

Modèle d'Uppsala et implantation des firmes multinationales agroalimentaires

La présence de Danone en Algérie

Foued Cheriet

DANS **REVUE FRANÇAISE DE GESTION** 2010/2 n° 201 , PAGES 45 À 64
ÉDITIONS **JLE**

ISSN 0338-4551

ISBN 9782746229433

Date de mise en ligne : 21/04/2010

Article disponible en ligne à l'adresse

<https://shs.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2010-2-page-45?lang=fr>



Découvrir le sommaire de ce numéro, suivre la revue par email, s'abonner...
Scannez ce QR Code pour accéder à la page de ce numéro sur Cairn.info.



Distribution électronique Cairn.info pour JLE.

Vous avez l'autorisation de reproduire cet article dans les limites des conditions d'utilisation de Cairn.info ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Détails et conditions sur cairn.info/copyright.

Sauf dispositions légales contraires, les usages numériques à des fins pédagogiques des présentes ressources sont soumises à l'autorisation de l'Éditeur ou, le cas échéant, de l'organisme de gestion collective habilité à cet effet. Il en est ainsi notamment en France avec le CFC qui est l'organisme agréé en la matière.



Modèle d'Uppsala et implantation des firmes multinationales agroalimentaires

La présence de Danone en Algérie

Cet article discute du modèle d'Uppsala à travers l'examen de l'implantation d'une multinationale dans un pays en transition: le cas de l'évolution de la présence de Danone en Algérie. L'analyse longitudinale menée entre 2003 et 2006 a permis d'identifier plusieurs limites au modèle. Les résultats ont souligné la spécificité du comportement des multinationales en termes de « saut » d'étapes et de non-linéarité du processus d'implantation. Aussi, l'analyse des interactions entre les filiales et celle des liens intermétiers, nous ont permis de proposer des extensions possibles au modèle initial d'Uppsala. Ces extensions devront intégrer les facteurs d'environnement externe (marché visé, structure compétitive).

L'analyse du processus d'internationalisation des firmes continue de faire l'objet de nombreuses publications académiques et autant de controverses entre chercheurs. La diversité des approches théoriques souligne la complexité du problème traité et aboutit souvent à des résultats différents, parfois contradictoires. Ainsi, l'approche par les coûts de transaction appréhende l'internationalisation comme une tentative de minimisation des coûts (Mucchielli, 1998) et d'internalisation croissante (Buckley et Casson 1998). Le paradigme éclectique (OLI) souligne des objectifs d'optimisation des avantages de l'internationalisation (firme, localisation et internalisation) (Dunning, 1988, 1998). Enfin, la littérature traitant des investissements directs à l'étranger (IDE) s'intéresse aux fondements du processus, à la localisation spatiale des firmes et à la performance des divers modes d'implantation.

Parmi ces diverses approches, le modèle développé par les chercheurs de l'université d'Uppsala dans le milieu des années 1970 (Johanson et Wiedersheim-Paul, 1975 ; Johanson et Vahlne, 1977) a fait l'objet de nombreuses critiques théoriques et autant de tests de validation empirique. Le modèle est inspiré par une conception « behavioriste » de l'entreprise et trouve ses origines dans la théorie de la croissance de la firme et celle du comportement des organisations. Il est basé sur une analyse séquentielle du processus d'internationalisation. Certains auteurs lui reprochent son caractère déterministe et son analyse « étapiste » non généralisable (Andersen, 1993). Quoi qu'il en soit, les travaux de Johanson et Vahlne (1977, 1990) continuent à être considérés comme une

référence théorique de base dans l'analyse du processus d'internationalisation.

L'objet du présent article est de discuter du modèle d'Uppsala à travers l'étude du cas de l'implantation d'une firme multinationale dans un pays en transition. Nous examinons l'évolution de la présence du groupe agroalimentaire Danone en Algérie. L'attrait relatif de la région sud de la Méditerranée est souvent expliqué par le potentiel de demande solvable (80 millions d'habitants pour les trois pays du Maghreb, un PIB par habitant en croissance continue) et les échéances géopolitiques qui caractérisent la région (accords d'association avec l'UE, zone de libre échange en 2010) (Gherzi, 2003). De plus, le secteur des industries agroalimentaires (IAA) est caractérisé par de fortes spécificités, rendant l'analyse du processus d'internationalisation dans le secteur, encore plus pertinente: la « périssabilité » des produits, la localisation des bassins de production et de consommation, le faible rendement du transport (ratio volume/coûts) et l'ancrage des habitudes de consommation (Rastoin, 2000). Enfin, la multinationale Danone se distingue dans ses stratégies d'implantation par une forte présence territoriale directe, un recours important aux partenaires locaux, et une politique marketing active (Perez, 1997 ; Tozanli, 1996).

Dans ce contexte, comment analyser l'évolution de la présence de Danone en Algérie? Est-il pertinent d'appliquer le modèle d'Uppsala pour une telle analyse? Comment peut-on obtenir une analyse globale de la stratégie d'implantation de la firme multinationale (FMN)¹ ?

Nous présentons dans une première partie, le modèle d'Uppsala et ses principales cri-

1. FMN dans le texte, et FMN-A pour les firmes multinationales agroalimentaires.

tiques. Dans une seconde partie, nous analysons le cas de l'implantation de Danone en Algérie pour tenter de tester le modèle théorique et d'en discuter les principaux résultats. Enfin, nous proposons plusieurs extensions possibles du modèle dans une tentative d'intégration des différentes approches du processus d'internationalisation des firmes.

I – PROCESSUS D'INTERNATIONALISATION ET MODÈLE D'UPPSALA : UNE ANALYSE CRITIQUE

Depuis près de trois décennies, les travaux des chercheurs de l'école « scandinave » de l'internationalisation ne cessent de susciter les débats entre chercheurs en management international. Nous présentons le modèle d'Uppsala (« U Model » dans le reste du texte) à travers les deux contributions « historiques » sur le processus d'internationalisation des firmes. Celle de Johanson et Wiedersheim-Paul (1975) basée sur une étude de cas de quatre firmes suédoises et articulée autour des notions d'engagement séquentiel des ressources et de distance psychique; et celle de Johanson et Vahlne (1977) basée sur les résultats d'études empiriques et présentant les interactions entre engagement, expérience de marché et décisions de la firme.

Le modèle d'Uppsala se veut une référence théorique de l'analyse du processus et non des causes de l'internationalisation. Il répond essentiellement à la question du « comment » s'internationalisent les firmes et non pas celle du « pourquoi ». Après avoir présenté le U Model, nous nous attardons dans un second temps sur les travaux de validation empirique et les principales critiques adressées à ce modèle.

1. Présentation du U Model : notions de base et validation empirique

La première étude (Johanson et Wiedersheim-Paul, 1975) souligne le caractère incrémental du processus d'internationalisation. Celui-ci se traduit par quatre étapes essentielles : l'exportation non régulière, l'exportation *via* un agent, la représentation commerciale dans le pays d'accueil et enfin la mise en place d'une filiale de production. Ce processus est caractérisé à la fois par un engagement graduel croissant à chaque étape et par une meilleure perception du risque par la firme (cf. figure 1). Ainsi, les firmes entameraient leur processus d'internationalisation en visant des pays-marchés avec une faible « distance psychique » par rapport à leur marché d'origine. Cette distance psychique est définie comme l'ensemble des facteurs empêchant ou entravant la circulation de l'information entre la firme et son marché d'accueil. Ces facteurs peuvent relever de différences linguistiques, d'éducation-formation, de disparités culturelles ou dans les pratiques des affaires ou encore dans le niveau de développement industriel entre pays d'accueil et celui d'origine (Johanson et Vahlne, 1977, p. 24).

