

LES FACTEURS DE POURSUITE DE L'IMPLANTATION INTERNATIONALE DES PME AU MAGHREB : EXPLORATION DU ROLE DE L'EXPERIENCE DU DIRIGEANT ET DU RESULTAT DE LA PREMIERE IMPLANTATION

Auteurs

Charles AYMARD
Franck BRULHART
Marion VIEU

Résumé

À partir du modèle d'Uppsala et de la théorie de l'apprentissage organisationnel, l'article interroge le rôle de l'expérience de la PME qui se localise en Afrique ainsi que l'influence du résultat d'une première localisation sur la décision d'une deuxième. L'étude de la PME marseillaise NexVision montre que l'expérience reste une dimension importante du choix de localisation, tout comme la perception du résultat d'une première localisation. Le réseau social du dirigeant, la distance psychique et la stratégie d'internationalisation se présentent également comme des notions cruciales à prendre en compte.

Mots clef : PME ; Maghreb ; internationalisation ; deuxième localisation

Introduction

Les stratégies de localisation sont une des préoccupations majeures des études en management international depuis les années 1970 (Dunning 1977, 1988). Dans ce cadre, l'émergence de nouveaux espaces économiques dans les années 2000 a entraîné un regain d'intérêt pour l'étude des choix de localisation (Colovic et Mayrhofer, 2011 ; Kim et Aguilera, 2016 ; Nielsen *et al.*, 2017). Pourtant certaines zones riches de potentiel telles que les pays du Maghreb restent encore peu étudiées, les travaux existant concernant majoritairement les grandes entreprises et les questions de recherche se concentrent sur les facteurs explicatifs de la première implantation internationale.

Aujourd'hui, le classement *Doing Business 2017* montre que les conditions d'investissement redeviennent favorables en Afrique du Nord (CNUCED, 2016 ; Banque Mondiale, 2017). Des programmes d'appui aux Investissements Directs Etrangers (IDE) ont notamment été mis en place par des organismes nationaux et internationaux tels que le FMI, l'OCDE ou encore la CNUCED. Ces programmes visent notamment à mettre à disposition des PME issues de pays développés des financements pour les inciter à se localiser dans cette zone (ANIMA, 2016). L'amélioration de la situation économique au Maghreb semble indiquer que ces programmes portent leurs fruits. Cette zone en croissance constitue de ce fait une opportunité particulièrement intéressante pour l'étude des stratégies d'internationalisation dans les économies émergentes (Griffith *et al.*, 2008 ; Arregle *et al.*, 2013). En outre, plusieurs recherches ont mis en évidence les spécificités de l'internationalisation des firmes sur le continent africain, que ce soit au niveau des acteurs, des processus, ou des enjeux (Munemo, 2012 ; Amal *et al.*, 2013 ; Adeleye *et al.*, 2015). Pourtant l'Afrique et notamment le Maghreb restent des zones moins étudiées par les chercheurs (Tunyi et Ntim, 2016) et encore mal connues. Ce premier constat appelle à approfondir notre connaissance de la dynamique d'internationalisation des firmes au Maghreb.

Par ailleurs, les études portant sur le choix de localisation se focalisent principalement sur l'analyse des déterminants de la première localisation (Jain *et al.*, 2016 ; Welch *et al.*, 2016). Elles visent dans la majorité des cas à répondre aux questions liées à une première entrée dans un pays étranger en se focalisant sur les déterminants initiaux de l'internationalisation (Bloodgood *et al.*, 1996 ; Johanson et Vahlne, 2009), sur les obstacles auxquels sont confrontés les entreprises qui se localisent à l'étranger et sur les moyens de les surmonter (Bianchi et Ostale, 2006 ; Cuervo-Cazurra *et al.*, 2007). Cependant, peu de travaux portent sur la décision de poursuivre et développer son activité à l'étranger par le biais d'une deuxième localisation dans la même zone (Zhu *et al.*, 2012 ; Jain *et al.*, 2016 ; Welch *et al.*, 2016). Nous définissons ici une zone comme un ensemble de pays proches sur le plan de la distance psychique. Ce deuxième constat appelle à poursuivre les travaux pour mieux comprendre la décision qui précède le choix de cette deuxième localisation.

Enfin, le cas spécifique de l'internationalisation des PME reste encore discutable théoriquement (Knight et Lisch, 2016) alors qu'elles constituent les cibles principales des politiques publiques nationales et internationales d'appui aux IDE et sont les principaux pourvoyeurs d'emploi (Chen et Chen, 1998 ; OMC, 2016). De récentes études appellent à améliorer la compréhension du comportement des PME à l'international (Hsu *et al.*, 2013 ; Huett *et al.*, 2014). Dans ce cadre, très peu de travaux sur l'internationalisation des PME portent sur le choix de développer, après une première implantation à l'étranger, une deuxième localisation dans la même zone (Zhu *et al.*, 2012 ; Hilmersson et Johanson, 2016). Il en résulte une faible connaissance des causes qui font qu'une PME poursuit le déploiement de ses activités dans une même zone (Yen et Abosag, 2016). Là encore ce constat montre l'intérêt d'aborder le cas spécifique des PME sur la thématique de leur développement international.

Cet article s'appuie sur ces trois constats et vise à proposer un éclairage des facteurs explicatifs de la décision des PME de poursuivre leur internationalisation au Maghreb par le biais du développement d'une deuxième localisation dans la même zone géographique. Plus précisément,

l'objectif est, en s'appuyant sur le modèle d'Uppsala (Johanson et Vahlne, 1977) et sur la théorie de l'apprentissage organisationnel (Cyert et March, 1963), de mieux comprendre comment l'expérience du dirigeant de la PME influence la décision de développer une deuxième localisation et de quelle manière le résultat de la première localisation influence ce développement d'une deuxième localisation dans la même zone. Cet article a ainsi l'ambition de répondre à plusieurs questions : (1) Quels sont les effets de l'expérience du dirigeant sur le choix d'une deuxième localisation dans la même zone ? (2) Quels sont les rôles respectifs de l'expérience internationale et de l'expérience locale dans ce processus ? (3) Quels sont les effets respectifs du succès et de l'échec d'une première localisation sur l'expérience du dirigeant et sur le choix d'une deuxième localisation dans la même zone ? Pour répondre à ces questions, nous avons recours à une étude de cas approfondie portant sur la société NexVision, une entreprise française implantée au Maghreb depuis 2011 et qui souhaite poursuivre son activité à l'international.

Les apports attendus concernent à la fois l'application de ces cadres théoriques au cas spécifique de l'internationalisation des PME au Maghreb mais intègrent également une dimension managériale et politique. Notre ambition est ainsi de proposer des pistes de réflexion visant à guider l'action des dirigeants de PME et des pouvoirs publics dans le cadre du développement international des PME dans la zone Maghreb.

Dans une première partie, nous présentons une analyse de la littérature, laquelle permet de mettre en évidence les débats et controverses portant sur le rôle de l'expérience du dirigeant de PME et sur l'influence du résultat de la première localisation dans le choix de poursuivre l'internationalisation dans la même zone. Dans une deuxième partie, nous détaillons la méthodologie mobilisée. Enfin, dans une troisième partie, nous exposons les résultats de notre étude de cas, avant de discuter dans une dernière partie leurs principaux apports.

Analyse de la littérature

Expérience du dirigeant, nature de l'expérience et deuxième localisation

Cette partie s'appuie sur le modèle d'Uppsala (Johanson et Vahlne, 1977) pour discuter le rôle de l'expérience dans la décision de mettre en œuvre une deuxième localisation. Dans ce modèle, les entreprises s'internationalisent graduellement, sur des marchés de plus en plus distants avec des modes d'entrée de plus en plus engageants. Cette démarche décrit un processus dynamique avec des boucles de rétroaction où le résultat de chaque étape a un effet sur le déroulement de l'étape suivante (Cheriet, 2015). C'est en s'appuyant sur « *une connaissance « expérientielle » élargie des opérations internationales* » (Meier et Meschi, 2010, p. 13) que l'entreprise peut minimiser l'incertitude liée à l'internationalisation. La volonté de réduire l'incertitude lors des opérations de localisation s'appuie donc dans ce modèle sur l'expérience de l'entreprise. Compte tenu l'assimilation possible entre le dirigeant et l'entreprise dans une PME (Mintzberg, 1996), nous parlerons indifféremment du rôle de l'expérience de la firme ou du dirigeant dans le choix de la deuxième localisation.

Dans le modèle d'Uppsala, deux conceptions de l'expérience se complètent (Meier et Meschi, 2010 ; Nielsen *et al.*, 2017). Le premier type renvoie à l'expérience internationale bâtie sur les efforts antérieurs réalisés par la firme dans différents pays (Nielsen *et al.*, 2017). Ce type d'expérience permet à l'entreprise d'acquérir et d'accumuler des connaissances générales relatives au processus global d'internationalisation (Johanson et Vahlne, 1977 ; 2009). Le second type se centre sur l'importance de l'aspect local dans le processus d'internationalisation. Cette expérience fournit une connaissance particulière d'un pays ou d'une zone, d'une culture et d'un contexte ce qui rend la firme compétitive sur un espace particulier en tenant compte des spécificités du territoire (Zhu *et al.*, 2012 ; Yen et Abosag, 2016).

