20ème Congrès des IAE, EM Strasbourg, Université de Strasbourg, 31 août–2 septembre 2010

Katia ANGUÉ
Université de La Réunion

Ulrike MAYRHOFER
IAE Lyon (Magellan), Université Jean Moulin Lyon 3

Coopérer avec des partenaires localisés dans les PECO : Rupture ou continuité ?

Résumé

Cette contribution compare les accords de coopération conclus entre entreprises situées en Europe Occidentale et ceux noués avec des partenaires localisés dans les pays d'Europe centrale et orientale (PECO). L'enjeu est de mieux comprendre l'élargissement du périmètre géographique dans lequel sont situés les partenaires de coopération et d'apprécier les différences et similarités entre accords selon l'origine des organisations impliquées. L'étude empirique est fondée sur un échantillon de 2 204 coopérations scellées dans le secteur des Sciences du Vivant. Les résultats montrent que, si la distance psychique guide, dans tous les cas, le choix des partenaires, ses liens avec d'autres facteurs d'internationalisation ne sont pas clairement établis. Ils soulignent en outre que l'expérience pays ne joue pas un rôle central dans l'établissement de coopérations dans les PECO. Dans tous les cas, ils invitent à s'interroger sur la validité des modèles classiques d'analyse des opérations conclues à l'international.

Mots clés : Modèle d'Uppsala – PECO - Coopération internationale – Environnement.

Cooperating with partners located in CEEC: Rupture or continuity?

Abstract

This contribution compares R&D partnerships concluded by organisations from Western Europe with organisations from Central and Eastern Europe. The objective is to contribute to a better understanding of the geographical area where partners are located, and to evaluate differences and similarities between cooperation agreements according to the companies' country of origin. The empirical study is based on a sample of 2.204 partnerships signed in the life-science industry. The results show that psychic distance influences the choice of partners, but that its relationship with other factors concerning internationalisation is not clearly established. They also indicate that the "country" experience does not play a major role in creating cooperation in CEEC. Finally, they question the validity of classical analytical models of internationalisation.

Key-words: Uppsala model – CEEC – International cooperation – Environment.

Introduction

L'environnement économique mondial est marqué par l'importance grandissante des marchés émergents. Les spécificités de ces marchés (Ghemawat et Hout, 2008) soulèvent de nombreuses interrogations pour la recherche en management international. En effet, la plupart des cadres théoriques « classiques » tels que le cycle de vie international du produit (Vernon, 1966), le modèle EPRG (ethnocentrisme, polycentrisme, régiocentrisme, géocentrisme; Perlmutter, 1969), le modèle d'Uppsala (Johanson et Vahlne, 1977; Johanson et Wiedemann-Paul, 1975) et le paradigme éclectique (Dunning, 1980) ont été élaborés et validés dans un contexte économique international dominé par les pays de la Triade.

Parmi ces différents cadres théoriques, le modèle d'Uppsala développé dans les années 1970 (Johanson et Vahlne, 1977; Johanson et Wiedersheim-Paul, 1975) figure incontestablement parmi les cadres théoriques les plus mobilisés dans le champ du management international. Or, ce modèle a été développé et testé à l'aide de l'analyse du processus d'internationalisation d'entreprises occidentales qui ont choisi de se développer dans d'autres pays de la Triade. Compte tenu des spécificités des marchés situés hors de ce périmètre tels que les pays d'Europe centrale et orientale (PECO), il paraît particulièrement tentant de s'interroger sur la pertinence de ce modèle pour la conquête de ces pays marqués par une croissance particulièrement rapide durant ces dernières années. Concrètement, l'objectif de cet article est de comparer les accords conclus entre organisations situées en Europe occidentale et ceux scellés avec des partenaires situés en Europe centrale et orientale. En particulier, il s'agit de vérifier la pertinence des outils classiques du management international tel que le modèle d'Uppsala dans un tel contexte. L'espace géographique retenu est donc celui de l'Europe qui a connu des mutations profondes depuis la chute du mur de Berlin en 1989. L'étude empirique réalisée porte sur un échantillon de 2.204 accords internationaux scellés par des entreprises européennes oeuvrant dans le secteur des Sciences du Vivant. Dans la première partie, nous allons expliquer les apports et les limites du modèle d'Uppsala. La seconde partie sera consacrée à l'analyse et à la discussion des résultats obtenus par l'étude empirique.

1. Le modèle d'Uppsala et l'approche des marchés situés hors de la Triade

Le modèle d'Uppsala constitue un cadre théorique majeur du champ du management international. En effet, de nombreux chercheurs se sont appuyés sur le modèle pour expliquer l'internationalisation des entreprises. Nous tenterons d'abord de mettre en relief les apports du modèle avant de nous interroger sur ses limites.

1.1. Les apports du modèle d'Uppsala

Le modèle d'Uppsala a été développé au milieu des années 1970 par plusieurs chercheurs rattachés à l'Université d'Uppsala (Johanson et Vahlne, 1977; Johanson et Wiedersheim-Paul, 1975). A partir de l'analyse de plusieurs cas d'entreprises suédoises, ces chercheurs observent que l'internationalisation des entreprises constitue un processus se déroulant en plusieurs étapes. Ils montrent que de nombreuses entreprises commencent leur internationalisation lorsqu'elles ont encore une taille limitée et cherchent à développer leurs activités de manière progressive sur les marchés étrangers.

Dans leur article publié en 1975, Johanson et Wiedersheim-Paul proposent une étude longitudinale de quatre entreprises suédoises – Sandvik, Atlas Copco, Facit et Volvo – qui

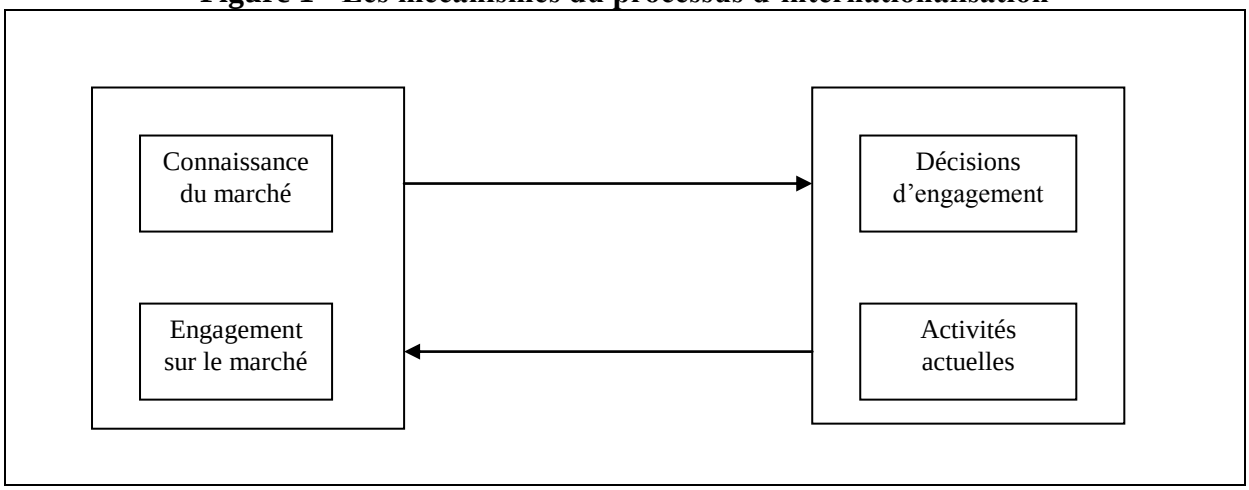
réalisent plus des deux tiers de leur chiffre d'affaires à l'étranger et qui possèdent des unités de production dans plus d'un seul pays étranger. L'hypothèse sous-jacente à leur analyse est que les entreprises se développent d'abord sur leur marché domestique avant de s'internationaliser par le biais d'une série de décisions incrémentales. Les auteurs considèrent que les principaux obstacles liés à l'internationalisation sont le manque de connaissances et de ressources *(lack of knowledge and resources)* et que ces obstacles peuvent être réduits grâce à un développement incrémental et un apprentissage des marchés étrangers. Ils supposent qu'en raison du manque de connaissances concernant les marchés étrangers et la propension des firmes à éviter l'incertitude, les entreprises commencent à exporter leurs produits dans des pays proches du point de vue géographique ou des pays bien connus et similaires en termes de pratiques managériales. Concernant les modalités d'internationalisation, Johanson et Wiedersheim-Paul (1975) suggèrent une approche des marchés étrangers en quatre étapes : (1) activités d'exportation non régulières, (2) exportation *via* des représentants indépendants (agents), (3) des filiales commerciales et (4) des filiales de production. Ces quatre étapes se distinguent dans le niveau d'implication affiché : au fur et à mesure que l'entreprise s'internationalise, elle va dédier des ressources plus importantes et avoir une expérience et des informations différentes sur les marchés. Ces différentes étapes sont désignées sous le terme de « chaîne d'établissement » (*establishment chain).* Les auteurs admettent cependant que le processus puisse varier selon les entreprises.