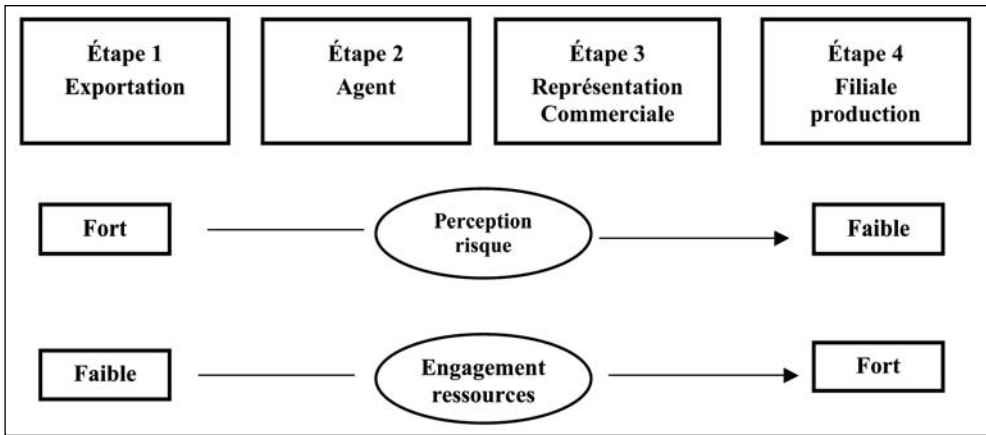
Le processus d'internationalisation ainsi décrit, a été testé par les auteurs sur un échantillon de quatre firmes suédoises. Deux observations ont ainsi pu être faites : d'abord que les firmes engageaient graduellement davantage de ressources à mesure que leur expérience sur le marché d'accueil s'accumulait.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

La seconde référence de base du U Model (Johanson et Vahlne, 1977), se voulait un

modèle intégrateur et plus abouti du processus d'internationalisation des firmes². Cette publication est basée sur les résultats d'un ensemble de recherches empiriques sur le processus d'internationalisation. Les auteurs ont expliqué le processus d'internationalisation par l'interaction

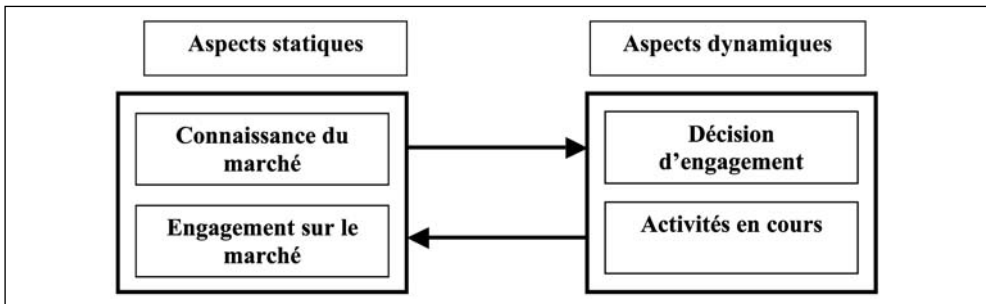
entre les aspects statiques et dynamiques. Ces derniers traduisent les décisions d'engagement de la firme et la performance des activités en cours alors que les aspects statiques sont composés de l'engagement et de la connaissances du marché (cf. figure 2).

Figure 1 – Modèle d'Uppsala (1)
L'engagement séquentiel des ressources



Source : élaborée d'après Johanson et Wiedersheim-Paul (1975).

Figure 2 – Modèle d'Uppsala (2)
La dynamique du processus d'internationalisation



Source : élaborée d'après Johanson et Vahlne (1977, p. 26).

2. Certains auteurs font ainsi une forte distinction entre les modèles présentés dans les deux publications des chercheurs d'Uppsala en qualifiant le premier de modèle « étapiste » (*Stage model*) et le second de modèle du processus d'internationalisation (*International Process Model*). Cf. Hadjikhani (1997).

L'engagement des ressources sur un marché peut être mesuré, d'après les auteurs, par le montant engagé et le degré d'engagement. Ce dernier traduit la « transférabilité » des ressources et la possibilité de leur emploi alternatif. Quant à la connaissance-expérience, elle peut être générique et transférable d'un pays à un autre (expérience internationale) ou spécifique au pays d'accueil, auquel cas son acquisition nécessite une présence sur le marché concerné. Ces deux aspects statiques ont une influence sur les décisions d'engagement et la performance des activités internationales (aspects dynamiques) qui à leur tour ont des effets sur la nouvelle connaissance-expérience internationale de la firme et *in fine* son engagement. Dans ce sens le processus d'internationalisation ainsi décrit est dynamique (avec des boucles de rétroaction). Le résultat de chaque étape aurait un effet sur le déroulement de l'étape suivante. Les auteurs ont précisé que les étapes de la première version de leur modèle n'étaient qu'indicatives mais que le processus séquentiel était validé. L'accent est moins mis dans cette seconde publication sur la notion controversée de distance psychique.

Dans une publication plus récente (Johanson et Vahlne, 1990), les auteurs du U Model ont souligné l'importance de l'approche réseaux et de l'intégration internationale de la firme dans l'examen du processus d'internationalisation. Ainsi, trois nouvelles étapes ont été décrites : la prolongation (des activités domestiques), la pénétration et l'intégration.

Malgré de nombreuses critiques (Andersen, 1993 et section précédente), le U Model

apparaît d'une relative robustesse théorique. Plusieurs études empiriques ont confirmé sa validité. Dans son examen comparatif de la validité des modèles d'Uppsala et celui de l'internationalisation comme innovation (I Model) (Bilkey et Tesar, 1977)³, Andersen(1993) avait conclu à une validité globale du U Model malgré la non prise en compte dans ce dernier du facteur temps (durée des étapes) et des différences entre grandes et petites firmes. De même, Oviatt et Mc Dougall (1994) ont signalé le caractère non déterministe et réversible du processus mais ont conclu que le U Model était globalement validé sur le plan empirique.

Dans son examen du processus d'internationalisation de 171 PME italiennes, Dall'i (1994) avait abouti à un processus comparable à celui décrit par le U Model, tout en signalant l'existence d'un phénomène de « désinternationalisation » ou retrait des marchés internationaux de certaines firmes, remettant en cause le caractère irréversible du processus (Welch et Wierdersheim-Paul, 1980).

Plus récemment, des tests de validation empirique ont été effectués par des chercheurs de l'université d'Uppsala, en continuité avec les travaux des précurseurs de l'école scandinave. Ainsi, Eriksson *et al.* (1997) ont testé la validité du U Model sur un échantillon de 362 firmes de service suédoises : les auteurs ont ainsi confirmé la validité du modèle tout en décomposant la notion d'expérience de Johanson et Vahlne (1977) en expérience « institutions », expérience « business » et expérience d'internationalisation. Dans son étude des implanta-

3. Bilkey et Tesar (1977) ont développé un modèle d'internationalisation dit « Innovation Model » ou ils assimilent le processus d'internationalisation à une innovation pour la firme.

tions des firmes suédoises en Iran entre 1960 et 1992, Hadjkhani (1997) conclut à une validité du U Model en distinguant le modèle des étapes (Johanson, Wiedersheim-Paul, 1975) de celui du processus d'internationalisation: IP Model (Johanson et Vahne, 1977). Enfin, les études de Forsgren (2000 et 2002) ont conclu à une validité globale du modèle avec un rôle essentiel accordé à l'expérience dans le processus d'internationalisation des firmes suédoises.