L'expérience internationale semble globalement constituer un atout dans la poursuite de l'internationalisation. Elle améliore la capacité de la firme à identifier de nouvelles opportunités de marchés et de développement (Anderson *et al.*, 2009). De ce point de vue, cette expérience peut être considérée comme une ressource qui réduit le risque lié aux opérations réalisées à l'international. Le dirigeant de PME expérimenté saura mieux gérer ce risque et aura plus de chances de réussir (Hsu *et al.*, 2013 ; Huett *et al.*, 2014). L'expérience internationale semble ici favoriser la poursuite de l'internationalisation et donc la décision de poursuivre son développement puisque le décideur sera confiant et rassuré par les connaissances accumulées lors des étapes précédentes.

L'expérience locale à la source de la connaissance particulière d'une zone favorise également la poursuite de la stratégie de localisation puisqu'une première localisation semble inciter les entreprises à établir de nouvelles filiales (Jain *et al.*, 2016 ; Nielsen *et al.*, 2017). Plus une firme connaît une zone particulière, plus elle sera à même de se localiser une nouvelle fois dans cette région. En effet, l'expérience locale rend plus facile l'acquisition de connaissances sur un marché précis : connaissance des clients, des fournisseurs, de la concurrence, du contexte (Zhu *et al.*, 2012). Les firmes avec l'expérience de certaines conditions environnementales peuvent espérer un gain supérieur en investissant dans une zone déjà connue (Cuervo-Cazurra, 2006 ; Yang *et al.*, 2013). L'avantage procuré par l'expérience locale conduit donc la firme à se localiser une nouvelle fois dans la même zone grâce à la position dominante qu'elle a acquise *via* une meilleure connaissance du terrain que ses concurrents (Kang et Jiang, 2012). De ce point de vue, l'expérience locale semble jouer un rôle dans la décision de poursuivre et de développer sa localisation dans la même zone.

Malgré les arguments précédemment développés, le débat se poursuit concernant l'influence réelle de l'expérience et de sa nature dans le choix de localisation et la poursuite du développement international de l'entreprise.

Tout d'abord, certains auteurs (Dow et Larimo, 2011) remettent en cause le caractère transférable de l'expérience internationale et relativisent ainsi la portée de cette composante de l'expérience. En effet, la réplique de méthodes employées dans un pays ne garantit pas la réussite dans un autre pays ou dans un autre contexte (Pinho et Prange, 2016). Les spécificités territoriales nuisent à la réplique et au transfert des méthodes et outils employés ailleurs (Kostova et Zaheer, 1999 ; Li et Yao, 2010). Cette relativisation fait également écho à la revue de littérature de Nielsen *et al.* (2017) qui montre qu'une partie des études sur le choix de localisation n'attribuent pas un effet significatif à l'expérience internationale sur la décision de localisation. La question se pose ici de la capacité d'une PME à mobiliser son expérience internationale accumulée dans le cadre du choix d'une deuxième localisation dans une même zone.

D'autres auteurs nuancent la portée de l'expérience internationale (Zhou et Guillen, 2015) en précisant qu'elle réduira le « handicap de la firme étrangère » ou *liability of foreignness* si l'entreprise arrive à mobiliser une « base expérientielle » cumulative ou *home-base*. C'est donc le cumul d'une variété d'expériences internationales, constitutives d'une « base d'expériences » qui conditionne la décision de poursuivre et d'étendre l'internationalisation. En outre, ces auteurs soulignent le rôle du temps dans cette expérience cumulée. Ainsi cette base expérientielle est construite à la fois par la variété des expériences et des localisations mais également par la durée de ces expériences.

Quel est le rôle respectif de l'expérience internationale et de l'expérience locale dans le cadre d'une deuxième implantation dans une même zone ? En n'étant que peu « répliquable », l'expérience internationale perd-elle de son influence dans le choix d'une nouvelle localisation dans une même zone ? L'existence d'une base expérientielle cumulative peut-elle compenser cette insuffisance et avoir un rôle dans cette décision ? L'expérience locale dans un pays de la zone est-elle prédominante dans

la décision de poursuivre son implantation ? Ces interrogations nous conduisent à poser la question de recherche suivante : **Comment la nature de l'expérience influence la décision d'une deuxième localisation dans la même zone réalisée par une PME ?**

Résultat de la première implantation internationale, Apprentissage, et choix d'une deuxième localisation dans la même zone

Peu d'études analysent l'aspect « *dynamique du processus d'internationalisation et des nouvelles implantations* » (Cheriet, 2015, p. 16) et très peu envisagent le fait que le résultat de la première localisation affecte la décision d'une deuxième localisation (Jiang *et al.*, 2014). Notre objectif est donc de questionner le rôle du résultat de la première localisation dans le processus d'apprentissage du dirigeant et la décision éventuelle de développer une deuxième localisation dans la même zone. Nous définissons ici le résultat comme une déviation des aspirations initiales des acteurs (Greve, 2003), pouvant être au-dessous (échec) ou au-dessus (succès) des attentes.

La théorie de l'apprentissage organisationnel et le modèle d'Uppsala permettent de discuter ces éléments. En effet, la théorie de l'apprentissage organisationnel avance l'idée que les firmes agissent et apprennent grâce aux modifications de leur environnement et en fonction des résultats de leurs activités (Argyris et Schon, 1978). L'entreprise, vue comme un système complexe, adapte ainsi son comportement (Cyert et March, 1963 ; Levitt et March, 1988 ; Lorenz, 2014) par le biais d'un processus itératif, fait de succès et d'échecs, qui permet de bâtir des connaissances menant à des choix stratégiques (Mezias et Glynn, 1993). Le modèle d'Uppsala explique le développement international par l'accumulation d'expériences qui permet d'étendre l'internationalisation à d'autres zones plus éloignées ou à d'autres modalités plus engageantes.

Nature de l'expérience accumulée et apprentissage

La question de l'apprentissage organisationnel issu des expériences d'échec ou de succès attire l'attention du monde académique depuis quelques années de manière croissante (Baum et Dalhin, 2007 ; Madsen et Desai, 2010). La position traditionnelle de la littérature considère qu'il existe un lien positif entre l'accumulation d'expériences et la performance en termes de résultats (Audia *et al.*, 2000 ; Thornhill et Amit 2003) mais ne distingue que peu souvent l'effet d'une accumulation d'expériences réussies et d'expériences d'échecs. Quelques rares études tentent d'approfondir cette question du rôle de la nature de l'expérience (Madsen et Desai, 2010 ; Kc *et al.*, 2013 ; Desai, 2015). Les résultats de Madsen et Desai (2010) mettent en avant le fait que les organisations apprennent plus de leurs échecs que de leurs succès. Ainsi l'accumulation d'expériences réussies semble peu contribuer à l'apprentissage alors que l'expérience d'un échec contribue à améliorer la performance future de l'entreprise.

Un succès initial, quelle que soit son importance, incite les décideurs à ne pas prendre en compte l'information extérieure et à simplifier leur processus de prise de décision (Audia *et al.*, 2000). Les décideurs sont trop confiants et sûrs de leur stratégie (Madsen et Desai, 2010), il en résulte une certaine stabilité du savoir organisationnel et une difficulté à le remettre en cause. Le succès ne permet pas un apprentissage organisationnel significatif et engage l'entreprise dans une inertie organisationnelle.

À l'inverse, alors que le succès conduit à la stabilité du savoir organisationnel, l'échec conduit à le remettre en question. La confrontation à l'échec indique aux membres de l'organisation que les modèles d'interprétation de l'environnement ne sont pas adaptés et les encourage à en chercher des plus pertinents (March et Simon, 1958 ; Cyert et March, 1963). L'échec offre aussi une indication de la direction de cette recherche en mettant en évidence les manques (Levinthal et March, 1981). En acceptant la « culture de l'échec », l'organisation peut adapter et améliorer ses décisions stratégiques pour éviter de répéter les mauvaises méthodes et s'orienter vers des méthodes à succès.

Cependant, au-delà de la supériorité affirmée de l'expérience de l'échec dans l'apprentissage, l'étude de Madsen et Desai (2010) souligne trois éléments de contingence. Tout d'abord, ils montrent que les organisations apprennent plus des échecs importants que des échecs modérés. Ensuite, ils mettent en avant la difficulté à extraire des expériences des éléments d'informations exploitables, notamment dans le cas des échecs modérés. Enfin, ils reconnaissent la possibilité que l'organisation ne parvienne pas à générer des connaissances suite à un échec en raison de capacités limitées d'analyse du résultat (Husted et Michailova, 2002 ; Starbuck, 2009). Sans expérience, l'échec peut donc conduire à de mauvaises conclusions quant à la direction à suivre pour les prochaines opérations (Desai, 2015). C'est ce que Meschi et Métais (2011) appellent la « myopie d'apprentissage », cette myopie poussant le dirigeant à poursuivre sa stratégie malgré un premier échec.