Dans leur contribution, Johanson et Wiedersheim-Paul (1975) accordent une place centrale au concept de distance psychique qui se trouverait à l'origine du manque de connaissances concernant les marchés étrangers. La distance psychique est définie comme les facteurs qui sont susceptibles d'empêcher ou de perturber les flux d'information entre les entreprises et les marchés étrangers. Elle couvre des éléments aussi variés que les différences de langue, de culture, de systèmes politiques, de niveaux d'éducation et de développement industriel. Les auteurs considèrent que la distance psychique peut évoluer dans le temps, notamment en raison du développement des systèmes de communication, des échanges commerciaux et d'autres formes d'échange social, bien que cette évolution soit généralement assez lente. Le rôle central joué par la distance psychique dans le développement international des entreprises est également confirmé dans d'autres recherches (Ambos et Ambos, 2009; Evans et Mavondo, 2002).

Dans un article publié en 1977, Johanson et Vahlne développent l'approche incrémentale des marchés étrangers initialement proposée dans l'article de Johanson et Wiedersheim-Paul (1975). Ils complètent les quatre études de cas réalisées - Sandvik, Atlas Copco, Facit et Volvo – par l'analyse de l'internationalisation d'autres entreprises suédoises telles que le groupe pharmaceutique Pharmacia. L'examen des différents cas leur permet d'élaborer un modèle dynamique de l'internationalisation qui montre que chaque décision d'engagement international est susceptible d'influencer l'étape suivante du processus d'internationalisation. Les auteurs distinguent deux aspects concernant les facteurs d'internationalisation des entreprises : (1) les aspects liés à l'état d'internationalisation *(state aspects)* qui concernent l'engagement sur le marché étranger *(market commitment)*, reflétant la mobilisation de ressources, et la connaissance du marché étranger *(market knowledge)* ; (2) les aspects liés aux changements d'internationalisation *(change aspects)* qui concernent les décisions d'engager des ressources *(commitment decisions)* et la performance des activités actuelles *(current activities).* La figure 1 illustre les relations entre les différentes variables. Ainsi, la connaissance du marché et l'engagement sur le marché sont susceptibles d'influencer à la fois les décisions d'engagement et la performance des activités actuelles. En même temps, les décisions d'engagement et la performance des activités actuelles peuvent également avoir un

impact sur la connaissance du marché et l'engagement sur le marché. Le modèle proposé met en relief l'importance de l'expérience acquise par l'entreprise pour les choix liés à l'internationalisation.

Figure 1 - Les mécanismes du processus d'internationalisation



Source : Johanson et Vahlne (1977), p. 47

Ainsi, le modèle d'Uppsala met l'accent sur une conception linéaire et incrémentale du processus d'internationalisation. En raison du manque de connaissances concernant les marchés étrangers, les entreprises auraient tendance à se développer d'abord dans des pays qui présentent une certaine proximité psychique avec leur pays d'origine. Au fur et à mesure que l'expérience internationale des entreprises s'accroît, la distance psychique avec de nouveaux pays se réduit, permettant aux entreprises de se développer sur des marchés initialement plus éloignés. Dans de nombreux secteurs d'activité tels que l'industrie automobile, les entreprises ont effectivement choisi de se développer d'abord dans des pays proches avant de conquérir des marchés plus éloignés (Colovic et Mayrhofer, 2008).

1.2. Le modèle d'Uppsala remis en question

Toutefois, et malgré sa portée, le modèle d'Uppsala a également fait l'objet de nombreuses critiques dans la littérature de management international. Récemment, les travaux portant sur les « *born globals* » ont notamment remis en cause le caractère incrémental et linéaire du processus d'internationalisation préconisé par « l'école suédoise ». En effet, les tenants de l'approche *« born globals »* conçoivent l'entreprise comme reposant sur un modèle économique défini d'emblée à l'échelle mondiale. Ils considèrent que les entreprises cherchent, dès leur création, à construire des avantages concurrentiels en commercialisant leurs produits directement dans un nombre important de pays (Knight et Cavusgil, 2004; Oviatt et McDougall, 1994; Zucchella et Scabini, 2007). Par conséquent, toutes les entreprises ne s'internationaliseraient pas dans des pays à distance psychique croissante et ne passeraient pas par les différentes étapes du processus d'internationalisation mises en avant par « l'école suédoise ».

Compte tenu des mutations rapides de l'environnement mondial (Pesqueux, 2009) et de l'importance prise par les marchés émergents (Ghemawat et Hout, 2008), il paraît effectivement légitime de s'interroger sur la validité du modèle d'Uppsala qui a été mobilisé dans un contexte où les principaux marchés étaient constitués par les pays de la Triade et, de là, vérifier si les mêmes méthodes d'analyse peuvent être mobilisées quel que soit

l'orientation géographique des accords. Dans cette optique, il convient de rappeler que le modèle d'Uppsala a été élaboré au milieu des années 1970 à partir de l'observation d'entreprises suédoises dont la plupart s'étaient effectivement d'abord développées dans d'autres pays de l'Europe occidentale avant de conquérir des marchés plus éloignés. Or, depuis la chute du mur de Berlin en 1989, le paysage européen a fortement changé et l'espace européen est désormais constitué de marchés matures (Europe occidentale) et de marchés émergents (pays Europe centrale et orientale - PECO).

Si de nombreuses recherches portent l'internationalisation des entreprises en Europe occidentale, les études relatives aux pays d'Europe centrale et orientale (PECO) restent rares et se limitent, le plus souvent, à des analyses descriptives ou à des études de cas (Krammer, 2009). Pourtant, les échanges entre les pays de l'Union Européenne « historique » et les PECO ont considérablement augmenté dans les années 1990. Par ailleurs, l'élargissement de l'Union européenne constitue une opportunité de développement international qu'il convient d'analyser de manière plus systématique et à plus grande échelle.