Malgré ces nombreuses validations empiriques, le U Model a connu durant ces trois décennies de fortes critiques de la part des chercheurs en économie et gestion internationales, tant sur le plan de ses fondements théoriques que par rapport aux construits empiriques associés.

2. Principales critiques du U Model

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

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

processus d'internationalisation. Dans une revue bibliographique des processus d'internationalisation entre 1980 et 1995, Poisson et Zhan (1996) ont remis en cause l'irréversibilité et la linéarité du U Model, notamment pour le cas des PME. Enfin, Forsgren (2002) avait abouti à une validation partielle du modèle. Pour l'auteur, le U Model est adapté uniquement pour les premières étapes du processus car l'expérience n'avait qu'un effet limité lors des dernières étapes décrites par le modèle. De même, Forsgren (2002) avait signalé que la vitesse du processus était fortement liée à l'acquisition de l'expérience: des impasses sur certaines étapes pouvaient ainsi être faites. Le second groupe de travaux s'est intéressé aux insuffisances du modèle et à ses alternatives théoriques pour expliquer le processus d'internationalisation des firmes. Ainsi, Turnbull (1987) (dans Poisson et Zhan, 1996) avait signalé la présence simultanée de plusieurs stratégies d'internationalisation pour la même firme. La problématique est ainsi orientée sur l'analyse de la performance des différents modes d'entrée et non sur la description de la dynamique du processus.

Dans son analyse critique du U Model, et au-delà de l'absence du facteur temps, Andersen (1993) insiste sur la distinction entre les grandes firmes multinationales et les PME dans leurs processus d'internationalisation respectifs. D'abord, l'engagement en ressources est relatif pour une grande firme, d'où une accélération du processus selon les objectifs stratégiques de la firme et de son environnement compétitif. Ensuite, et lorsque les conditions de marchés sont stables, il existe d'autres sources d'expérience, autre que la présence directe (recours à un partenaire, acquisition - inté-

gration) (Forsgren, 2002). Enfin, si la grande firme est déjà fortement internationalisée, elle disposera d'une grande capacité de réplification de son expérience acquise sur d'autres marchés.

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

Concernant les études critiques du troisième groupe de travaux, ceux s'intéressant aux construits théoriques et empiriques, il faudrait signaler les contributions de Evans et Mavondo (2002) et de O'Grady et Lane (1996) remettant en cause la notion de distance psychique et ses effets sur le processus. Les auteurs dépassent cette seule notion et celle d'expérience sur le marché d'accueil pour donner d'autres facteurs de décisions d'internationalisation : les opportunités sur le marché visé, les ressources/capacités de la firme, le cycle de vie du produit et le mode d'entrée.

Buckley et Casson (1998) avaient signalé que le modèle ne donnait ni les motifs ni les formes d'un passage d'une étape à une autre. Khayat (2004) a quant à lui, soulevé l'absence du rôle du réseau et des coopérations dans le passage (ou non) d'une étape à l'autre tel qu'il a été décrit dans le modèle initial. Enfin, Rezendé (2006) a soulevé la problématique d'une analyse du processus simultané d'internationalisation d'une grande firme en termes de réseau. Pour cet auteur, le processus serait une combinaison d'actions indépendantes de filiales locales et

d'interdépendances entre elles, aboutissant à différentes issues en ce qui concerne l'*uniformité*, la *direction* et le *rythme* d'internationalisation. Pour l'auteur, le U Model ne décrit qu'une des nombreuses formes d'internationalisation : un processus régulier dans le temps où il n'existerait pas de « sauts » (processus uniforme) ; un processus allant dans le même sens et de manière irréversible (unidirectionnel) à vitesse constante sans possibilité d'accélération.

Dans son analyse de l'internationalisation des grandes firmes, Rezendé (2006) signale aussi que dans un réseau de firme multinationale, des processus différents co-évoluent de manière asymétrique et simultanée. Dans ce sens, l'internationalisation de la multinationale, que le U Model a peu étudiée, ne serait pas la somme des processus d'internationalisation de ces filiales sur les marchés étrangers, mais plutôt une combinaison d'interdépendances et d'actions autonomes, aboutissant à des réseaux en croissance multidirectionnelle à vitesse variable.

Un ensemble de modèles alternatifs peut être mobilisé pour analyser les processus d'internationalisation des firmes. Des approches comparatives de la « performance » des différents modes d'entrée ont été développés par Buckley et Casson (1998) et Zahra *et al.* (2000). Les travaux de Birkinshaw (1996 et 1997) et Birkinshaw et Hoods (1998) intègrent la perspective de la filiale/partenaire local dans l'analyse de l'évolution de la présence d'une firme à l'étranger.

Pan et Tse (2000) ont quant à eux, développé un modèle hiérarchique du choix d'implantation. La firme effectuerait d'abord un choix de « premier niveau » entre entité capitalistique ou non ; et ensuite elle arbitrerait entre deux autres options (second

niveau): entre exportation ou contrat dans le cas de l'entité non capitalistique, et entre joint venture *versus* filiale autonome dans le cas de l'entité capitalistique.

Enfin, un dernier ensemble de travaux s'intéresse aux problématiques du *timing* et de l'ordre d'entrée entre concurrents, souvent à travers des analyses stratégiques ou de théorie des jeux ou par les approches des options réelles (Bukley et Casson, 1981; Mascarenhas, 1992; Fornel et Sullivan, 1992; Gaba *et al.*, 2002)

Il apparaît clair que le U Model a fait l'objet de nombreuses critiques, notamment sur le fait de ne pas distinguer l'internationalisation des grandes firmes de celle des PME. Nous tentons dans cette seconde partie, de discuter de ce modèle à travers l'étude de l'implantation de la multinationale Danone en Algérie. Après une brève présentation de la méthodologie, nous discutons les résultats de l'analyse de la présence de Danone et son évolution pour enfin proposer quelques extensions possibles du U Model, telles que suggérées par des travaux ultérieurs sur les stratégies d'internationalisation des firmes (Buckley et Casson, 1998; Birkinshaw et Hood, 1998; Pan et Tse, 2000).

II – IMPLANTATION DE DANONE EN ALGÉRIE : L'ÉVOLUTION D'UNE PRÉSENCE

La question à laquelle nous proposons de répondre concerne l'évolution de la présence de Danone en Algérie : *Est-ce que la multinationale a suivi le schéma décrit par le U Model en augmentant ses engagements à mesure que son expérience dans le pays s'accumulait* ? La question est d'autant plus complexe qu'il s'agit pour notre cas d'un secteur particulier (perissabilité, ancrages

des habitudes de consommation et faible rendement du transport/valeur ajoutée) (Rastoin, 2000) et d'un contexte algérien spécifique (ouverture économique relativement tardive mais marché à fort potentiel) (Bencharif *et al.*, 2002).

Avant de tenter d'avancer quelques éléments de réponse à cette question, nous nous attardons sur notre méthodologie d'enquête.

1. Éléments méthodologiques

L'Algérie présente des spécificités tant sur le plan économique (économie dépendante des ressources en hydrocarbures, anciennement planifiée et à ouverture relativement tardive) que concurrentiel (faible présence des multinationales avant les années 1990, monopole d'État pour l'importation et la production de certains biens, politique de soutien des prix, etc.). Ces spécificités relatives au terrain d'étude, ajoutées aux caractéristiques du secteur agroalimentaire et concernant les champs d'analyse font de notre étude de cas un test pertinent de la validité des conclusions du modèle d'Uppala et de son caractère généralisable.

