**	0	-0,043	-0,197*	0,044	0,008	0,092	0,005	0,088	-0,055	0,292**	-0,054	0,155	0,045	0,043	
	Sig. (bilatérale)	0,502	0,068	0,613	0,003	0,001	0,326	0,289	0,998	0,235	0,165	0,6	0,001	0,639	0,028	0,625	0,933	0,312	0,953	0,345	0,551	0,001	0,561	0,094	0,621	0,639	0,621	0,639			
	N	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124		
SECTERT	Corrélation de	-0,035	0,172	0,026	-0,126	-0,143	0,218*	1	-0,094	-0,109	-0,074	-0,105	0,082	-0,609**	1	-0,581**	0	-0,021	0,087	-0,044	0,002	-0,051	-0,134	-0,059	0,125	-0,161	0,041	-0,068	0,031	0,005	
	Sig. (bilatérale)	0,701	0,056	0,778	0,163	0,114	0,015	0,3	0,227	0,411	0,247	0,366	0,0	0	0,815	0,338	0,627	0,984	0,577	0,139	0,528	0,176	0,081	0,66	0,465	0,736	0,959	0,947			
	N	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124		
DEGREU5	Corrélation de	-0,123	0,139	0,016	0,041	-0,082	0,213*	0,081	-0,024	-0,001	-0,163	-0,025	0,066	-0,043	-0,021	1	0,280**	0,193*	0,191*	0,071	0,165	0,273**	0,285**	0,002	0,116	-0,199*	-0,11	0,059	0,168		
	Sig. (bilatérale)	0,175	0,124	0,859	0,65	0,368	0,018	0,376	0,793	0,993	0,071	0,781	0,468	0,639	0,815	0,002	0,002	0,033	0,035	0,434	0,068	0,003	0,002	0,211	0,031	0,238	0,517	0,063	0,454		
	N	123																													

ANNEXE 8 : RESULTATS DES REGRESSIONS LINEAIRES

Ligne 1 sur INTLOC

Récapitulatif des modèles^d

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Variation de R-deux	Modifier les statistiques			Sig. Variation de F	Durbin-Watson
						Variation de F	ddl1	ddl2		
1	,237 ^a	,056	-,004	1,64792	,056	,932	7	110	,485	
2	,629 ^b	,396	,320	1,35565	,340	9,757	6	104	,000	
3	,661 ^c	,437	,328	1,34791	,041	1,199	6	98	,313	1,729

a. Prédicteurs : (Constante), DISTCULT, agedir, RISKPAYS, covid, sexe, CROISPIB, NBHAB

b. Prédicteurs : (Constante), DISTCULT, agedir, RISKPAYS, covid, sexe, CROISPIB, NBHAB, XINTTTPS, FORLIEN, NTWINSTIT, NTWINFORM, DEGREUSS, XLOCTPS

c. Prédicteurs : (Constante), DISTCULT, agedir, RISKPAYS, covid, sexe, CROISPIB, NBHAB, XINTTTPS, FORLIEN, NTWINSTIT, NTWINFORM, DEGREUSS, XLOCTPS, MOD_FORLIEN_EXLOC, MOD_NTWINF_EXINT, MOD_REUS_EXINT, MOD_REUS_EXLOC, MOD_FORLIEN_EXINT, MOD_NTWINF_EXLOC

d. Variable dépendante : INTLOC

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	17,716	7	2,531	,932	,485 ^b
	de Student	298,721	110	2,716		
	Total	316,437	117			
2	Régression	125,308	13	9,639	5,245	,000 ^c
	de Student	191,129	104	1,838		
	Total	316,437	117			
3	Régression	138,383	19	7,283	4,009	,000 ^d
	de Student	178,054	98	1,817		
	Total	316,437	117			

a. Variable dépendante : INTLOC

b. Prédicteurs : (Constante), DISTCULT, agedir, RISKPAYS, covid, sexe, CROISPIB, NBHAB

c. Prédicteurs : (Constante), DISTCULT, agedir, RISKPAYS, covid, sexe, CROISPIB, NBHAB, XINTTTPS, FORLIEN, NTWINSTIT, NTWINFORM, DEGREUSS, XLOCTPS

d. Prédicteurs : (Constante), DISTCULT, agedir, RISKPAYS, covid, sexe, CROISPIB, NBHAB, XINTTTPS, FORLIEN, NTWINSTIT, NTWINFORM, DEGREUSS, XLOCTPS, MOD_FORLIEN_EXLOC, MOD_NTWINF_EXINT, MOD_REUS_EXINT, MOD_REUS_EXLOC, MOD_FORLIEN_EXINT, MOD_NTWINF_EXLOC

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Statistiques de colinéarité	
		B	Erreur standard	Bêta			Tolérance	VIF
1	(Constante)	3,999	1,038		3,854	,000		
	covid	-,309	,309	-,094	-1,002	,319	,981	1,019
	sexe	-,015	,432	-,004	-,036	,971	,876	1,142
	agedir	-,012	,013	-,090	-,923	,358	,906	1,104
	CROISPIB	,070	,057	,123	1,220	,225	,849	1,178
	NBHAB	-8,024E-5	,006	-,001	-,013	,990	,845	1,183
	RISKPAYS	,118	,148	,081	,796	,428	,823	1,214
	DISTCULT	-3,311	1,703	-,185	-1,944	,054	,944	1,059
2	(Constante)	-,789	1,208		-,653	,515		
	covid	-,313	,258	-,095	-1,213	,228	,947	1,056
	sexe	,224	,376	,051	,596	,552	,783	1,276
	agedir	-,001	,012	-,007	-,082	,935	,816	1,225
	CROISPIB	,024	,049	,042	,489	,626	,788	1,269
	NBHAB	,000	,005	-,002	-,027	,979	,782	1,279
	RISKPAYS	,142	,123	,098	1,149	,253	,800	1,249
	DISTCULT	-3,203	1,410	-,179	-2,272	,025	,932	1,073
	DEGREUSS	,485	,114	,397	4,268	,000	,671	1,490
	FORLIEN	,276	,156	,151	1,765	,080	,791	1,265
	NTWINFORM	,192	,103	,157	1,854	,067	,805	1,242
	NTWINSTIT	-,038	,082	-,037	-,465	,643	,894	1,119
	XLOCTPS	-,064	,016	-,395	-4,086	,000	,620	1,612
	XINTTPS	,022	,009	,225	2,538	,013	,738	1,355
3	(Constante)	-1,683	1,298		-1,297	,198		
	covid	-,309	,273	-,094	-1,135	,259	,841	1,190
	sexe	,439	,406	,101	1,080	,283	,662	1,510
	agedir	-,001	,012	-,005	-,062	,951	,806	1,240
	CROISPIB	,039	,050	,069	,776	,439	,735	1,361
	NBHAB	-,001	,006	-,009	-,101	,919	,741	1,349
	RISKPAYS	,142	,125	,098	1,139	,258	,775	1,290
	DISTCULT	-3,313	1,406	-,185	-2,357	,020	,928	1,078
	DEGREUSS	,419	,121	,344	3,478	,001	,589	1,699
	FORLIEN	,426	,173	,233	2,464	,016	,639	1,564
	NTWINFORM	,160	,105	,132	1,519	,132	,765	1,307
	NTWINSTIT	,021	,088	,021	,242	,809	,770	1,298
	XLOCTPS	-,065	,017	-,402	-3,767	,000	,505	1,980

XINTTPS	,021	,009	,216	2,313	,023	,657	1,522
MOD_REUS_EXINT	-,178	,191	-,103	-,934	,353	,469	2,132
MOD_REUS_EXLOC	,109	,187	,064	,583	,562	,471	2,125
MOD_NTWINF_EXLOC	-,054	,183	-,037	-,298	,767	,382	2,621
MOD_NTWINF_EXINT	-,051	,202	-,029	-,252	,801	,439	2,279
MOD_FORLIEN_EXINT	,376	,248	,186	1,516	,133	,383	2,611
MOD_FORLIEN_EXLOC	-,441	,186	-,248	-2,375	,020	,525	1,906

a. Variable dépendante : INTLOC

Statistiques des résidus^a

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type	N
Valeur prédite	1,2500	7,1145	4,0021	1,08755	118
de Student	-3,16399	2,91698	,00000	1,23362	118
Valeur prédite standard	-2,531	2,862	,000	1,000	118
Résidus standard	-2,347	2,164	,000	,915	118

a. Variable dépendante : INTLOC

Ligne 2 sur INTLOC

Récapitulatif des modèles^g

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Variation de R-deux	Modifier les statistiques			Sig. Variation de F	Durbin-Watson
						Variation de F	ddl1	ddl2		
1	,237 ^a	,056	-,004	1,64792	,056	,932	7	110	,485	
2	,629 ^b	,396	,320	1,35565	,340	9,757	6	104	,000	
3	,655 ^c	,430	,352	1,32387	,034	6,053	1	103	,016	
4	,656 ^d	,430	,339	1,33660	,000	,024	2	101	,977	
5	,682 ^e	,465	,355	1,32066	,036	1,613	4	97	,177	
6	,686 ^f	,471	,348	1,32783	,005	,478	2	95	,621	1,852

a. Prédicteurs : (Constante), DISTCULT, agedir, RISKPAYS, covid, sexe, CROISPIB, NBHAB

b. Prédicteurs : (Constante), DISTCULT, agedir, RISKPAYS, covid, sexe, CROISPIB, NBHAB, XINTTPS, FORLIEN, NTWINSTIT, NTWINFORM, DEGREUSS, XLOCTPS

c. Prédicteurs : (Constante), DISTCULT, agedir, RISKPAYS, covid, sexe, CROISPIB, NBHAB, XINTTPS, FORLIEN, NTWINSTIT, NTWINFORM, DEGREUSS, XLOCTPS, DEGREUSS_SQ

d. Prédicteurs : (Constante), DISTCULT, agedir, RISKPAYS, covid, sexe, CROISPIB, NBHAB, XINTTPS, FORLIEN, NTWINSTIT, NTWINFORM, DEGREUSS, XLOCTPS, DEGREUSS_SQ, MOD_REUS2_EXINT,

MOD_REUS2_EXLOC

e. Prédicteurs : (Constante), DISTCULT, agedir, RISKPAYS, covid, sexe, CROISPIB, NBHAB, XINTTPTS, FORLIEN, NTWINSTIT, NTWINFORM, DEGREUSS, XLOCTPS, DEGREUSS_SQ, MOD_REUS2_EXINT, MOD_REUS2_EXLOC, MOD_FORLIEN_EXLOC, MOD_NTWINF_EXINT, MOD_FORLIEN_EXINT, MOD_NTWINF_EXLOC

f. Prédicteurs : (Constante), DISTCULT, agedir, RISKPAYS, covid, sexe, CROISPIB, NBHAB, XINTTPTS, FORLIEN, NTWINSTIT, NTWINFORM, DEGREUSS, XLOCTPS, DEGREUSS_SQ, MOD_REUS2_EXINT, MOD_REUS2_EXLOC, MOD_FORLIEN_EXLOC, MOD_NTWINF_EXINT, MOD_FORLIEN_EXINT, MOD_NTWINF_EXLOC, MOD_REUS_EXINT, MOD_REUS_EXLOC

g. Variable dépendante : INTLOC

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	17,716	7	2,531	,932	,485 ^b
	de Student	298,721	110	2,716		
	Total	316,437	117			
2	Régression	125,308	13	9,639	5,245	,000 ^c
	de Student	191,129	104	1,838		
	Total	316,437	117			
3	Régression	135,917	14	9,708	5,539	,000 ^d
	de Student	180,520	103	1,753		
	Total	316,437	117			
4	Régression	136,001	16	8,500	4,758	,000 ^e
	de Student	180,436	101	1,786		
	Total	316,437	117			
5	Régression	147,254	20	7,363	4,221	,000 ^f
	de Student	169,183	97	1,744		
	Total	316,437	117			
6	Régression	148,941	22	6,770	3,840	,000 ^g
	de Student	167,496	95	1,763		
	Total	316,437	117			

a. Variable dépendante : INTLOC

b. Prédicteurs : (Constante), DISTCULT, agedir, RISKPAYS, covid, sexe, CROISPIB, NBHAB

c. Prédicteurs : (Constante), DISTCULT, agedir, RISKPAYS, covid, sexe, CROISPIB, NBHAB, XINTTPTS, FORLIEN, NTWINSTIT, NTWINFORM, DEGREUSS, XLOCTPS

d. Prédicteurs : (Constante), DISTCULT, agedir, RISKPAYS, covid, sexe, CROISPIB, NBHAB, XINTTPTS, FORLIEN, NTWINSTIT, NTWINFORM, DEGREUSS, XLOCTPS, DEGREUSS_SQ

e. Prédicteurs : (Constante), DISTCULT, agedir, RISKPAYS, covid, sexe, CROISPIB, NBHAB, XINTTPTS, FORLIEN, NTWINSTIT, NTWINFORM, DEGREUSS, XLOCTPS, DEGREUSS_SQ, MOD_REUS2_EXINT, MOD_REUS2_EXLOC

f. Prédicteurs : (Constante), DISTCULT, agedir, RISKPAYS, covid, sexe, CROISPIB, NBHAB, XINTTPS, FORLIEN, NTWINSTIT, NTWINFORM, DEGREUSS, XLOCTPS, DEGREUSS_SQ, MOD_REUS2_EXINT, MOD_REUS2_EXLOC, MOD_FORLIEN_EXLOC, MOD_NTWINF_EXINT, MOD_FORLIEN_EXINT, MOD_NTWINF_EXLOC

g. Prédicteurs : (Constante), DISTCULT, agedir, RISKPAYS, covid, sexe, CROISPIB, NBHAB, XINTTPS, FORLIEN, NTWINSTIT, NTWINFORM, DEGREUSS, XLOCTPS, DEGREUSS_SQ, MOD_REUS2_EXINT, MOD_REUS2_EXLOC, MOD_FORLIEN_EXLOC, MOD_NTWINF_EXINT, MOD_FORLIEN_EXINT, MOD_NTWINF_EXLOC, MOD_REUS_EXINT, MOD_REUS_EXLOC

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Statistiques de colinéarité	
		B	Erreur standard	Bêta			Tolérance	VIF
1	(Constante)	3,999	1,038		3,854	,000		
	covid	-,309	,309	-,094	-1,002	,319	,981	1,019
	sexe	-,015	,432	-,004	-,036	,971	,876	1,142
	agedir	-,012	,013	-,090	-,923	,358	,906	1,104
	CROISPIB	,070	,057	,123	1,220	,225	,849	1,178
	NBHAB	-8,024E-5	,006	-,001	-,013	,990	,845	1,183
	RISKPAYS	,118	,148	,081	,796	,428	,823	1,214
	DISTCULT	-3,311	1,703	-,185	-1,944	,054	,944	1,059
2	(Constante)	-,789	1,208		-,653	,515		
	covid	-,313	,258	-,095	-1,213	,228	,947	1,056
	sexe	,224	,376	,051	,596	,552	,783	1,276
	agedir	-,001	,012	-,007	-,082	,935	,816	1,225
	CROISPIB	,024	,049	,042	,489	,626	,788	1,269
	NBHAB	,000	,005	-,002	-,027	,979	,782	1,279
	RISKPAYS	,142	,123	,098	1,149	,253	,800	1,249
	DISTCULT	-3,203	1,410	-,179	-2,272	,025	,932	1,073
	DEGREUSS	,485	,114	,397	4,268	,000	,671	1,490
	FORLIEN	,276	,156	,151	1,765	,080	,791	1,265
	NTWINFORM	,192	,103	,157	1,854	,067	,805	1,242
	NTWINSTIT	-,038	,082	-,037	-,465	,643	,894	1,119
	XLOCTPS	-,064	,016	-,395	-4,086	,000	,620	1,612
	XINTTPS	,022	,009	,225	2,538	,013	,738	1,355
3	(Constante)	-2,557	1,381		-1,852	,067		
	covid	-,287	,252	-,087	-1,138	,258	,945	1,058
	sexe	,168	,368	,039	,457	,648	,780	1,281
	agedir	-,001	,011	-,004	-,053	,958	,816	1,226

	CROISPIB	,038	,048	,067	,794	,429	,776	1,288
	NBHAB	,000	,005	-,003	-,032	,975	,782	1,279
	RISKPAYS	,109	,121	,075	,898	,371	,791	1,265
	DISTCULT	-3,477	1,382	-,195	-2,517	,013	,926	1,080
	DEGREUSS	1,578	,458	1,292	3,446	,001	,039	25,384
	FORLIEN	,270	,153	,148	1,767	,080	,790	1,265
	NTWINFORM	,222	,102	,183	2,187	,031	,793	1,261
	NTWINSTIT	-,027	,080	-,027	-,341	,733	,891	1,122
	XLOCTPS	-,059	,015	-,362	-3,791	,000	,608	1,645
	XINTTPS	,021	,009	,209	2,410	,018	,734	1,362
	DEGREUSS_SQ	-,145	,059	-,931	-2,460	,016	,039	25,871
4	(Constante)	-2,503	1,417		-1,766	,080		
	covid	-,272	,264	-,083	-1,032	,305	,881	1,136
	sexe	,149	,389	,034	,383	,703	,712	1,404
	agedir	-,001	,012	-,006	-,072	,942	,809	1,237
	CROISPIB	,040	,049	,070	,810	,420	,759	1,317
	NBHAB	,000	,005	-,004	-,047	,963	,777	1,287
	RISKPAYS	,106	,123	,073	,858	,393	,780	1,282
	DISTCULT	-3,477	1,397	-,195	-2,490	,014	,924	1,083
	DEGREUSS	1,577	,480	1,291	3,287	,001	,037	27,339
	FORLIEN	,267	,155	,146	1,720	,088	,779	1,284
	NTWINFORM	,223	,103	,183	2,165	,033	,786	1,272
	NTWINSTIT	-,029	,084	-,029	-,345	,731	,826	1,211
	XLOCTPS	-,058	,017	-,355	-3,412	,001	,521	1,921
	XINTTPS	,020	,009	,204	2,251	,027	,686	1,459
	DEGREUSS_SQ	-,145	,062	-,930	-2,360	,020	,036	27,497
	MOD_REUS2_EXINT	,031	,156	,019	,200	,842	,614	1,629
	MOD_REUS2_EXLOC	-,023	,137	-,016	-,165	,869	,600	1,668
5	(Constante)	-3,192	1,439		-2,218	,029		
	covid	-,287	,267	-,087	-1,075	,285	,840	1,190
	sexe	,315	,395	,072	,798	,427	,673	1,485
	agedir	,000	,011	-,001	-,012	,990	,802	1,246
	CROISPIB	,053	,050	,093	1,062	,291	,726	1,378
	NBHAB	-,001	,005	-,009	-,104	,917	,742	1,348
	RISKPAYS	,114	,123	,079	,931	,354	,765	1,306
	DISTCULT	-3,598	1,383	-,201	-2,602	,011	,919	1,088
	DEGREUSS	1,491	,476	1,221	3,130	,002	,036	27,616
	FORLIEN	,394	,167	,216	2,355	,021	,655	1,527
	NTWINFORM	,185	,104	,152	1,780	,078	,757	1,322
	NTWINSTIT	,015	,086	,015	,172	,864	,773	1,293
	XLOCTPS	-,063	,017	-,391	-3,704	,000	,494	2,024