Apprentissage et choix d'une deuxième localisation

Appliquée au contexte d'internationalisation des firmes, la théorie de l'apprentissage organisationnel fait écho au modèle d'Uppsala et met en évidence le fait que les choix de localisation sont ancrés dans un processus d'apprentissage (Blomstermo *et al.*, 2004). Le choix d'une deuxième localisation est ainsi conditionné par le résultat des précédentes activités et par l'analyse qui en est faite par le dirigeant.

En débutant son internationalisation dans des pays « proches » au sens d'Uppsala, la firme va acquérir de l'expérience, produire des connaissances « expérientielles » et ainsi mieux gérer l'engagement de ses ressources à l'étranger (Eriksson *et al.*, 2000). Cette approche progressive et itérative de l'internationalisation permet à l'entreprise d'identifier le mode de présence dans un marché étranger (nouvelle implantation par exemple) qui apparaît comme le plus pertinent (Sharma et Blomstermo, 2003). Les connaissances acquises à partir des interactions entre la firme et un marché étranger vont donc guider les choix d'engagement de ressources de la firme dans ses futures cibles géographiques (Forsgren, 2002). « *Les marchés étrangers, cibles d'une prochaine expansion internationale de la firme, ne seront pas les mêmes selon le nombre et la qualité des connaissances que celle-ci va retirer de son expérience actuelle dans un marché étranger spécifique* » (Tapia Moore et Meschi, 2010, p. 89).

Il en découle ainsi pour les firmes deux options en termes de deuxième localisation. La première renvoie au cas de figure où le stock (quantitatif et qualitatif) de connaissances expérientielles est important : l'entreprise pourra faire le choix d'approcher des marchés étrangers éloignés et perçus initialement comme risqués ; la même zone n'étant pas systématiquement retenue. En revanche, un stock limité de ces connaissances incitera la firme à privilégier la seconde option dans laquelle les cibles sont proches, perçues comme peu ou pas risquées, dans la même zone. Dans un cas comme dans l'autre, l'apprentissage influence le choix de deuxième localisation dans la même zone (Barkema *et al.*, 1996).

L'expérience d'une première localisation dans une zone permet-elle à l'entreprise de générer de l'apprentissage selon qu'elle est un succès ou un échec ? Quelles sont les conséquences du niveau d'apprentissage (qualité / quantité) dans le choix de poursuite de l'internationalisation ? De manière générale, quelle sont les conséquences du succès ou de l'échec de la première localisation sur le choix de la nouvelle localisation et sur le niveau d'engagement de l'entreprise ? Ces interrogations nous conduisent à poser la question de recherche suivante : **Comment le résultat d'une première localisation influence-t-il l'accumulation d'expériences et le choix d'une deuxième localisation dans la même zone ?**

L'ambition de ce travail est de répondre à ces questions en fournissant une analyse approfondie des facteurs qui régissent la poursuite d'internationalisation des PME dans une même zone géographique.

Méthodologie de la recherche

Cette partie présente en premier lieu l'objet d'étude avant de détailler la collecte des données et de préciser la démarche d'analyse utilisée.

NexVision, une PME qui s'internationalise au Maghreb

Le champ d'investigation retenu dans ce travail est la PME française NexVision. Créée en 2002 à Marseille, implantée au Maroc depuis 2011, cette société est spécialisée dans la conception de systèmes de vision complexe. En 2017, l'entreprise est présente dans cinq pays du monde - France, Inde, États-Unis, Maroc, Bulgarie et regroupe une quarantaine d'employés dont 95% sont des ingénieurs. Son portefeuille clients rassemble à la fois des entreprises privées comme Thales, Renault-Nissan, à la fois des acteurs publics comme la Direction Générale de l'Armement (DGA, ministère de l'armée) et la ville de Fès au Maroc. Forte d'un chiffre d'affaires global de 2,2 millions d'euros en 2015, l'entreprise interrogée par la presse française confirmait en 2016 son ambition de poursuivre son activité à l'international.

À la lumière de ces premiers éléments descriptifs, NexVision semble représentative d'une PME inscrite dans une démarche internationale et donc de l'enjeu de cette recherche. Sa présence dans plusieurs pays permet tout d'abord de questionner l'influence de l'expérience internationale et locale dans les décisions de localisation. Sa volonté de poursuivre cette démarche d'internationalisation permet ensuite de mettre en évidence en quoi une première localisation influence les choix stratégiques de nouvelles localisations.

Portant une attention particulière à l'implantation de NexVision au Maghreb en 2011, nous cherchons à comprendre ce qui a conduit la PME à s'internationaliser dans cette zone géographique et en quoi sa première localisation influence ses choix stratégiques de nouvelle localisation dans cette zone.

L'étude de cas au service de la compréhension de l'internationalisation des PME

L'analyse repose sur une étude de cas (Yin, 1984 ; Stake, 1994), méthode permettant d'étudier un phénomène et ses propres dynamiques dans son contexte. La méthode de l'étude de cas est utilisée ici dans une démarche déductive (Huberman et Miles, 1991) qui cherche à saisir les phénomènes réels vécus en situation, avec l'intention de les comprendre. Cette démarche consiste plus précisément à passer d'une représentation théorique à une vérification sur un cas particulier, pour ensuite revenir sur la représentation théorique et l'améliorer. C'est finalement pour sa capacité à fournir des éléments nouveaux sur un sujet, qui pourront enrichir ou nuancer une théorie, que nous mobilisons cette méthode. Dans cet article, le champ d'investigation est la PME française NexVision. Les niveaux d'analyse retenus, le dirigeant et la firme, sont les niveaux sur lesquels sont centrées les théories mobilisées dans ce travail (Lecocq, 2012).

Analyse et collecte des données

L'élaboration de notre étude de cas a suivi le processus en trois étapes identifié par Yin (1984) : (1) nous avons tout d'abord élaboré un cadre général d'analyse organisé autour de composantes clés (Mucchielli, 1991) que sont la question de recherche, des propositions (sous forme de questions ouvertes), des unités d'analyse, des critères pour interpréter les observations (grille de lecture) ; (2) le recueil d'informations a ensuite combiné plusieurs sources (*cf.* ci-après) dans un souci de triangulation (Miles et Huberman, 1994 ; Eisenhardt, 1989) tout en ciblant grâce à la grille de lecture les caractéristiques à étudier ; (3) l'analyse du cas a suivi la stratégie déductive de Yin (1984) et Huberman et Miles (1991) selon laquelle il convient « *de recourir à une logique de « pattern-matching »* ». Une

telle logique compare des phénomènes empiriques avec des phénomènes prédits » (Yin, 1984, p. 103). Nous nous sommes ainsi attachés à comparer méthodiquement les phénomènes observés avec les phénomènes prédits grâce au codage mis en place dans la grille d'analyse. Cette organisation de l'information recueillie autour d'une grille de lecture renforce la rigueur de l'analyse tout en laissant la possibilité d'ajouter des catégories pour rendre compte de phénomènes qui n'avaient pas été anticipés (Huberman et Miles, 1991).

Les matériaux collectés comprennent un ensemble de documents internes (fournis par l'entreprise) et externes ainsi que des entretiens semi-directifs du management de la PME (le dirigeant et ses deux associés). Les entretiens de respectivement 2h50, 1h10 et 55 minutes ont fait l'objet d'un codage manuel, systématique et plurinominal (Dumez, 2013) à partir des catégories issues du guide d'entretien et de catégories émergentes.

Suivant les préconisations de Miles et Huberman (1994), chaque donnée a été codée et rattachée à sa source. Cette analyse fournit une description synthétique mais « dense », organisée autour des thèmes structurants retenus (voir tableau 1).

Les facteurs d'influence du développement d'une deuxième localisation dans une même zone géographique ont été codées selon trois thèmes issus de la littérature : (1) l'expérience du dirigeant, (2) le résultat de la première implantation, (3) l'apprentissage, ainsi que trois thèmes émergents : (4) le réseau du dirigeant, (5) la distance psychique et (6) l'intention stratégique. Chacun de ces thèmes fait l'objet de sous-thèmes recensés dans le tableau 1. L'analyse latente du cas (Berg, 2004) a notamment permis quant à elle d'identifier des termes utilisés de façon récurrente par les interviewés et d'en déduire les résultats ci-après.