Pour analyser la validité du modèle d'Uppsala, il paraît dès lors particulièrement intéressant de comparer l'internationalisation des entreprises européennes dans ces deux espaces géographiques qui présentent des caractéristiques fortement différenciées. L'enjeu est de mieux comprendre les ressorts du développement international et de cerner les spécificités qui les caractérisent lorsque celui-ci se dirige vers des marchés émergents. Nous nous interrogerons plus spécifiquement sur le rôle joué par la distance psychique et de l'expérience dans le choix des partenaires de coopération.

2. Une comparaison des accords de coopération conclus au sein de l'Europe occidentale et avec des partenaires localisés en Europe centrale et orientale

Pour pouvoir comparer l'internationalisation des entreprises européennes en Europe occidentale et en Europe centrale et orientale, nous avons choisi de collecter des informations sur les accords de coopération scellés par entreprises originaires de l'Europe occidentale avec d'autres entreprises de l'Europe occidentale (accords intra-EO), d'une part, et avec des entreprises des pays d'Europe centrale et orientale, d'autre part (accords EO/PECO). L'analyse proposée repose sur l'idée que la compréhension des processus d'internationalisation peut s'appuyer sur l'examen des réseaux de collaborations, dans lesquels sont insérées les firmes, dans la mesure où ceux-ci leur fournissent des informations quant à d'éventuels clients potentiels et, plus généralement, sur les marchés étrangers. Pourtant, la coopération et la mise en place de consortia, en tant que modes d'entrée sur les marchés étrangers, restent peu étudiées dans la littérature sur l'internationalisation (Narula et Dunning, 1998). Or, en nouant des partenariats hors de leurs frontières nationales, les entreprises peuvent acquérir un « avantage d'apprentissage » (*learning advantage*) facilitant les échanges ultérieurs et, *in fine*, leur développement sur les marchés internationaux (Johanson et Vahlne, 2003; Luo et Peng, 1999; Sharma et Blomstermo, 2003).

2.1. Présentation de l'étude empirique

L'étude empirique, qui est de nature exploratoire, est fondée sur un échantillon de 2.204 coopérations de R&D conclues par des entreprises européennes dans le secteur des Sciences du Vivant. L'échantillon comprend 1.902 accords conclus entre entreprises de l'Europe occidentale (intra-EO) et 302 accords signés entre entreprises de l'Europe occidentale et des

pays d'Europe centrale et orientale (EO/PECO). La période d'observation s'étend de 1992 à 2007. Les pays couverts par l'étude correspondent pour l'EO à l'Autriche (AT), la Belgique (BE), la Suisse (CH), l'Allemagne (DE), le Danemark (DK), l'Espagne (ES), la Finlande (FI), la France (FR), le Royaume-Uni (GB), l'Irlande (IE), l'Italie (IT), les Pays-Bas (NL), la Norvège (NO) et la Suède (SE). Au niveau des PECO, les organisations concernées sont celles implantées en Bulgarie (BG), République tchèque (CZ), Estonie (EE), Hongrie (HU), Lituanie (LT), Lettonie LV, Pologne (PL), Roumanie (RO), Russie (RU), Slovénie (SI), Slovaquie (SK) et Turquie (TR).
Les informations utilisées proviennent d'une base de données réalisée dans le cadre d'un projet de recherche portant sur le choix d'un partenaire de R&D. Celle-ci a été actualisée pour cette recherche et compile, pour la période de l'étude, l'information relative à trois types de coopérations en R&D : les coopérations plurinationales entreprises dans le cadre des programmes communautaires de recherche et développement technologique (PCRD) et soutenues, en partie, par des subventions communautaires, les accords correspondant aux divers projets labellisés Eurêka initiés dans le domaine médical et biotechnologique et, enfin, d'autres accords internationaux que nous qualifions « d'hors-cadres » (conclus « spontanément » par les entreprises). Notons que pour l'ensemble des coopérations recensées, seules celles comportant au moins une entreprise ont été renseignées. L'échantillon constitué regroupe 1.033 actions à frais partagés (PCRD), 318 projets labellisés Eurêka et 853 accords conclus en dehors de ces cadres spécifiques.

Dans le secteur de Sciences du Vivant, l'internationalisation des activités est essentielle pour les entreprises, notamment pour faire face aux coûts élevés de la recherche et du développement et pour s'adresser à des marchés plus larges que leur seul marché domestique (Nordman et Mélen, 2008). Ainsi, de nombreuses études montrent que les entreprises de haute technologie, qu'elles soient petites (comme c'est le cas pour la plupart des entreprises du secteur des Sciences du Vivant) ou plus importantes, s'internationalisent plus rapidement que celles œuvrant dans des secteurs plus traditionnels (Knight et Cavusgil, 2004). Dans ce contexte, la conclusion d'accords de coopération avec des partenaires localisés hors du territoire national constitue l'un des modes de développement largement mobilisé par les entreprises ; ces coopérations en font un secteur réticulaire par essence (Owen-Smith *et al*., 2002) et fortement internationalisé, en raison notamment de la dispersion géographique des connaissances et des compétences nécessaires au secteur entraînant une sorte de division du travail qui s'opère au niveau mondial (Madhok et Osegowitsch, 2000).

Toutefois, malgré l'avance historique des États-Unis dans le secteur des Sciences du Vivant, il paraît important de souligner que de nombreux liens sont également tissés entre entreprises européennes, notamment depuis les années 90. En Europe occidentale (EO), l'essentiel des entreprises du secteur se concentre en Allemagne, au Royaume-Uni et en France. Au côté de ces pays relativement matures, certains États d'EO sont en pleine phase d'expansion dans ce secteur, comme l'Espagne, l'Italie et l'Irlande. En ce qui concerne la R&D et les activités high-tech, les PECO sont parvenus aujourd'hui à se positionner à un niveau intermédiaire entre celui des pays les moins développés de l'OCDE et celui des pays de l'EO (Radosevic et Auriol, 1999). La Russie est, par exemple, en plein essor et l'OCDE prévoit même qu'elle devienne le troisième plus important marché émergent pour l'investissement en R&D. Cela étant, dans le domaine particulier des Sciences du Vivant, la majeure partie des activités de R&D dans les PECO continue d'être conduite dans les universités ou les établissements scientifiques (Rapport EuraBio & Venture Valuation, 2009).

2.2. Analyse et discussion des résultats

Pour comparer les accords signés entre partenaires de l'Europe occidentale, d'une part, et entre partenaires de l'Europe occidentale et de l'Europe centrale et orientale, d'autre part, nous allons d'abord analyser l'orientation géographique des accords signés afin de déterminer le rôle joué par la distance psychique. Ensuite, nous allons examiner les autres facteurs mis en évidence dans le modèle d'Uppsala afin d'apprécier si leur impact est différencié selon l'orientation géographique des accords.