	XINTTPS	,021	,009	,208	2,250	,027	,642	1,557
	DEGREUSS_SQ	-,140	,061	-,898	-2,303	,023	,036	27,552
	MOD_REUS2_EXINT	-,113	,177	-,069	-,636	,526	,465	2,150
	MOD_REUS2_EXLOC	,147	,162	,104	,909	,366	,419	2,384
	MOD_NTWINF_EXLOC	-,069	,183	-,046	-,376	,708	,366	2,731
	MOD_NTWINF_EXINT	-,027	,198	-,015	-,136	,892	,438	2,285
	MOD_FORLIEN_EXINT	,322	,234	,159	1,373	,173	,412	2,428
	MOD_FORLIEN_EXLOC	-,409	,177	-,230	-2,309	,023	,554	1,805
6	(Constante)	-3,464	1,480		-2,340	,021		
	covid	-,302	,269	-,092	-1,121	,265	,836	1,196
	sexe	,340	,413	,078	,824	,412	,622	1,608
	agedir	-,002	,012	-,013	-,155	,877	,785	1,273
	CROISPIB	,054	,050	,094	1,073	,286	,724	1,381
	NBHAB	8,682E-8	,005	,000	,000	1,000	,733	1,364
	RISKPAYS	,105	,124	,072	,846	,399	,760	1,316
	DISTCULT	-3,607	1,392	-,202	-2,592	,011	,918	1,089
	DEGREUSS	1,598	,518	1,308	3,081	,003	,031	32,367
	FORLIEN	,426	,175	,234	2,434	,017	,605	1,654
	NTWINFORM	,190	,105	,156	1,814	,073	,752	1,330
	NTWINSTIT	,008	,087	,008	,093	,926	,758	1,319
	XLOCTPS	-,059	,018	-,365	-3,314	,001	,460	2,173
	XINTTPS	,016	,010	,166	1,614	,110	,524	1,909
	DEGREUSS_SQ	-,153	,064	-,980	-2,379	,019	,033	30,442
	MOD_REUS2_EXINT	,637	,906	,391	,702	,484	,018	55,531
	MOD_REUS2_EXLOC	-,787	1,064	-,558	-,740	,461	,010	102,062
	MOD_NTWINF_EXLOC	,003	,198	,002	,016	,987	,314	3,184
	MOD_NTWINF_EXINT	-,087	,209	-,049	-,416	,679	,398	2,511
	MOD_FORLIEN_EXINT	,442	,268	,218	1,649	,102	,318	3,144
	MOD_FORLIEN_EXLOC	-,491	,198	-,277	-2,484	,015	,450	2,224
	MOD_REUS_EXINT	-,800	,957	-,463	-,836	,405	,018	55,158
	MOD_REUS_EXLOC	1,066	1,225	,628	,871	,386	,011	93,520

a. Variable dépendante : INTLOC

Ligne 1 sur ORIENT

Récapitulatif des modèles^d

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Variation de R-deux	Modifier les statistiques			Sig. Variation de F	Durbin-Watson
						Variation de F	ddl1	ddl2		
1	,273 ^a	,075	,016	1,19535	,075	1,266	7	110	,274	
2	,589 ^b	,347	,266	1,03236	,273	7,246	6	104	,000	
3	,623 ^c	,388	,269	1,03021	,040	1,072	6	98	,384	2,061

a. Prédicteurs : (Constante), DISTCULT, agedir, RISKPAYS, covid, sexe, CROISPIB, NBHAB

b. Prédicteurs : (Constante), DISTCULT, agedir, RISKPAYS, covid, sexe, CROISPIB, NBHAB, XINTTTPS, FORLIEN, NTWINSTIT, NTWINFORM, DEGREUSS, XLOCTPS

c. Prédicteurs : (Constante), DISTCULT, agedir, RISKPAYS, covid, sexe, CROISPIB, NBHAB, XINTTTPS, FORLIEN, NTWINSTIT, NTWINFORM, DEGREUSS, XLOCTPS, MOD_FORLIEN_EXLOC, MOD_NTWINF_EXINT, MOD_REUS_EXINT, MOD_REUS_EXLOC, MOD_FORLIEN_EXINT, MOD_NTWINF_EXLOC

d. Variable dépendante : ORIEINT

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	12,667	7	1,810	1,266	,274 ^b
	de Student	157,174	110	1,429		
	Total	169,841	117			
2	Régression	59,002	13	4,539	4,259	,000 ^c
	de Student	110,839	104	1,066		
	Total	169,841	117			
3	Régression	65,831	19	3,465	3,265	,000 ^d
	de Student	104,010	98	1,061		
	Total	169,841	117			

a. Variable dépendante : ORIEINT

b. Prédicteurs : (Constante), DISTCULT, agedir, RISKPAYS, covid, sexe, CROISPIB, NBHAB

c. Prédicteurs : (Constante), DISTCULT, agedir, RISKPAYS, covid, sexe, CROISPIB, NBHAB, XINTTTPS, FORLIEN, NTWINSTIT, NTWINFORM, DEGREUSS, XLOCTPS

d. Prédicteurs : (Constante), DISTCULT, agedir, RISKPAYS, covid, sexe, CROISPIB, NBHAB, XINTTTPS, FORLIEN, NTWINSTIT, NTWINFORM, DEGREUSS, XLOCTPS, MOD_FORLIEN_EXLOC, MOD_NTWINF_EXINT, MOD_REUS_EXINT, MOD_REUS_EXLOC, MOD_FORLIEN_EXINT, MOD_NTWINF_EXLOC

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés			Statistiques de colinéarité	
		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.	Tolérance	VIF
1	(Constante)	6,894	,753		9,160	,000		
	Covid	-,373	,224	-,154	-1,665	,099	,981	1,019
	Sexe	-,262	,313	-,082	-,836	,405	,876	1,142
	Agedir	-,010	,010	-,098	-1,015	,312	,906	1,104
	CROISPIB	,022	,041	,053	,531	,597	,849	1,178
	NBHAB	-,008	,005	-,174	-1,743	,084	,845	1,183
	RISKPAYS	,081	,107	,076	,755	,452	,823	1,214
	DISTCULT	-,782	1,235	-,060	-,633	,528	,944	1,059
2	(Constante)	2,810	,920		3,056	,003		
	Covid	-,374	,197	-,155	-1,902	,060	,947	1,056
	Sexe	,115	,286	,036	,401	,689	,783	1,276
	Agedir	-,011	,009	-,107	-1,215	,227	,816	1,225
	CROISPIB	,024	,037	,058	,647	,519	,788	1,269
	NBHAB	-,006	,004	-,140	-1,562	,121	,782	1,279
	RISKPAYS	,067	,094	,064	,718	,474	,800	1,249
	DISTCULT	-,881	1,074	-,067	-,820	,414	,932	1,073
	DEGREUSS	,018	,086	,020	,205	,838	,671	1,490
	FORLIEN	,512	,119	,383	4,302	,000	,791	1,265
	NTWINFORM	,187	,079	,209	2,371	,020	,805	1,242
	NTWINSTIT	,027	,062	,037	,436	,664	,894	1,119
	XLOCTPS	-,024	,012	-,200	-1,986	,050	,620	1,612
	XINTTPS	,006	,007	,086	,934	,353	,738	1,355
3	(Constante)	2,522	,992		2,542	,013		
	covid	-,511	,208	-,211	-2,452	,016	,841	1,190
	sexe	,195	,311	,061	,629	,531	,662	1,510
	agedir	-,010	,009	-,096	-1,091	,278	,806	1,240
	CROISPIB	,010	,038	,025	,268	,789	,735	1,361
	NBHAB	-,005	,004	-,102	-1,116	,267	,741	1,349
	RISKPAYS	,099	,095	,094	1,044	,299	,775	1,290
	DISTCULT	-,942	1,074	-,072	-,876	,383	,928	1,078
	DEGREUSS	,036	,092	,040	,391	,696	,589	1,699
	FORLIEN	,534	,132	,399	4,040	,000	,639	1,564
	NTWINFORM	,173	,081	,194	2,143	,035	,765	1,307
	NTWINSTIT	,005	,067	,006	,070	,945	,770	1,298
	XLOCTPS	-,037	,013	-,315	-2,834	,006	,505	1,980
	XINTTPS	,011	,007	,146	1,497	,137	,657	1,522

MOD_REUS_EXINT	-,097	,146	-,077	-,664	,508	,469	2,132
MOD_REUS_EXLOC	,241	,143	,194	1,686	,095	,471	2,125
MOD_NTWINF_EXLOC	,100	,140	,092	,716	,476	,382	2,621
MOD_NTWINF_EXINT	-,065	,155	-,051	-,424	,673	,439	2,279
MOD_FORLIEN_EXINT	-,075	,189	-,050	-,394	,694	,383	2,611
MOD_FORLIEN_EXLOC	-,092	,142	-,071	-,649	,518	,525	1,906

a. Variable dépendante : ORIEINT

Ligne 2 sur ORIENT

Récapitulatif des modèles^g

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Variation de R-deux	Modifier les statistiques			Sig. Variation de F	Durbin-Watson
						Variation de F	ddl1	ddl2		
1	,273 ^a	,075	,016	1,19535	,075	1,266	7	110	,274	
2	,589 ^b	,347	,266	1,03236	,273	7,246	6	104	,000	
3	,595 ^c	,355	,267	1,03161	,007	1,151	1	103	,286	
4	,618 ^d	,382	,284	1,01940	,027	2,241	2	101	,112	
5	,627 ^e	,393	,268	1,03056	,011	,456	4	97	,768	
6	,633 ^f	,400	,262	1,03531	,007	,556	2	95	,575	2,097

a. Prédicteurs : (Constante), DISTCULT, agedir, RISKPAYS, covid, sexe, CROISPIB, NBHAB

b. Prédicteurs : (Constante), DISTCULT, agedir, RISKPAYS, covid, sexe, CROISPIB, NBHAB, XINTTPTS, FORLIEN, NTWINSTIT, NTWINFORM, DEGREUSS, XLOCTPS

c. Prédicteurs : (Constante), DISTCULT, agedir, RISKPAYS, covid, sexe, CROISPIB, NBHAB, XINTTPTS, FORLIEN, NTWINSTIT, NTWINFORM, DEGREUSS, XLOCTPS, DEGREUSS_SQ

d. Prédicteurs : (Constante), DISTCULT, agedir, RISKPAYS, covid, sexe, CROISPIB, NBHAB, XINTTPTS, FORLIEN, NTWINSTIT, NTWINFORM, DEGREUSS, XLOCTPS, DEGREUSS_SQ, MOD_REUS2_EXINT, MOD_REUS2_EXLOC

e. Prédicteurs : (Constante), DISTCULT, agedir, RISKPAYS, covid, sexe, CROISPIB, NBHAB, XINTTPTS, FORLIEN, NTWINSTIT, NTWINFORM, DEGREUSS, XLOCTPS, DEGREUSS_SQ, MOD_REUS2_EXINT, MOD_REUS2_EXLOC, MOD_FORLIEN_EXLOC, MOD_NTWINF_EXINT, MOD_FORLIEN_EXINT, MOD_NTWINF_EXLOC

f. Prédicteurs : (Constante), DISTCULT, agedir, RISKPAYS, covid, sexe, CROISPIB, NBHAB, XINTTPTS, FORLIEN, NTWINSTIT, NTWINFORM, DEGREUSS, XLOCTPS, DEGREUSS_SQ, MOD_REUS2_EXINT, MOD_REUS2_EXLOC, MOD_FORLIEN_EXLOC, MOD_NTWINF_EXINT, MOD_FORLIEN_EXINT, MOD_NTWINF_EXLOC, MOD_REUS_EXINT, MOD_REUS_EXLOC

g. Variable dépendante : ORIEINT

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	12,667	7	1,810	1,266	,274 ^b
	de Student	157,174	110	1,429		
	Total	169,841	117			
2	Régression	59,002	13	4,539	4,259	,000 ^c
	de Student	110,839	104	1,066		
	Total	169,841	117			
3	Régression	60,227	14	4,302	4,042	,000 ^d
	de Student	109,614	103	1,064		
	Total	169,841	117			
4	Régression	64,885	16	4,055	3,902	,000 ^e
	de Student	104,956	101	1,039		
	Total	169,841	117			
5	Régression	66,822	20	3,341	3,146	,000 ^f
	de Student	103,019	97	1,062		
	Total	169,841	117			
6	Régression	68,013	22	3,092	2,884	,000 ^g
	de Student	101,828	95	1,072		
	Total	169,841	117			

a. Variable dépendante : ORIEINT

b. Prédicteurs : (Constante), DISTCULT, agedir, RISKPAYS, covid, sexe, CROISPIB, NBHAB

c. Prédicteurs : (Constante), DISTCULT, agedir, RISKPAYS, covid, sexe, CROISPIB, NBHAB, XINTTTPS, FORLIEN, NTWINSTIT, NTWINFORM, DEGREUSS, XLOCTPS

d. Prédicteurs : (Constante), DISTCULT, agedir, RISKPAYS, covid, sexe, CROISPIB, NBHAB, XINTTTPS, FORLIEN, NTWINSTIT, NTWINFORM, DEGREUSS, XLOCTPS, DEGREUSS_SQ

e. Prédicteurs : (Constante), DISTCULT, agedir, RISKPAYS, covid, sexe, CROISPIB, NBHAB, XINTTTPS, FORLIEN, NTWINSTIT, NTWINFORM, DEGREUSS, XLOCTPS, DEGREUSS_SQ, MOD_REUS2_EXINT, MOD_REUS2_EXLOC

f. Prédicteurs : (Constante), DISTCULT, agedir, RISKPAYS, covid, sexe, CROISPIB, NBHAB, XINTTTPS, FORLIEN, NTWINSTIT, NTWINFORM, DEGREUSS, XLOCTPS, DEGREUSS_SQ, MOD_REUS2_EXINT, MOD_REUS2_EXLOC, MOD_FORLIEN_EXLOC, MOD_NTWINF_EXINT, MOD_FORLIEN_EXINT, MOD_NTWINF_EXLOC

g. Prédicteurs : (Constante), DISTCULT, agedir, RISKPAYS, covid, sexe, CROISPIB, NBHAB, XINTTTPS, FORLIEN, NTWINSTIT, NTWINFORM, DEGREUSS, XLOCTPS, DEGREUSS_SQ, MOD_REUS2_EXINT, MOD_REUS2_EXLOC, MOD_FORLIEN_EXLOC, MOD_NTWINF_EXINT, MOD_FORLIEN_EXINT, MOD_NTWINF_EXLOC, MOD_REUS_EXINT, MOD_REUS_EXLOC

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Statistiques de colinéarité	
	B	Erreur standard	Bêta			Tolérance	VIF
1 (Constante)	6,894	,753		9,160	,000		
covid	-,373	,224	-,154	-1,665	,099	,981	1,019
sexe	-,262	,313	-,082	-,836	,405	,876	1,142
agedir	-,010	,010	-,098	-1,015	,312	,906	1,104
CROISPIB	,022	,041	,053	,531	,597	,849	1,178
NBHAB	-,008	,005	-,174	-1,743	,084	,845	1,183
RISKPAYS	,081	,107	,076	,755	,452	,823	1,214
DISTCULT	-,782	1,235	-,060	-,633	,528	,944	1,059
2 (Constante)	2,810	,920		3,056	,003		
covid	-,374	,197	-,155	-1,902	,060	,947	1,056
sexe	,115	,286	,036	,401	,689	,783	1,276
agedir	-,011	,009	-,107	-1,215	,227	,816	1,225
CROISPIB	,024	,037	,058	,647	,519	,788	1,269
NBHAB	-,006	,004	-,140	-1,562	,121	,782	1,279
RISKPAYS	,067	,094	,064	,718	,474	,800	1,249
DISTCULT	-,881	1,074	-,067	-,820	,414	,932	1,073
DEGREUSS	,018	,086	,020	,205	,838	,671	1,490
FORLIEN	,512	,119	,383	4,302	,000	,791	1,265
NTWINFORM	,187	,079	,209	2,371	,020	,805	1,242
NTWINSTIT	,027	,062	,037	,436	,664	,894	1,119
XLOCTPS	-,024	,012	-,200	-1,986	,050	,620	1,612
XINTTPS	,006	,007	,086	,934	,353	,738	1,355
3 (Constante)	3,411	1,076		3,170	,002		
covid	-,383	,197	-,158	-1,946	,054	,945	1,058
sexe	,134	,287	,042	,467	,642	,780	1,281
agedir	-,011	,009	-,108	-1,229	,222	,816	1,226
CROISPIB	,019	,037	,046	,513	,609	,776	1,288
NBHAB	-,006	,004	-,140	-1,561	,122	,782	1,279
RISKPAYS	,079	,094	,074	,833	,407	,791	1,265
DISTCULT	-,788	1,077	-,060	-,732	,466	,926	1,080
DEGREUSS	-,354	,357	-,395	-,991	,324	,039	25,384
FORLIEN	,514	,119	,385	4,322	,000	,790	1,265
NTWINFORM	,176	,079	,198	2,223	,028	,793	1,261
NTWINSTIT	,024	,062	,032	,377	,707	,891	1,122
XLOCTPS	-,026	,012	-,215	-2,120	,036	,608	1,645
XINTTPS	,007	,007	,093	1,011	,314	,734	1,362
DEGREUSS_SQ	,049	,046	,432	1,073	,286	,039	25,871

4 (Constante)	3,108	1,081		2,876	,005		
covid	-,478	,201	-,198	-2,371	,020	,881	1,136
sexe	,183	,296	,057	,618	,538	,712	1,404
agedir	-,009	,009	-,093	-1,067	,289	,809	1,237
CROISPIB	,010	,037	,025	,280	,780	,759	1,317
NBHAB	-,006	,004	-,126	-1,418	,159	,777	1,287
RISKPAYS	,098	,094	,092	1,043	,300	,780	1,282
DISTCULT	-,856	1,065	-,065	-,804	,424	,924	1,083
DEGREUSS	-,227	,366	-,254	-,621	,536	,037	27,339
FORLIEN	,517	,119	,387	4,363	,000	,779	1,284
NTWINFORM	,163	,079	,182	2,067	,041	,786	1,272
NTWINSTIT	,013	,064	,017	,200	,841	,826	1,211
XLOCTPS	-,036	,013	-,302	-2,786	,006	,521	1,921
XINTTPS	,010	,007	,132	1,393	,167	,686	1,459
DEGREUSS_SQ	,034	,047	,294	,717	,475	,036	27,497
MOD_REUS2_EXINT	-,130	,119	-,109	-1,093	,277	,614	1,629
MOD_REUS2_EXLOC	,220	,104	,213	2,111	,037	,600	1,668
5 (Constante)	2,935	1,123		2,613	,010		
covid	-,510	,208	-,211	-2,444	,016	,840	1,190
sexe	,216	,308	,068	,700	,485	,673	1,485
agedir	-,009	,009	-,093	-1,054	,294	,802	1,246
CROISPIB	,008	,039	,018	,197	,844	,726	1,378
NBHAB	-,005	,004	-,105	-1,148	,254	,742	1,348
RISKPAYS	,107	,096	,100	1,111	,269	,765	1,306
DISTCULT	-,889	1,079	-,068	-,823	,412	,919	1,088
DEGREUSS	-,223	,372	-,249	-,599	,550	,036	27,616
FORLIEN	,533	,131	,399	4,080	,000	,655	1,527
NTWINFORM	,165	,081	,185	2,038	,044	,757	1,322
NTWINSTIT	,006	,067	,008	,084	,933	,773	1,293
XLOCTPS	-,039	,013	-,331	-2,939	,004	,494	2,024
XINTTPS	,012	,007	,161	1,630	,106	,642	1,557
DEGREUSS_SQ	,034	,047	,294	,708	,481	,036	27,552
MOD_REUS2_EXINT	-,090	,138	-,076	-,654	,515	,465	2,150
MOD_REUS2_EXLOC	,214	,126	,207	1,694	,093	,419	2,384
MOD_NTWINF_EXLOC	,073	,143	,067	,514	,609	,366	2,731
MOD_NTWINF_EXINT	-,056	,155	-,044	-,365	,716	,438	2,285
MOD_FORLIEN_EXINT	-,095	,183	-,064	-,522	,603	,412	2,428
MOD_FORLIEN_EXLOC	-,083	,138	-,064	-,599	,551	,554	1,805
6 (Constante)	3,140	1,154		2,720	,008		
covid	-,495	,210	-,205	-2,359	,020	,836	1,196
sexe	,289	,322	,090	,897	,372	,622	1,608

agedir	-,009	,009	-,087	-,974	,333	,785	1,273
CROISPIB	,006	,039	,014	,149	,882	,724	1,381
NBHAB	-,005	,004	-,108	-1,161	,248	,733	1,364
RISKPAYS	,107	,097	,101	1,104	,272	,760	1,316
DISTCULT	-,923	1,085	-,071	-,851	,397	,918	1,089
DEGREUSS	-,385	,404	-,430	-,952	,344	,031	32,367
FORLIEN	,547	,137	,409	4,007	,000	,605	1,654
NTWIFORM	,159	,082	,178	1,946	,055	,752	1,330
NTWINSTIT	,016	,068	,021	,230	,819	,758	1,319
XLOCTPS	-,040	,014	-,334	-2,852	,005	,460	2,173
XINTTPS	,012	,008	,171	1,558	,123	,524	1,909
DEGREUSS_SQ	,049	,050	,431	,983	,328	,033	30,442
MOD_REUS2_EXINT	-,035	,707	-,029	-,049	,961	,018	55,531
MOD_REUS2_EXLOC	,884	,830	,855	1,065	,289	,010	102,062
MOD_NTWINF_EXLOC	,037	,155	,034	,237	,813	,314	3,184
MOD_NTWINF_EXINT	-,044	,163	-,034	-,273	,786	,398	2,511
MOD_FORLIEN_EXINT	-,114	,209	-,077	-,545	,587	,318	3,144
MOD_FORLIEN_EXLOC	-,066	,154	-,051	-,427	,670	,450	2,224
MOD_REUS_EXINT	-,072	,747	-,057	-,096	,924	,018	55,158
MOD_REUS_EXLOC	-,806	,955	-,648	-,844	,401	,011	93,520

a. Variable dépendante : ORIEINT

ANNEXE 9 : RESULTAT DES EQUATIONS STRUCTURELLES

Intention d'une nouvelle localisation dans une même région.