Nous avons tout de même introduit dans notre analyse une différenciation par métiers clés de la firme : produits laitiers frais, eaux minérales et biscuits ; en tentant de déterminer pour chaque métier l'historique du mode de présence de la multinationale. En procédant ainsi, nous pouvons déterminer s'il existe des *liens intermétiers* (accumulation et transfert d'expérience) non signalés dans le modèle initial, ni les recherches académiques l'ayant critiqué.

Selon la disponibilité et l'accès à l'information, nous avons opté, pour les besoins de notre étude de cas, pour plusieurs sources de données. L'étude du cas de Danone en Algé-

rie a été effectuée à partir de 2003 dans le cadre d'un travail antérieur (Cheriet *et al.*, 2008). Les enquêtes ont été essentiellement axées sur le secteur des produits laitiers frais (PLF) mais la diversité des interlocuteurs et des techniques de recueil des données ont permis une appréciation globale de la présence de la multinationale en Algérie.

Afin de compléter les différentes sources d'information précédentes et de mieux cerner la stratégie de Danone, nous avons effectué un recueil de données provenant de sources secondaires sur la période 2003-2007. Ces données sont issues des rapports d'activité du groupe multinational, de monographies sur la firme et d'articles de presse spécialisée, tant algérienne (*Liberté Économie, El Watan Économie*) qu'internationale (*Les Échos, Financial Times*). Nous ne reproduisons ici qu'une partie de l'étude stratégique de Danone en Algérie, essentiellement celle se rapportant aux étapes d'implantation et à l'évolu-

tion de la présence de la firme multinationale en Algérie.

2. Résultats de l'analyse de l'évolution de la présence de Danone

Les firmes multinationales agroalimentaires sont actuellement fortement présentes en Méditerranée soit directement à travers des filiales de production autonomes, soit *via* des joint ventures avec des partenaires locaux. Pour sa part, Danone est implanté dans la quasi-totalité des pays du Sud et de l'Est de la Méditerranée.

La firme agroalimentaire a signé le 21 octobre 2001 un accord de partenariat avec Djurdjura, entreprise privée locale, leader pour les produits laitiers frais en Algérie. Danone détenait 51 % du capital contre 49 % pour le groupe local Batouche propriétaire de Djurdjura. Le premier yaourt Danone produit en Algérie a été commercialisé en août 2002. Grâce à des investissements de capacité, en moyens

Tableau 1 – Outils méthodologiques de l'analyse de l'implantation de Danone en Algérie

Méthode	Objectif	Période
Enquête par questionnaire auprès des dirigeants de Danone Djurdjura Algérie (DDA): (2 envois)	Détermination historique implantation Danone en Algérie	2003-2004
Entretiens en face à face auprès de 18 cadres de Danone Djurdjura Algérie	Détermination degré connaissance du marché algérien	2004-2005
Enquête par entretien auprès de 61 distributeurs de PLF dans l'est algérien	Aspects concurrentiels et compétitivité de DDA en Algérie	2005
Entretiens avec professionnels secteur agroalimentaire et universitaires du laboratoire de gestion (univ. Béjaïa)	Appréciation de l'image de Danone et de sa stratégie d'implantation	2003-2004

logistiques et de stockage, mais surtout à des efforts publicitaires et marketing importants⁴, l'entreprise avait quasiment doublé son chiffre d'affaires (+ 87 %) entre 2003 et 2005. Ce dernier a progressé de 30 % en 2006 pour avoisiner les 60 millions d'euros pour un effectif de près de 600 salariés⁵.

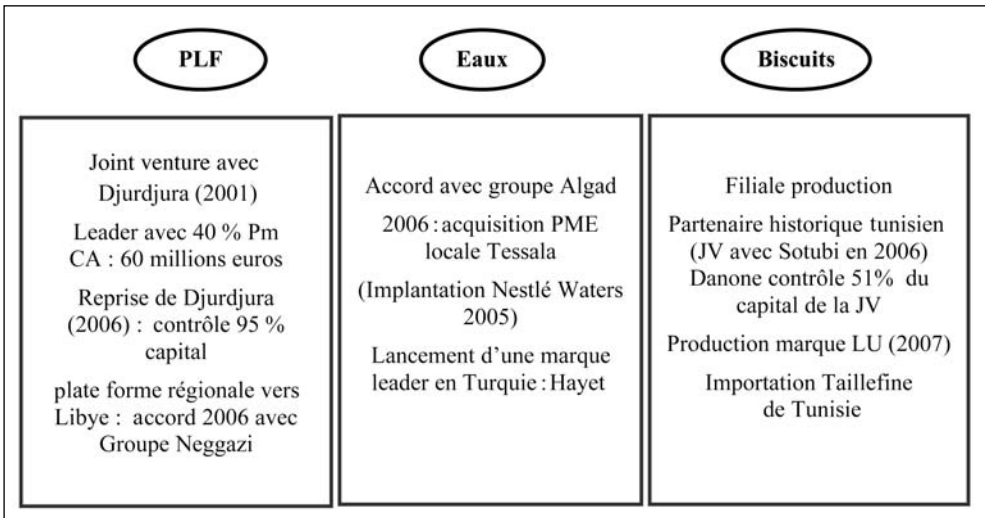
En 2006, Danone entreprend trois actions stratégiques concernant ses trois métiers clés respectifs :

- l'augmentation de sa participation dans Danone Djurdjura Algérie à hauteur de 95 % ;
- l'acquisition d'une unité locale d'eau minérale, Tessala auprès du groupe Algard ;
- la signature d'un accord de partenariat avec son partenaire tunisien Sotubi pour la

création d'une unité de production de biscuits à Alger.

Cette présence actuelle « complète », fut précédée – pour au moins deux métiers clés – par d'autres étapes d'internationalisation. À partir de 1994, Danone entreprend des exportations non régulières vers l'Algérie de certains produits laitiers. En 1998, ces exportations se font désormais *via* la filiale Danone en Tunisie. De même pour les biscuits. Danone commence par les exporter de France avant de déléguer cette mission à Sotubi, son partenaire historique en Tunisie. En comparant ces étapes d'implantation sur le marché algérien (voir figure 4) avec le schéma théorique présenté lors de l'analyse du modèle d'Uppsala, nous pouvons

Figure 3 – Présence actuelle de Danone en Algérie : répétition des modes et évolution du processus d'implantation



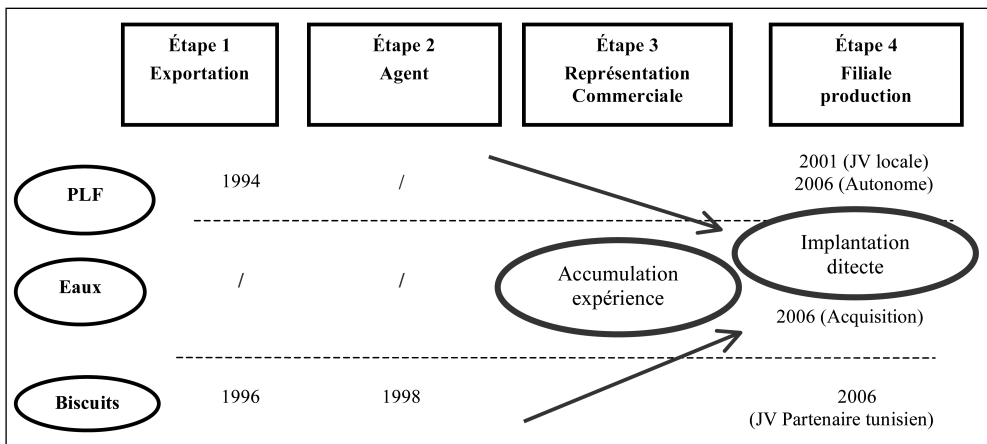
Source : élaborée à partir des enquêtes de terrain et des entretiens avec les cadres Danone Algérie. JV : joint venture.