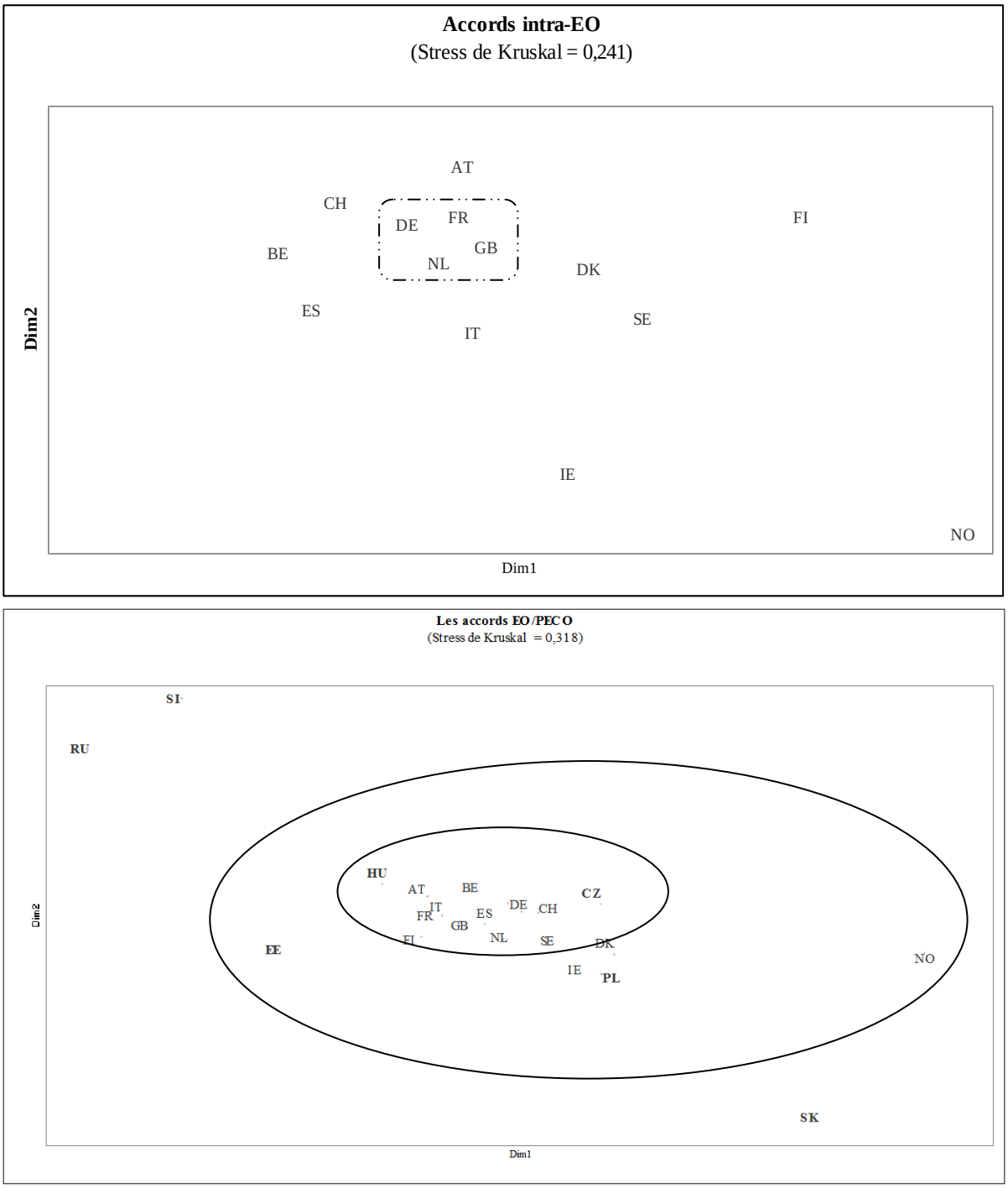
Concrètement, pour analyser les affinités existant entre partenaires localisés au sein de l'EO et entre EO et PECO, nous avons choisi de calculer les matrices d'adjacences associées aux accords recensés dans ces deux contextes géographiques et à visualiser les résultats obtenus au moyen d'analyses multidimensionnelles des similarités (MDS). D'un point de vue méthodologique, la procédure débute par l'extraction d'une matrice d'adjacence (dite de similarité) constituée de l'ensemble des valeurs obtenues pour chaque couple de pays liés dans un ou plusieurs accords de coopération et se poursuit par la réalisation de la MDS, proprement dite, qui fournit une représentation graphique des proximités entre les couples comparés. L'objectif de cet outil d'analyse multivariée est de produire une représentation graphique d'un ensemble d'objets reliés par des relations de proximité mesurées sous forme ordinale (Evrard *et al.*, 2003). Il permet de visualiser les affinités constatées dans l'échantillon utilisé entre les pays des partenaires dans un espace avec le moins de dimensions possibles (en général deux). Le *mapping* ainsi obtenu est d'autant plus probant que le stress de Kruskal[1] calculé est proche de 0. La figure 2 reproduit les résultats des MDS obtenus sur l'échantillon des accords intra-EO, d'une part, et sur celui relatif aux accords EO/PECO, d'autre part.

Les deux cartes montrent qu'au centre du réseau d'accords conclus entre organisations localisées en Europe occidentale, se trouvent le Royaume-Uni et l'Allemagne suivis des Pays-Bas et de la France. Ces quatre pays totalisent le plus grand nombre de partenariats et jouent un rôle d'attracteur auprès de leurs homologues de l'Europe occidentale (EO). Ce résultat reflète le dynamisme de ces pays dans le secteur des Sciences du Vivant. Nous retrouvons ces quatre pays au centre des accords tissés entre organisations situées en Europe occidentale et en Europe centrale et orientale (EO/PECO). Toutefois, quelques différences méritent d'être soulignées. En particulier, l'Italie et l'Espagne présentent, dans ce réseau d'accords (EO/PECO), des positions plus centrales. De même, nous pouvons y constater la plus forte implication de l'Autriche et de la Finlande, comparativement à celles remarquées dans le cas des accords entre organisations de l'Europe occidentale.

Par ailleurs, la MDS réalisée sur l'échantillon des accords intra-EO met en relief d'autres affinités, telles que celles existant entre l'Autriche et la Suisse, l'Allemagne et la Suisse ou la Suède et le Danemark. Elle montre que les organisations localisées dans les pays scandinaves (qui figurent sur la partie droite de la carte) forment entre elles des couples assez récurrents, même si la Norvège et la Finlande apparaissent relativement excentrées du réseau de coopérations.

Si, [1] Un coefficient de « stress » (ou d'éloignement) est calculé entre la série des distances euclidiennes établie entre les objets et la série de référence correspondante. Si le coefficient est égal à 0, il y aura une correspondance parfaite entre les deux séries, et les proximités représentées par la MDS exprimeront parfaitement la matrice initiale des rangements.

Figure 2 – Les affinités nationales dans les accords intra-EO et entre EO et PECO



Concernant les pays d'Europe centrale et orientale (PECO), il apparaît que la République Tchèque et la Hongrie constituent les pays émergents les plus dynamiques et les mieux représentés dans le réseau d'accords tissés avec les organisations d'Europe occidentale, les autres pays examinés restant à la périphérie (ils figurent dans le second cercle concentrique de la figure 2). Ceci s'explique probablement par leur position dominante dans le secteur au sein des PECO. De leur côté, la Bulgarie, la Lettonie et la Turquie sont quasiment absentes de ces relations partenariales et ne figurent donc pas sur le graphique. Il apparaît que l'Allemagne est

le pays le plus engagé dans des accords avec les PECO, que ce soit en nombre d'accords conclus ou en diversité des pays considérés. Toutefois, dans le cas de l'Allemagne, les liens les plus importants s'établissent avec la République Tchèque suivie de la Hongrie. Certaines autres affinités sont décelables dans la MDS et notamment celle rapprochant l'Autriche à la Hongrie, la Finlande à l'Estonie ou la Suède à la Pologne. La Roumanie, bien que trop peu représentée dans l'échantillon pour figurer sur le *mapping* de la MDS, semble s'allier davantage avec la France. Il convient de noter que la France a toujours été présente dans certains nouveaux pays membres de l'Union européenne, même si ces derniers ne constituaient pas toujours les économies les plus importantes.