Modèle 1 et 2

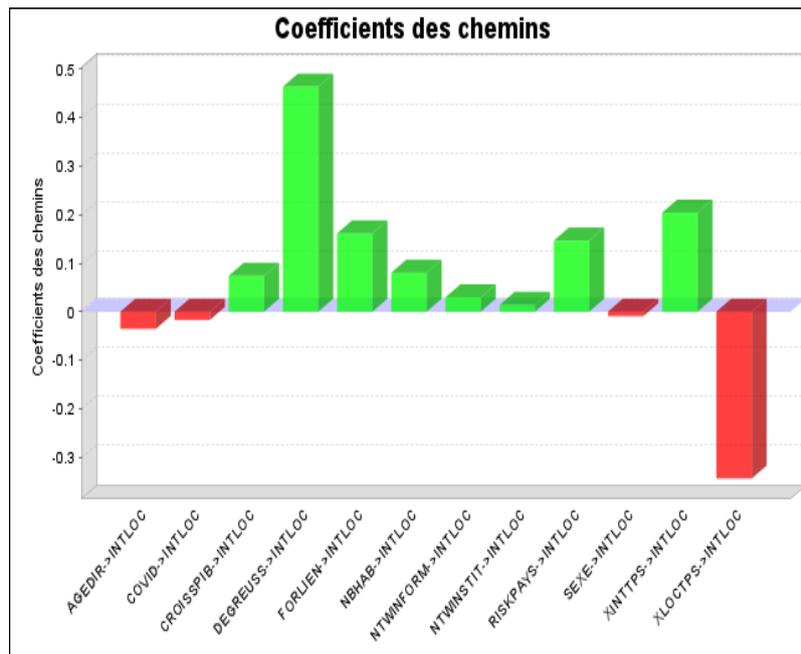
Statistiques de colinéarité (VIF)

Valeurs VIF Internes

	INTLOC
AGEDIR	1,206
COVID	1,080
CROISSPIB	1,235
DEGREUSS	1,438
FORLIEN	1,245
INTLOC	
NBHAB	1,281
NTWINFORM	1,327
NTWINSTIT	1,125
RISKPAYS	1,161
SEXE	1,245
XINTTPS	1,351
XLOCTPS	1,617

Coefficients des chemins

	INTLOC
AGEDIR	-0,036
COVID	-0,017
CROISSPIB	0,074
DEGREUSS	0,464
FORLIEN	0,161
INTLOC	
NBHAB	0,080
NTWINFORM	0,030
NTWINSTIT	0,014
RISKPAYS	0,147
SEXE	-0,009
XINTTPS	0,204
XLOCTPS	-0,344



Coefficients des chemins

Moyenne, écart-type, valeur-t, valeur-p

	Échantillon initial (O)	Moyenne de l'échantillon (M)	Écart-type (STDEV)	Valeur t (O/STDEV)	valeurs-p
AGEDIR -> INTLOC	-0,036	-0,046	0,086	0,412	0,681
COVID -> INTLOC	-0,017	-0,007	0,071	0,239	0,811
CROISSPIB -> INTLOC	0,074	0,071	0,106	0,700	0,484
DEGREUSS -> INTLOC	0,464	0,452	0,090	5,137	0,000
FORLIEN -> INTLOC	0,161	0,176	0,089	1,817	0,070
NBHAB -> INTLOC	0,080	0,095	0,090	0,896	0,371
NTWINFORM -> INTLOC	0,030	0,046	0,091	0,327	0,744
NTWINSTIT -> INTLOC	0,014	0,027	0,103	0,135	0,893
RISKPAYS -> INTLOC	0,147	0,146	0,084	1,742	0,082
SEXE -> INTLOC	-0,009	-0,004	0,070	0,132	0,895
XINTTPS -> INTLOC	0,204	0,189	0,084	2,425	0,016
XLOCTPS -> INTLOC	-0,344	-0,327	0,103	3,328	0,001

R²

	R ²	R Carré Ajusté
INTLOC	0,399	0,334

Adéquation du modèle (fit)

Synthèse de l'adéquation

	Modèle saturé	Modèle estimé
SRMR	0,068	0,068
d_ULS	1,905	1,905
d_G	0,873	0,873
Khi-deux	563,685	563,685
NFI	0,655	0,655

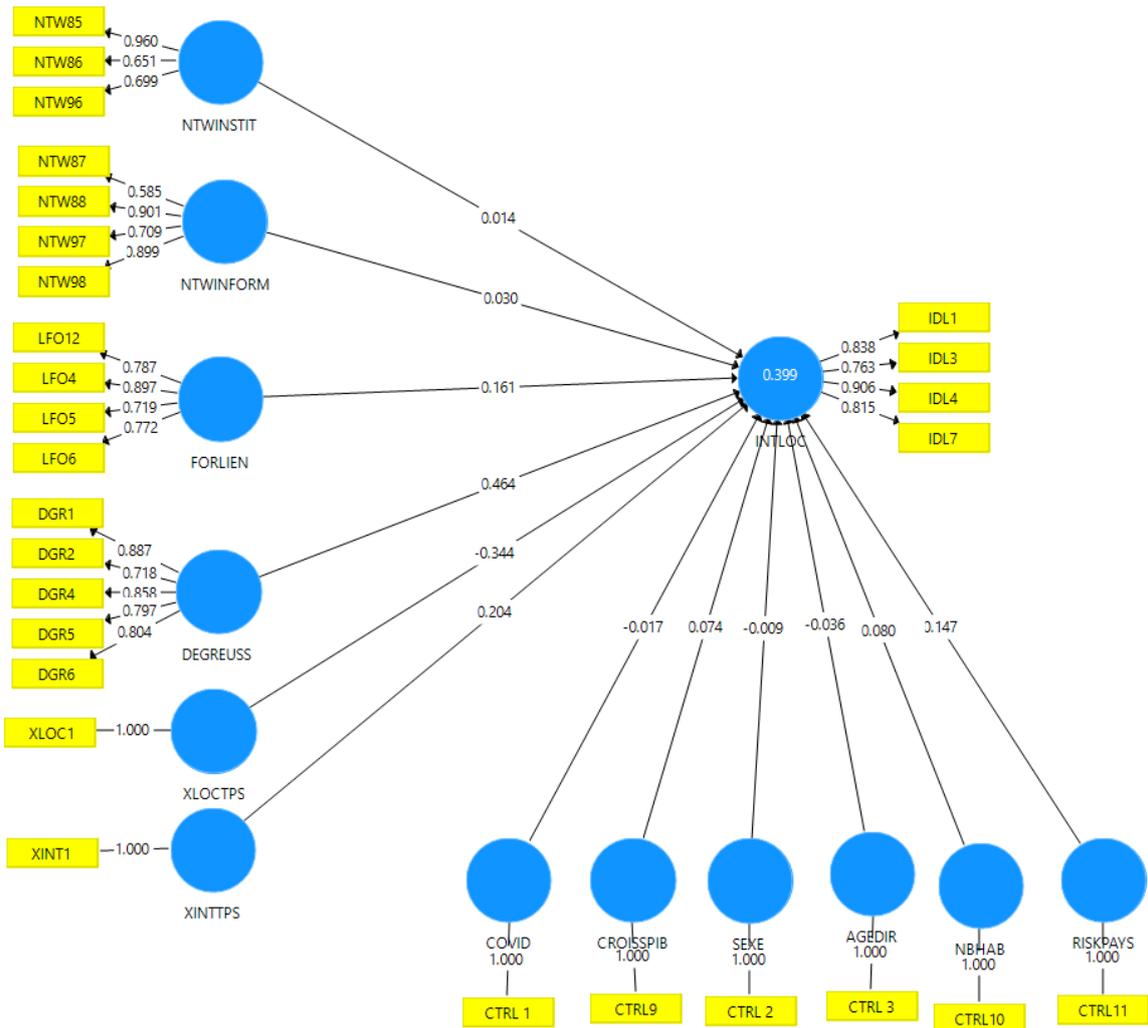
Critère de sélection du modèle

	AIC (Akaike's Information Criterion)	AICu (critère d'information d'Akaike sans biais)	AICc (critère d'information d'Akaike corrigé)	BIC (Bayesian Information Criteria)	HQ (critère de Quinn Hannan)	HQc (critère de Hannan-Quinn corrigé)
INTLOC	-38,209	-24,476	91,644	-1,545	-23,315	-17,688

Redondance croisée du construit

	SSO	SSE	Q ² (= 1 - SSE/BSP)
AGEDIR	124,000	124,000	
COVID	124,000	124,000	
CROISSPIB	124,000	124,000	
DEGREUSS	620,000	620,000	
FORLIEN	496,000	496,000	
INTLOC	496,000	377,437	0,239
NBHAB	124,000	124,000	
NTWINFORM	496,000	496,000	
NTWINSTIT	372,000	372,000	
RISKPAYS	124,000	124,000	
SEXE	124,000	124,000	
XINTTPS	124,000	124,000	
XLOCTPS	124,000	124,000	

Représentation graphique du modèle 2 sur INTLOC sur SMART PLS.



Modèle 3

Statistiques de colinéarité (VIF)

Valeurs VIF Internes

	INTLOC
AGEDIR	1,211
COVID	1,182
CROISSPIB	1,286
DEGREUSS	1,635
FORLIEN	1,516
INTLOC	
MOD_DEGREUSS_XINT	1,725
MOD_DEGREUSS_XLOCT	1,935
MOD_FORLIEN_XINT	2,073
MOD_FORLIEN_XLOC	1,922
MOD_NTWINFORM_XINT	2,212
MOD_NTWINFORM_XLOC	2,274
NBHAB	1,378
NTWINFORM	1,429
NTWINSTIT	1,252
RISKPAYS	1,273
SEXE	1,378
XINTTPS	1,519
XLOCTPS	1,847

Coefficients des chemins

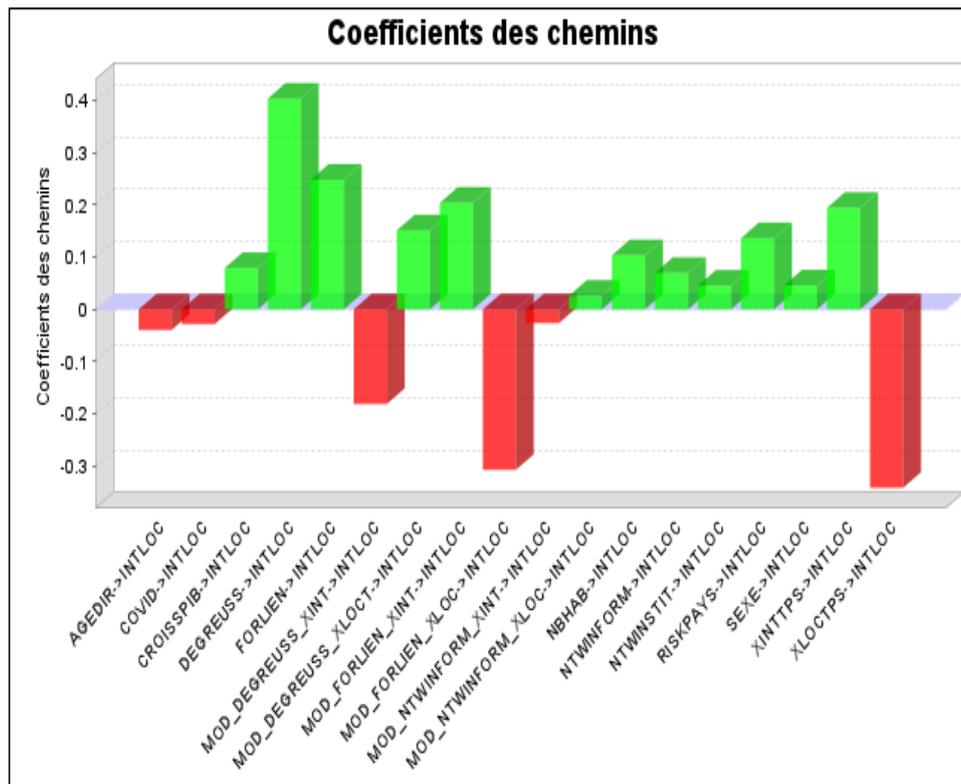
	INTLOC
AGEDIR	-0,039
COVID	-0,028
CROISSPIB	0,079
DEGREUSS	0,403
FORLIEN	0,248
INTLOC	
MOD_DEGREUSS_XINT	-0,181
MOD_DEGREUSS_XLOCT	0,151
MOD_FORLIEN_XINT	0,204
MOD_FORLIEN_XLOC	-0,307
MOD_NTWINFORM_XINT	-0,026
MOD_NTWINFORM_XLOC	0,026
NBHAB	0,104
NTWINFORM	0,070
NTWINSTIT	0,045
RISKPAYS	0,136

SEXE	0,046
XINTTPS	0,194
XLOCTPS	-0,342

Coefficients des chemins

Moyenne, écart-type, valeur-t, valeur-p

	Échantillon initial (O)	Moyenne de l'échantillon (M)	Écart-type (STDEV)	Valeur t (O/STDEV)	valeurs-p
AGEDIR -> INTLOC	-0,039	-0,051	0,083	0,475	0,635
COVID -> INTLOC	-0,028	-0,027	0,078	0,360	0,719
CROISSPIB -> INTLOC	0,079	0,056	0,107	0,737	0,462
DEGREUSS -> INTLOC	0,403	0,394	0,102	3,959	0,000
FORLIEN -> INTLOC	0,248	0,266	0,100	2,485	0,013
MOD_DEGREUSS_XINT -> INTLOC	-0,181	-0,177	0,100	1,811	0,071
MOD_DEGREUSS_XLOCT -> INTLOC	0,151	0,144	0,122	1,238	0,216
MOD_FORLIEN_XINT -> INTLOC	0,204	0,207	0,116	1,761	0,079
MOD_FORLIEN_XLOC -> INTLOC	-0,307	-0,295	0,121	2,546	0,011
MOD_NTWINFORM_XINT -> INTLOC	-0,026	-0,043	0,107	0,246	0,806
MOD_NTWINFORM_XLOC -> INTLOC	0,026	0,054	0,120	0,216	0,829
NBHAB -> INTLOC	0,104	0,120	0,092	1,120	0,263
NTWINFORM -> INTLOC	0,070	0,082	0,085	0,823	0,411
NTWINSTIT -> INTLOC	0,045	0,059	0,098	0,463	0,644
RISKPAYS -> INTLOC	0,136	0,139	0,080	1,698	0,090
SEXE -> INTLOC	0,046	0,050	0,090	0,508	0,612
XINTTPS -> INTLOC	0,194	0,178	0,086	2,271	0,024
XLOCTPS -> INTLOC	-0,342	-0,305	0,105	3,257	0,001



R²

	R ²	R Carré Ajusté
INTLOC	0,463	0,371

Adéquation du modèle (fit)

Synthèse de l'adéquation

	Modèle saturé	Modèle estimé
SRMR	0,062	0,062
d_ULS	2,301	2,301
d_G	1,136	1,136
Khi-deux	707,291	707,291
NFI	0,666	0,666

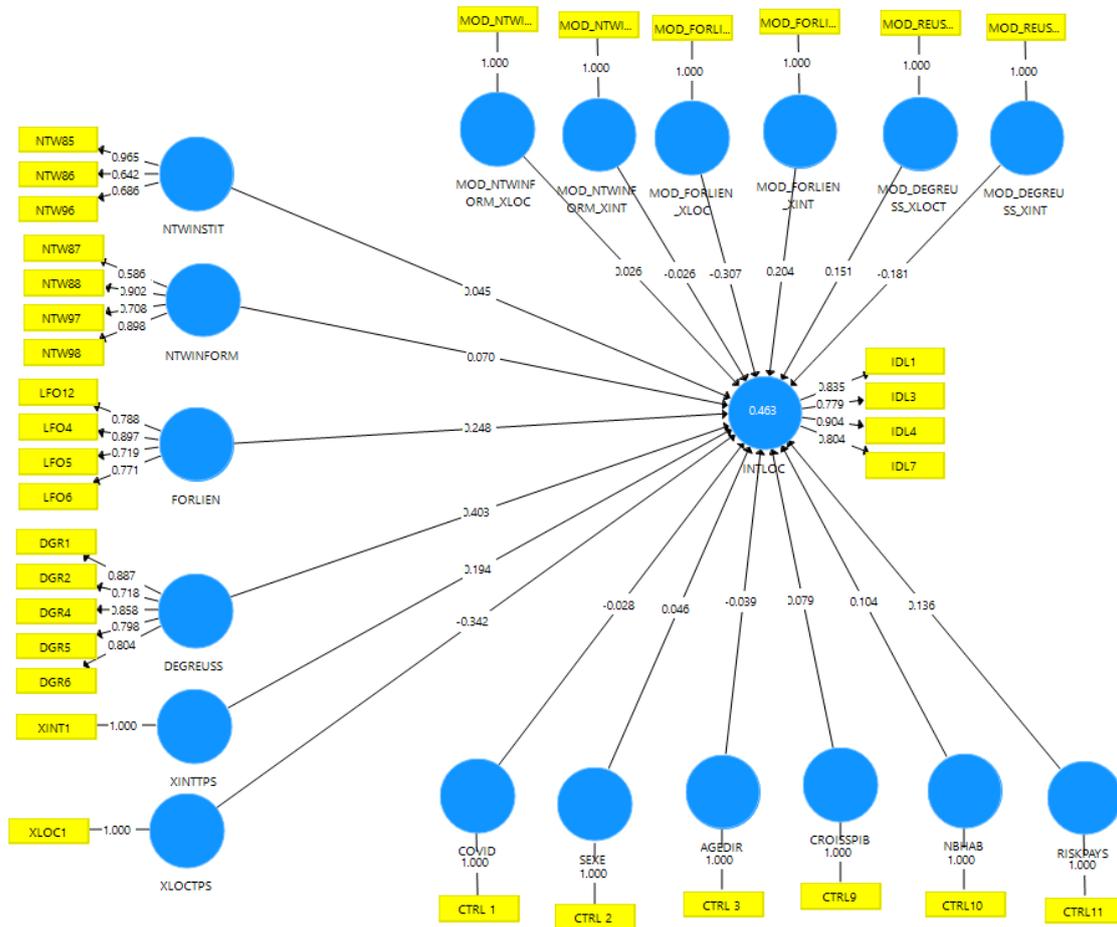
Critère de sélection du modèle

	AIC (Akaïke's Information Criterion)	AICu (critère d'information d'Akaïke sans biais)	AICc (critère d'information d'Akaïke corrigé)	BIC (Bayesian Information Criteria)	HQ (critère de Quinn Hannan)
INTLOC	-40,051	-19,427	94,105	13,535	-18,283

Redondance croisée du construit

	SSO	SSE	Q² (= 1- SSE/BSP)
AGEDIR	124,000	124,000	
COVID	124,000	124,000	
CROISSPIB	124,000	124,000	
DEGREUSS	620,000	620,000	
FORLIEN	496,000	496,000	
INTLOC	496,000	366,661	0,261
MOD_DEGREUSS_XINT	124,000	124,000	
MOD_DEGREUSS_XLOCT	124,000	124,000	
MOD_FORLIEN_XINT	124,000	124,000	
MOD_FORLIEN_XLOC	124,000	124,000	
MOD_NTWINFORM_XINT	124,000	124,000	
MOD_NTWINFORM_XLOC	124,000	124,000	
NBHAB	124,000	124,000	
NTWINFORM	496,000	496,000	
NTWINSTIT	372,000	372,000	
RISKPAYS	124,000	124,000	
SEXE	124,000	124,000	
XINTTPS	124,000	124,000	
XLOCTPS	124,000	124,000	

Représentation graphique du modèle 3 sur INTLOC sur SMART PLS.