4. La demande de produits laitiers frais a augmenté au rythme de 40 % par an entre 2002 et 2004 en Algérie.
5. Pour une présentation détaillée de l'accord Danone Djurdjura en Algérie, voir Cheriet *et al.* (2008).

signaler une validité partielle du modèle dans sa version « étapistes » (Johanson et Wiedersheim-Paul, 1975) et une confirmation de la pertinence de l'hypothèse du lien entre accumulation d'expérience - connaissance du marché et engagement des ressources (Johanson et Vahlne, 1977). Cependant, deux faits importants dans ce processus doivent être signalés : une accélération du processus (rythme non constant) (Rezendé, 2006) à partir de 2006 et des transferts d'expérience intermétiers. Cette accélération du rythme de l'implantation de la firme, son engagement croissant en termes de ressources et la modification de son mode de présence – filiale autonome et joint venture – attestent d'une forte accumulation d'expérience - connaissance du marché algérien, acquise notamment grâce à des partenaires locaux, souvent leaders historiques dans leurs métiers respectifs. De même, la firme semble avoir opté dans le cas des eaux minérales pour un transfert

de l'expérience acquise dans les métiers biscuits et produits laitiers. Cela a été possible grâce à une mobilité accrue des cadres expatriés de la firme permettant un échange plus fluide de l'information. De plus, ayant plus ou moins assimilé les caractéristiques socio-économiques, politiques et les habitudes de consommation propres au contexte algérien, la firme semble avoir accumulé une expérience, certes spécifique au marché algérien, mais commune aux trois métiers. Ce mouvement s'apparente à une *hiérarchisation différenciée de l'expérience accumulée* : institutions, pratiques des affaires et expérience internationale dans le contexte des pays de l'Est et du Sud de la Méditerranée (Eriksson *et al.*, 1997). La firme Danone Algérie a aussi entrepris des manœuvres d'intégration verticale notamment pour le métier produits laitiers frais : intégration amont avec la production – collecte de lait frais et contrôle des élevages pour la fourniture des matières premières pour son

Figure 4 – Liens intermétiers clés et processus d'implantation de Danone en Algérie. Accumulation d'expérience et évolution du mode de présence

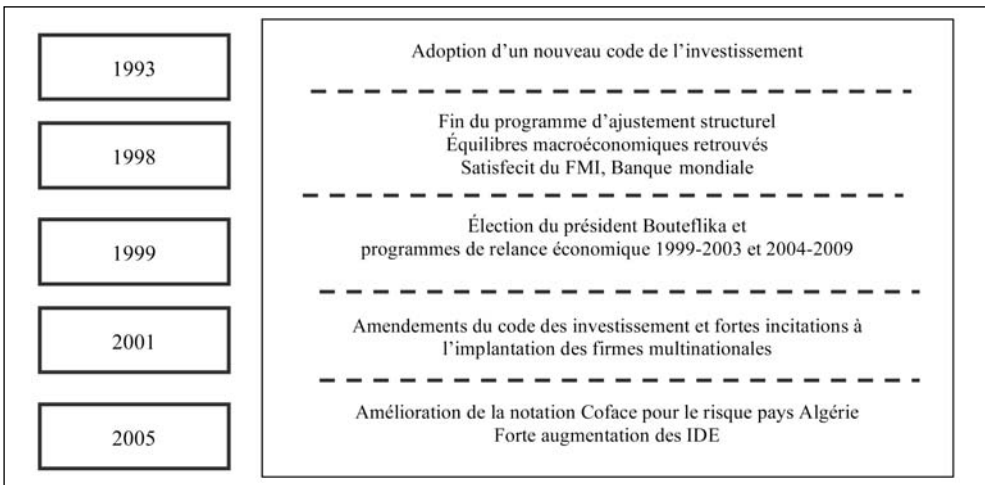


Source : élaborée sur la base des données d'enquêtes.
JV : joint venture.

produit Danao; et intégration aval avec la maîtrise de la logistique, la distribution et le marketing (chaîne de froid, transport et stockage-entrepasage des produits laitiers)⁶. Cependant, cette accumulation de l'expérience n'a pas été le seul facteur déterminant de la modification du mode de présence de la firme. Andersen (1993) avait signalé que « le U Model était basé sur des théories comportementales de la firme avec un processus incrémental de décision mais sans (ou peu) de prise en compte des facteurs concurrentiels ou de marché » (p. 221). Buckley et Casson (1998) avaient quant à eux insisté sur le manque de pouvoir explicatif du modèle par rapport au passage d'une étape à l'autre, hormis l'interaction expérience-engagement avec les décisions et les activités courantes (Johanson et Vahlne, 1977).

Dans ce qui suit, nous nous intéressons aux facteurs de l'environnement externe qui pourraient constituer des explications non univoques au passage d'un mode de présence à un autre en général et à l'accélération du processus d'implantation de Danone en Algérie en particulier. Ces facteurs externes sont relatifs aux changements macro-économiques et politiques, d'une part et à la modification de la structure compétitive et de marché, d'autre part. Ces facteurs sont décrits dans les deux figures suivantes (figures 5 et 6). Nous avons opté pour les périodes proches de celles des dates clés dans le processus d'implantation de Danone pour l'environnement macroéconomique (1993-2005) et de celle de l'accélération du processus pour les facteurs de structure compétitive (2002-2005).

Figure 5 – Modification environnement externe.
Facteurs politiques et macroéconomiques



6. La firme Danone Djurdjura Algérie a acquis en 2005, un vaste entrepôt dans l'est du pays. L'entreprise dispose actuellement de quatre entrepôts couvrant une large partie du territoire algérien. Quant à la direction marketing, elle est entièrement contrôlée par des cadres expatriés de Danone sous la direction d'un centre régional basé à Barcelone pour la région Afrique du Nord-Moyen-Orient (Cheriet *et al.*, 2008).

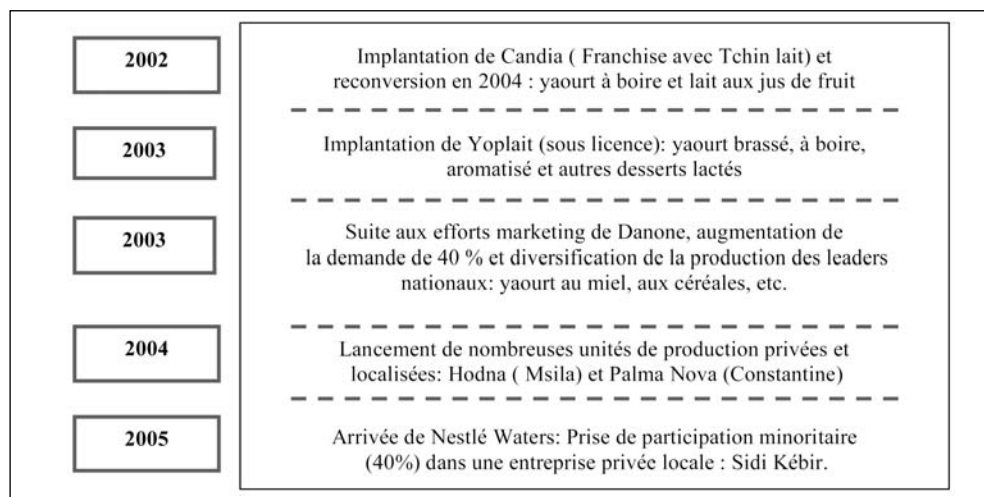
Malgré une détérioration de la situation sécuritaire au début des années 1990, l'Algérie a enregistré de fortes avancées en matière d'ouverture économique et de réformes structurelles sous l'égide des institutions internationales (plan d'ajustement structurel, maîtrise des dépenses publiques, *démonopolisation* de la production et du commerce extérieur, etc.). L'adoption de deux codes d'investissement (1993, amendé en 2001) ont contribué à l'arrivée de nombreuses multinationales et un accroissement des engagements de celles déjà présentes sur le marché algérien.