Tableau 1 : Liste des thèmes structurants retenus

Thèmes structurants	Sources	Illustrations
Expérience du dirigeant		
Expérience internationale	Interview avec le dirigeant	« Il n'y a pas de stratégie commune à tous les pays dans lesquels on va ; il y a une adaptation à chaque pays » « Néanmoins il y a quelques règles de base que l'on peut transposer : l'écoute, la patience, le respect, la famille ou encore la nourriture. Finalement, ce ne sont pas les mêmes codes en Inde ou au Maroc mais certaines valeurs universelles restent »
	Interview avec l'associé 1	(Inde) « La gestion à distance est trop compliquée en raison du décalage horaire de la différence culturelle et à cause de problèmes de compréhension. Il faut être sur place » (Bulgarie) « il faut de gros engagements [financiers et humains] »
	Interview avec l'associé 2	« l'expérience marocaine nous a fait progresser sur nos produits et sur la manière de mener notre stratégie internationale »
	Interview avec le dirigeant	« Marseille est d'une certaine manière une première expérience qui permet de se projeter plus facilement au Maghreb car c'est une plateforme tournée vers l'Afrique avec une grande diaspora maghrébine »
Expérience locale	Interview avec l'associé 1	« Il est clair qu'il est plus facile de faire des affaires au Maroc sur le plan des procédures administratives ; il y a moins de dossiers à remplir »
Résultat de la première localisation		
Critères d'appréciation du résultat	Interview avec le dirigeant	« La première preuve de cette réussite est la survie de la filiale dans le temps » « Les responsables politiques locaux sont satisfaits du système de vidéosurveillance et souhaitent poursuivre la collaboration avec NexVision. Le système est exploité par la police de Fès quotidiennement et de nouvelles caméras de surveillance ont été installées »
	Interview avec l'associé 2	« Sur le plan financier on peut dire qu'il s'agit d'une action neutre puisque nous n'avons pas gagné d'argent »
	Document interne	« Nous constatons une perte de 650 000 euros »

Poursuite de l'internationalisation		
Choix du pays cible / Choix de localisation	Interview avec le dirigeant	« Il s'agit de NexVision Maghreb et non pas NexVision Maroc. La filiale a donc déjà une ambition régionale »
	Interview avec l'associé 1	« En Algérie, en Lybie, et en Egypte, il est quasiment impossible de s'installer en raison de la trop grande instabilité de ces pays »
		« A la base l'entité a été créée pour s'étendre au Maghreb à partir de cette filiale. Du coup, il y a de petites extensions à partir de NexVision Maghreb qui sont gérées par l'équipe sur place »
Réseau du dirigeant*		
Réseau social	Interview avec le dirigeant	« Nous avons d'excellentes relations qui dépassent le cadre du travail puisque je suis allé au mariage du fils »
	Interview avec l'associé 2	« Heureusement que nous avons des associés sur place. Sans cet appui on n'aurait rien pu faire. Ils ont des connaissances et font partis des réseaux d'influence qui ont facilité notre action »
Impact de la distance psychique*		
Distance institutionnelle	Interview avec le dirigeant	« Le Maroc est un pays souverain qui souhaite gérer ses affaires. On n'arrive pas en concurrents mais en partenaire. Vouloir s'imposer n'est pas une manière de faire pour se lancer au Maroc » »
		« Etant donné que tout prend du temps sur place, il est préférable de s'associer. Cela permet d'éviter d'avoir recours à des pots de vin »
		« En raison des bonnes relations entre le France et le Maroc, il y a une proximité qui permet de faire des affaires. Les textes législatifs sont relativement proches et les statuts juridiques pour créer une entreprise sont similaires. Les différences reposent sur la laïcité et sur les droits des femmes »
Distance culturelle	Interview avec l'associé 1	« La gestion à distance est trop compliquée en raison du décalage horaire de la différence culturelle et à cause de problèmes de compréhension. Il faut être sur place. Finalement il y a trop de pertes en termes de gestion lié à la distance »

Intention stratégique*		
	Interview avec le dirigeant	<p>« L'opportunité d'aller au Maroc est intéressante puisque le Maghreb est une plaque tournante vers l'Afrique Subsaharienne. Investir au Maroc permet d'avoir des relais vers l'Afrique Subsaharienne. Une présence sur place permet d'avoir une vitrine commerciale permettant de montrer le savoir-faire de la société pour ensuite étendre les investissements au sud »</p> <p>« On est passé d'une stratégie de réponse d'appels d'offre et de localisation destinées à pénétrer les marchés étrangers à une logique de ciblage des pays »</p>
	Econostrum (05.12.14)	Le Maroc, tremplin en Afrique : La filiale marocaine sert de base à un déploiement commercial plus vaste sur le Maghreb et l'Afrique (République démocratique du Congo, Benin, Sénégal...)

* : thèmes émergents des entretiens semi-directifs

Source : élaboration personnelle.

Résultats et discussion

Les résultats sont présentés de manière à apporter des éléments de réponse aux deux questions posées dans l'analyse de littérature :

- 1- Comment la nature de l'expérience influence la décision d'une deuxième localisation dans la même zone réalisée par une PME ?
- 2- Comment le résultat d'une première localisation influence-t-il l'accumulation d'expériences et le choix d'une deuxième localisation dans la même zone ?

En outre, des thèmes structurants émergents de la phase de codage ont été intégrés et discutés pour les mettre en lien avec le reste de la réflexion. Ils portent sur le réseau social du dirigeant, la distance psychique et l'intention stratégique.

Ces résultats sont illustrés par un ensemble d'encadrés rendant compte de la richesse des échanges menés avec l'équipe dirigeante.

Nature de l'expérience et décision d'une deuxième localisation

La présence de NexVision dans plusieurs pays permet de questionner l'influence de l'expérience internationale et locale dans les décisions de localisation. En effet, la trajectoire actuelle d'internationalisation de la firme débute un an après sa création, en 2003, par une JV en Inde, avant de se poursuivre par l'implantation d'une filiale ainsi que deux bureaux d'études aux États-Unis en 2010. La filiale créée au Maroc en 2011 est contrôlée à 50% par le siège français, le reste étant détenu par des associés locaux (importante famille marocaine installée à Fès). NexVision affiche aujourd'hui de nouveaux objectifs de développement à l'international qui concernent notamment deux nouveaux pays cibles, le Canada et la Corée du Sud.

Influence de l'expérience internationale

L'expérience internationale de la PME, bâtie théoriquement sur les précédentes implantations dans différents pays et applicable à tous les marchés étrangers, s'articule selon les dirigeants autour de « *règles de base* » transposables dans différents contextes. Dans les pays en développement, ciblés majoritairement par NexVision, il semble en effet nécessaire d'adopter des « *valeurs universelles* » qui facilitent la localisation : l'écoute, la patience, le respect ou encore la famille. L'expérience internationale permet de prendre en considération ces règles, ces valeurs, pour guider la gestion des projets internationaux. « *Finalement, ce ne sont pas les mêmes codes en Inde ou au Maroc mais certaines valeurs universelles restent* ». Cette expérience internationale s'articule également chez NexVision autour de la nécessité d'investir des moyens financiers ou humains conséquents lors de la mise en œuvre de la stratégie de localisation.

De chacune de ces expériences internationales, les dirigeants retirent certaines connaissances qu'ils comptent réemployer ensuite (voir encadré 1). Il existe donc un lien entre expérience internationale et choix de nouvelles localisations.

Encadré 1 : L'expérience internationale de NexVision

Le PDG de NexVision explique : « *Notre filiale au Maroc nous a permis d'apprendre à gérer les cas de corruption auxquels nous avons déjà fait face en Inde* » ; « *L'expérience marocaine nous a fait progresser sur nos produits et sur la manière de mener notre stratégie internationale [...]* On compte réutiliser cette expérience en Afrique subsaharienne ». Un des associés précise quant à lui, à la suite de l'expérience en Inde, « *La gestion à distance est trop compliquée en raison du décalage horaire, de la différence culturelle et à cause de problèmes de compréhension. Il faut être sur place* ». C'est une des raisons pour lesquelles la PME a choisi le Maghreb en 2011.

L'ensemble du top management s'accorde à dire que ces précédentes expériences internationales ont été utiles lors de la localisation au Maroc. Pour autant, rien n'est mentionné concernant l'influence de ce type d'expérience sur le choix de deuxième localisation dans la même zone.

Influence de l'expérience locale

Si l'équipe dirigeante de NexVision soutient que l'expérience internationale est importante, elle précise également que « *L'expérience est vraiment spécifique à chaque pays [...]* Il n'y a pas de stratégie commune à tous les pays dans lesquels on va ; il y a une adaptation à chaque pays ». Il est question ici de l'expérience locale, une connaissance particulière d'un pays ou d'une zone, d'une culture et d'un contexte.

Dans cette étude de cas, nous nous intéressons aux connaissances de NexVision du cadre marocain. Plusieurs éléments d'ordre macro-économique, humain et financier semblent caractéristiques et significatifs (voir encadré 2).

Encadré 2 : Les dimensions de l'expérience locale de NexVision

Sur le plan macro-économique, le dirigeant précise : « *Le Maroc et plus largement le Maghreb est une zone intéressante et remplie d'opportunités de par sa situation géographique et en raison de la forte croissance de ces économies [...]* C'est très facile de monter des projets sur place ». Un des associés fait lui aussi référence à la facilité de faire des affaires au Maroc, « *il y a moins de dossiers à remplir* ». L'autre associé revient quant à lui sur une autre dimension macro-environnementale, la corruption : « *Sur le Maroc, il y a quand même beaucoup de corruption sur les gros projets et l'influence des partenaires reste essentiellement au niveau local* ».

Sur le plan de la gestion des ressources humaines, le responsable de la mise en place de la localisation de la filiale au Maroc nous indique qu'il est nécessaire d'être exigeant et d'avoir recours à des procédures de contrôle pour assurer le suivi et le bon déroulement de l'installation du système de vidéosurveillance. « *Le management au Maroc est particulier puisqu'il faut adopter une autre manière de travailler. La patience est le maître mot pour réussir sur place* ». La prise en compte de ces coûts supplémentaires illustre la nécessité d'investir des moyens importants. « *Il faut être dur, les contrôler car on constate une absence de rigueur* ». Ce mode de management est lié au fait que la main d'œuvre locale est peu qualifiée pour l'activité de NexVision, spécialisée dans les hautes technologies.