Modèle 3 bis

Statistiques de colinéarité (VIF)

Valeurs VIF Internes

	INTLOC
AGEDIR	1,218
COVID	1,081
CROISSPIB	1,237
DEGREUSS	2,234
DEGREUSS_SQ	1,948
FORLIEN	1,247
INTLOC	
NBHAB	1,290
NTWINFORM	1,348
NTWINSTIT	1,130
RISKPAYS	1,166
SEXE	1,246
XINTTPS	1,364
XLOCTPS	1,625

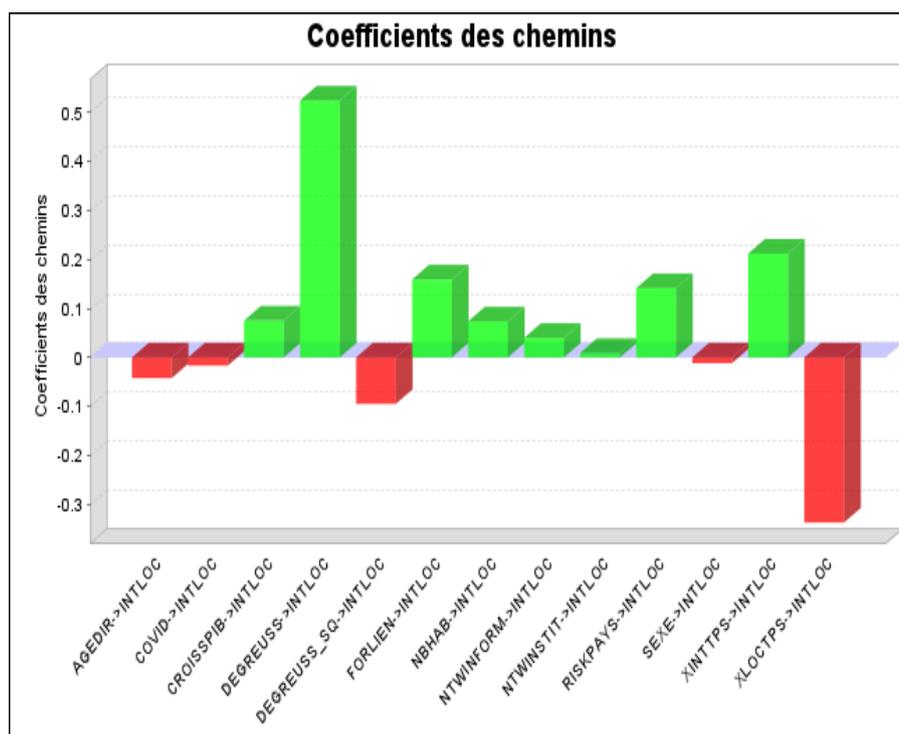
Coefficients des chemins

	INTLOC
AGEDIR	-0,042
COVID	-0,017
CROISSPIB	0,075
DEGREUSS	0,525
DEGREUSS_SQ	-0,095
FORLIEN	0,159
INTLOC	
NBHAB	0,074
NTWINFORM	0,040
NTWINSTIT	0,009
RISKPAYS	0,142
SEXE	-0,012
XINTTPS	0,212
XLOCTPS	-0,337

Coefficients des chemins

Moyenne, écart-type, valeur-t, valeur-p

	Échantillon initial (O)	Moyenne de l'échantillon (M)	Écart-type (STDEV)	Valeur t (O/STDEV)	valeurs-p
AGEDIR -> INTLOC	-0,042	-0,053	0,079	0,533	0,594
COVID -> INTLOC	-0,017	-0,011	0,078	0,215	0,830
CROISSPIB -> INTLOC	0,075	0,076	0,099	0,759	0,448
DEGREUSS -> INTLOC	0,525	0,502	0,128	4,118	0,000
DEGREUSS_SQ -> INTLOC	-0,095	-0,090	0,121	0,783	0,434
FORLIEN -> INTLOC	0,159	0,173	0,085	1,872	0,062
NBHAB -> INTLOC	0,074	0,085	0,096	0,771	0,441
NTWINFORM -> INTLOC	0,040	0,068	0,086	0,466	0,642
NTWINSTIT -> INTLOC	0,009	0,018	0,108	0,086	0,931
RISKPAYS -> INTLOC	0,142	0,135	0,089	1,582	0,114
SEXE -> INTLOC	-0,012	-0,002	0,074	0,157	0,875
XINTTPS -> INTLOC	0,212	0,196	0,085	2,509	0,012
XLOCTPS -> INTLOC	-0,337	-0,326	0,099	3,419	0,001



R²

	R ²	R Carré Ajusté
INTLOC	0,404	0,334

Adéquation du modèle (fit)

Synthèse de l'adéquation

	Modèle saturé	Modèle estimé
SRMR	0,067	0,067
d_ULS	1,950	1,950
d_G	0,910	0,910
Khi-deux	585,883	585,883
NFI	0,663	0,663

Critère de sélection du modèle

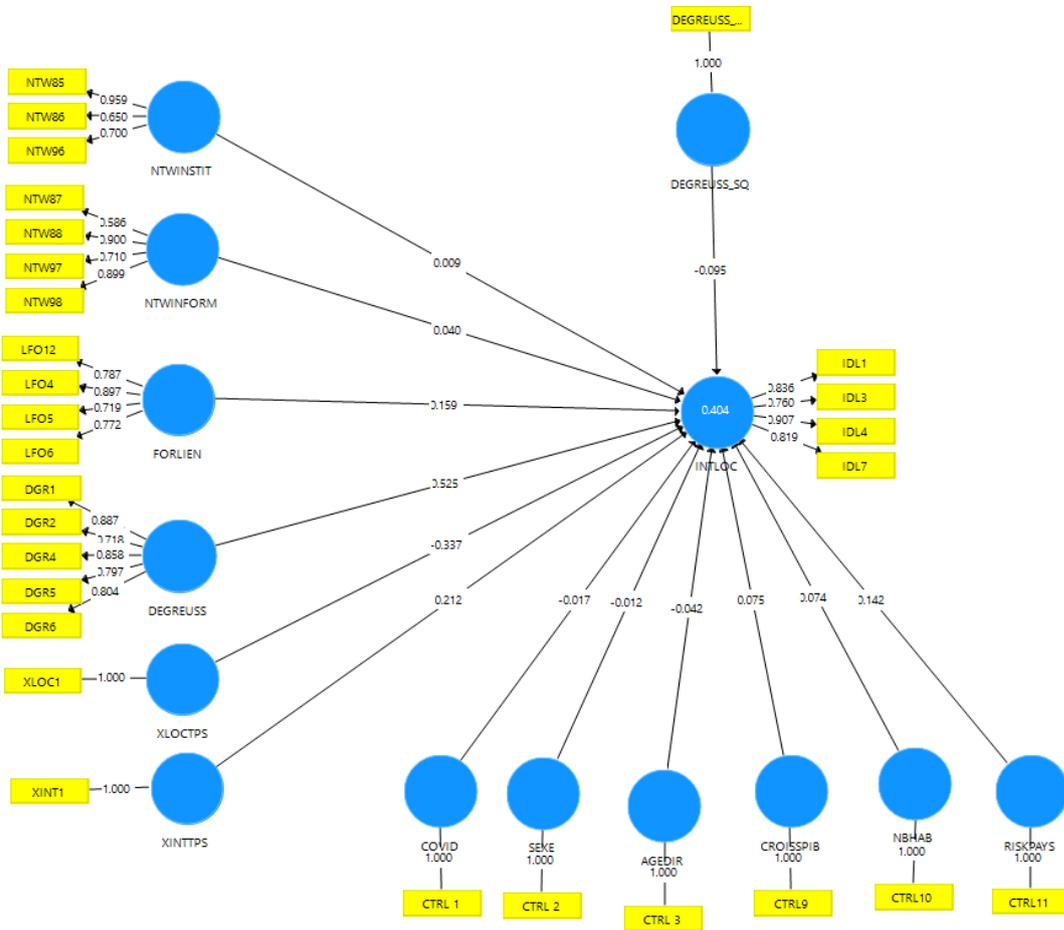
	AIC (Akaike's Information Criterion)	AICu (critère d'information d'Akaike sans biais)	AICc (critère d'information d'Akaike corrigé)	BIC (Bayesian Information Criteria)
INTLOC	-37,247	-22,391	93,198	2,237

Redondance croisée du construit

Total

	SSO	SSE	Q ² (= 1 - SSE/BSP)
AGEDIR	124,000	124,000	
COVID	124,000	124,000	
CROISSPIB	124,000	124,000	
DEGREUSS	620,000	620,000	
DEGREUSS_SQ	124,000	124,000	
FORLIEN	496,000	496,000	
INTLOC	496,000	377,973	0,238
NBHAB	124,000	124,000	
NTWINFORM	496,000	496,000	
NTWINSTIT	372,000	372,000	
RISKPAYS	124,000	124,000	
SEXE	124,000	124,000	
XINTTPS	124,000	124,000	
XLOCTPS	124,000	124,000	

Représentation graphique du modèle 3 bis sur INTLOC sur SMART PLS.



Modèle 4

Statistiques de colinéarité (VIF)

Valeurs VIF Internes

	INTLOC
AGEDIR	1,239
COVID	1,117
CROISSPIB	1,241
DEGREUSS	2,599
DEGREUSS_SQ	2,075
FORLIEN	1,346
INTLOC	
MOD_DEGREUSS_SQ_XINT	1,360
MOD_DEGREUSS_SQ_XLOC	1,183
NBHAB	1,275
NTWINFORM	1,400
NTWINSTIT	1,196
RISKPAYS	1,170
SEXE	1,396
XINTTPS	1,451
XLOCTPS	1,661

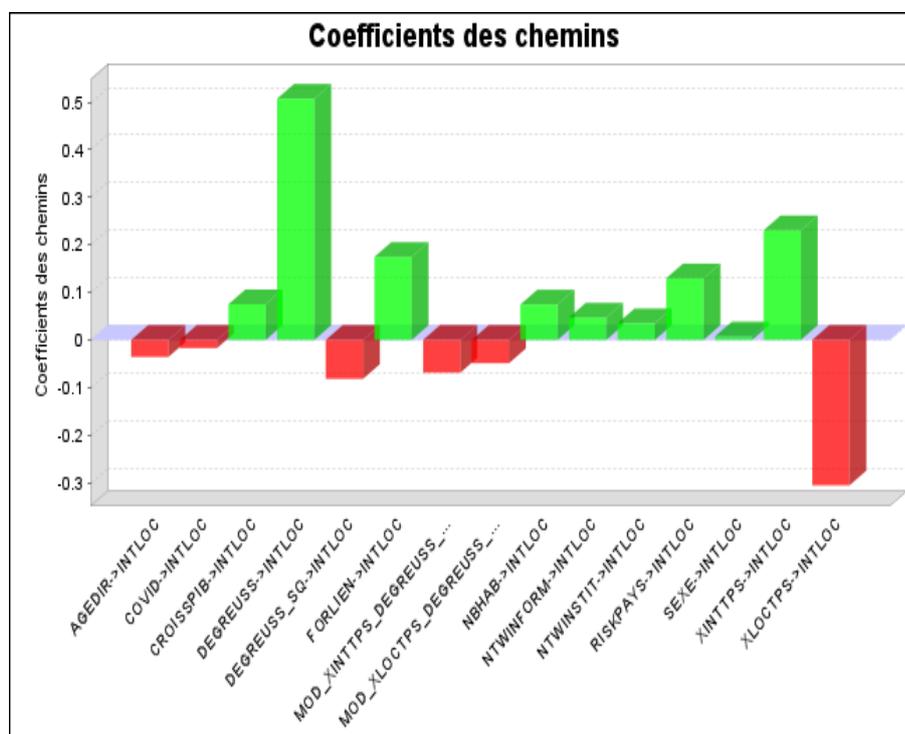
Coefficients des chemins

	INTLOC
AGEDIR	-0,045
COVID	-0,007
CROISSPIB	0,099
DEGREUSS	0,463
DEGREUSS_SQ	-0,076
FORLIEN	0,237
INTLOC	
MOD_DEGREUSS_SQ_XINT	-0,010
MOD_DEGREUSS_SQ_XLOC	-0,182
NBHAB	0,078
NTWINFORM	0,066
NTWINSTIT	0,028
RISKPAYS	0,139
SEXE	0,035
XINTTPS	0,231
XLOCTPS	-0,340

Coefficients des chemins

Moyenne, écart-type, valeur-t, valeur-p

	Échantillon initial (O)	Moyenne de l'échantillon (M)	Écart-type (STDEV)	Valeur t (O/STDEV)	valeurs-p
AGEDIR -> INTLOC	-0,045	-0,051	0,075	0,592	0,554
COVID -> INTLOC	-0,007	-0,001	0,077	0,092	0,927
CROISSPIB -> INTLOC	0,099	0,092	0,103	0,962	0,336
DEGREUSS -> INTLOC	0,463	0,460	0,125	3,700	0,000
DEGREUSS_SQ -> INTLOC	-0,076	-0,071	0,117	0,644	0,520
FORLIEN -> INTLOC	0,237	0,247	0,087	2,734	0,006
MOD_DEGREUSS_SQ_XINT -> INTLOC	-0,010	0,006	0,097	0,103	0,918
MOD_DEGREUSS_SQ_XLOC -> INTLOC	-0,182	-0,180	0,084	2,159	0,031
NBHAB -> INTLOC	0,078	0,083	0,089	0,880	0,380
NTWINFORM -> INTLOC	0,066	0,080	0,088	0,752	0,452
NTWINSTIT -> INTLOC	0,028	0,036	0,100	0,281	0,778
RISKPAY -> INTLOC	0,139	0,139	0,084	1,652	0,099
SEXE -> INTLOC	0,035	0,041	0,081	0,432	0,666
XINTTPS -> INTLOC	0,231	0,229	0,097	2,375	0,018
XLOCTPS -> INTLOC	-0,340	-0,336	0,105	3,245	0,001



R²

	R ²	R Carré Ajusté
INTLOC	0,441	0,363

Adéquation du modèle (fit)

Synthèse de l'adéquation

	Modèle saturé	Modèle estimé
SRMR	0,065	0,065
d_ULS	2,106	2,106
d_G	0,967	0,967
Khi-deux	627,118	627,118
NFI	0,660	0,660

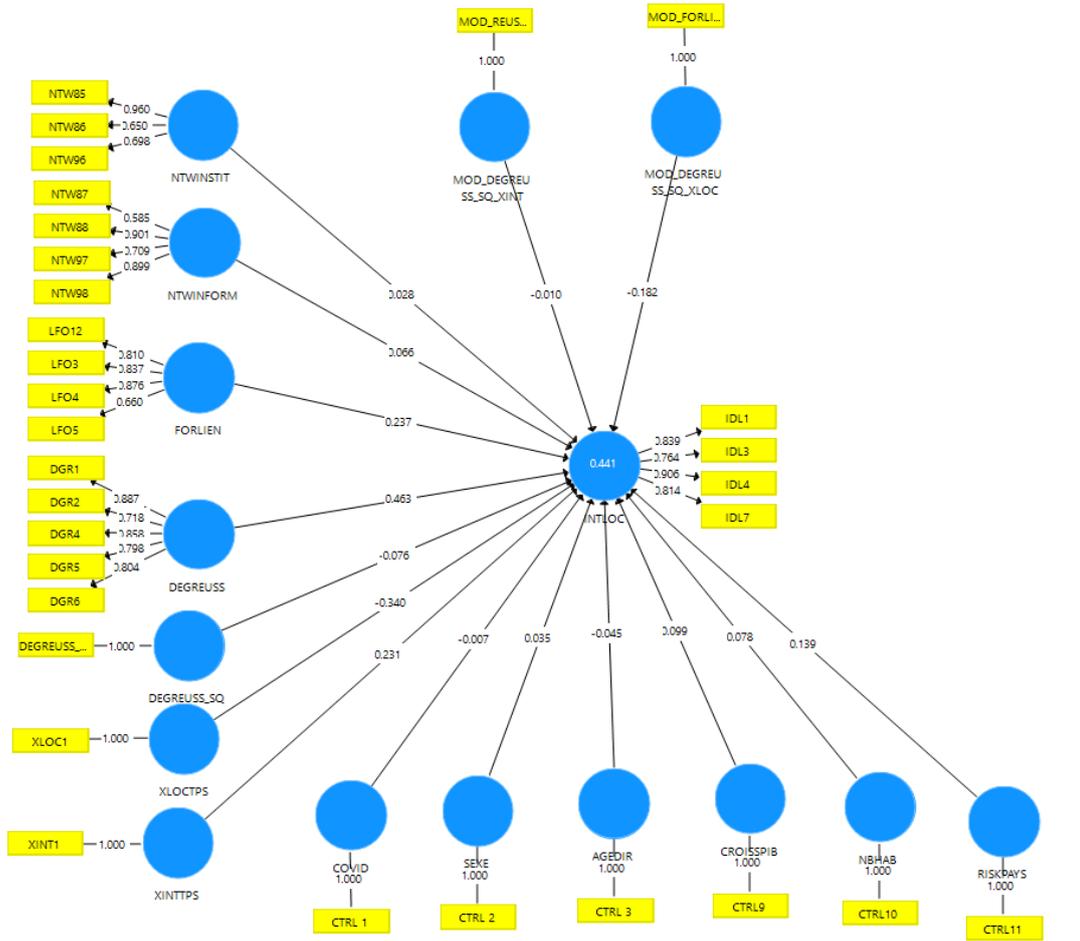
Critère de sélection du modèle

	AIC (Akaike's Information Criterion)	AICu (critère d'information d'Akaike sans biais)	AICc (critère d'information d'Akaike corrigé)	BIC (Bayesian Information Criteria)
INTLOC	-41,145	-24,014	90,629	3,980

Redondance croisée du construit

	SSO	SSE	Q ² (= 1-SSE/BSP)
AGEDIR	124,000	124,000	
COVID	124,000	124,000	
CROISSPIB	124,000	124,000	
DEGREUSS	620,000	620,000	
DEGREUSS_SQ	124,000	124,000	
FORLIEN	496,000	496,000	
INTLOC	496,000	367,921	0,258
MOD_DEGREUSS_SQ_XINT	124,000	124,000	
MOD_DEGREUSS_SQ_XLOC	124,000	124,000	
NBHAB	124,000	124,000	
NTWINFORM	496,000	496,000	
NTWINSTIT	372,000	372,000	
RISKPAYS	124,000	124,000	
SEXE	124,000	124,000	
XINTTPS	124,000	124,000	
XLOCTPS	124,000	124,000	

Représentation graphique du modèle 4 sur INTLOC sur SMART PLS.