De même, ces firmes multinationales semblent anticiper, comme dans le cas des Pays d'Europe centrale et orientale (PECO), certaines échéances géopolitiques pour les pays du Sud de la Méditerranée: accords

d'association avec l'Union européenne et création d'une zone de libre échange à l'horizon 2010-2013. Enfin, l'amélioration de la situation financière de l'économie algérienne (réserve de changes et programmes de relance), l'augmentation du pouvoir d'achat de certaines catégories ainsi qu'une forte urbanisation autour des grandes villes, ont permis la création d'un marché solvable potentiel⁷.

Même si les évolutions de l'environnement macro-économique peuvent expliquer les changements survenus dans le processus d'implantation de Danone en Algérie, ce sont les facteurs de structure compétitive qui permettent d'apprécier les raisons de l'accélération du processus. En effet, la firme Danone se trouve confrontée depuis qu'elle est directement présente sur le mar-

Figure 6 – Modification environnement externe.
Facteurs concurrentiels et de demande



Source : élaborée à partir des enquêtes de terrain, entretiens auprès des distributeurs.

7. Le marché algérien est le plus important du Maghreb, avec près de 35 millions d'habitants et un PNB/hab. qui a atteint 3 030 US dollars et 6 600 US dollars en parité du pouvoir d'achat en 2006 selon la Banque mondiale, 2007. <http://devdata.worldbank.org/external/CPProfile.asp?CCODE=DZA&PTYPE=CP>

ché algérien à une concurrence forte et sous diverses formes (Cheriet *et al.*, 2008). À côté de la concurrence par la diversification des leaders nationaux (Trèfle et Soummam), Danone Djurdjura Algérie doit affronter à la fois des petits producteurs localisés par rapport aux produits standards (yaourt aromatisé) et des multinationales avec des ressources importantes (notamment sur le plan marketing) qui se sont reconverties sur des segments réservés à Danone (Candia pour le yaourt à boire et le yaourt au jus) ou à rayonnement national (Yoplait pour les yaourts et les desserts lactés). Ajouté à cela, Danone a investi le métier des eaux minérales seulement une année après que Nestlé se soit implanté sur ce métier, en prenant une participation minoritaire dans une entreprise locale : Sidi Kébir.

De ce point de vue, il est pertinent de relever que l'accélération de l'implantation de Danone coïncide plus avec des mouvements stratégiques concurrentiels de la multinationale qu'avec une simple accumulation de l'expérience - connaissance du marché algérien. La concomitance du renforcement de la présence sur les trois métiers est à ce titre révélatrice d'un choix stratégique à la fois de complémentarité intermétier et de renforcement des filiales locales.

3. Discussion et extensions possibles du modèle d'Uppsala

L'examen du U Model à travers le cas de l'implantation de Danone en Algérie a permis de relativiser le caractère déterministe du modèle pour le cas spécifique des firmes multinationales, disposant de ressources importantes, d'une forte expérience internationale antérieure, et avec des objectifs stratégiques globalisés. À travers les

quelques éléments de discussion suivants, nous tentons de souligner autant d'extensions possibles au U Model.

1) Même s'il est indéniable que l'engagement de Danone est croissant en Algérie tant en ce qui concerne le montant des ressources engagées que par rapport au degré d'engagement (Johanson et Vahlne, 1977), la firme a fait d'une part « des impasses » sur certaines étapes (agent et représentation commerciale) pour les produits laitiers frais et une implantation directe par acquisition pour les eaux minérales (Rezendé, 2006); et a accéléré son processus d'implantation à partir de 2006 avec la signature simultanée de trois accords pour une présence complète sous formes de filiales autonomes ou de joint-ventures (Rezendé, 2006 ; Andersen, 1993).

2) Concernant le métier « biscuits », on assiste à une coexistence de deux formes différentes d'implantation (telles que présentées par le U Model) pour deux segments différents : Danone « importe » de sa filiale tunisienne les biscuits *Taillefine* alors qu'elle produit localement les biscuits LU. Cette présence simultanée remet en cause le caractère strictement séquentiel de l'implantation de la firme en Algérie (Dalli, 1994).

3) Danone adopte une stratégie répétitive dans les pays du Sud de la Méditerranée (Perez, 1997). Cette démarche semble obéir à une minimisation du risque perçu et une accumulation de l'expérience (Johanson et Wiersheim-Paul, 1975). Cependant, la firme semble répliquer des expériences accumulées dans d'autres contextes, aux caractéristiques socio-économiques et concurrentielles plutôt proches (Erramilli, 1991). Ainsi, la firme a relancé en Algérie, une marque d'eau minérale leader en

Turquie (*Hayet*) et s'est appuyée sur l'expérience accumulée auprès de son partenaire « historique » tunisien pour le métier « biscuit » en Algérie.

4) Dans ce sens, le rôle de la filiale locale semble primordial (Birkinshaw et Hood, 1998). Les liens interfiliales indiquent une forte volonté d'intégration régionale de la part de la firme multinationale. Après s'être appuyée sur ses filiales tunisiennes comme plate-formes d'exportation vers l'Algérie, Danone se tourne vers le marché libyen *via* ses filiales algériennes. En 2005, un protocole d'accord est signé entre Danone Djurdjura Algérie (DDA) et le groupe libyen El Neggazi pour la distribution et la promotion des produits de DDA sur le territoire libyen. Cela confirme l'hypothèse de Forsgren (2002) d'une internationalisation de « second ordre » concernant les filiales locales et suggérerait d'inclure une cinquième étape au U Model initial : l'intégration régionale des filiales (Boughzala, 2007). Dans ce sens, l'analyse en réseau suggérée par Johanson et Vahlne (1990), ou l'analyse en termes d'interdépendances entre filiales notamment pour le cas des firmes multinationales, est à présent indispensable pour analyser le processus d'internationalisation (Rezendé, 2006).

5) Le rythme du processus n'est pas uniforme et l'accélération est d'autant plus importante lorsqu'une des étapes se traduit par des joint ventures avec des partenaires locaux (Hadjkhani, 1997) ou que la firme dispose de ressources importantes (Andersen, 1993). Cela permet aux multinationales de faire l'impasse sur certaines étapes en réponse à d'autres contraintes stratégiques : présence/diversité des concurrents et modification de l'environnement externe. D'un autre côté, les multinationales

semblent valoriser les expériences antérieures ou celle accumulée dans le pays en les transférant à d'autres métiers (lien intermétier) ou filiales « proches psychologiquement » (lien interfiliale).

6) Dans le cas algérien, la firme multinationale a adopté pour son métier « produit laitier frais » une approche d'adaptation aux contraintes locales. Pour contourner les faibles taux de collectes de lait frais et d'assurer ainsi ses approvisionnements (qualité, délais et disponibilité) et la maîtrise de son réseau de distribution, Danone a entamé un processus d'intégration verticale aussi bien en amont qu'en aval de la production. Dans ce sens, le processus d'implantation n'est ni figé par rapport à sa direction, ni déterministe quant à ses étapes d'évolution (Oviatt et Mc Dougall, 1994 ; Calof et Beamish, 1995).