Enfin, sur le plan financier et administratif, la réalisation du projet s'est révélée plus aisée qu'en France : « *L'absence de plans d'urbanisme dans la ville de Fès a facilité les travaux d'installation des câbles* » ; « *On n'aurait jamais fait cette affaire en France puisque le prix d'installation d'une caméra de surveillance est dix fois plus élevé qu'au Maroc* ».

Le lien entre expérience locale et choix de localisation apparaît ainsi fondamental. Pour autant, l'étude de NexVision met en lumière une tendance générale à la corruption au Maroc et laisse à penser que certains recours (ceux aux partenaires locaux notamment) ne seraient peut-être pas efficaces « *ailleurs au Maroc* ». L'influence de l'expérience locale sur le choix d'une deuxième localisation dans la même zone semble donc soumise à une accumulation de connaissances étendues concernant la zone.

Première localisation, apprentissage et deuxième localisation

La volonté de NexVision de poursuivre sa démarche d'internationalisation permet de mettre en évidence en quoi une première localisation influence les choix stratégiques de nouvelles localisations.

Résultat de la première localisation et deuxième localisation

La littérature avance l'idée que le résultat de la première localisation influence la poursuite de la stratégie d'internationalisation. En ce qui concerne NexVision, et d'après les dirigeants, l'implantation au Maroc en 2011 est réussie. Il est toutefois important de noter que les composantes du succès relèvent davantage d'une perception implicite de la réussite que de l'analyse stricte des résultats financiers. En effet, le résultat de la stratégie de localisation au Maroc a été défini comme un succès dans la mesure où (1) le projet a été mené à terme, (2) la filiale a survécu dans le temps, (3) les autorités marocaines sont satisfaites du système de vidéo surveillance, et (4) le système est utile pour la police de la ville de Fès. Une autre composante du succès encore plus implicite relève quant à elle de la satisfaction liée au travail accompli. Les attentes initiales ne sont donc pas fixées en termes de rentabilité mais en termes d'accomplissement personnel. Sur le plan financier en revanche, le succès est plus nuancé. *« Cette affaire n'a pas du tout été rentable. Il existe des risques contractuels et relationnels qui nuisent à la rentabilité des projets ».*

Lorsque l'équipe dirigeante a été interrogée sur sa volonté de développer sa présence au Maghreb, plusieurs points ont été soulevés (voir encadré 3).

Encadré 3 : La poursuite des implantations au Maroc de NexVision

Premièrement, le PDG réitère sa vision positive du contexte marocain et considère qu'il est *« facile de réussir dans ce pays »*. Il alerte toutefois sur les difficultés de s'installer dans d'autres pays du Maghreb, *« En Algérie, en Lybie, et en Egypte, il est quasiment impossible de s'installer en raison de la trop grande instabilité de ces pays »*. Deuxièmement, le fait qu'il s'agisse de NexVision Maghreb et non pas de NexVision Maroc a une importance. En effet, la filiale a une ambition régionale, donc une ambition de se développer dans la « zone ». Un des associés précise à ce propos : *« À la base l'entité a été créée pour s'étendre au Maghreb à partir de cette filiale. Du coup, il y a de petites extensions à partir de NexVision Maghreb qui sont gérées par l'équipe sur place »*. L'autre dit : *« Globalement, l'affaire a tout de même été intéressante puisque nous avons pu nous installer sur place et cette filiale peut constituer un relai vers l'Afrique subsaharienne »*.

Il en résulte que le choix d'une deuxième localisation dans la même zone semble davantage relié à des notions stratégiques (croissance organique, stratégie tête de pont), à de l'expérience, à un contexte macro-économique ou géopolitique. Le succès de la première implantation semble peu impactant puisque non abordé par les répondants. Cette conclusion est toutefois à nuancer par le fait qu'en Inde par exemple, la première implantation fut un échec et que, en conséquence, l'entreprise n'a plus développé son activité.

Apprentissage et deuxième localisation

La question théorique adressée ici concerne l'influence de l'apprentissage sur le choix d'une deuxième localisation dans la même zone. Deux cas de figures ont été envisagés, chacun fonction de la qualité et de la quantité des expériences acquises. Ces expériences internationales et locales, évoquées ci-avant, constituent la base expérientielle de la PME et peuvent se résumer ainsi : (1) nécessité de répliquer des valeurs universelles, (2) nécessité d'engager des moyens importants, (3) importance des facteurs macro-environnementaux, (4) humains, (5) financiers et administratifs.

Chez NexVision, l'internationalisation a débuté tôt (un an après la naissance de la firme) ; elle s'est toutefois déroulée sur un laps de temps relativement long, la vitesse entre deux implantations dans des pays différents étant plutôt lente (entre 2 et 5 ans). Il en résulte une base expérientielle progressive, cumulative et importante. Les propos recueillis et cités précédemment confirment ce point. Sur la base de cet apprentissage conséquent, la PME fait le choix de « *réutiliser cette expérience en Afrique subsaharienne* », elle vise également, dans le futur, des pays distants, « *nouveaux* » (Canada, Corée du Sud). La tendance selon laquelle une base expérientielle solide et importante mène les entreprises à investir « loin » semble vérifiée. Cette situation est également cohérente avec le fait que NexVision n'envisage pas de développement précis au Maghreb (même zone, proche).

Ces résultats présentés font écho aux développements théoriques proposés dans la première section de ce papier. Cependant trois thèmes structurants, émergeant de la phase de codage, doivent également être intégrés : le réseau social du dirigeant, la distance psychique et l'intention stratégique.

Réseau social du dirigeant, distance psychique et intention stratégique

Le réseau social, un complément de l'expérience

Les entretiens ont tout d'abord révélé l'importance des relations et des associés de la PME marseillaise sur place, au Maroc (voir encadré 4).

Encadré 4 : L'importance du réseau social du dirigeant de NexVision

« *Pour s'implanter sur place nous avons créé une filiale avec des associés locaux* ». Ce recours au réseau social du dirigeant répond à plusieurs constats faits par le top management de la PME. Premièrement, « *La France n'est pas très vertueuse dans l'accompagnement de ses entreprises, on apprend à se passer de leur soutien et à faire autrement en passant par des associés comme nous l'avons fait au Maroc par exemple. Il faut se débrouiller en ayant recours à des amis ou de la famille* ». Deuxièmement, « *Heureusement que nous avons des associés sur place. Sans cet appui on n'aurait rien pu faire. Ils ont des connaissances et font partis des réseaux d'influence qui ont facilité notre action* ».

In fine l'avantage procuré par le réseau s'est traduit par une meilleure insertion au niveau local (« *Le fait de s'être associé avec une famille locale influente nous a permis d'éviter d'avoir recours au pots de vin* ») et par une captation de connaissances, d'expériences.

L'influence du réseau de la firme (Johanson et Vahlne, 2009) et du dirigeant (Oviatt et McDougall, 1994) font partie intégrante des recherches en management international. Le réseau permet de dépasser les obstacles que rencontrent les firmes lorsqu'elles se localisent à l'étranger, grâce notamment à une meilleure insertion dans le milieu socio-économique qu'elle pénètre. En disposant d'un réseau de relations, l'entreprise et notamment la PME dotée de moins de ressources que les grandes multinationales, peut rejoindre un cercle de connaissances qui permet d'éviter la « *Liability Of Outsidership* » ou « *syndrome de l'exclu* » (Johanson et Vahlne, 2009). Être membre d'un réseau (position « *d'insider* ») procure également un avantage sur les concurrents (Fujita, 1995 ; Lei et Chen, 2011). Cet avantage permet par exemple de s'insérer plus facilement à l'étranger dans un contexte où l'environnement des affaires est régi par des règles différentes du pays d'origine (Zhou *et al.*, 2007 ; Yen et Abosag, 2016). Dans le cas de la société NexVision, ces relations ont clairement facilité la localisation au Maroc et ont fait partie du processus de décision de localisation initié par l'appel d'offre public. Elles ont été d'autant plus importantes que la culture africaine met en avant la primauté du groupe sur l'individu, du social sur l'économique et de la convivialité sur l'efficacité (Shamba, 2007). Ainsi, l'adaptation aux spécificités passe par les réseaux sociaux qui jouent un rôle capital dans la localisation des activités au Maghreb (Shamba, 2007 ; Ben Sliman et Zoukiri, 2016).

Finalement, dans une approche comportementaliste, il semblerait que le dirigeant ne raisonne pas strictement en se basant sur la possession d'un réseau de relation pour se localiser une deuxième fois dans une même zone, mais il va plutôt analyser sa première implantation à l'aune de ses relations. Il est donc intéressant d'inclure le réseau social dans la réflexion sur les mécanismes de décision de localisation en complément du rôle de l'expérience puisque le réseau vient nuancer le rôle primordial de l'expérience dans le mécanisme d'internationalisation (Dominguez, 2016). L'expérience de la firme et le réseau social semblent donc se compléter pour expliquer le processus d'internationalisation composé de plusieurs localisations successives (Hohenthal *et al.*, 2014).