Modèle 5

Statistiques de colinéarité (VIF)

Valeurs VIF Internes

	INTLOC
AGEDIR	1,255
COVID	1,190
CROISSPIB	1,275
DEGREUSS	2,825
DEGREUSS_SQ	2,122
FORLIEN	1,561
INTLOC	
MOD_DEGREUSS_SQ_XINT	2,112
MOD_DEGREUSS_SQ_XLOCTPS	2,168
MOD_FORLIEN_XINTTPS	2,279
MOD_FORLIEN_XLOCTPS	1,850
MOD_NTWINFORM_XINTTPS	2,244
MOD_NTWINFORM_XLOC	2,692
NBHAB	1,354
NTWINFORM	1,426
NTWINSTIT	1,277
RISKPAY	1,264
SEXE	1,449
XINTTPS	1,593
XLOCTPS	2,046

Coefficients des chemins

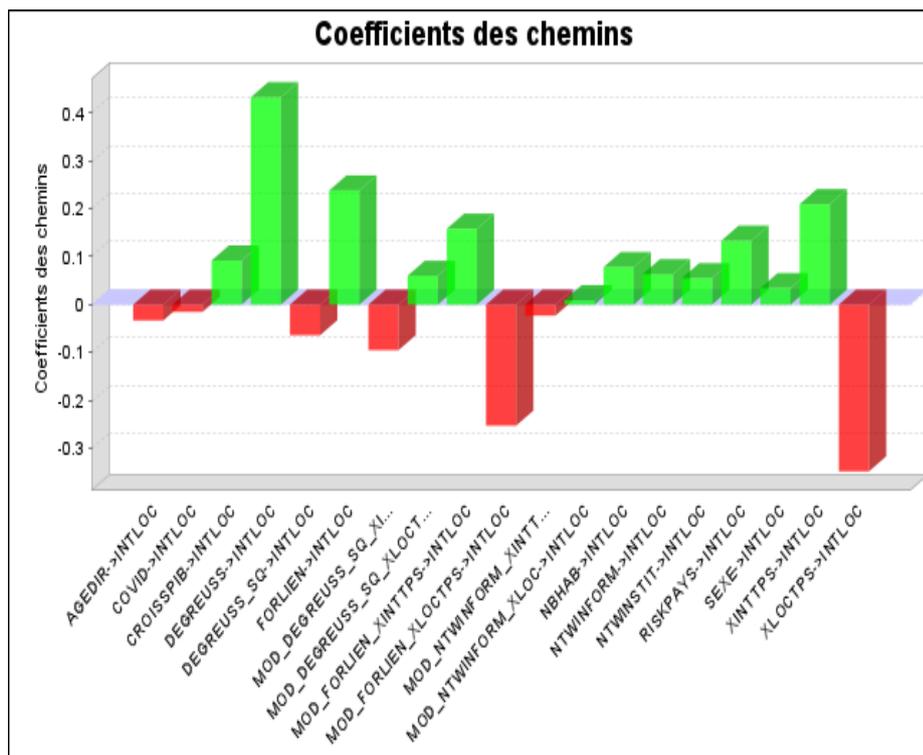
	INTLOC
AGEDIR	-0,033
COVID	-0,015
CROISSPIB	0,092
DEGREUSS	0,433
DEGREUSS_SQ	-0,064
FORLIEN	0,238
INTLOC	
MOD_DEGREUSS_SQ_XINT	-0,095
MOD_DEGREUSS_SQ_XLOCTPS	0,060
MOD_FORLIEN_XINTTPS	0,158
MOD_FORLIEN_XLOCTPS	-0,253
MOD_NTWINFORM_XINTTPS	-0,023
MOD_NTWINFORM_XLOC	0,009
NBHAB	0,078
NTWINFORM	0,064
NTWINSTIT	0,055

RISKPAYS	0,133
SEXE	0,034
XINTTPS	0,210
XLOCTPS	-0,349

Coefficients des chemins

Moyenne, écart-type, valeur-t, valeur-p

	Échantillon initial (O)	Moyenne de l'échantillon (M)	Écart-type (STDEV)	Valeur t (O/STDEV)	valeurs-p
AGEDIR -> INTLOC	-0,033	-0,040	0,084	0,395	0,693
COVID -> INTLOC	-0,015	-0,013	0,086	0,178	0,859
CROISSPIB -> INTLOC	0,092	0,067	0,108	0,856	0,393
DEGREUSS -> INTLOC	0,433	0,431	0,137	3,164	0,002
DEGREUSS_SQ -> INTLOC	-0,064	-0,045	0,124	0,514	0,607
FORLIEN -> INTLOC	0,238	0,243	0,101	2,371	0,018
MOD_DEGREUSS_SQ_XINT -> INTLOC	-0,095	-0,078	0,137	0,696	0,487
MOD_DEGREUSS_SQ_XLOCTPS -> INTLOC	0,060	0,063	0,124	0,487	0,627
MOD_FORLIEN_XINTTPS -> INTLOC	0,158	0,145	0,132	1,202	0,230
MOD_FORLIEN_XLOCTPS -> INTLOC	-0,253	-0,252	0,119	2,120	0,035
MOD_NTWINFORM_XINTTPS -> INTLOC	-0,023	-0,030	0,121	0,191	0,849
MOD_NTWINFORM_XLOCTPS -> INTLOC	0,009	0,043	0,134	0,069	0,945
NBHAB -> INTLOC	0,078	0,099	0,096	0,816	0,415
NTWINFORM -> INTLOC	0,064	0,079	0,092	0,691	0,490
NTWINSTIT -> INTLOC	0,055	0,060	0,103	0,540	0,590
RISKPAYS -> INTLOC	0,133	0,130	0,085	1,565	0,118
SEXE -> INTLOC	0,034	0,038	0,090	0,383	0,702
XINTTPS -> INTLOC	0,210	0,199	0,093	2,264	0,024
XLOCTPS -> INTLOC	-0,349	-0,332	0,115	3,028	0,003



Critères de qualité

R^2

	R^2	R Carré Ajusté
INTLOC	0,444	0,343

Adéquation du modèle (fit)

Synthèse de l'adéquation

	Modèle saturé	Modèle estimé
SRMR	0,061	0,061
d_ULS	2,318	2,318
d_G	1,157	1,157
Khi-deux	722,442	722,442
NFI	0,677	0,677

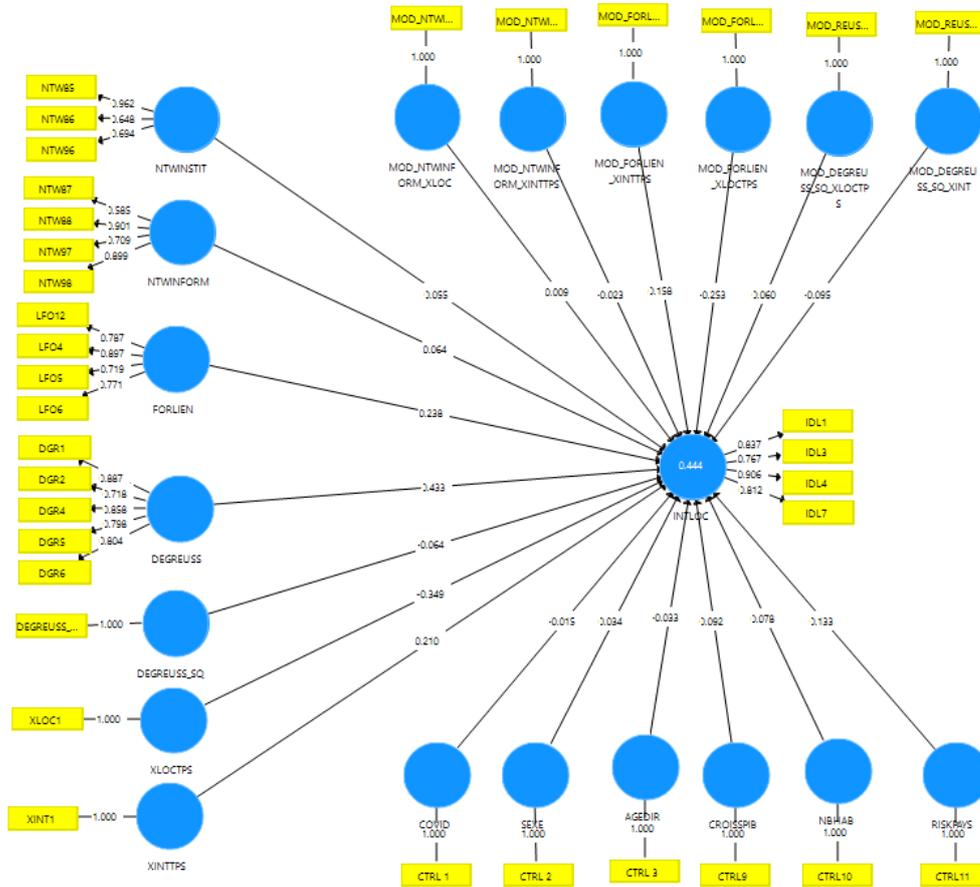
Critère de
sélection
du modèle

	AIC (Akaike's Information Criterion)	AICu (critère d'information d'Akaike sans biais)	AICc (critère d'information d'Akaike corrigé)	BIC (Bayesian Information Criteria)	HQ (critère de Quinn Hannan)	HQc (critère de Hannan- Quinn corrigé)
INTLOC	-33,874	-12,064	101,185	22,532	-10,961	2,609

Redondance croisée du construit
Total

	SSO	SSE	Q ² (= 1-SSE/BSP)
AGEDIR	124,000	124,000	
COVID	124,000	124,000	
CROISSPIB	124,000	124,000	
DEGREUSS	620,000	620,000	
DEGREUSS_SQ	124,000	124,000	
FORLIEN	496,000	496,000	
INTLOC	496,000	374,264	0,245
MOD_DEGREUSS_SQ_XINT	124,000	124,000	
MOD_DEGREUSS_SQ_XLOCTPS	124,000	124,000	
MOD_FORLIEN_XINTTPS	124,000	124,000	
MOD_FORLIEN_XLOCTPS	124,000	124,000	
MOD_NTWINFORM_XINTTPS	124,000	124,000	
MOD_NTWINFORM_XLOC	124,000	124,000	
NBHAB	124,000	124,000	
NTWINFORM	496,000	496,000	
NTWINSTIT	372,000	372,000	
RISKPAYS	124,000	124,000	
SEXE	124,000	124,000	
XINTTPS	124,000	124,000	
XLOCTPS	124,000	124,000	

Représentation graphique du modèle 5 sur INTLOC sur SMART PLS.



Modèle 6

Statistiques de colinéarité (VIF)

Valeurs VIF Internes

	INTLOC
AGEDIR	1,308
COVID	1,196
CROISSPIB	1,296
DEGREUSS	2,923
DEGREUSS_SQ	2,136
FORLIEN	1,562
INTLOC	
MOD_FORLIEN_XINT	2,387
MOD_FORLIEN_XLOC	2,390
MOD_NTWINFORM_XLOC	2,889
MOD_NTWINF_XINT	2,437
MOD_REUSS_XINT	8,038
MOD_REUS_SQ_XINT	8,775
MOD_REUS_SQ_XLOC	5,627
MOD_REUS_XLOC	5,013
NBHAB	1,465
NTWINFORM	1,442
NTWINSTIT	1,373
RISKPAYS	1,306
SEXE	1,469
XINTTPS	1,693
XLOCTPS	2,212

Coefficients des chemins

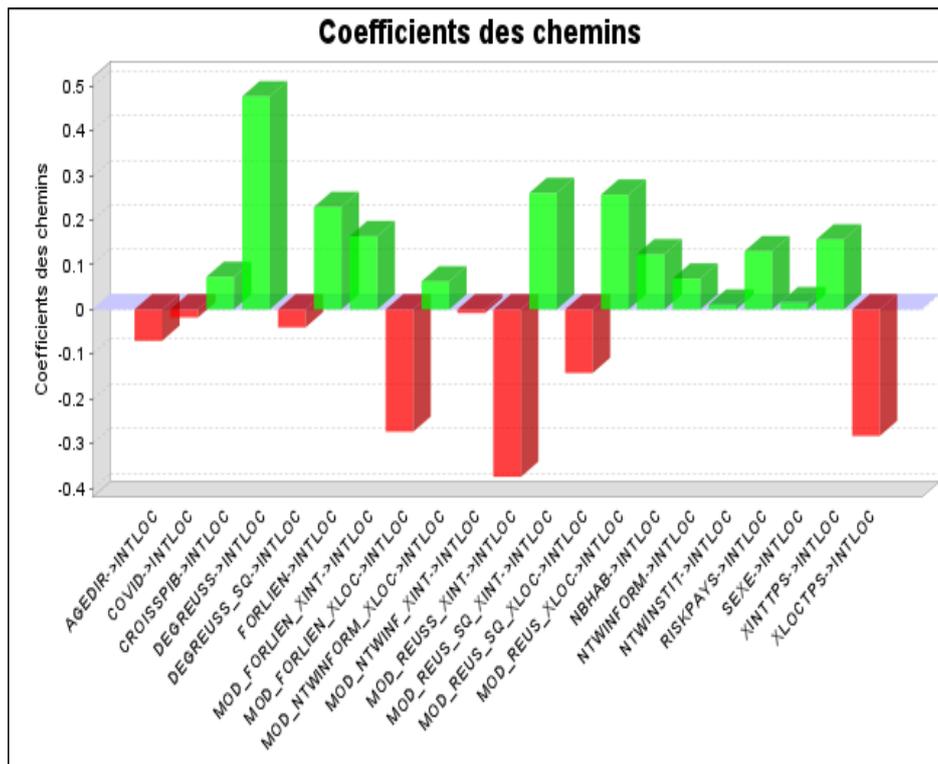
	INTLOC
AGEDIR	-0,070
COVID	-0,018
CROISSPIB	0,073
DEGREUSS	0,477
DEGREUSS_SQ	-0,040
FORLIEN	0,229
INTLOC	
MOD_FORLIEN_XINT	0,164
MOD_FORLIEN_XLOC	-0,274
MOD_NTWINFORM_XLOC	0,063
MOD_NTWINF_XINT	-0,008
MOD_REUSS_XINT	-0,375
MOD_REUS_SQ_XINT	0,260

MOD_REUS_SQ_XLOC	-0,142
MOD_REUS_XLOC	0,257
NBHAB	0,124
NTWINFORM	0,069
NTWINSTIT	0,011
RISKPAYS	0,130
SEXE	0,016
XINTTPS	0,157
XLOCTPS	-0,283

Coefficients des chemins

Moyenne, écart-type, valeur-t, valeur-p

	Échantillon initial (O)	Moyenne de l'échantillon (M)	Écart-type (STDEV)	Valeur t (O/STDEV)	valeurs-p
AGEDIR -> INTLOC	-0,070	-0,066	0,077	0,913	0,362
COVID -> INTLOC	-0,018	-0,023	0,086	0,209	0,835
CROISSPIB -> INTLOC	0,073	0,048	0,105	0,694	0,488
DEGREUSS -> INTLOC	0,477	0,466	0,143	3,345	0,001
DEGREUSS_SQ -> INTLOC	-0,040	-0,041	0,132	0,305	0,760
FORLIEN -> INTLOC	0,229	0,241	0,093	2,471	0,014
MOD_FORLIEN_XINT -> INTLOC	0,164	0,168	0,121	1,355	0,176
MOD_FORLIEN_XLOC -> INTLOC	-0,274	-0,271	0,127	2,152	0,032
MOD_NTWINFORM_XLOC -> INTLOC	0,063	0,083	0,138	0,457	0,648
MOD_NTWINF_XINT -> INTLOC	-0,008	-0,037	0,117	0,070	0,944
MOD_REUSS_XINT -> INTLOC	-0,375	-0,341	0,244	1,537	0,125
MOD_REUS_SQ_XINT -> INTLOC	0,260	0,225	0,264	0,987	0,324
MOD_REUS_SQ_XLOC -> INTLOC	-0,142	-0,046	0,294	0,483	0,629
MOD_REUS_XLOC -> INTLOC	0,257	0,153	0,297	0,864	0,388
NBHAB -> INTLOC	0,124	0,133	0,096	1,293	0,197
NTWINFORM -> INTLOC	0,069	0,080	0,097	0,712	0,477
NTWINSTIT -> INTLOC	0,011	0,043	0,095	0,113	0,910
RISKPAYS -> INTLOC	0,130	0,133	0,094	1,389	0,165
SEXE -> INTLOC	0,016	0,030	0,094	0,172	0,864
XINTTPS -> INTLOC	0,157	0,158	0,097	1,611	0,108
XLOCTPS -> INTLOC	-0,283	-0,274	0,112	2,539	0,011



Critères de qualité

R²

	R ²	R Carré Ajusté
INTLOC	0,474	0,365

Adéquation du modèle (fit)

Synthèse de l'adéquation

	Modèle saturé	Modèle estimé
SRMR	0,059	0,059
d_ULS	2,472	2,472
d_G	1,273	1,273
Khi-deux	778,824	778,824
NFI	0,717	0,717

Critère de
sélection du
modèle

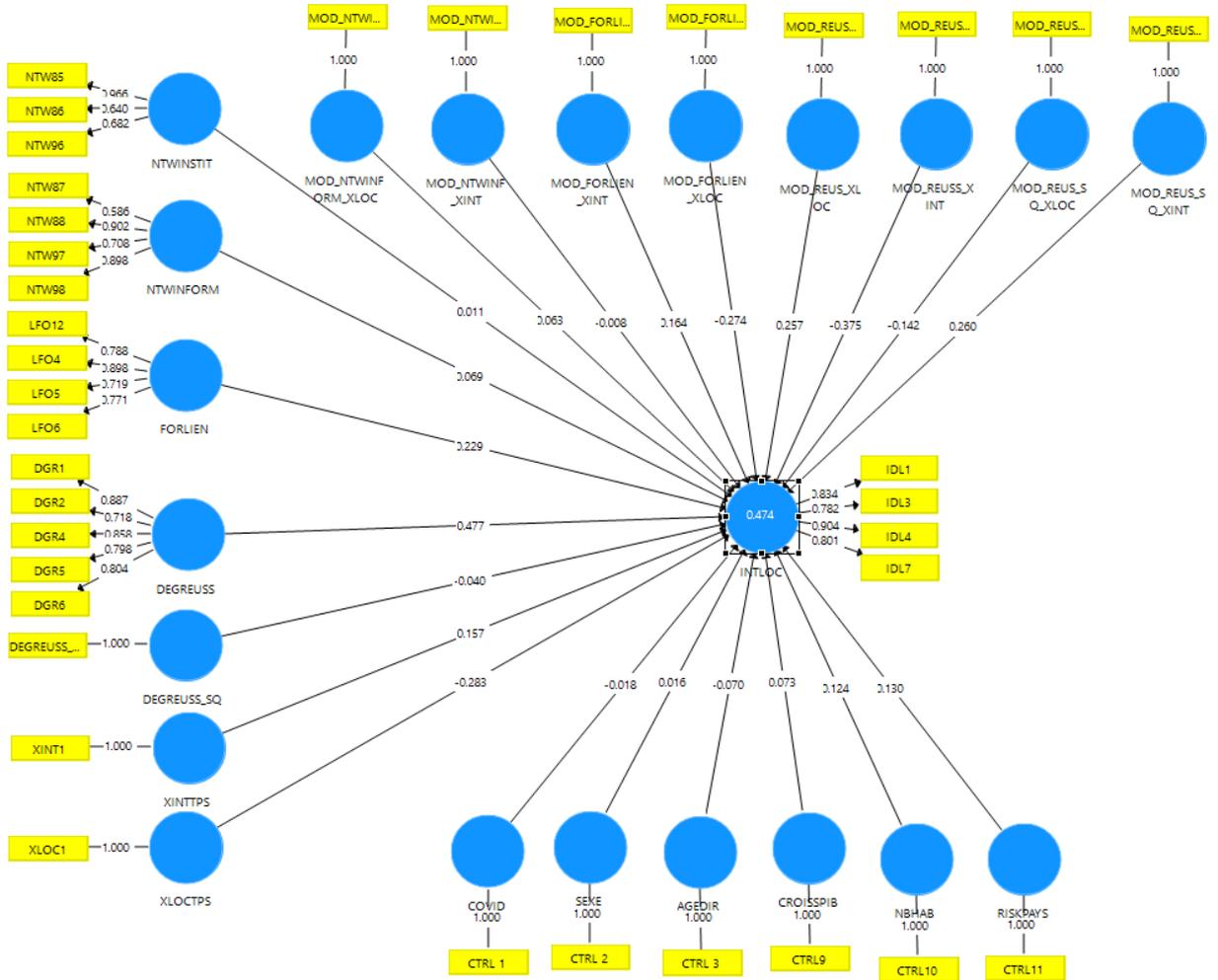
	AIC (Akaike's Information Criterion)	AICu (critère d'information d'Akaike sans biais)	AICc (critère d'information d'Akaike corrigé)	BIC (Bayesian Information Criteria)	HQ (critère de Quinn Hannan)	HQc (critère de Hannan-Quinn corrigé)
INTLOC	-36,602	-12,384	100,438	25,444	-11,398	5,211

Redondance croisée du construit

Total

	SSO	SSE	Q ² (= 1-SSE/BSP)
AGEDIR	124,000	124,000	
COVID	124,000	124,000	
CROISSPIB	124,000	124,000	
DEGREUSS	620,000	620,000	
DEGREUSS_SQ	124,000	124,000	
FORLIEN	496,000	496,000	
INTLOC	496,000	367,056	0,260
MOD_FORLIEN_XINT	124,000	124,000	
MOD_FORLIEN_XLOC	124,000	124,000	
MOD_NTWINFORM_XLOC	124,000	124,000	
MOD_NTWINF_XINT	124,000	124,000	
MOD_REUSS_XINT	124,000	124,000	
MOD_REUS_SQ_XINT	124,000	124,000	
MOD_REUS_SQ_XLOC	124,000	124,000	
MOD_REUS_XLOC	124,000	124,000	
NBHAB	124,000	124,000	
NTWINFORM	496,000	496,000	
NTWINSTIT	372,000	372,000	
RISKPAYS	124,000	124,000	
SEXE	124,000	124,000	
XINTTPS	124,000	124,000	
XLOCTPS	124,000	124,000	

Représentation graphique du modèle 6 sur INTLOC sur SMART PLS.