7) Le U Model ignore (ou intègre peu) les facteurs de l'environnement externe et la stratégie de la firme par rapport aux concurrents. Or dans le contexte des firmes multinationales, ces facteurs constituent des « signaux » d'accroissement de l'engagement dans un pays donné (Delapierre, 1991). De même, les options stratégiques globales obéissent à une vision régionale voire internationale des marchés, aussi bien en ce qui concerne le portefeuille d'activité, l'organisation des systèmes de production que les modes de financement (Perez *et al.*, 2000).

8) Enfin, le *timing* et l'ordre d'entrée sont deux éléments importants dans l'analyse de l'évolution de la présence d'une multinationale sur un marché donné (Robinson *et al.*, 1992). Ainsi, nous pouvons nous interroger sur la volonté de renforcement d'une position de leader de Danone sur le marché algérien et d'une extension de la présence

sur les trois métiers clés: l'anticipation d'échéances géopolitiques et l'arrivée de Nestlé et de la grande distribution à travers la nouvelle implantation de Carrefour à Alger, semblent probablement influencer la décision de Danone de renforcer sa présence en Algérie.

La figure ci-dessous décrit les extensions possibles du U Model. Le processus d'internationalisation serait pour les multinationales, *simultané, interdépendant et intégré*. Ce processus est influencé par des variables internes et externes (Buckley et Casson, 1998).

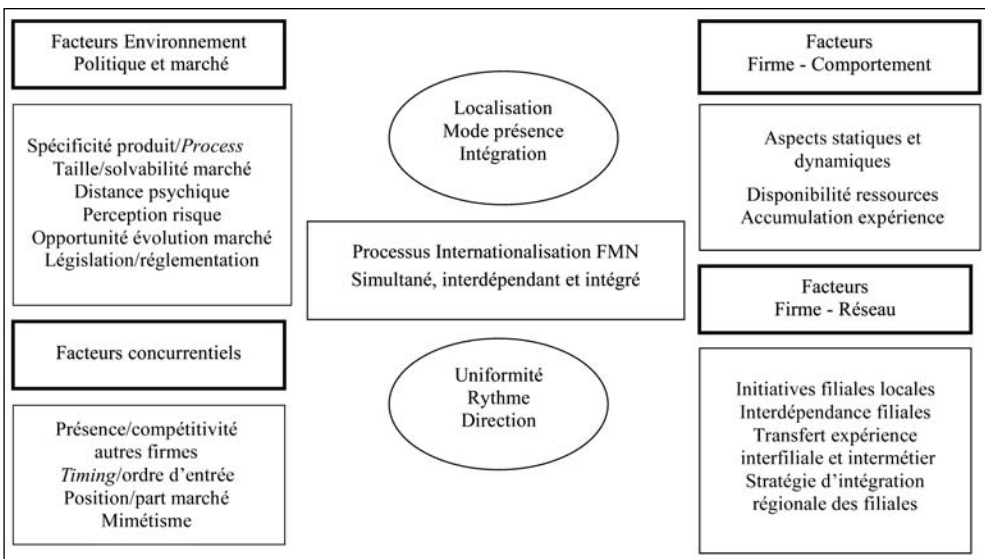
– L'environnement interne serait constitué d'une composante « Comportement » de la firme comprenant les dimensions statiques et dynamiques du modèle de base, mais aussi la disponibilité des ressources et l'accumulation – valorisation de l'expérience internationale; et d'une composante « réseau » de la firme. Cette dernière intègre à la fois les ini-

tatives des filiales/partenaires locaux et toutes les interactions interfiliales et intermétiers ainsi que les options stratégiques (ou étape) d'intégration régionale.

– L'environnement externe se compose des éléments de marché, incluant la distance psychique ou une mesure des différences entre pays d'accueil et pays d'origine et des facteurs institutionnels ou de demande; ainsi que des éléments de la structure compétitive, relatifs aux comportements des concurrents et à leurs stratégies.

Ce processus d'internationalisation doit être analysé selon les trois dimensions explicitées par Rezendé (2006), à savoir la *direction*, l'*uniformité* et le *rythme*. Cette analyse doit enfin intégrer des éléments relatifs au mode de présence initial, à la localisation géographique dans le pays et aux stratégies d'adaptation locale et d'intégration verticale.

Figure 7 – Extensions possibles du modèle d'Uppsala



CONCLUSION

L'objet de ce travail était de discuter du modèle d'Uppsala à travers l'examen de l'implantation d'une multinationale dans un pays en transition : le cas de l'évolution de la présence du groupe agroalimentaire Danone en Algérie.

Nous avons présenté ce modèle à travers les deux articles fondateurs de Johanson et Wiedersheim Paul (1975) pour le modèle dit « étapiste » et la notion de distance psychique ; et celui de Johanson et Vahlne (1977) pour le modèle du processus d'internationalisation et l'interaction entre engagement et connaissance du marché, d'une part et décisions d'engagement et activités courantes, d'autre part. Nous avons discuté des travaux de validation empiriques et ceux ayant critiqué le modèle dans ses deux versions.

L'examen du cas de Danone en Algérie est basé sur une étude longitudinale (2003-2006) avec de multiples sources de données : enquêtes par questionnaires, entretiens directs, entretiens avec les professionnels du secteur et enquêtes auprès des distributeurs.

Les résultats obtenus ne permettent de soutenir le modèle que partiellement. De nombreuses dimensions sont absentes, notamment celles relatives aux aspects

stratégiques, concurrentiels et d'environnement macro-économique ou politique. De même, la spécificité des multinationales fait qu'elles présentent des schémas non linéaires, caractérisés par des sauts d'étapes, une forte valorisation des expériences antérieures *via* des interactions interfiliales et des liens intermétiers, d'une part, et des stratégies de renforcement de position et de plate-forme d'intégration régionale, d'autre part. Nous avons proposé en conséquence, un modèle intégrateur constitué d'un ensemble d'extensions possibles du modèle initial et issu des principales critiques adressées au U Model dans les recherches antérieures.

Malgré les limites que présente notre travail, en ce qui concerne le degré de généralisation des résultats obtenus (un seul secteur, une seule firme, un seul pays étudié), mais aussi la démarche méthodologique d'ensemble, il permet toutefois de suggérer quelques pistes de recherches futures sur l'implantation des multinationales dans des pays à contexte spécifique. Ces pistes concernent les capacités de ces firmes à répliquer leurs connaissances et à adopter des stratégies répétitives dans des contextes pourtant très différents. Enfin, ces interrogations peuvent être soulevées dans la perspective du partenaire local.

BIBLIOGRAPHIE

- Andersen O., "On the internationalization process of firms: A critical analysis", *Journal of International Business Studies*, vol. 24, n° 2, 199, p. 209-2313.
- Bencharif H., Ghersi G., Rastoin J. L., Tozanli S., « Les nouveaux partenariats entre acteurs économiques », *Documents de travail CIHEAM*, Séminaire international, Alger, 26-28 avril 2002, p. 21-35.