La distance psychique toujours d'actualité

Les discours du top management ont régulièrement été ponctués par des injonctions relatives à la distance qui sépare deux pays, ici la France (pays domestique pour NexVision) et les pays ciblés dans le développement international (voir encadré 5).

Encadré 5 : L'importance de la distance psychique pour NexVision

Les différences ou proximités administratives reviennent fréquemment dans les entretiens et permettent de comprendre pourquoi NexVision a choisi le Maroc et l'Afrique plutôt que de concentrer ses moyens sur les filiales déjà créées à l'étranger. « *Il y a une proximité qui permet de faire des affaires. Les textes législatifs sont relativement proches et les statuts juridiques pour créer une entreprise sont similaires* » ; « *Il est plus facile de faire des affaires au Maroc qu'en Inde puisque nous avons une langue et une culture commune* » ; « *En raison des bonnes relations entre la France et le Maroc, il y a une proximité qui permet de faire des affaires* ». La proximité culturelle, institutionnelle, politique et linguistique sont ainsi des éléments qui ont incité les dirigeants à se localiser au Maroc.

A l'opposé, la filiale indienne qui a précédé l'expérience marocaine, s'est caractérisée par des difficultés plus importantes. « *La gestion à distance était trop compliquée. Entre le décalage horaire, la culture différente et les problèmes de communication, il y avait trop de perte de temps en terme de gestion et de rentabilité* ». Ceci montre que le Maroc a été choisi pour sa proximité « psychique » et que cette dimension est à prendre en compte dans la décision de localisation.

Il est en réalité question de la distance psychique, comme elle est décrite dans le modèle d'Uppsala, un facteur composite (Johanson et Vahlne, 1977 ; Vieu et Brulhart, 2017) qui revêt différentes formes (distance culturelle, géographique, géographique, institutionnelle, économique, etc.). Cette distance a souvent été évoquée par la PME pour expliquer les difficultés comme les facilités rencontrées à l'international. Notons enfin que nos premières réflexions sur l'apprentissage et le choix d'une deuxième localisation intègrent la notion de distance en ce sens que « gérer » la distance psychique est une compétence, un apprentissage à intégrer dans la base expérientielle de la firme.

L'intention stratégique, vers une relativisation de l'aspect déterministe d'Uppsala ?

Le dernier thème structurant émergent concerne les opportunités stratégiques, les motivations et plus largement l'intention stratégique de la firme (voir encadré 6).

Encadré 6 : La stratégie d'internationalisation future de NexVision

Le dirigeant nous informe que « *L'opportunité d'aller au Maroc est intéressante puisque le Maghreb est une plaque tournante vers l'Afrique Subsaharienne. Investir au Maroc permet d'avoir des relais vers l'Afrique Subsaharienne. Une présence sur place permet d'avoir une vitrine commerciale permettant de montrer le savoir-faire de la société pour ensuite étendre les investissements au sud* ». Le but de la filiale est donc de se positionner stratégiquement au Maghreb pour accéder ensuite facilement à une zone géographique « *où des projets de développement sont en cours, au Cameroun ou au Mali par exemple* »

Avec NexVision Maghreb, le but de la PME est donc de s'étendre en Afrique et notamment en Afrique subsaharienne. « *La filiale marocaine sert de base à un déploiement commercial plus vaste sur le Maghreb et l'Afrique (République démocratique du Congo, Bénin, Sénégal...) »*. L'extension de l'entreprise semble donc davantage se diriger vers l'Afrique subsaharienne qu'au Maghreb uniquement.

La logique de pénétrer des marchés étrangers pour atteindre d'autres zones géographiques a guidé toute la trajectoire de la PME : l'implantation en Inde servait à rallier l'Asie, la Bulgarie servait à s'étendre vers l'Europe de l'Est. Cette manière de fonctionner s'apparente à la stratégie tête de pont, une « *démarche consistant à s'implanter dans un pays pour réexporter vers des marchés tiers voisins* » (Dominguez, 2016).

La poursuite d'une localisation au Maroc, malgré l'expérience locale acquise, semblent donc freinée par les spécificités culturelles et conjoncturelles de la zone. Ce constat permet de mettre en lumière que le modèle « étapiste » peut s'adapter et évoluer pour éviter le caractère linéaire qu'on lui attribue généralement. Il existe ainsi une possibilité de ne pas se localiser une deuxième fois dans une même zone si l'analyse d'une implantation antérieure relativise les perspectives. Les deux types d'expérience agissent alors sur l'appréciation du résultat de la localisation puisqu'ils permettent aux dirigeants de comprendre ce qui n'a pas marché et de s'adapter.

Dans le cas de NexVision, l'adaptation passe par une nouvelle manière de s'internationaliser mais également par la décision d'attendre avant d'investir de nouveau au Maghreb. Envisager un nouvel investissement dépendra en effet des conditions environnementales qui devront être plus stables et de l'identification de partenaires adéquats. Plus généralement, ces considérations attestent de la spécificité des territoires d'Afrique du Nord pour attirer les investissements (Babarinde, 2009 ; Ben Sliman et Zoukiri, 2016). Le contexte socio-économique au Maghreb conditionne d'une part l'internationalisation des entreprises en termes de « séquentialité » et de rythme, et incite d'autre part le décideur à s'adapter.

Notons pour finir que suite aux expériences indiennes, bulgares et marocaines, les dirigeants de NexVision ont décidé de modifier leur stratégie d'internationalisation pour se recentrer autour de quelques marchés cibles (voir encadré 7). Les entretiens confirment les articles de presse publique qui indiquent que la PME marseillaise va cibler des pays développés pour un type de produit particulier. En lien avec un cabinet de consulting spécialisé dans le développement des activités à l'international, la PME passe d'une logique d'internationalisation volontariste mais peu construite, à une logique de ciblage de pays et de produit.

Encadré 7 : L'importance de l'intention stratégique chez NexVision

« *On est passé d'une stratégie de réponse d'appels d'offre et de localisation destinées à pénétrer les marchés étrangers à une logique de ciblage des pays. La stratégie internationale s'est précisée via le pôle de compétitivité Safe et du cabinet JW associés à Aix-en-Provence. On choisit désormais de fermer l'entonnoir autour de quelques marchés. On se centre autour de quelques produits que l'on sait faire puis on cherche des pays et des partenaires intéressés par ces produits. C'est le cas du Canada et de la Corée du Sud, nos futures destinations* ».

L'étude de la PME marseillaise alimente ainsi les réflexions critiques relatives à l'aspect déterministe du modèle d'Uppsala dans sa première version (Welch et Paavilainen-Mantymäki, 2014). L'étude a en effet permis de mettre en avant le caractère auto-entretenu du processus d'internationalisation d'une PME à partir de l'étude des étapes antérieures. C'est en se basant sur l'analyse des résultats des localisations précédentes et sur son expérience que l'équipe dirigeante de NexVision a choisi de poursuivre son internationalisation, entre autres au Maghreb. La volonté de poursuivre de nouvelles localisations à l'étranger n'a pas été affectée mais la manière d'effectuer le choix d'un pays l'a été. C'est en ayant recours à un cabinet de conseils en développement international

que l'entreprise envisage désormais ses nouvelles localisations. L'échec antérieur de l'expérience indienne a quant à lui remis en question la manière d'entrer sur des marchés étrangers.

Conclusion

Les discussions en management international ont souvent porté sur le rôle de l'expérience mais finalement assez peu d'entre elles ont cherché à comprendre l'articulation entre l'expérience, le résultat d'une localisation antérieure et le choix de localisation. Cette réflexion n'a, en outre, que peu été portée dans le cas des PME.

Trois questions de recherche ont été formulées au début de cette réflexion. La première et la deuxième ont interrogé les effets des expériences internationale et locale du dirigeant (et de la firme) sur le choix d'une deuxième localisation dans la même zone. Il en résulte que l'expérience internationale comme l'expérience locale sont indispensables, complémentaires mais qu'elles n'influencent pas directement le choix de localisation. Certains auteurs évoqués en début d'article critiquent l'aspect non transférable de l'expérience internationale. Le cas de la PME NexVision tend d'un côté à contredire ces travaux et tend, d'un autre, à pointer les limites de l'expérience locale encore peu envisagées. Un thème émergent relatif au réseau social du dirigeant complète cette réflexion puisque ce facteur serait complémentaire à celui de l'expérience (internationale et locale confondues). La troisième question relative aux effets respectifs du succès et de l'échec d'une première localisation sur le choix d'une deuxième localisation dans la même zone a permis de rendre compte de l'importance de l'intention stratégique et de l'analyse des résultats obtenus faite par le dirigeant et le top management. Enfin, la dernière question interrogeait l'influence de l'expérience du dirigeant dans la prise en compte du succès et de l'échec de cette première localisation. Il s'avère que la base de connaissances expérientielles de la PME, intégrant les notions d'expériences, de distance psychique et *in fine* les réflexions stratégiques de la firme, influence les choix de localisations.