Orientation internationale

Modèle 1

Statistiques de colinéarité (VIF)

Valeurs VIF Internes

	ORIENT
AGEDIR	1,090
COVID	1,017
CROISSPIB	1,140
NBHAB	1,213
ORIENT	
RISKPAYS	1,103
SEXE	1,122

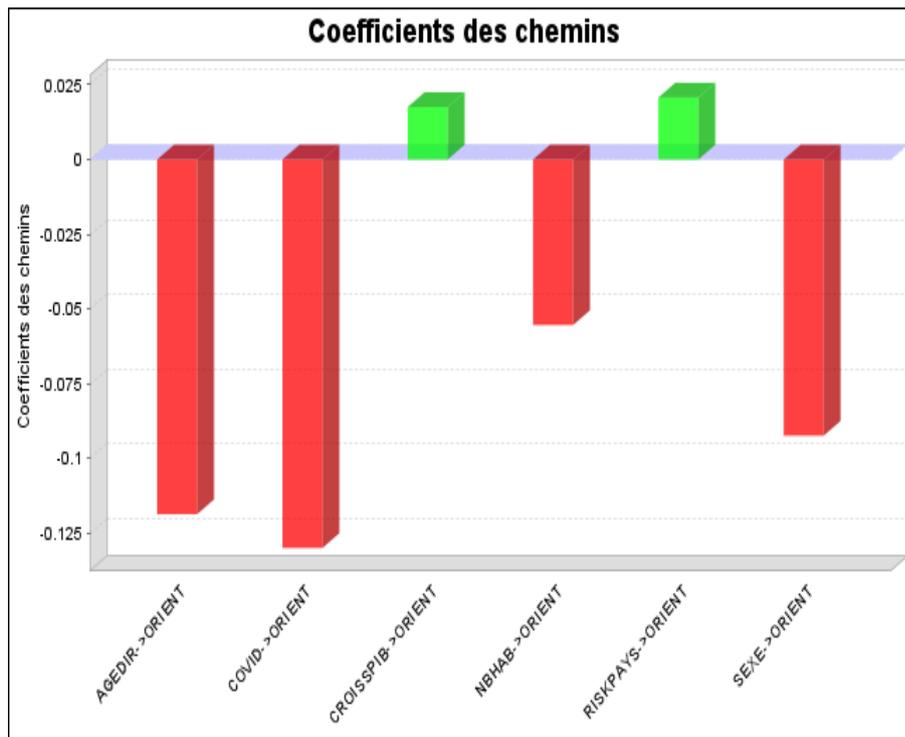
Coefficients des chemins

	ORIENT
AGEDIR	-0,119
COVID	-0,130
CROISSPIB	0,018
NBHAB	-0,055
ORIENT	
RISKPAYS	0,021
SEXE	-0,092

Coefficients des chemins

Moyenne, écart-type, valeur-t, valeur-p

	Échantillon initial (O)	Moyenne de l'échantillon (M)	Écart-type (STDEV)	Valeur t (O/STDEV)	valeurs-p
AGEDIR -> ORIENT	-0,119	-0,115	0,083	1,435	0,152
COVID -> ORIENT	-0,130	-0,133	0,087	1,500	0,134
CROISSPIB -> ORIENT	0,018	0,014	0,095	0,185	0,853
NBHAB -> ORIENT	-0,055	-0,055	0,104	0,532	0,595
RISKPAYS -> ORIENT	0,021	0,021	0,098	0,212	0,832
SEXE -> ORIENT	-0,092	-0,101	0,069	1,338	0,182



R²

	R ²	R Carré Ajusté
ORIENT	0,053	0,004

Adéquation du modèle (fit)

Synthèse de l'adéquation

	Modèle saturé	Modèle estimé
SRMR	0,024	0,024
d_ULS	0,021	0,021
d_G	0,046	0,046
Khi-deux	38,144	38,144
NFI	0,719	0,719

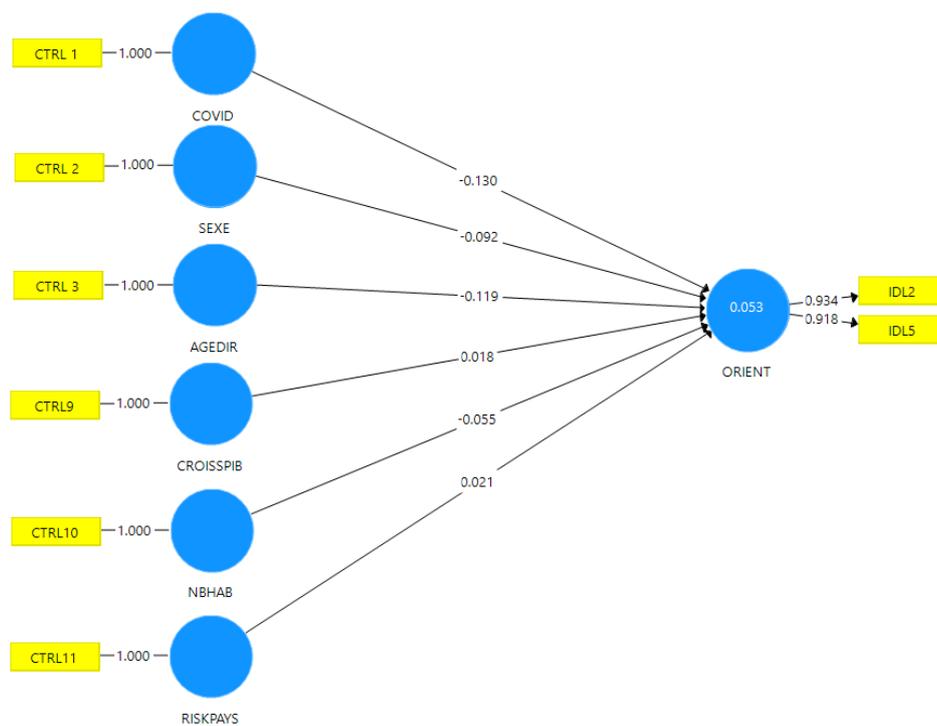
Critère de sélection du modèle

	AIC (Akaike's Information Criterion)	AICu (critère d'information d'Akaike sans biais)	AICc (critère d'information d'Akaike corrigé)	BIC (Bayesian Information Criteria)
ORIENT	6,262	13,468	133,514	26,004

Redondance croisée du construit

	SSO	SSE	Q ² (= 1-SSE/BSP)
AGEDIR	124,000	124,000	
COVID	124,000	124,000	
CROISSPIB	124,000	124,000	
NBHAB	124,000	124,000	
ORIENT	248,000	245,446	0,010
RISKPAYS	124,000	124,000	
SEXE	124,000	124,000	

Représentation graphique du modèle 1 sur ORIENT sur SMART PLS.



Modèle 2

Statistiques de colinéarité (VIF)

Valeurs VIF Internes

	ORIENT
AGEDIR	1,193
COVID	1,079
CROISSPIB	1,234
DEGREUSS	1,415
FORLIEN	1,235
NBHAB	1,288
NTWINFORM	1,336
NTWINSTIT	1,136
ORIENT	
RISKPAYS	1,159
SEXE	1,247
XINTTPS	1,350
XLOCTPS	1,613

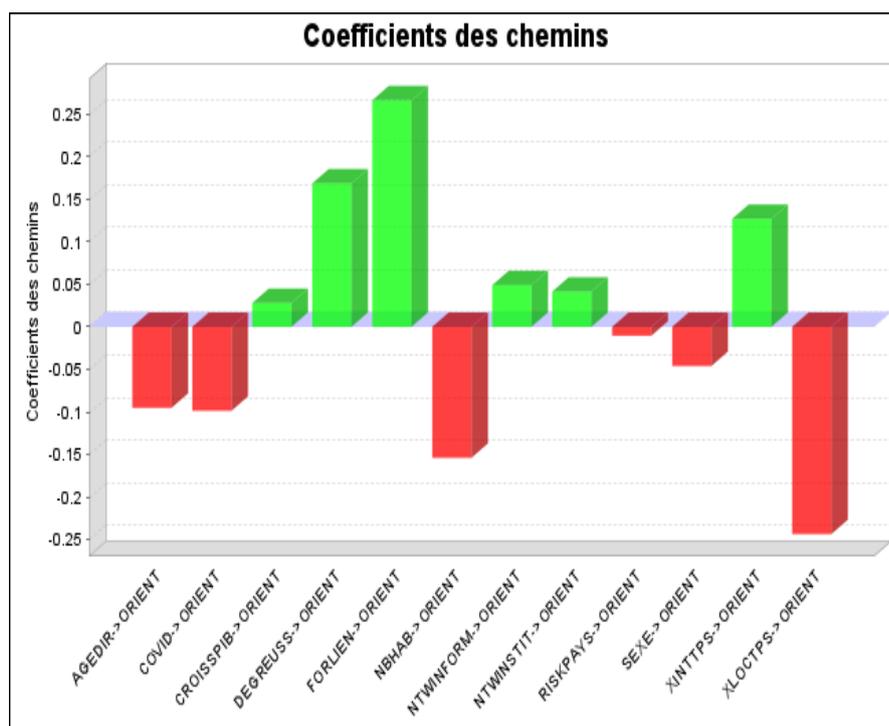
Coefficients des chemins

	ORIENT
AGEDIR	-0,095
COVID	-0,099
CROISSPIB	0,028
DEGREUSS	0,169
FORLIEN	0,266
NBHAB	-0,154
NTWINFORM	0,049
NTWINSTIT	0,041
ORIENT	
RISKPAYS	-0,010
SEXE	-0,046
XINTTPS	0,127
XLOCTPS	-0,244

Coefficients des chemins

Moyenne, écart-type, valeur-t, valeur-p

	Échantillon initial (O)	Moyenne de l'échantillon (M)	Écart-type (STDEV)	Valeur t (O/STDEV)	valeurs-p
AGEDIR -> ORIENT	-0,095	-0,099	0,081	1,182	0,238
COVID -> ORIENT	-0,099	-0,087	0,087	1,130	0,259
CROISSPIB -> ORIENT	0,028	0,017	0,086	0,325	0,745
DEGREUSS -> ORIENT	0,169	0,166	0,110	1,528	0,127
FORLIEN -> ORIENT	0,266	0,281	0,092	2,880	0,004
NBHAB -> ORIENT	-0,154	-0,143	0,093	1,654	0,099
NTWINFORM -> ORIENT	0,049	0,085	0,108	0,455	0,650
NTWINSTIT -> ORIENT	0,041	0,057	0,096	0,431	0,666
RISKPAYS -> ORIENT	-0,010	-0,012	0,098	0,106	0,916
SEXE -> ORIENT	-0,046	-0,039	0,081	0,568	0,570
XINTTPS -> ORIENT	0,127	0,126	0,069	1,833	0,067
XLOCTPS -> ORIENT	-0,244	-0,239	0,118	2,059	0,040



R²

	R ²	R Carré Ajusté
ORIENT	0,222	0,138

Adéquation du modèle (fit)

Synthèse de l'adéquation

	Modèle saturé	Modèle estimé
SRMR	0,064	0,064
d_ULS	1,417	1,417
d_G	0,700	0,700
Khi-deux	483,637	483,637
NFI	0,648	0,648

Critère de sélection du modèle

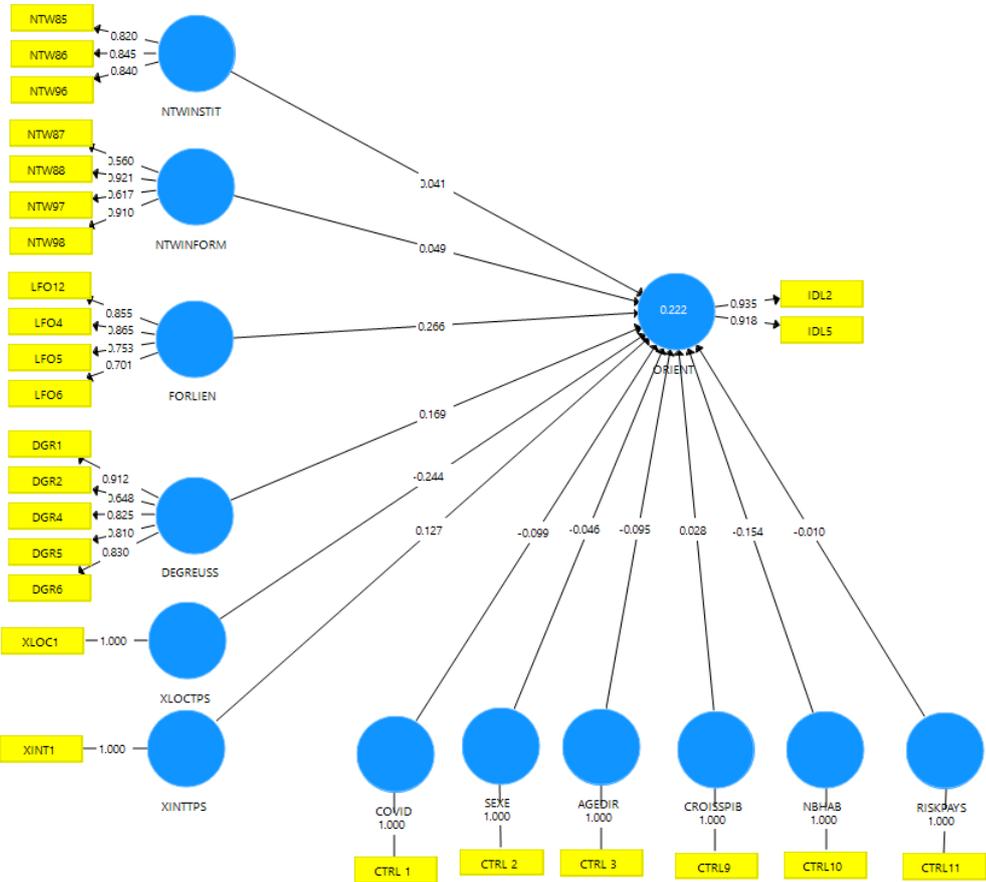
	AIC (Akaike's Information Criterion)	AICu (critère d'information d'Akaike sans biais)	AICc (critère d'information d'Akaike corrigé)	BIC (Bayesian Information Criteria)	HQ (critère de Quinn Hannan)	HQc (critère de Quinn Hannan corrigé)
ORIENT	-6,077	7,656	123,776	30,587	8,817	

Redondance croisée du construit

Total

	SSO	SSE	Q ² (= 1 - SSE/BSP)
AGEDIR	124,000	124,000	
COVID	124,000	124,000	
CROISSPIB	124,000	124,000	
DEGREUSS	620,000	620,000	
FORLIEN	496,000	496,000	
NBHAB	124,000	124,000	
NTWIFORM	496,000	496,000	
NTWINSTIT	372,000	372,000	
ORIENT	248,000	217,883	0,121
RISKPAYS	124,000	124,000	
SEXE	124,000	124,000	
XINTTPS	124,000	124,000	
XLOCTPS	124,000	124,000	

Représentation graphique du modèle 2 sur ORIENT sur SMART PLS.



Modèle 3

Statistiques de colinéarité (VIF)

Valeurs VIF Internes

	ORIENT
AGEDIR	1,197
COVID	1,182
CROISSPIB	1,287
DEGREUSS	1,558
FORLIEN	1,478
MOD_FORLIEN_XINT	2,058
MOD_FORLIEN_XLOC	1,912
MOD_NTWINF_XINT	2,228
MOD_NTWINF_XLOC	2,257
MOD_REUS_XINT	1,726
MOD_REUS_XLOC	1,919
NBHAB	1,388
NTWINFORM	1,445
NTWINSTIT	1,293
ORIENT	
RISKPAYS	1,273
SEXE	1,398
XINTTPS	1,518
XLOCTPS	1,826

Coefficients des chemins

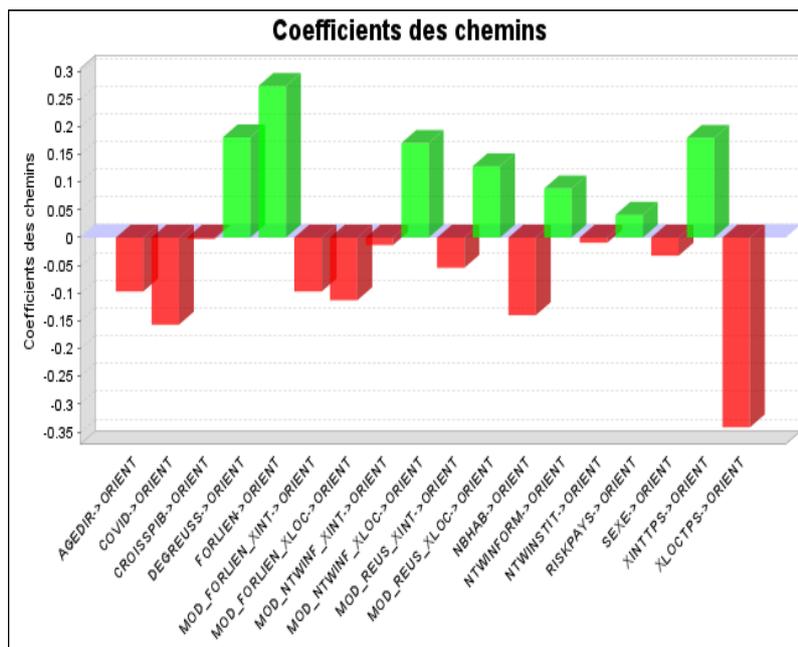
	ORIENT
AGEDIR	-0,097
COVID	-0,157
CROISSPIB	-0,002
DEGREUSS	0,181
FORLIEN	0,273
MOD_FORLIEN_XINT	-0,097
MOD_FORLIEN_XLOC	-0,113
MOD_NTWINF_XINT	-0,013
MOD_NTWINF_XLOC	0,170
MOD_REUS_XINT	-0,054
MOD_REUS_XLOC	0,129
NBHAB	-0,140
NTWINFORM	0,088
NTWINSTIT	-0,009
ORIENT	
RISKPAYS	0,041

SEXE	-0,033
XINTTPS	0,180
XLOCTPS	-0,342

Coefficients des chemins

Moyenne, écart-type, valeur-t, valeur-p

	Échantillon initial (O)	Moyenne de l'échantillon (M)	Écart-type (STDEV)	Valeur t (O/STDEV)	valeurs-p
AGEDIR -> ORIENT	-0,097	-0,097	0,086	1,123	0,262
COVID -> ORIENT	-0,157	-0,155	0,083	1,881	0,061
CROISSPIB -> ORIENT	-0,002	-0,021	0,086	0,027	0,978
DEGREUSS -> ORIENT	0,181	0,180	0,128	1,412	0,159
FORLIEN -> ORIENT	0,273	0,285	0,102	2,671	0,008
MOD_FORLIEN_XINT -> ORIENT	-0,097	-0,100	0,144	0,674	0,500
MOD_FORLIEN_XLOC -> ORIENT	-0,113	-0,112	0,151	0,745	0,457
MOD_NTWINF_XINT -> ORIENT	-0,013	-0,023	0,122	0,110	0,912
MOD_NTWINF_XLOC -> ORIENT	0,170	0,176	0,148	1,154	0,249
MOD_REUS_XINT -> ORIENT	-0,054	-0,065	0,117	0,464	0,643
MOD_REUS_XLOC -> ORIENT	0,129	0,117	0,154	0,834	0,405
NBHAB -> ORIENT	-0,140	-0,116	0,096	1,462	0,144
NTWINFORM -> ORIENT	0,088	0,108	0,122	0,723	0,470
NTWINSTIT -> ORIENT	-0,009	0,019	0,098	0,095	0,924
RISKPAYS -> ORIENT	0,041	0,042	0,107	0,382	0,702
SEXE -> ORIENT	-0,033	-0,017	0,096	0,341	0,733
XINTTPS -> ORIENT	0,180	0,198	0,109	1,643	0,101
XLOCTPS -> ORIENT	-0,342	-0,348	0,138	2,473	0,014