Les préférences affichées concernant l'orientation géographique des accords scellés peuvent être expliquées par la proximité psychique entre les pays concernés. En effet, l'analyse des affinités nationales souligne l'importance des liens historiques entre les pays. On retrouve ainsi la place historique de l'Allemagne dans la *Mitteleuropa*. De même, il apparaît que la proximité linguistique et géographique joue un rôle déterminant dans le choix des partenaires de coopération. Les résultats de notre étude empirique suggèrent ainsi que la distance psychique, telle qu'elle est mise en avant dans le modèle d'Uppsala, peut encore constituer un frein au développement international des entreprises.

Pour examiner plus précisément le rôle joué par les différents facteurs soulignés par « l'école suédoise » et pour apprécier leur impact selon l'orientation géographique des accords (coopérations intra-EO *vs.* coopérations entre EO et PECO), nous avons réalisé une analyse factorielle des correspondances multiples (AFCM). En effet, les variables mobilisées sont de nature qualitative et quantitative. L'AFCM permet de synthétiser l'information contenue dans les données analysées par projection graphique des variables (Evrard *et al.*, 2003). Elle autorise une visualisation des variables et de leurs modalités sur des axes résumant au mieux la variance initiale et s'avère adaptée à notre objectif de recherche.

Dans un premier temps, nous avons choisi plusieurs variables qui reflètent les caractéristiques générales des accords analysés. Nous avons ainsi distingué la période de conclusion de l'accord selon que celui-ci a été conclu entre 1992 et 1999 (*Per1*) ou dans la période allant de l'année 2000 à 2007 (*Per2*). Ensuite, nous avons souhaité tenir compte du contexte dans lequel s'est déroulé la collaboration en distinguant les accords initiés dans le cadre des projets Eurêka ou du PCRD de ceux plus spontanés et qualifiés de « hors cadre » (codés respectivement par les modalités *Cadre1* et *Cadre0*). De même, une variable a été créée de façon à prendre en considération le nombre de partenaires et distinguer les accords bilatéraux (*Bilat*), les plus nombreux dans le cas des accords hors-cadre, des plus grands projets réunissant un grand nombre d'organisations (modalité *Multi*). Enfin, une variable a été développée pour traduire le degré d'implication des entreprises (*PartE*), et donc, respectivement, celui des établissements scientifiques, dans les accords de coopération. Elle s'obtient en faisant le rapport entre le nombre d'entreprises réunies dans l'accord et le nombre total de partenaires. Ensuite, nous avons spécifié deux facteurs essentiels mis en avant dans le modèle d'Uppsala : la distance psychique et l'expérience. Pour mesurer de façon plus précise la distance psychique telle qu'elle est perçue par les entreprises, nous avons introduit quatre variables : le niveau de difficulté des langues, la distance culturelle, les différences dans la pratique des affaires et le niveau de risque associé aux pays des partenaires.

Le niveau de difficulté des langues des partenaires *(Lang)*, qui est souvent à l'origine de problèmes de compréhension (Nordstrom et Vahlne, 1994), est opérationnalisé à partir de la classification généalogique des langues (Grimes, 1992), qui capture la parenté existant entre

les langues. En appliquant la méthode présentée par Chiswick et Miller (2004) – qui s'apparente à celle, plus connue, de West et Graham (2004) – chaque pays s'est vu attribuer un score de difficulté linguistique par rapport à l'anglais, considéré comme la langue de référence. Ensuite, la moyenne de ces scores a été retenue pour appréhender le niveau général de difficulté liée à la langue au sein de chaque accord de coopération.

La distance culturelle (*dCult*) entre les partenaires est mesurée à l'aide de l'index de Kogut et Singh (1988), fondés sur les indices constatés par Hofstede (2001) pour quatre dimensions culturelles (distance hiérarchique, individualisme/collectivisme, contrôle de l'incertitude, masculinité/féminité).

Les différences dans la pratique des affaires peuvent également entraver l'acquisition de connaissances concernant les marchés étrangers (Evans et Mavondo, 2002). Pour tenir compte de cet aspect, nous avons mobilisé les travaux de Krammer (2009) qui s'est appuyé sur la base de données tenue par la *World Bank* pour 175 pays et relative aux pratiques des affaires en considérant notamment le coût de la création d'activité dans différents pays. L'auteur montre que cet indicateur traduit la capacité d'un pays à créer et à stimuler l'environnement commercial des entreprises, ce qui contribue à attirer des investisseurs étrangers et à encourager les entrepreneurs nationaux dans leurs initiatives. A partir de cette évaluation réalisée pour chacun des partenaires, un indicateur de différences relatives de pratiques (*dPrat*) a été calculé pour chacun des accords en s'inspirant de la méthode de calcul de l'index de distance culturelle évoqué plus haut.

Le niveau de risque associé aux pays des partenaires (*Risq*) traduit la stabilité politique, le niveau de corruption de même que l'environnement économique et financier des pays concernés. Même si les PECO peuvent aujourd'hui être considérés comme relativement stables, il convient de rappeler que ces États ont connu de profonds bouleversements politiques, structurels et idéologiques durant ces dernières années. Plusieurs nouveaux membres de l'Union européenne (ou pays candidats à l'adhésion) ont ainsi dû passer d'une économie planifiée à une économie de marché à la fin des années 80 et au début des années 90. En effet, le niveau plus élevé de risque politique et économique des pays partenaires peut, en augmentant le niveau d'incertitude, constituer un frein à l'établissement de relations partenariales. Pour tenir compte de cet aspect, nous avons calculé le niveau de risque moyen associé aux pays des organisations partenaires des accords de coopération en nous fondant sur le score de *Political Risk Services (PRS)* fourni par l'*International Country Risk Guide*. D'après Meschi (2008), ce score correspond (pour sa composante politique) à « *une échelle de mesure des conséquences négatives du degré d'imprégnation de la corruption d'État pour les investisseurs étrangers* » (p. 12). Dans notre analyse, la moyenne des scores obtenus pour l'ensemble des partenaires d'un accord traduit, sur la période de l'étude, le niveau de risque moyen des pays dans lesquels sont localisés les partenaires.

Comme le montre le modèle d'Uppsala, l'expérience qui se forge lors d'interactions passées constitue une ressource importante pour la firme qui en bénéficie. Cet apprentissage, propre à l'entreprise, peut notamment contribuer à améliorer la performance de coopérations futures et faciliter le développement en direction de marchés moins classiques tels que les PECO (Luo et Peng, 1999). L'opérationnalisation de cette variable (*Exp*) s'est appuyée sur la notion de centralité de degré puisque l'expérience en matière de coopération des firmes d'EO impliquées dans un accord en particulier a été appréciée en dénombrant l'importance des relations collaboratives scellées par celles-ci sur l'ensemble des accords recensés dans notre base de données.

Pour approcher le niveau de connaissances général du pays *(Pays)* du ou des partenaires de l'accord (Luo et Peng, 1999), nous avons utilisé l'étude de Sharma et Blomstermo (2003) qui conclut à l'importance des liens faibles dans les processus d'internationalisation en les envisageant comme des sortes de prémisses à l'engagement direct de ressources dans des

relations plus fortes. Elle correspond également à ce que Meschi (2008) a pu nommer « *l'expérience-pays* » et que l'auteur a mesuré par le nombre de coentreprises internationales formées dans le pays par les firmes européennes. Pour évaluer ce niveau collectif de connaissances relatif au pays du (ou des) partenaires, nous avons calculé le nombre de liens établis entre les pays concernés, et ce quelle que soit la (ou les) organisation(s) considérée(s), rapporté au nombre total d'accords recensés dans la base de données.