Plus largement, l'étude de cas tend à confirmer que le modèle d'Uppsala dans sa version initiale explique toujours certaines stratégies d'internationalisation puisque l'expérience (internationale et locale) ainsi que la distance sont des dimensions qui interviennent dans la décision de localisation. Le modèle n'est pas obsolète mais doit être complété par le fait que le succès d'une première localisation n'entraîne pas forcément une deuxième localisation dans une même région. La perception du résultat de la localisation ainsi que l'intention stratégique viennent également préciser le fonctionnement du processus séquentiel. Enfin, le réseau social du dirigeant, thème émergent dans cette étude de cas et traité théoriquement dans la version amendée du modèle d'Uppsala (Johanson et Vahlne, 2009), semble nécessaire pour comprendre l'internationalisation d'une PME au Maghreb, zone où les relations personnelles ont un rôle capital.

Les apports de cette réflexion concernent à la fois l'application de ces cadres théoriques au cas spécifique de l'internationalisation des PME au Maghreb mais intègrent également une dimension managériale et politique puisqu'ils proposent des pistes de réflexion visant à guider l'action des dirigeants de PME et des pouvoirs publics dans le cadre du développement international des PME dans la zone Maghreb.

Bibliographie

Adeleye, Ifedapo ; Ibeh, Kevin ; Kinoti, Abel ; White, Lyal (sous la direction de) (2015). *The changing dynamics of international business in Africa*, Basingstoke and New York, Palgrave Macmillan.

Amal, Mohamed ; Baffour Awuah, Gabriel ; Raboch, Henrique ; Andersson, Svante (2013). « Differences and similarities of the internationalization processes of multinational companies from developed and emerging countries », *European Business Review*, vol. 25, n°5, p. 411-428.

Anderson, Brian S. ; Covin, Jeffrey G. ; Slevin, Dennis P. (2009). « Understanding the relationship between entrepreneurial orientation and strategic learning capability: an empirical investigation », *Strategic Entrepreneurship Journal*, vol. 3, n°3, p. 218-240.

Anima (2016). Etude disponible sur le site : <http://www.animaweb.org/fr/bilan-10-ans-investissement-etranger-mediterranee-tendances-propositions>

Argyris, Chris ; Schon, Donald A. (1978). *Organizational learning : a theory of action perspective*, Addison Wesley, Reading.

Arregle, Jean-Luc ; Miller, Toyah L. ; Hitt, Michael A. ; Beamish, Paul W. (2013). « Do regions matter? An integrated institutional and semi-globalization perspective on the internationalization of MNEs », *Strategic Management Journal*, vol. 34, n°8, p. 910-934.

Audia, Pino G. ; Locke, Edwin A. ; Smith, Ken G. (2000). « The paradox of success: an archival and a laboratory study of strategic persistence following radical environmental change », *Academy of Management Journal*, vol. 43, n° 5, p. 837-853.

Babarinde, Olufemi A. (2009). « Africa is open for business: A continent on the move », *Thunderbird International Business Review*, vol. 51, n°4, p. 319-328.

Barkema, Harry G. ; Bell, John H.J. ; Pennings, Johannes M. (1996). « Foreign Entry, Cultural Barriers, and Learning », *Strategic Management Journal*, vol. 17, n°2, p. 151-166.

Baum, Joel ; Dahlin, Kristina (2007). « Aspiration performance and railroads' patterns of learning from train wrecks and crashes », *Organization Science*, vol. 18, n°3, p. 368-385.

Banque Mondiale - *Doing Business* - (2017). Document disponible sur le site : <http://francais.doingbusiness.org/~media/WBG/DoingBusiness/Documents/Annual-Reports/Foreign/DB17-Mini-Book-French.pdf>

Ben Sliman, Sonia ; Zouikri, Messaoud (2016). « Présentation générale: L'innovation dans les pays du Maghreb. Entre tendances prometteuses et contraintes structurelles », *Marché et Organisations*, vol. 26, n°2 p. 11-18.

Berg, Bruce L. (2004). *Qualitative research methods for the social sciences*, Boston: Allyn & Bacon.

Bianchi, Constanza C. ; Ostale, Enrique (2006). « Lessons learned from unsuccessful internationalization attempts: Examples of multinational retailers in Chile », *Journal of Business Research*, vol. 59, n°1, p. 140-147.

Blomstermo, Anders ; Eriksson, Kent ; Lindstrand, Angelika ; Sharma, Deo D. (2004). « The perceived usefulness of network experiential knowledge in the internationalizing firm », *Journal of International Management*, vol. 10, n°3, p. 355-373.

Bloodgood, James M. ; Sapienza, Harry J. ; Almeida, James G. (1996). « The internationalization of new high-potential US ventures: Antecedents and outcomes », *Entrepreneurship: Theory and Practice*, vol. 20, n°4, p. 61-77.

Chen, Homin ; Chen, Tain-Jy (1998). « Network linkages and location choice in foreign direct investment », *Journal of International Business Studies*, vol. 29, n°3, p. 445-467.

Cheriet, Foued (2015). « Est-il pertinent d'appliquer le modèle d'Uppsala de l'internationalisation des entreprises à l'analyse des nouvelles implantations des firmes multinationales ? », *Management International*, vol. 19, n°4, p. 121-139.

Cnuced (2016). Rapport disponible sur le site : http://unctad.org/fr/PublicationsLibrary/wir2016_Overview_fr.pdf

Colovic, Ana ; Mayrhofer, Ulrike (2011). « La reconfiguration de l'espace mondial et les stratégies de localisation des firmes multinationales », *Management International*, vol. 16, n°1, p. 11-19.

Cuervo-Cazurra, Alvaro (2006). « Who cares about corruption? », *Journal of International Business Studies*, vol. 37, n°6, p. 807-822.

Cuervo-Cazurra, Alvaro ; Maloney, Mary M. ; Manrakhan, Shalini (2007). « Causes of the difficulties in internationalization », *Journal of International Business Studies*, vol. 38, n°5, p. 709-725.

Cyert, Richard M. ; March James G. (1963). *A behavioral Theory of the firm*, 1^{er} Edition, Prentice-Hall.

Desai, Vinit (2015). « Learning through the distribution of failures within an organization: evidence from heart bypass surgery performance », *Academy of Management Journal*, vol. 58, n°4, p. 1032-1060.

Dominguez, Noémie (2016). « Les stratégies tête-de-pont: un outil efficace de gestion des risques et d'accélération du développement international des PME ? », *Revue Internationale PME*, vol. 29, n°3-4, p. 109-134.

Dow, Douglas ; Larimo, Jorma (2011). « Disentangling the roles of international experience and distance in establishment mode choice », *Management International Review*, vol. 51, n°3, p. 321-355.

Dumez, Hervé (2013). *Méthodologie de la recherche qualitative : les 10 questions clés de la démarche compréhensive*, Vuibert, Paris.

Dunning, John H. (1977). « Trade, location of economic activity and the MNE: A search for an eclectic approach », dans P.O. Hesselborn, B. Ohlin et P.M. Wijkman (sous la direction de), *The international allocation of economic activity*, Palgrave Macmillan, London, p. 395-418.

Dunning, John H. (1988). « The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and some Possible Extensions », *Journal of international business studies*, Spring, p. 1-31.

Eriksson, Kent ; Johanson, Jan ; Majkgård, Anders ; Sharma, Deo D. (2000). « Effect of variation on knowledge accumulation in the internationalization process », *International Studies of Management & Organization*, vol. 30, n°1, p. 26-44.

Eisenhardt, Kathleen M. (1989). « Building theories from case study research », *Academy of Management Review*, vol. 14, n° 4, p. 532-550.

Forsgren, Mats (2002). « The concept of learning in the Uppsala internationalization process model: a critical review », *International Business Review*, vol. 11, n°3, p. 257-277.

Fujita, Masataka (1995). « Small and medium-sized transnational corporations: Salient features », *Small Business Economics*, vol. 7, n°4, p. 251-271.

Greve, Henrich R. (2003). « A behavioral theory of R&D expenditures and innovations: Evidence from shipbuilding », *Academy of Management Journal*, vol. 46, n°6, p. 685-702.

Griffith, David A. ; Cavusgil, Salih Tamer ; Xu, Shichun (2008). « Emerging themes in international business research », *Journal of International Business Studies*, vol. 39, n°7, p. 1220-1235.

Hilmersson, Mikael ; Johanson, Martin (2016). « Speed of SME internationalization and performance », *Management International Review*, vol. 56, n°1, p. 67-94.

Hohenthal, Jukka ; Johanson, Jan ; Johanson, Martin (2014). « Network knowledge and business-relationship value in the foreign market », *International Business Review*, vol. 23, n°1, p. 4-19.

Huberman, A. Michael ; Miles, Matthew B. (1991). *Analyse des données qualitatives*, Bruxelles, Editions du renouveau pédagogique.

Huett, Pascal ; Baum, Matthias ; Schwens, Christian ; Kabst, Ruediger (2014). « Foreign direct investment location choice of small-and medium-sized enterprises: The risk of value erosion of firm-specific resources », *International Business Review*, vol. 23, n°5, p. 952-965.