R²

	R ²	R Carré Ajusté
ORIENT	0,273	0,149

Adéquation du modèle (fit)

Synthèse de l'adéquation

	Modèle saturé	Modèle estimé
SRMR	0,056	0,056
d_ULS	1,671	1,671
d_G	0,892	0,892
Khi-deux	596,485	596,485
NFI	0,674	0,674

Critère de sélection du modèle

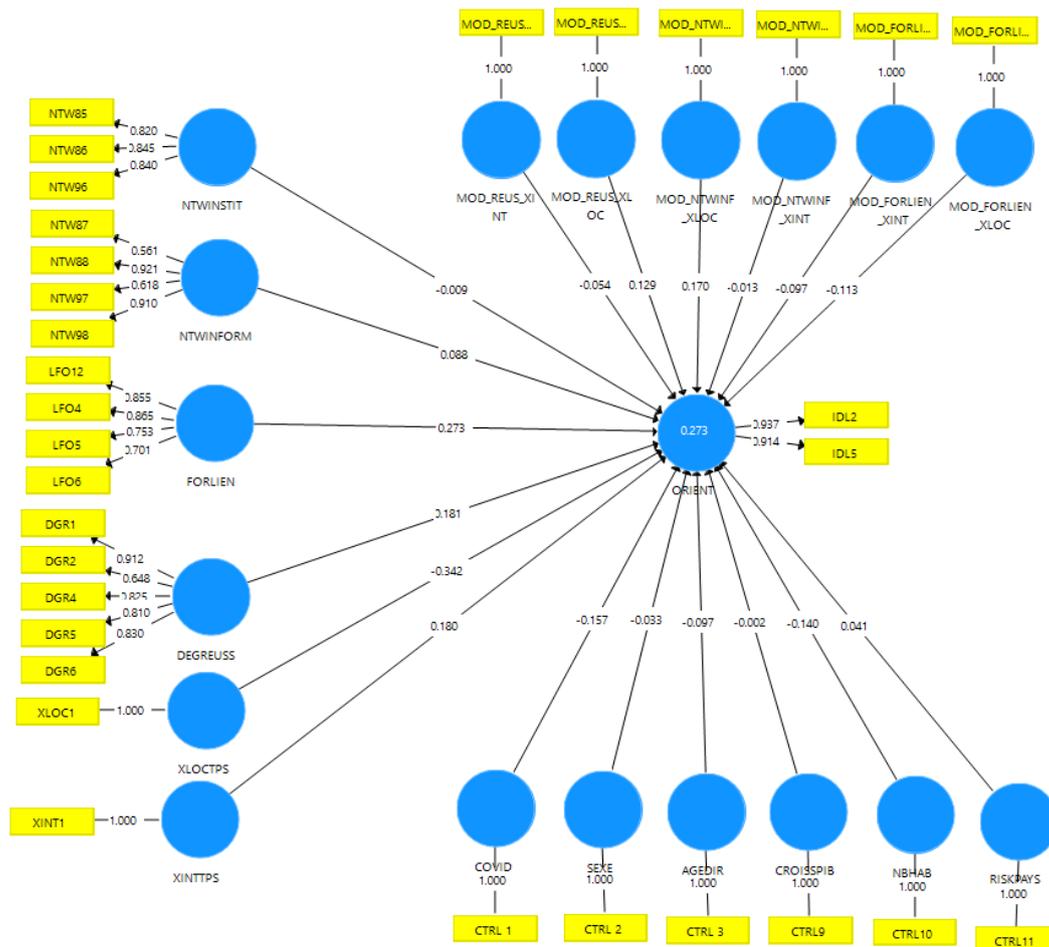
	AIC (Akaike's Information Criterion)	AICu (critère d'information d'Akaike sans biais)	AICc (critère d'information d'Akaike corrigé)	BIC (Bayesian Information Criteria)	HQ (critère de Quinn Hannan)	HQ de Qu...
ORIENT	-2,621	18,002	131,534	50,964	19,146	

Redondance croisée du construit

	SSO	SSE	Q ² (= 1-SSE/BSP)
AGEDIR	124,000	124,000	
COVID	124,000	124,000	
CROISSPIB	124,000	124,000	
DEGREUSS	620,000	620,000	

FORLIEN	496,000	496,000	
MOD_FORLIEN_XINT	124,000	124,000	
MOD_FORLIEN_XLOC	124,000	124,000	
MOD_NTWINF_XINT	124,000	124,000	
MOD_NTWINF_XLOC	124,000	124,000	
MOD_REUS_XINT	124,000	124,000	
MOD_REUS_XLOC	124,000	124,000	
NBHAB	124,000	124,000	
NTWINFO	496,000	496,000	
NTWINSTIT	372,000	372,000	
ORIENT	248,000	217,215	0,124
RISKPAY	124,000	124,000	
SEXE	124,000	124,000	
XINTTPS	124,000	124,000	
XLOCTPS	124,000	124,000	

Représentation graphique du modèle 3 sur ORIENT sur SMART PLS.



Modèle 3 bis

Statistiques de colinéarité (VIF)

Valeurs VIF Internes

	ORIENT
AGEDIR	1,209
COVID	1,081
CROISSPIB	1,236
DEGREUSS	2,136
DEGREUSS_SQ	1,912
FORLIEN	1,237
NBHAB	1,295
NTWINFORM	1,363
NTWINSTIT	1,136
ORIENT	
RISKPAYS	1,166
SEXE	1,247
XINTTPS	1,367
XLOCTPS	1,622

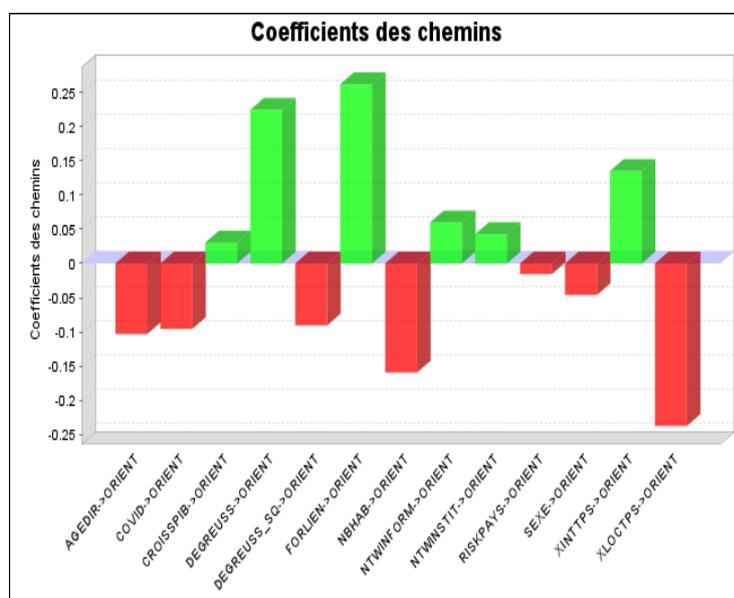
Coefficients des chemins

	ORIENT
AGEDIR	-0,103
COVID	-0,096
CROISSPIB	0,031
DEGREUSS	0,225
DEGREUSS_SQ	-0,091
FORLIEN	0,262
NBHAB	-0,160
NTWINFORM	0,060
NTWINSTIT	0,043
ORIENT	
RISKPAYS	-0,016
SEXE	-0,046
XINTTPS	0,135
XLOCTPS	-0,238

Coefficients des chemins

Moyenne, écart-type, valeur-t, valeur-p

	Échantillon initial (O)	Moyenne de l'échantillon (M)	Écart-type (STDEV)	Valeur t (O/STDEV)	valeurs-p
AGEDIR -> ORIENT	-0,103	-0,115	0,077	1,342	0,180
COVID -> ORIENT	-0,096	-0,080	0,086	1,108	0,268
CROISSPIB -> ORIENT	0,031	0,019	0,090	0,339	0,734
DEGREUSS -> ORIENT	0,225	0,230	0,125	1,793	0,074
DEGREUSS_SQ -> ORIENT	-0,091	-0,111	0,104	0,868	0,386
FORLIEN -> ORIENT	0,262	0,283	0,093	2,830	0,005
NBHAB -> ORIENT	-0,160	-0,144	0,095	1,684	0,093
NTWINFORM -> ORIENT	0,060	0,093	0,107	0,564	0,573
NTWINSTIT -> ORIENT	0,043	0,062	0,095	0,448	0,654
RISKPAYS -> ORIENT	-0,016	-0,018	0,099	0,157	0,875
SEXE -> ORIENT	-0,046	-0,038	0,083	0,558	0,577
XINTTPS -> ORIENT	0,135	0,134	0,072	1,879	0,061
XLOCTPS -> ORIENT	-0,238	-0,226	0,115	2,067	0,039



Critères de qualité

R²

	R ²	R Carré Ajusté
ORIENT	0,226	0,135

Adéquation du modèle (fit)

Synthèse de l'adéquation

	Modèle saturé	Modèle estimé
SRMR	0,062	0,062
d_ULS	1,463	1,463
d_G	0,738	0,738
Khi-deux	503,763	503,763
NFI	0,659	0,659

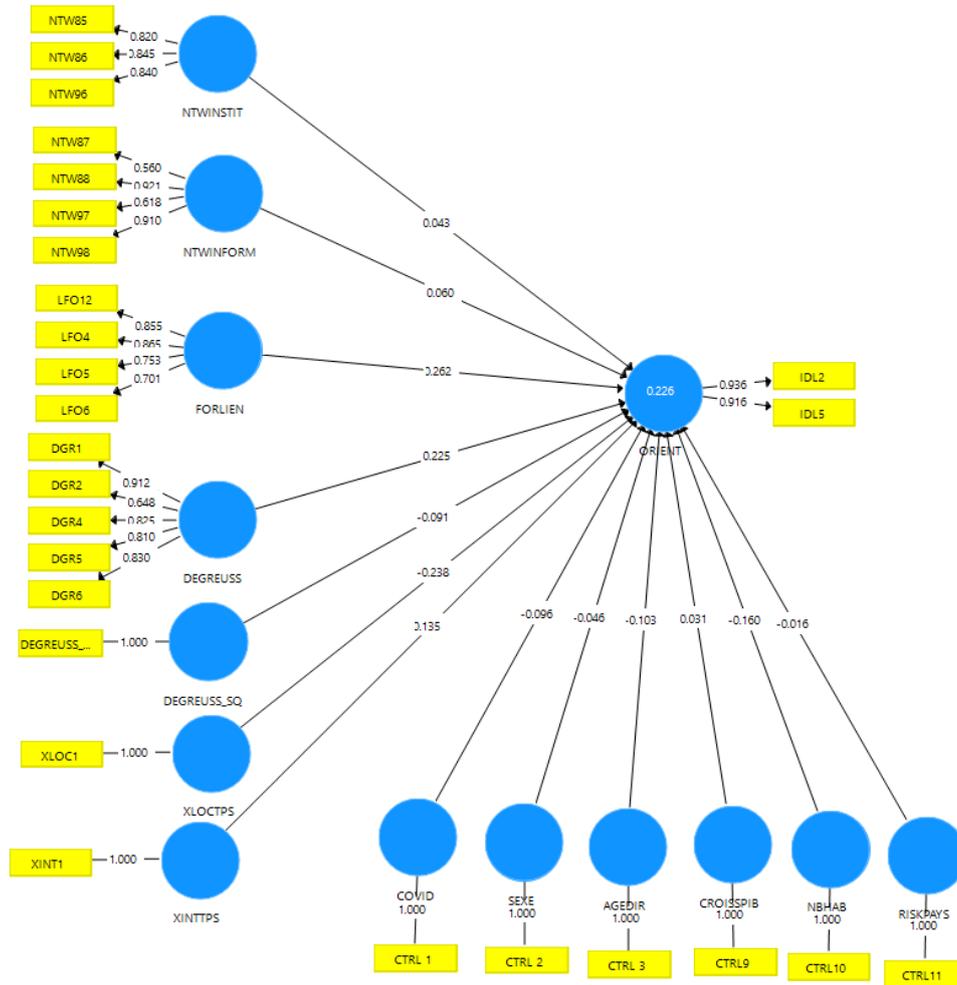
Critère de sélection du modèle

	AIC (Akaike's Information Criterion)	AICu (critère d'information d'Akaike sans biais)	AICc (critère d'information d'Akaike corrigé)	BIC (Bayesian Information Criteria)	HQ (critère de Quinn Hannan)	HQc (critère de Hannan-Quinn corrigé)
ORIENT	-4,786	10,069	125,658	34,698	11,253	17,778

Redondance croisée du construit

	SSO	SSE	Q ² (= 1-SSE/BSP)
AGEDIR	124,000	124,000	
COVID	124,000	124,000	
CROISSPIB	124,000	124,000	
DEGREUSS	620,000	620,000	
DEGREUSS_SQ	124,000	124,000	
FORLIEN	496,000	496,000	
NBHAB	124,000	124,000	
NTWIFORM	496,000	496,000	
NTWINSTIT	372,000	372,000	
ORIENT	248,000	218,129	0,120
RISKPAYS	124,000	124,000	
SEXE	124,000	124,000	
XINTTPS	124,000	124,000	
XLOCTPS	124,000	124,000	

Représentation graphique du modèle 3 bis sur ORIENT sur SMART PLS.



Modèle 4

Statistiques de colinéarité (VIF)

Valeurs VIF Internes

	ORIENT
AGEDIR	1,233
COVID	1,163
CROISSPIB	1,253
DEGREUSS	2,325
DEGREUSS_SQ	2,009
FORLIEN	1,252
MOD_DEGREUSS_SQ_XINT	1,425
MOD_DEGREUSS_SQ_XLOC	1,371
NBHAB	1,299
NTWINFORM	1,384
NTWINSTIT	1,207
ORIENT	
RISKPAYS	1,205
SEXE	1,336
XINTTPS	1,478
XLOCTPS	1,941

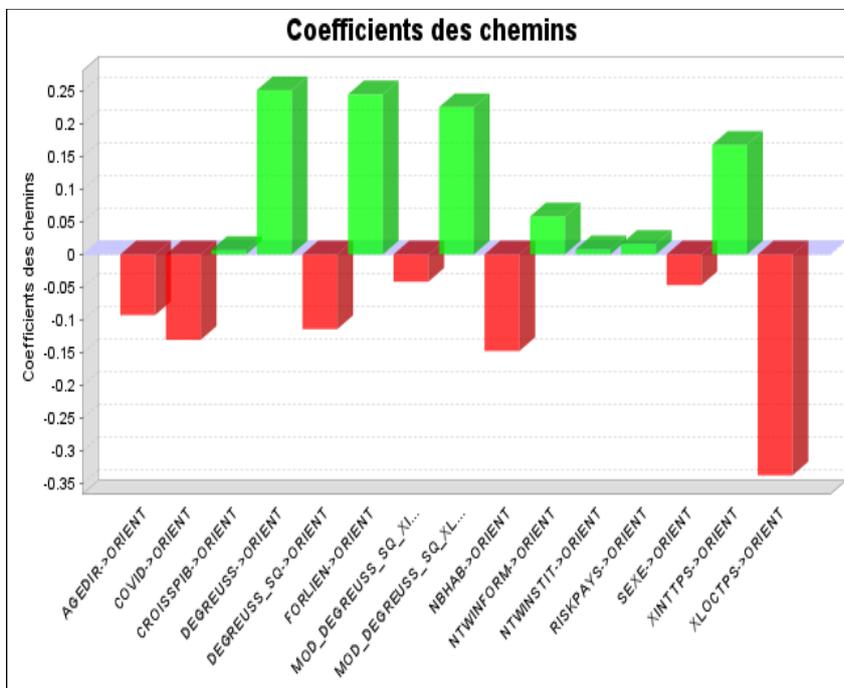
Coefficients des chemins

	ORIENT
AGEDIR	-0,093
COVID	-0,131
CROISSPIB	0,007
DEGREUSS	0,252
DEGREUSS_SQ	-0,115
FORLIEN	0,245
MOD_DEGREUSS_SQ_XINT	-0,042
MOD_DEGREUSS_SQ_XLOC	0,226
NBHAB	-0,148
NTWINFORM	0,058
NTWINSTIT	0,008
ORIENT	
RISKPAYS	0,016
SEXE	-0,047
XINTTPS	0,168
XLOCTPS	-0,339

Coefficients des chemins

Moyenne, écart-type, valeur-t, valeur-p

	Échantillon initial (O)	Moyenne de l'échantillon (M)	Écart-type (STDEV)	Valeur t (O/STDEV)	valeurs-p
AGEDIR -> ORIENT	-0,093	-0,097	0,083	1,116	0,265
COVID -> ORIENT	-0,131	-0,123	0,073	1,787	0,075
CROISSPIB -> ORIENT	0,007	0,004	0,086	0,081	0,935
DEGREUSS -> ORIENT	0,252	0,248	0,125	2,019	0,044
DEGREUSS_SQ -> ORIENT	-0,115	-0,129	0,101	1,132	0,258
FORLIEN -> ORIENT	0,245	0,269	0,094	2,612	0,009
MOD_DEGREUSS_SQ_XINT -> ORIENT	-0,042	-0,049	0,104	0,402	0,688
MOD_DEGREUSS_SQ_XLOC -> ORIENT	0,226	0,202	0,119	1,904	0,058
NBHAB -> ORIENT	-0,148	-0,135	0,097	1,521	0,129
NTWINFORM -> ORIENT	0,058	0,103	0,111	0,526	0,599
NTWINSTIT -> ORIENT	0,008	0,031	0,100	0,078	0,938
RISKPAYS -> ORIENT	0,016	0,014	0,096	0,167	0,868
SEXE -> ORIENT	-0,047	-0,026	0,089	0,532	0,595
XINTTPS -> ORIENT	0,168	0,176	0,094	1,788	0,074
XLOCTPS -> ORIENT	-0,339	-0,324	0,134	2,529	0,012



Critères de qualité

R²

	R ²	R Carré Ajusté
ORIENT	0,263	0,161

Adéquation du modèle (fit)

Synthèse de l'adéquation

	Modèle saturé	Modèle estimé
SRMR	0,059	0,059
d_ULS	1,516	1,516
d_G	0,784	0,784
Khi-deux	531,531	531,531
NFI	0,664	0,664

Critère de sélection du modèle

	AIC (Akaike's Information Criterion)	AICu (critère d'information d'Akaike sans biais)	AICc (critère d'information d'Akaike corrigé)	BIC (Bayesian Information Criteria)	HQ (critère de Hannan-Quinn)	HQc (critère de Hannan-Quinn corrigé)
ORIENT	-6,898	10,233	124,876	38,227	11,433	19,980

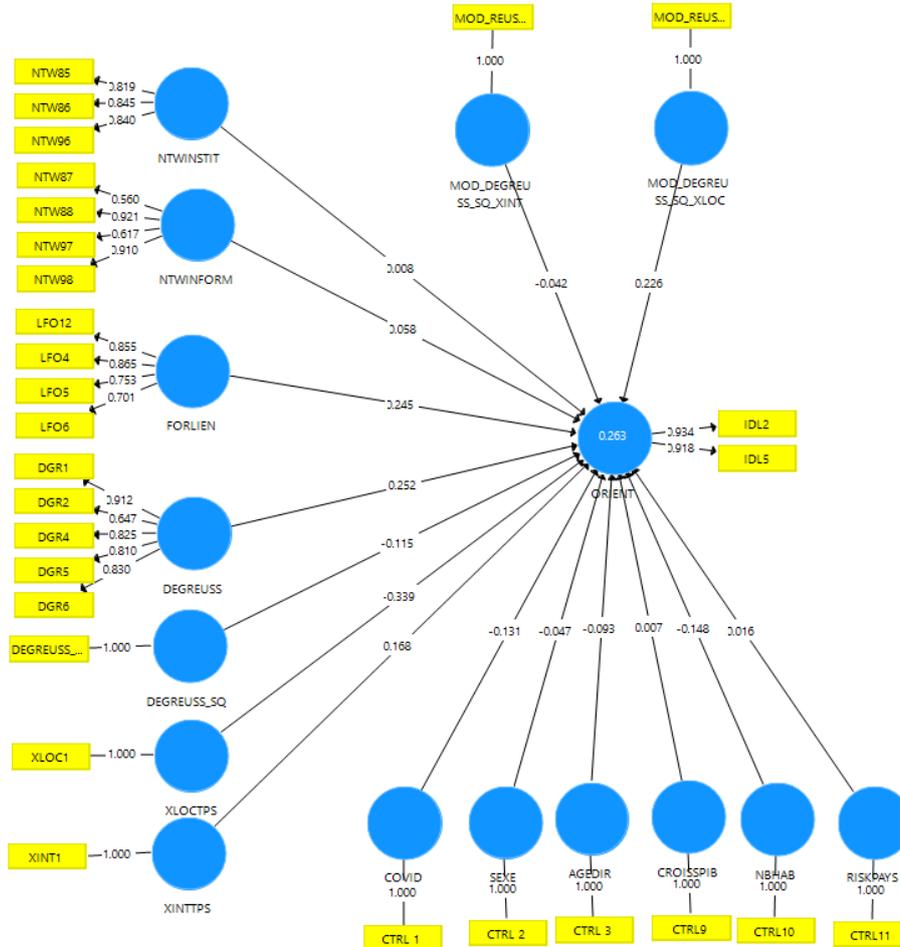
Redondance croisée du construit

Total

	SSO	SSE	Q ² (= 1-SSE/BSP)
AGEDIR	124,000	124,000	
COVID	124,000	124,000	
CROISSPIB	124,000	124,000	
DEGREUSS	620,000	620,000	
DEGREUSS_SQ	124,000	124,000	
FORLIEN	496,000	496,000	
MOD_DEGREUSS_SQ_XINT	124,000	124,000	
MOD_DEGREUSS_SQ_XLOC	124,000	124,000	
NBHAB	124,000	124,000	
NTWINFORM	496,000	496,000	
NTWINSTIT	372,000	372,000	
ORIENT	248,000	210,561	0,151
RISKPAY	124,000	124,000	
SEXE	124,000	124,000	

XINTTPS	124,000	124,000	
XLOCTPS	124,000	124,000	

Représentation graphique du modèle 4 sur ORIENT sur SMART PLS.