Concernant les variables quantitatives définies, des recodages en variables ordinales de trois classes ont été réalisés en utilisant l'algorithme de Fisher. Le tableau 1 récapitule les variables retenues dans l'étude empirique ainsi que les modalités qui leur sont associées.

Tableau 1 – Variables et modalités utilisées dans l'AFCM

Variable	Description	Modalités
Orient	Orientation géographique de l'accord	*EO :* Accord intra-EO *PECO* : Accord EO/PECO
Per	Période durant laquelle a été initié l'accord	*Per1* : 1992 - 1999 *Per2* : 2000 - 2007
Nb	Nombre de partenaires réunis dans l'accord	*Bilat* : 2 partenaires *Multi* : > 2 partenaires
Cadre	L'accord est conclu spontanément, « hors-cadre » spécifique ou il entre dans un cadre spécifique (Eurêka ou PCRD)	*Cadre0* : Accord hors cadre *Cadre1* : Accord subventionné
PartE	Taux de participation des entreprises dans l'accord (Nombre d'entreprise(s)/Nombre de partenaires)	*PartE1 :* Participation faible des entreprises *PartE2* : Participation moyenne des entreprises *PartE3* : Participation forte (à totale) des entreprises
Lang	Niveau moyen de difficulté linguistique des partenaires de l'accord	*Lang1* : Niveau de difficulté linguistique faible *Lang2* : Niveau de difficulté linguistique moyen *Lang3* : Niveau de difficulté linguistique élevé
dCult	Distance culturelle séparant les partenaires de l'accord	*dCult1* : Distance culturelle faible *dCult2* : Distance culturelle moyenne *dCult3* : Distance culturelle forte
dPrat	Différences de pratiques des affaires entre les partenaires de l'accord	*dPrat1* : Pratiques peu différentes *dPrat2* : Pratiques moyennement différentes *dPrat3* : Pratiques très différentes
Risq	Niveau moyen de risque associé aux pays des partenaires de l'accord	*Risq1 :* Niveau de risque-pays faible *Risq2 :* Niveau de risque-pays modérément élevé *Risq3 :* Niveau moyen de risque fort
Exp	Expérience en matière de coopération des partenaires de l'accord situés en EO (centralité de degré normalisée)	*Exp1* : Expérience faible *Exp2* : Expérience moyenne *Exp3* : Expérience forte
Pays	Expérience-pays des partenaires de l'accord	*Pays1* : Expérience-pays faible *Pays2* : Expérience-pays moyenne *Pays3* : Expérience-pays forte

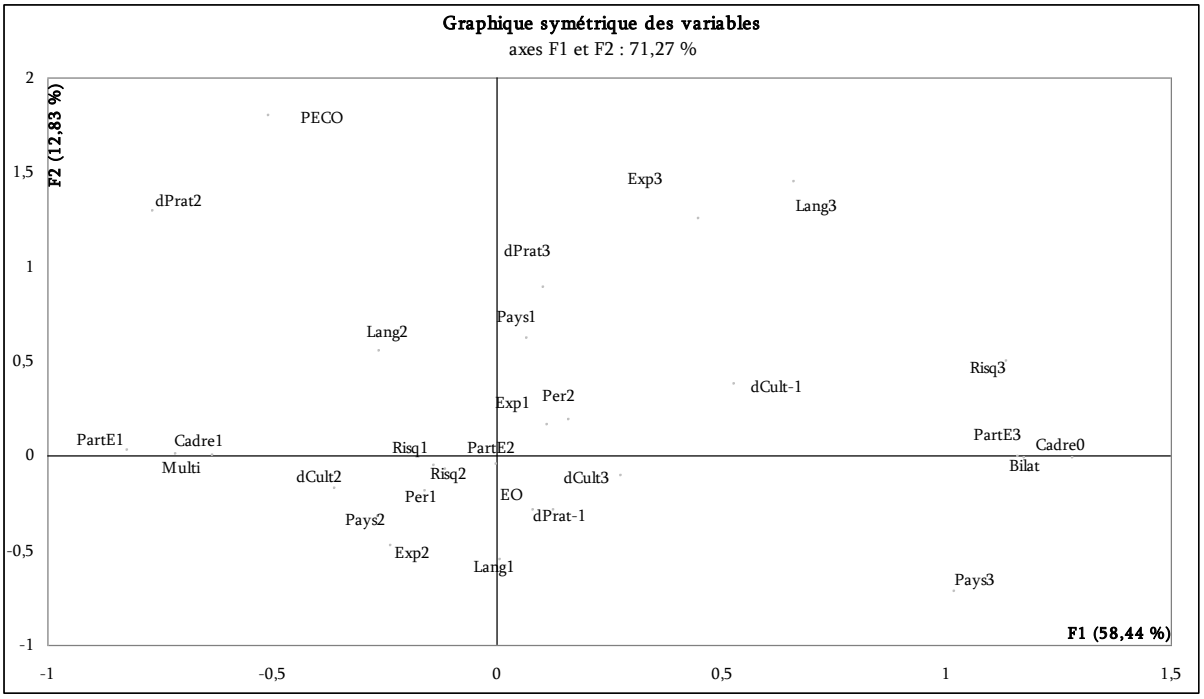
Le tableau 2 montre que les trois premiers axes extraits par la procédure expliquent 74,44% de la variance totale ; les axes suivants n'ajoutant que peu d'information. Par conséquent, seuls les trois premiers axes seront pris en considération dans la suite de nos développements.

Tableau 2 – Les valeurs propres et pourcentages d'inertie de l'AFCM

	F1	F2	F3	F4
Valeur propre	0,2838	0,1813	0,1358	0,1264
Inertie ajustée	0,0450	0,0099	0,0024	0,0015
Inertie ajustée (%)	58,44	12,83	3,17	1,97
% cumulé	58,44	71,27	74,44	76,42

La construction de ces axes est détaillée dans le tableau 3 qui récapitule pour l'ensemble des modalités de l'étude, leur poids relatif, leur contribution, cosinus carrés et valeurs-tests associées. Indépendamment de la construction des axes, l'interprétation des résultats de l'AFCM peut également être facilitée par la représentation graphique des coordonnées principales des différentes modalités ; celle-ci est reproduite dans la figure 3 qui montre la projection des modalités sur les deux premiers axes factoriels issus de l'AFCM.

Figure 3 – La projection des modalités



Les modalités liées aux caractéristiques générales apparaissent être celles qui ont le plus influencé la construction du premier axe factoriel (la contribution cumulée des variables *Orient*, *Per*, *Nb*, *Cadre* et *PartE* est de 78,35%). Plus particulièrement, il oppose les accords multilatéraux dans lesquels la participation des entreprises est faible aux coopérations hors-cadres, bilatérales et dans lesquelles la participation des firmes est forte, voire totale. Toutefois, l'orientation géographique et le moment de la conclusion de l'accord n'expliquent que peu la construction de cet axe, nuançant cette appréciation générale. La représentation de l'axe F1 dans la figure 3 met en relief cette opposition entre accords inter-firmes et consortia mixtes comportant moins d'entreprises et illustre le faible rôle, dans la construction de cet axe, de la variable *Per*, dont les modalités sont proches du centre du graphique. La projection des variables montre que les accords EO/PECO se positionnent plus à gauche du graphique signifiant qu'ils se tissent plus naturellement dans le contexte des consortia Eurêka ou du PCRD et incluent le plus souvent un ou plusieurs établissements scientifiques.