- Birkinshaw J., Hood N., “Multinational subsidiary evolution: Capability and charter change in foreign owned subsidiary companies”, *The Academy of Management Review*, vol. 23, n° 4, 1998, p. 773-795.
- Birkinshaw J., “Entrepreneurship in multinational corporations: The characteristics of subsidiary initiatives”, *Strategic Management Journal*, vol. 18, n° 3, 1997, p. 207-229.
- Birkinshaw J., “How multinational subsidiary are gained or lost”, *Journal of International Business Studies*, vol. 27, n° 3, 1996, p. 467-495.
- Bonaccorsi A., and Dalli D., “Internationalization Process and Entry Channels: Evidence from Small Italian Exporters”, *Advanced Research in Marketing*, Eds. H. Muhlbacher, C. Jochum, *Proceedings of the 19th Annual Conference of the European Marketing Academy*, Innsbruck, 1990.
- Boughzala Y., « Analyse de l'évolution des modes de présence des multinationales dans un pays émergent: Le cas de la Tunisie », *XVI^e Conférence AIMS. Montréal*. 6-9 juin. 2007.
- Buckley P.J., Casson M.C., “Analyzing foreign market entry strategies: Extending the internalisation approach”, *Journal of International Business Studies*, vol. 29, n° 3, 1998, p. 539-561.
- Buckley P.J., Casson M., “The optimal timing of a foreign direct investment”, *Economic Journal*, 91, p. 75-87, 1981.
- Calof J. L., Beamish P.W., “Adapting to foreign markets: Explaining internationalization”, *International Business Review*, vol. 4, n° 2, 1995, p. 115-131.
- Cheriet F., Leroy F., Rastoin J.L., « Les alliances stratégiques asymétriques entre Multinationales et PME: Le cas de Danone-Djurdjura en Algérie », *Revue internationale PME*, vol. 21, n° 1, 2008, p. 35-68.
- Dalli D., “The exporting process: The evolution of small and medium sized firms”, *Advances in International Marketing*, 6, 1994, p. 85-110.
- Delapierre M., « Évolutions structurelles et stratégies face à la mondialisation », *Économie rurale*, vol. 231, 1996, p. 12-20.
- Dunning J.H., “Location and the multinational enterprise: A neglected factor?”, *Journal of International Business Studies*, vol. 29, n° 1, 1998, p. 45-66.
- Dunning J.H., “The eclectic paradigm of international production: A restatement and some possible extensions”, *Journal of International Business Studies*, vol. 19, n° 1, 1988, p. 1-31.
- Erramilli M. K., “The experience factor in foreign market entry behavior of service firms”, *Journal of International Business Studies*, vol. 22, n° 3, 1991, p. 479-501.
- Eriksson K., Johanson J., Majkgard A., Sharma D.D., “Experiential knowledge and cost in internationalisation process”, *Journal of International Business Studies*, 28, n° 2, 1997, p. 337-360.
- Evans J., Mavondo F.T., “Psychic distance and organizational performance: An empirical examination of international retailing operations”, *Journal of International Business Studies*, vol. 33, n° 3, 2002, p. 515-532.
- Forsgren M., “The concept of learning in the Uppsala Internationalization Process Model: A critical Review”, *International Business Review*, vol. 11, 2002, p. 257-277.

- Forsgren M., "Some critical notes on learning in the Uppsala internationalization process model", Department of Business Studies, Working Paper, 2, Uppsala University, 2000.
- Gaba V., Pan Y., Ungson R., "Timing of entry in international market: An empirical study of U.S. fortune 500 firms in China", *Journal of International Business Studies*, vol. 33, n° 1, 2002, p. 39-55.
- Ghersi G., « Partenariats méditerranéens: Garder le cap sur une mer agitée? », *Options Méditerranéennes, Série A*, 52, 2003, p. 27-38.
- Hadjikhani A., "A note on the criticisms against internationalization process model", Working paper, 2, Department of Business Studies, Uppsala University, 2002.
- Johanson J., Vahlne J.E., "The mechanism of internationalization", *International Marketing Review*, vol. 7, n° 4, 1990, p. 11-24.
- Johanson J., Vahlne J.E., "The internationalisation process of the firm – A model of knowledge development and increasing foreign market commitments", *Journal of International Business Studies*, vol. 8, n° 1, 1977, p. 23-32.
- Johanson J., Wiedersheim-Paul F., "The internationalization of the firm. Four Swedish case studies", *Journal of Management Studies*, vol. 12, n° 3, 1975, p. 305-323.
- Mascarenhas B., "Order of entry and performance in international markets", *Strategic Management Journal*, vol. 13, n° 7, 1992, p. 499-510.
- Mucchielli J.L., « Comment l'entreprise se multinationalise-t-elle? Coopérations et alliances multinationales: Entre marché et hiérarchie », *Multinationales et Mondialisation*, Mucchielli J.L., Paris, Éditions du Seuil, 1998, p. 231-255.
- O'Grady S., Lane H.W., "The psychic distance paradox", *Journal of International Business Studies*, vol. 27, n° 2, 1996, p. 309-333.
- Oviatt B.M., Mc Dougall P.P., "Toward a theory of international new ventures", *Journal of international Business Studies*, vol. 25, n° 1, 1994, p. 45-64.
- Pan Y., Tse D.K., "The hierarchical model of market entry modes", *Journal of International Business Studies*, vol. 31, n° 4, 2000, p. 535-554.
- Perez R., Palpacuer F., Tozanli S., « Mutation et mode de gouvernance, dynamique de compétitivité et management stratégique des groupes: L'exemple du groupe Danone », *XV^e Journées nationales des IAE*, Bayonne, 6-8 septembre 2000.
- Perez R., « Les stratégies des firmes multinationales alimentaires », *Firmes et économie industrielles*, C. Palloix, Y. Rizopoulos, Paris, Ed. L'Harmattan, 1997, p. 147-163.
- Petersen T., Petersen B., "Learning about foreign markets: Are entrant firms exposed to a shock effect?", Copenhagen Business School, Working Paper, 2, 2003.
- Poisson R., Zhan S., « Recherche sur les stratégies d'internationalisation des P.M.E.: État de l'art et perspectives », *13^e Colloque annuel de CCBE – CCPME*, 31 octobre-2 novembre, Montréal, Québec, 1996.
- Rastoin J.L., « Une brève histoire économique de l'industrie alimentaire », *Économie Rurale*, 2000, n° 255-256, p. 61-85.
- Rezende S.F.L., "Multinationals and interdependence in internationalisation processes", *Brazilian Administration Review*, vol. 1, n° 1, 2006, p. 1-16.

- Robinson W.T., Fornell C., Sullivan M., “Are market pioneers intrinsically stronger than later entrants?”, *Strategic Management Journal*, vol. 13, n° 8, 1992, p. 609-624.
- Saidani C., Su Z., Amewokunu Y., « Une perspective managériale pour explorer l'évolution du rôle stratégique de la filiale occidentale implantée dans les PED: Cas de la Tunisie », *XV^e Conférence internationale de management stratégique*, Genève, Annecy, 13-16 juin 2006.
- Tallman S.B., “Strategic management models and resource-based strategies among MNE in a host market”, *Strategic Management Journal*, vol. 12, SI Special issue, *Global strategy*, 1991, p. 69-82.
- Tozanli S., « L'évolution des structures des groupes agro-industriels multinationaux », *Économie Rurale*, n° 231, 1996, p. 29-38.
- Welch L.S., Luostarinen R., “Internationalization: Evolution of a concept”, *Journal of General Management*, vol. 14, n° 2, 1988, p. 34-55.
- Welch L.S., Wiedersheim-Paul F., “Initial export – A marketing failure?”, *Journal of Management Studies*, vol. 17, n° 3, 1980, p. 333-344.
- Wells L.T., “Multinationals and the developing countries”, *Journal of International Business Studies*, vol. 29, n° 1, 1998, p. 101-114.
- Zahra S.A., Ireland R.D., Hitt M.A., “International expansion by new venture firms: International diversity, mode of market entry, technological learning and performance”, *The Academy of Management Journal*, vol. 43, n° 5, 2000, p. 925-950.