Husted, Kenneth ; Michailova, Snejina (2002). « Diagnosing and fighting knowledge-sharing hostility », *Organizational Dynamics*, vol. 31, n°1, p. 60-73.

Hsu, Wen-Tsung ; Chen, Hsiang-Lan ; Cheng, Chia-Yi (2013). « Internationalization and firm performance of SMEs: The moderating effects of CEO attributes », *Journal of World Business*, vol. 48, n°1, p. 1-12.

Jain, Naveen Kumar ; Kothari, Tanvi ; Kumar, Vikas (2016). « Location choice research: Proposing new agenda », *Management International Review*, vol. 56, n°3, p. 303-324.

Jiang, Guoliang F. ; Holburn, Guy L. ; Beamish, Paul W. (2014). « The impact of vicarious experience on foreign location strategy », *Journal of International Management*, vol. 20, n°3, p. 345-358.

Johanson, Jan. ; Vahlne, Jan-Erik (1977). « The Internationalization Process of the Firm – A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments », *Journal of International Business Studies*, Summer-Spring, vol. 8, n°1, p. 23-32.

Johanson Jan ; Vahlne Jan-Erik (2009). « The Uppsala internationalization process model revisited: From liability to foreignness to liability of outsidership », *Journal of International Business Studies*, Summer-Spring, vol. 40, n° 9, p. 1411-1431.

Kang, Yuanfei ; Jiang, Fuming (2012). « FDI location choice of Chinese multinationals in East and Southeast Asia: Traditional economic factors and institutional perspective », *Journal of World Business*, vol.47, n°1, p. 45-53.

Kc, Diwas ; Staats, Bradley R. ; Gino, Francesca (2013). « Learning from my success and from others' failure: Evidence from minimally invasive cardiac surgery », *Management Science*, vol. 59, n°11, p. 2435-2449.

Kim, Jin UK. ; Aguilera, Ruth V. (2016). « Foreign location choice: Review and extensions », *International Journal of Management Reviews*, vol. 18, n°2, p. 133-159.

Knight, Gary A. ; Liesch, Peter W. (2016). « Internationalization: From incremental to born global », *Journal of World Business*, vol. 51, n°1, p. 93-102.

Kostova, Tatiana ; Zaheer, Srilata (1999). « Organizational legitimacy under conditions complexity: The case of the multinational enterprise », *Academy of Management Review*, vol. 24, n°1, p. 64-81.

Lecocq, Xavier (2012). « Niveaux d'analyse et réification », *Le libellio d'Aegis*, vol. 8, n°4, p. 5-11.

Lei, Han-Sheng ; Chen, Yung-Shuan (2011). « The right tree for the right bird: Location choice decision of Taiwanese firms' FDI in China and Vietnam », *International Business Review*, vol. 20, n°3, p. 338-352.

Levinthal, Daniel ; March, James G. (1981). « A model of adaptive organizational search », *Journal of Economic Behavior & Organization*, vol. 2, n°4, p. 307-333.

Levitt, Barbara ; March, James G. (1988). « Organizational learning », *Annual Review of Sociology*, vol. 14, n°1, p. 319-338.

Li, Jiatao ; Yao, Fiona Kun (2010). « The role of reference groups in international investment decisions by firms from emerging economies », *Journal of International Management*, vol. 16, n°2, p. 143-153.

Lorenz, Annika (2014). « Your fault or mine ? The impact of organizational learning from product-related failure on innovation strategy », DRUID Society Conference, CBS, Copenhagen, June 16-18, p. 43.

Madsen, Peter M. ; Desai, Vinit (2010). « Failing to learn ? The effects of failure and success on organizational learning in the global orbital launch vehicle industry », *Academy of Management Journal*, vol. 53, n°3, p. 451-476.

March, James G. ; Simon, Herbert Alexander (1958). *Organizations*, New York, Wiley.

Meier, Olivier ; Meschi, Pierre-Xavier (2010). « Approche intégrée ou partielle de l'internationalisation des firmes : les modèles Uppsala (1977 et 2009) face à l'Approche « International New Venture » et aux Théories de la Firme », *Management International*, vol. 14, n°1, p. 11-18.

Meschi, Pierre-Xavier ; Metais, Emmanuel (2011). « Les firmes apprennent-elles de leurs échecs d'acquisition? », *Revue Finance Contrôle Stratégie*, vol. 14, n°1, p. 69-100.

Mezias, Stephen J. ; Glynn, Mary Ann (1993). « The three faces of corporate renewal: Institution, revolution, and evolution », *Strategic Management Journal*, vol. 14, n°2, p. 77-101.

Miles, Matthew B. ; Huberman, A. Michael (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*, 2^{ème} ed., Newbury Park, CA: Sage.

Mintzberg, Henry (1996). « Managing government, governing management », *Harvard Business Review*, vol. 74, n°3, p. 75-83.

Mucchielli, Alex (1991). *Les méthodes qualitatives*, Paris, Presses universitaires de France, Que sais-je 3, 2591.

Munemo, Jonathan (2012). « Entrepreneurship in developing countries: is Africa different? », *Journal of Development Entrepreneurship*, n°17, p. 125-137.

Nielsen, Bo Bernhard ; Asmussen, Christian Geisler ; Weatherall, Cecilie Dohlmann (2017). « The location choice of foreign direct investments: Empirical evidence and methodological challenges », *Journal of World Business*, vol. 52, n°1, p. 62-82.

OMC (2016). Document disponible sur le site : https://www.wto.org/french/res_f/publications_f/wtr16_f.htm

Oviatt, Benjamin ; McDougall, Patricia Phillips (1994). « Toward a theory of international new ventures », *Journal of International Business Studies*, vol. 25, n°1, p. 45-64.

Pinho, José Carlos ; Prange, Christiane (2016). « The effect of social networks and dynamic internationalization capabilities on international performance », *Journal of World Business*, vol. 51, n°3, p. 391-403.

Shamba, Patrick Bakengela (2007). « Existe-t-il un modèle spécifique du management en Afrique? Le « management africain » à l'épreuve des évidences empiriques », *Actes du 18ème congrès de l'AGRH*, Université de Fribourg, Suisse, 12p.

Sharma, Deo D. ; Blomstermo, Anders (2003). « A critical review of time in the internationalization process of firms », *Journal of Global Marketing*, vol. 16, n° 4, p. 53-71.

Stake, Robert E. (1994). *Case studies*, dans N. K. Denzin et Y. S. Lincoln (sous la direction de), *Handbook of qualitative research*, p 236–247. Thousand Oaks, CA: Sage.

Starbuck, William H. (2009). « Cognitive reactions to rare events: perceptions, uncertainty and learning », *Organization Science*, vol. 20, n°5, p. 925-937.

Tapia Moore, Ernesto ; Meschi, Pierre-Xavier (2010). « Vitesse et mode d'internationalisation des PME », *Management international*, vol. 15, n°1, p. 87-99.

Thornhill, Stewart ; Amit, Raphael (2003). « Learning about failure: Bankruptcy, firm age, and the resource-based view », *Organization Science*, vol. 14, n°5, p. 497-509.

Tunyi, Abongeh A. ; Ntim, Collins G. (2016). « Location advantages, governance quality, stock market development and firm characteristics as antecedents of African M&As », *Journal of International Management*, vol. 22, n°2, p. 147-167.

Vieu, Marion ; Brulhart, Franck (2017). « Emerging Multinational Enterprises (EMNEs): A Homogeneous Category? A Typological Study », In *Academy of Management Proceedings*, vol. 2017, n°. 1, p. 13932. Academy of Management.

Welch, Catherine ; Nummela, Niina ; Liesch, Peter (2016). « The internationalization process model revisited: an agenda for future research », *Management International Review*, vol. 56, n°6 p. 783-804.

Welch, Catherine ; Paavilainen-Mäntymäki, Eriikka (2014). « Putting process (back) in: research on the internationalization process of the firm », *International Journal of Management Reviews*, vol. 16, n°1, p. 2-23.

Yang, Yong ; Martins, Pedro S. ; Driffield, Nigel (2013). « Multinational performance and the geography of FDI », *Management International Review*, vol. 53, n°6, p. 763-794.

Yen, Dorothy Ai-wan ; Abosag, Ibrahim (2016). « Localization in China : How guanxi moderates Sino-US business relationships », *Journal of Business Research*, vol. 69, n°12, p. 5724-5734.

Yin, Robert K. (1984). *Case Study Research; Design and Methods*, London, Sage Publications.

Zhou, Lianxi ; Wu, Wei-Ping ; Luo, Xueming (2007). « Internationalization and the performance of born-global SMEs: The mediating role of social networks », *Journal of International Business Studies*, vol. 38, n°4, p. 673-690.

Zhou, Nan ; Guillen, Mauro F. (2015). « From home country to home base: a dynamic approach to the liability of foreignness », *Strategic Management Journal*, vol. 36, n° 6, p. 907-917.

Zhu, Hong ; Eden, Lorraine ; Miller, Stewart R. ; Thomas, Douglas E. ; Fields, Paige (2012). « Host-country location decisions of early movers and latecomers: the role of local density and experiential learning », *International Business Review*, vol. 21, n° 2, p. 145-15.