Modèle 5

Statistiques de colinéarité (VIF)

Valeurs VIF Internes

	ORIENT
AGEDIR	1,247
COVID	1,195
CROISSPIB	1,276
DEGREUSS	2,544
DEGREUSS_SQ	2,041
FORLIEN	1,520
MOD_DEGREUSS_SQ_XINT	2,071
MOD_DEGREUSS_SQ_XLOC	2,167
MOD_FORLIEN_XINT	2,235
MOD_FORLIEN_XLOC	1,817
MOD_NTWINFORM_XINT	2,265
MOD_NTWINFORM_XLOC	2,680
NBHAB	1,363
NTWINFORM	1,446
NTWINSTIT	1,312
ORIENT	
RISKPAYS	1,265
SEXE	1,463
XINTTPS	1,596
XLOCTPS	2,043

Coefficients des chemins

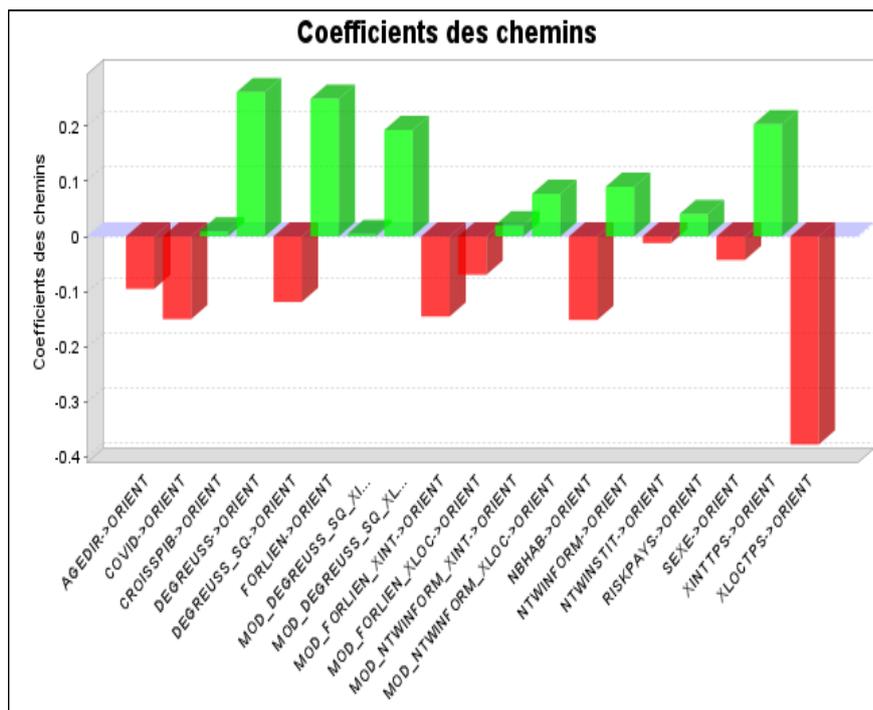
	ORIENT
AGEDIR	-0,095
COVID	-0,150
CROISSPIB	0,009
DEGREUSS	0,262
DEGREUSS_SQ	-0,119
FORLIEN	0,250
MOD_DEGREUSS_SQ_XINT	0,005
MOD_DEGREUSS_SQ_XLOC	0,193
MOD_FORLIEN_XINT	-0,145
MOD_FORLIEN_XLOC	-0,069
MOD_NTWINFORM_XINT	0,020
MOD_NTWINFORM_XLOC	0,077
NBHAB	-0,152
NTWINFORM	0,090
NTWINSTIT	-0,012

ORIENT	
RISKPAYS	0,041
SEXE	-0,043
XINTTPS	0,203
XLOCTPS	-0,378

Coefficients des chemins

Moyenne, écart-type, valeur-t, valeur-p

	Échantillon initial (O)	Moyenne de l'échantillon (M)	Écart-type (STDEV)	Valeur t (O/STDEV)	valeurs-p
AGEDIR -> ORIENT	-0,095	-0,100	0,088	1,078	0,282
COVID -> ORIENT	-0,150	-0,139	0,089	1,682	0,093
CROISSPIB -> ORIENT	0,009	0,002	0,092	0,100	0,920
DEGREUSS -> ORIENT	0,262	0,263	0,145	1,806	0,072
DEGREUSS_SQ -> ORIENT	-0,119	-0,130	0,113	1,048	0,295
FORLIEN -> ORIENT	0,250	0,262	0,109	2,285	0,023
MOD_DEGREUSS_SQ_XINT -> ORIENT	0,005	0,012	0,141	0,033	0,973
MOD_DEGREUSS_SQ_XLOC -> ORIENT	0,193	0,159	0,152	1,273	0,204
MOD_FORLIEN_XINT -> ORIENT	-0,145	-0,151	0,156	0,930	0,353
MOD_FORLIEN_XLOC -> ORIENT	-0,069	-0,083	0,144	0,481	0,630
MOD_NTWINFORM_XINT -> ORIENT	0,020	-0,008	0,135	0,150	0,881
MOD_NTWINFORM_XLOC -> ORIENT	0,077	0,119	0,156	0,495	0,621
NBHAB -> ORIENT	-0,152	-0,127	0,111	1,370	0,171
NTWINFORM -> ORIENT	0,090	0,121	0,123	0,733	0,464
NTWINSTIT -> ORIENT	-0,012	0,024	0,101	0,121	0,904
RISKPAYS -> ORIENT	0,041	0,040	0,097	0,421	0,674
SEXE -> ORIENT	-0,043	-0,028	0,097	0,440	0,660
XINTTPS -> ORIENT	0,203	0,227	0,123	1,650	0,100
XLOCTPS -> ORIENT	-0,378	-0,377	0,154	2,450	0,015



R²

	R ²	R Carré Ajusté
ORIENT	0,289	0,159

Adéquation du modèle (fit)

Synthèse de l'adéquation

	Modèle saturé	Modèle estimé
SRMR	0,055	0,055
d_ULS	1,717	1,717
d_G	0,936	0,936
Khi-deux	618,563	618,563
NFI	0,685	0,685

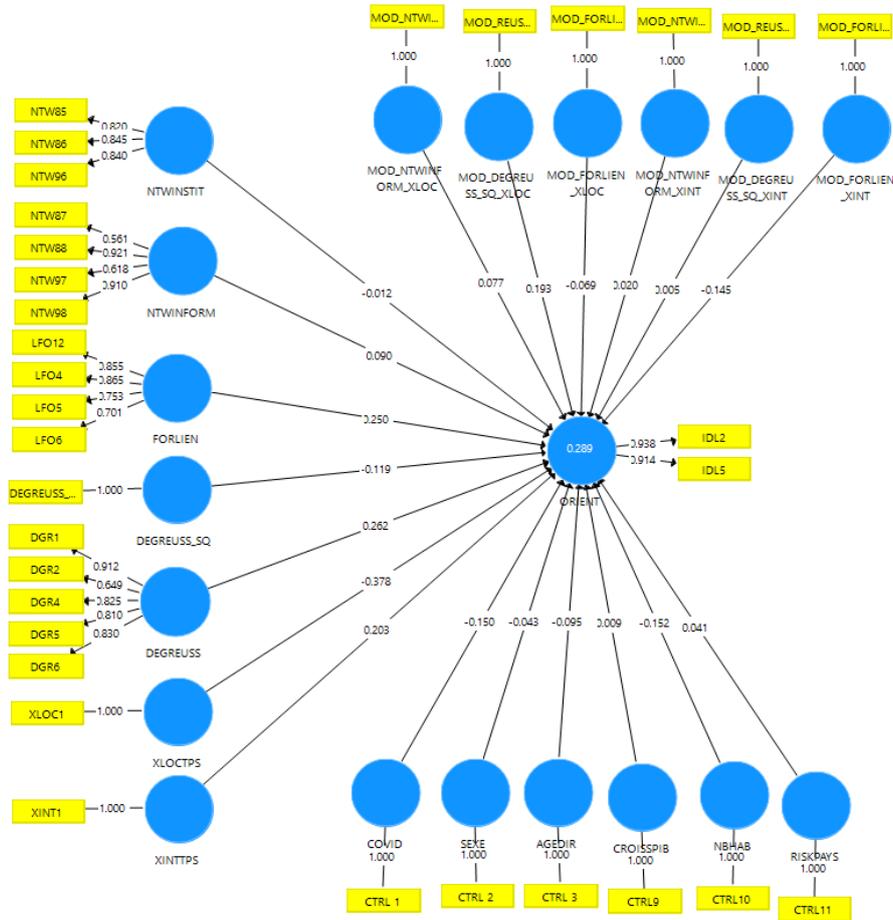
Critère de sélection du modèle

	AIC (Akaike's Information Criterion)	AICu (critère d'information d'Akaike sans biais)	AICc (critère d'information d'Akaike corrigé)	BIC (Bayesian Information Criteria)	HQ (critère de Quinn-Hannan)	HQc (critère de Hannan-Quinn corrigé)
ORIENT	-3,298	18,512	131,761	53,108	19,615	33,185

Redondance croisée du construit

	SSO	SSE	Q ² (= 1-SSE/BSP)
AGEDIR	124,000	124,000	
COVID	124,000	124,000	
CROISSPIB	124,000	124,000	
DEGREUSS	620,000	620,000	
DEGREUSS_SQ	124,000	124,000	
FORLIEN	496,000	496,000	
MOD_DEGREUSS_SQ_XINT	124,000	124,000	
MOD_DEGREUSS_SQ_XLOC	124,000	124,000	
MOD_FORLIEN_XINT	124,000	124,000	
MOD_FORLIEN_XLOC	124,000	124,000	
MOD_NTWINFORM_XINT	124,000	124,000	
MOD_NTWINFORM_XLOC	124,000	124,000	
NBHAB	124,000	124,000	
NTWINFORM	496,000	496,000	
NTWINSTIT	372,000	372,000	
ORIENT	248,000	211,941	0,145
RISKPAYS	124,000	124,000	
SEXE	124,000	124,000	
XINTTPS	124,000	124,000	
XLOCTPS	124,000	124,000	

Représentation graphique du modèle 5 sur ORIENT sur SMART PLS.



Modèle 6

Statistiques de colinéarité (VIF)

Valeurs VIF Internes

	ORIENT
AGEDIR	1,301
COVID	1,203
CROISSPIB	1,296
DEGREUSS	2,598
DEGREUSS_SQ	2,060
FORLIEN	1,525
MOD_DEGREUSS_SQ_XINT	8,747
MOD_DEGREUSS_SQ_XLOC	5,581
MOD_DEGREUSS_XINT	8,051
MOD_DEGREUSS_XLOC	4,937
MOD_FORLIEN_XINT	2,356
MOD_FORLIEN_XLOC	2,379
MOD_NTWINFORM_XINT	2,473
MOD_NTWINFORM_XLOC	2,888
NBHAB	1,485
NTWINFORM	1,465
NTWINSTIT	1,389
ORIENT	
RISKPAYS	1,309
SEXE	1,481
XINTTPS	1,697
XLOCTPS	2,216

Coefficients des chemins

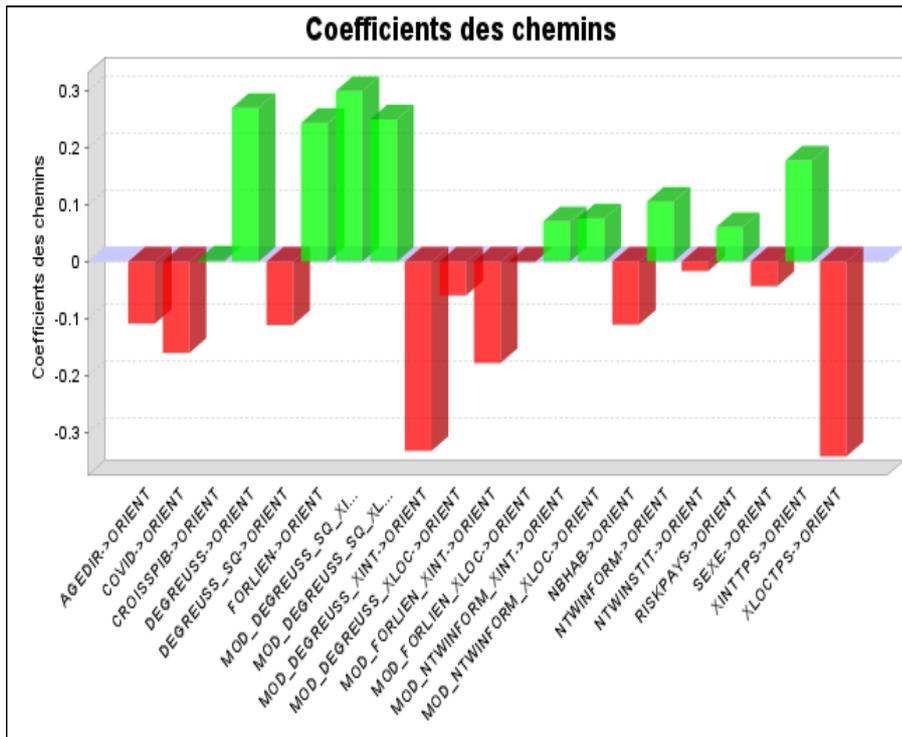
	ORIENT
AGEDIR	-0,109
COVID	-0,160
CROISSPIB	0,002
DEGREUSS	0,270
DEGREUSS_SQ	-0,111
FORLIEN	0,243
MOD_DEGREUSS_SQ_XINT	0,299
MOD_DEGREUSS_SQ_XLOC	0,249
MOD_DEGREUSS_XINT	-0,332
MOD_DEGREUSS_XLOC	-0,059
MOD_FORLIEN_XINT	-0,178
MOD_FORLIEN_XLOC	-0,001
MOD_NTWINFORM_XINT	0,071
MOD_NTWINFORM_XLOC	0,076
NBHAB	-0,110

NTWINFORM	0,105
NTWINSTIT	-0,017
ORIENT	
RISKPAYS	0,061
SEXE	-0,043
XINTTPS	0,177
XLOCTPS	-0,341

Coefficients des chemins

Moyenne, écart-type, valeur-t, valeur-p

	Échantillon initial (O)	Moyenne de l'échantillon (M)	Écart-type (STDEV)	Valeur t (O/STDEV)	valeurs-p
AGEDIR -> ORIENT	-0,109	-0,122	0,090	1,215	0,225
COVID -> ORIENT	-0,160	-0,149	0,085	1,875	0,061
CROISSPIB -> ORIENT	0,002	-0,008	0,088	0,023	0,982
DEGREUSS -> ORIENT	0,270	0,263	0,163	1,649	0,100
DEGREUSS_SQ -> ORIENT	-0,111	-0,119	0,115	0,967	0,334
FORLIEN -> ORIENT	0,243	0,258	0,113	2,157	0,031
MOD_DEGREUSS_SQ_XINT -> ORIENT	0,299	0,330	0,277	1,078	0,282
MOD_DEGREUSS_SQ_XLOC -> ORIENT	0,249	0,258	0,329	0,757	0,449
MOD_DEGREUSS_XINT -> ORIENT	-0,332	-0,353	0,276	1,202	0,230
MOD_DEGREUSS_XLOC -> ORIENT	-0,059	-0,104	0,320	0,186	0,853
MOD_FORLIEN_XINT -> ORIENT	-0,178	-0,189	0,153	1,158	0,247
MOD_FORLIEN_XLOC -> ORIENT	-0,001	-0,032	0,164	0,004	0,996
MOD_NTWINFORM_XINT -> ORIENT	0,071	0,044	0,141	0,500	0,617
MOD_NTWINFORM_XLOC -> ORIENT	0,076	0,100	0,155	0,489	0,625
NBHAB -> ORIENT	-0,110	-0,098	0,110	1,008	0,314
NTWINFORM -> ORIENT	0,105	0,137	0,132	0,796	0,427
NTWINSTIT -> ORIENT	-0,017	0,019	0,108	0,153	0,878
RISKPAYS -> ORIENT	0,061	0,057	0,107	0,565	0,572
SEXE -> ORIENT	-0,043	-0,014	0,110	0,392	0,695
XINTTPS -> ORIENT	0,177	0,210	0,126	1,409	0,159
XLOCTPS -> ORIENT	-0,341	-0,341	0,163	2,091	0,037



Critères de qualité

R²

	R ²	R Carré Ajusté
ORIENT	0,304	0,160

Adéquation du modèle (fit)

Synthèse de l'adéquation

	Modèle saturé	Modèle estimé
SRMR	0,053	0,053
d_ULS	1,769	1,769
d_G	0,988	0,988
Khi-deux	648,780	648,780
NFI	0,735	0,735

Critère de
sélection
du modèle

	AIC (Akaike's Information Criterion)	AICu (critère d'information d'Akaike sans biais)	AICc (critère d'information d'Akaike corrigé)	BIC (Bayesian Information Criteria)	HQ (critère de Quinn Hannan)	HQc (critère de Hannan- Quinn corrigé)
ORIENT	-1,857	22,361	135,183	60,189	23,347	39,956

Redondance croisée du construit

	SSO	SSE	Q ² (= 1- SSE/BSP)
AGEDIR	124,000	124,000	
COVID	124,000	124,000	
CROISSPIB	124,000	124,000	
DEGREUSS	620,000	620,000	
DEGREUSS_SQ	124,000	124,000	
FORLIEN	496,000	496,000	
MOD_DEGREUSS_SQ_XINT	124,000	124,000	
MOD_DEGREUSS_SQ_XLOC	124,000	124,000	
MOD_DEGREUSS_XINT	124,000	124,000	
MOD_DEGREUSS_XLOC	124,000	124,000	
MOD_FORLIEN_XINT	124,000	124,000	
MOD_FORLIEN_XLOC	124,000	124,000	
MOD_NTWINFORM_XINT	124,000	124,000	
MOD_NTWINFORM_XLOC	124,000	124,000	
NBHAB	124,000	124,000	
NTWINFORM	496,000	496,000	
NTWINSTIT	372,000	372,000	
ORIENT	248,000	211,801	0,146
RISKPAYS	124,000	124,000	
SEXE	124,000	124,000	
XINTTPS	124,000	124,000	
XLOCTPS	124,000	124,000	

Représentation graphique du modèle 6 sur ORIENT sur SMART PLS.