Le second axe factoriel est construit principalement sur les variables décrivant la distance psychique entre les partenaires (*dCult*, *Lang*, *dPrat et Risq*). Leur contribution cumulée s'élève à 47,13%. Cependant, pour l'axe F2, il faut noter le rôle prépondérant de l'orientation géographique dont la contribution s'élève à 25,67% (respectivement 3,52% pour la modalité « EO » et 22,15% pour « PECO »). Cet axe, qui retrace 12,83% de l'inertie totale traduit ainsi les spécificités des accords EO/PECO. Il oppose du côté négatif les modalités « Pays3 » et « Lang1 » avec, du côté positif, l'orientation EO/PECO. Cette opposition est aisément décelable dans la représentation graphique qui montre également une certaine proximité entre

l'expérience en matière de coopération du partenaire d'EO (« Exp3 »), les différences moyennes et fortes de pratiques entre participants à l'accord (« dPrat2 » et « dPrat3 ») et la modalité « PECO ».

Tableau 3 – La construction des trois premiers axes factoriels

Modalités	**Poids relatif**	Contributions (en %)			Cosinus carrés			Valeurs-test*		
Caractéristiques générales de l'accord		**F1**	**F2**	**F3**	**F1**	**F2**	**F3**	**F1**	**F2**	**F3**
EO	0,0785	0,18	3,52	1,09	0,04	0,51	0,12	**9,50**	**-33,58**	**-16,16**
PECO	0,0125	1,13	22,15	6,85	0,04	0,51	0,12	**-9,50**	**33,58**	**16,16**
Per1	0,0458	0,41	0,88	3,57	0,03	0,04	0,11	**-7,52**	**-8,84**	**-15,38**
Per2	0,0451	0,41	0,90	3,62	0,03	0,04	0,11	**7,52**	**8,84**	**15,38**
Bilat	0,0344	16,71	0,00	0,04	0,84	0,00	0,00	**42,99**	-0,45	1,36
Multi	0,0566	10,15	0,00	0,02	0,84	0,00	0,00	**-42,99**	0,45	-1,36
Cadre0	0,0300	17,36	0,00	0,39	0,81	0,00	0,01	**42,22**	-0,34	**4,36**
Cadre1	0,0609	8,56	0,00	0,19	0,81	0,00	0,01	**-42,22**	0,34	**-4,36**
PartE1	0,0408	9,72	0,02	0,18	0,55	0,00	0,00	**-34,83**	1,10	**-3,25**
PartE2	0,0212	0,00	0,02	1,83	0,00	0,00	0,04	-0,02	-1,10	**8,85**
PartE3	0,0290	13,71	0,00	0,43	0,63	0,00	0,01	**37,20**	-0,17	**-4,56**
Contribution cumulée		78,35	27,48	18,19						
Variables liées à la distance psychique										
dCult1	0,0270	2,65	2,13	2,75	0,12	0,06	0,06	**16,11**	**11,53**	**-11,35**
dCult2	0,0502	2,30	0,83	1,56	0,16	0,04	0,05	**-18,78**	**-9,04**	**10,70**
dCult3	0,0138	0,38	0,09	0,00	0,01	0,00	0,00	**5,52**	**-2,15**	-0,38
Lang1	0,0537	0,00	9,04	0,03	0,00	0,44	0,00	0,40	**-31,13**	-1,45
Lang2	0,0271	0,65	4,56	0,01	0,03	0,13	0,00	**-7,96**	**16,91**	0,63
Lang3	0,0101	1,56	11,74	0,05	0,05	0,26	0,00	**10,97**	**24,09**	1,35
Risq1	0,0537	0,37	0,08	6,30	0,03	0,00	0,23	**-7,88**	**-2,90**	**-22,50**
Risq2	0,0278	0,13	0,08	11,15	0,01	0,00	0,24	**-3,53**	**-2,20**	**23,00**
Risq3	0,0094	4,26	1,31	0,06	0,15	0,03	0,00	**18,08**	**8,02**	1,53
dPrat1	0,0732	0,42	3,30	1,01	0,07	0,34	0,08	**12,21**	**-27,31**	**13,08**
dPrat2	0,0129	2,66	11,87	0,03	0,10	0,28	0,00	**-14,59**	**24,66**	1,08
dPrat3	0,0048	0,02	2,10	17,82	0,00	0,04	0,28	1,16	**9,87**	**-24,88**
Contribution cumulée		15,38	47,13	40,78						
Variables liées à l'expérience										
Exp1	0,0446	0,20	0,66	16,84	0,01	0,03	0,49	**5,25**	**7,52**	**-33,00**
Exp2	0,0378	0,74	4,68	8,52	0,04	0,16	0,22	**-9,32**	**-18,76**	**21,90**
Exp3	0,0085	0,60	7,33	10,57	0,02	0,16	0,17	**6,77**	**18,85**	**19,59**
Pays1	0,0349	0,06	7,41	1,97	0,00	0,24	0,05	**2,52**	**22,98**	**-10,26**
Pays2	0,0464	1,13	2,58	0,19	0,07	0,11	0,01	**-12,61**	**-15,23**	**3,57**
Pays3	0,0097	3,53	2,72	2,94	0,12	0,06	0,05	**16,48**	**-11,56**	**10,40**
Contribution cumulée		6,26	25,38	41,03						

**Les valeurs affichées en gras sont significatives au seuil alpha=0,05*

Enfin, le tableau 3 montre que c'est essentiellement sur les variables liées à l'expérience des partenaires que le troisième axe factoriel s'est bâti (contribution cumulée des modalités liées à l'expérience/connaissances : 41,03%) et, dans une moindre mesure, sur les variables relatives aux caractéristiques relatives des partenaires (contribution cumulée : 40,78%). Celui-ci met en perspective, du côté négatif, les modalités « Exp1 », « Risq1 », et « dCult1 » avec, du côté positif, « Exp3 », « Pays3 », « Risq2 », et « PECO » (bien que la contribution de cette

dernière modalité à F3 ne soit que de 6,85%). Il oppose ainsi les niveaux faibles et forts d'expérience en matière de coopération internationale de même que les niveaux de risques 1 et 2 tout en soulignant la proximité existante entre le niveau d'expérience des partenaires d'EO avec l'engagement dans un accord EO/PECO.

De façon plus générale, nos résultats soulèvent plusieurs interrogations concernant la mesure de distance psychique. En effet, le lien entre les facteurs mis en avant dans le modèle d'Uppsala ne paraît pas évident. Si l'AFCM indique un lien entre le niveau moyen de difficulté linguistique et les différences de pratique des affaires, ces deux facteurs ne semblent pas liés à la distance culturelle et au risque associé au pays des partenaires, et encore moins à l'orientation géographique de l'accord. Ainsi, l'influence de la distance psychique sur le choix entre des partenariats en Europe occidentale et en Europe centrale et orientale n'est pas clairement établie. Notre analyse suggère un lien entre l'expérience acquise par les partenaires en matière de coopération et l'orientation géographique des accords. Ainsi, les organisations ayant acquis une forte expérience coopérative s'allient plus fréquemment avec des organisations d'Europe centrale et orientale. En revanche, l'expérience pays semble plus liée aux caractéristiques générales des accords qu'à son orientation géographique, ce qui modère les apports du modèle d'Uppsala. En ce sens, notre étude modère également les travaux de Luo et Peng (1999) qui soulignent le rôle de l'expérience-pays dans les processus d'internationalisation dirigés vers les marchés émergents.

Conclusion

Dans un contexte mondial en mutation, de nombreuses entreprises cherchent à renforcer leur présence sur les marchés internationaux, et, dans le cas de l'Europe, dans les pays d'Europe centrale et orientale. Notre recherche met en relief les spécificités des relations partenariales scellées en Europe centrale et orientale. Elle montre que le développement sur ces marchés répond à une logique différente de celle préconisé par le modèle d'Uppsala. Si la distance psychique, facteur central mis en avant par « l'école suédoise », semble guider le choix des pays des partenaires, ses liens avec d'autres facteurs liés à l'internationalisation des entreprises ne sont pas clairement établis. Dans cette optique, il convient de souligner que la distance psychique demeure difficile à opérationnaliser, notamment en raison de son caractère multidimensionnel. Les résultats de notre étude révèlent également que l'expérience pays n'est pas liée à l'orientation géographique des coopérations, du moins au sein de l'espace européen.

Au total, sans constituer une véritable rupture, les spécificités des relations avec les PECO appellent à de nouvelles investigations et imposent d'élargir l'horizon géographique considéré afin d'approfondir les résultats obtenus et, par suite, d'être en mesure d'apprécier la pertinence des modèles traditionnels d'analyse des opérations conclues à l'international. De même, il serait souhaitable d'étendre l'étude à d'autres secteurs d'activité, en comparant par exemple les secteurs plus traditionnels aux secteurs à forte intensité technologique. Il est en effet possible que certains éléments du modèle d'Uppsala remis en cause par notre étude empirique continuent à s'appliquer dans certains secteurs d'activité. Enfin, il serait tentant d'observer les préférences des entreprises en matière de coopération technologique sur des périodes plus longues afin de dégager des tendances concernant la validité des différentes dimensions du modèle d'Uppsala.

Bibliographie

- Ambos, T. C.; Ambos, B. (2009). « The Impact of Distance on Knowledge Transfer Effectiveness in Multinational Corporations », *Journal of International Management*, vol. 15, n° 1, p. 1-14.
- Chiswick, B.R.; Miller, P.W. (2004). « Linguistic Distance: A Quantitative Measure of the Distance between English and Other Languages », *Working Paper*, Forschungsinstitut zur Zukunft der Arbeit - Institute for the Study of Labor.
- Colovic, A.; Mayrhofer, U. (2008). Les stratégies de localisation des firmes multinationales : une analyse du secteur automobile, *Revue Française de Gestion*, vol. 34, n° 184, p. 151-165.
- Dunning, J.H. (1980). « Towards an eclectic theory of international production : Some empirical tests », *Journal of International Business Studies*, vol. 11, n° 1, p. 9-31.
- Evans, J.; Mavondo, F. T. (2002). « Psychic Distance and Organizational Performance: An Empirical Examination of International Retailing Operations », *Journal of International Business Studies*, vol. 33, n° 3, p. 515-532.
- Evrard, Y.; Pras, B.; Roux, E. (2003). *Market. Études et recherches en marketing*. 3ème edition, Paris : Dunod.
- Ghemawat, P.; Hout, Th. (2008). « Tomorrow's Global Giants. Not the Usual Suspects », *Harvard Business Review*, vol. 86, n° 11, p. 80-88.
- Grimes, B. (1992). *Ethnologue: Languages of the World.* Summer Institute of Linguistics, Dallas.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations across Nations*, London: Sage Publications.
- 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.
- Johanson, J. ; Vahlne, J.-E. (2003). « Business Relationship Learning and Commitment in the Internationalization Process », *Journal of International Entrepreneurship*, vol. 1, n° 1, p. 83-101.
- Johanson, J.; Wiedersheim-Paul, F. (1975). « The Internationalization of the Firm: Four Swedish Cases », *Journal of Management Studies*, vol. 12, p. 305-322.
- Knight, G.A.; Cavusgil, S.T. (2004). « Innovation, Organizational Capabilities, and the Born-Global Firm », *Journal of International Business Studies*, vol. 35, n° 2, p.124-141.
- Kogut, B.; Singh, H. (1988). « The Effect of National Culture on the Choice of Entry Mode », *Journal of International Business Studies*, vol. 19, n° 3, p. 411-432.
- Krammer, S. M.-S. (2009). « Drivers of National Innovation in Transition: Evidence from a Panel of Eastern European Countries », *Research Policy*, vol. 38, n° 5, p. 845-860.
- Luo, Y. ; Peng, M. W. (1999). « Learning to Compete in a Transition Economy: Experience, Environment, and Performance », *Journal of International Business Studies*, vol. 30, n° 2, p. 269-295.
- Madhok, A.; Osegowitsch, T. (2000). « The international Biotechnology Industry: A dynamic Capabilities Perspective ». *Journal of International Business Studies*, vol. 31, n° 3, p. 325-335.
- Meschi, P.-X. (2008). « Impact de la corruption d'Etat sur l'évolution des participations européennes dans les coentreprises internationales », *M@n@gement*, vol. 11, n° 1, p. 1-26.
- Narula, R.; Dunning, J. H. (1998). « Explaining International R&D Alliances and the Role of Governments », *International Business Review*, vol. 7, p. 377-397.

- Nordman, E. R.; Melén, S. (2008). « The Impact of Different Kinds of Knowledge for the Internationalization Process of Born Globals in the Biotech Business », *Journal of World Business,* vol. 43, n° 2, p.171-185.
- Nordstrom, K.; Vahlne, J.-E. (1994). « Is the Globe Shrinking? Psychic Distance and the Establishment of Swedish Sales Subsidiaries during the Last 100 Years » dans M. Landeck (sous la direction de), *International Trade: Regional and Global Issues,* St. Martin's Press.
- Oviatt, B.M.; McDougall, P. P. (1994). « Toward a Theory of International New Ventures », *Journal of International Business Studies,* vol. 25, n° 1, p. 45-64.
- Owen-Smith, J.; Riccaboni, M.; Pammolli, F.; Powell, W.W. (2002), « A Comparison of U.S. and European University-Industry Relations in the Life Sciences », *Management Science*, vol. 48, n° 1, p. 24-43.
- Perlmutter, H.V. (1969). «The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation», *Columbia Journal of World Business*, vol. 4, n° 1, p. 9-18.
- Pesqueux, Y. (2009). Qu'est-ce que la mondialisation?, dans E. Milliot et N. Tournois (sous la direction de), *Les paradoxes de la globalisation des marchés*, Paris, Vuibert, p. 9-29.
- Radosevic, S.; Auriol, L. (1999). « Patterns of restructuring in research, development and innovation activities in central and eastern European countries: an analysis based on S&T indicators », *Research Policy*, vol. 28, n° 4, p. 351-376.
- Sharma D. D.; Blomstermo, A. (2003). « The Internationalization Process of Born Globals: a Network View » *International Business Review*, vol. 12, n° 6, p. 739-753.
- Vernon, R. (1966). «International Investment and International Trade in the Product Cycle», *Quarterly Journal of Economics*, vol. 80, p. 190-207.
- West, J. ; Graham, L. (2004). «A Linguistic-Based Measure of Cultural Distance and its Relationship to Managerial Values», *Management International Review*, vol. 44, n° 3, p. 239–260.
- Zucchella, A.; Scabini, P. (2007). *International Entrepreneurship. Theoretical Foundations and Practices*, Houndmills: Palgrave Macmillan.