

# **La distance dans le développement international**

## **Une proposition de conceptualisation**

**Emna Moalla**

**ATER-Doctorante**

**IAE de Lyon, Université Jean Moulin Lyon 3**  
**Centre de recherche Magellan-Equipe Euristik**  
6 cours Albert Thomas, 69008 Lyon

[Moalla.emna@gmail.com](mailto:Moalla.emna@gmail.com)

### **Résumé**

L'objet de cette présente communication est de contribuer à mieux comprendre le concept de distance ainsi que ses différentes dimensions afin d'aider les chercheurs à le conceptualiser. A partir du moment où l'entreprise décide de développer ses activités à l'international et donc de pénétrer des nouveaux marchés, elle est confrontée à la distance. Consciente de l'importance de ce concept, la littérature a largement traité de cette notion mais comme étant unidimensionnelle (distance culturelle/distance psychique). Force est de constater alors que la distance fait face à de nombreuses incohérences relatives à sa conceptualisation qui reste encore peu homogène. Afin de pallier ses limites, nous proposons un modèle conceptuel prenant en compte la nature multidimensionnelle, dynamique et évolutive de la distance.

**Mots clés :** Processus d'internationalisation, distance, modèle Uppsala, distance psychique.

# **La distance dans le développement international**

## **Une proposition de conceptualisation**

### **Résumé**

L'objet de cette présente communication est de contribuer à mieux comprendre le concept de distance ainsi que ses différentes dimensions afin d'aider les chercheurs à le conceptualiser. A partir du moment où l'entreprise décide de développer ses activités à l'international et donc de pénétrer des nouveaux marchés, elle est confrontée à la distance. Consciente de l'importance de ce concept, la littérature a largement traité de cette notion mais comme étant unidimensionnelle (distance culturelle/distance psychique). Force est de constater alors que la distance fait face à de nombreuses incohérences relatives à sa conceptualisation qui reste encore peu homogène. Afin de pallier ses limites, nous proposons un modèle conceptuel prenant en compte la nature multidimensionnelle, dynamique et évolutive de la distance.

**Mots clés :** Processus d'internationalisation, distance, modèle Uppsala, distance psychique.

## INTRODUCTION

La croissance, la pénétration de nouveaux marchés ainsi que le développement international, sont parmi les principales préoccupations des entreprises. Cette politique d'investissement, qui tend à se globaliser, confronte l'entreprise à la distance entre son pays d'origine et le pays dans lequel elle souhaite se développer.

En effet, une entreprise qui décide d'entrer dans des nouveaux marchés, fait face à des difficultés pour respecter et comprendre certains aspects des pratiques managériales du nouveau pays. L'entreprise se trouve donc défavorisée par rapport aux entreprises autochtones puisqu'elle doit gérer les coûts inhérents à des facteurs comme les différences économiques, politiques ou encore géographiques. Ce phénomène est bien explicité dans la littérature par la notion de « *Liability of foreignness* » (Hymer, 1976).

Afin de minimiser ce risque d'inadaptation de l'entreprise à un nouvel environnement, un long processus de réflexion s'impose en phase amont d'une décision d'internationalisation pour saisir le meilleur choix possible. Au cœur de cette réflexion et suite à l'évolution considérable du développement international des firmes, de nombreuses questions relatives à la distance peuvent être soulevées: Quelle est l'importance de la distance dans le processus d'internationalisation de la firme ? Comment peut-on appréhender la distance ?

La distance est un concept qui a intéressé tout d'abord les économistes (Beckerman, 1956) pour ensuite gagner l'intérêt d'autres disciplines comme le management international (Johanson et Wiedersheim-Paul ; 1975, Johanson et Vahlne ; 1977). La distance a dès lors suscité plus d'intérêt dans la littérature sur l'internationalisation de la firme en l'abordant au moyen du concept plus général de la distance psychique. En effet, les écrits traitant de la distance ont le plus souvent examiné la distance culturelle ou la distance psychique. D'ailleurs, une réelle confusion peut être relevée dans la littérature entre ces deux concepts considérés comme similaires.

La majorité des études considère la distance comme unidimensionnelle et se limite donc à sa seule dimension culturelle (Kogut et Singh, 1988 ; Hennart et Larimo, 1998 ; Brouthers et Brouthers, 2001 ; Droegendjik et Slangen, 2006, Chapman et al. 2008). Or, la distance est un concept multidimensionnel qui demeure difficile à appréhender (Angué et Mayrhofer, 2008; Child et al. 2009). De réelles confusions règnent donc sur la conceptualisation et l'opérationnalisation de ce concept. Plus de trente ans après la contribution de l'école scandinave, la distance est encore objet de vives controverses dans la littérature en management international.

Pour réduire ces limites, notre travail de recherche propose donc un cadre de réflexion prenant en compte la nature multidimensionnelle, dynamique et évolutive de la distance. En ce sens, cette recherche vise à améliorer la compréhension du concept de distance et de ses différentes dimensions afin d'aider les recherches futures à mieux le conceptualiser.

Pour ce faire et dans une première partie, nous examinerons le rôle de la distance dans le processus d'internationalisation de la firme, où une attention particulière est accordée à la distance psychique du modèle Uppsala. Dans une seconde partie, nous proposerons une conceptualisation de la distance que nous analyserons.

## **1. LE RÔLE DE LA DISTANCE DANS LE PROCESSUS D'INTERNATIONALISATION DE LA FIRME**

L'incertitude à laquelle fait face l'entreprise lors d'une entrée sur un marché étranger est associée à plusieurs déterminants tels que le risque pays ou encore la distance. Dans la littérature traitant de l'internationalisation des firmes plusieurs recherches intègrent la distance pour expliquer certains aspects dans le processus d'internationalisation. Parmi ces recherches une contribution particulièrement importante revient à l'école nordique avec son modèle Uppsala, connu aussi sous l'appellation U-modèle, dont l'un des fondements théoriques est basé sur la distance.

### **1.1. PROCESSUS D'INTERNATIONALISATION DE LA FIRME**

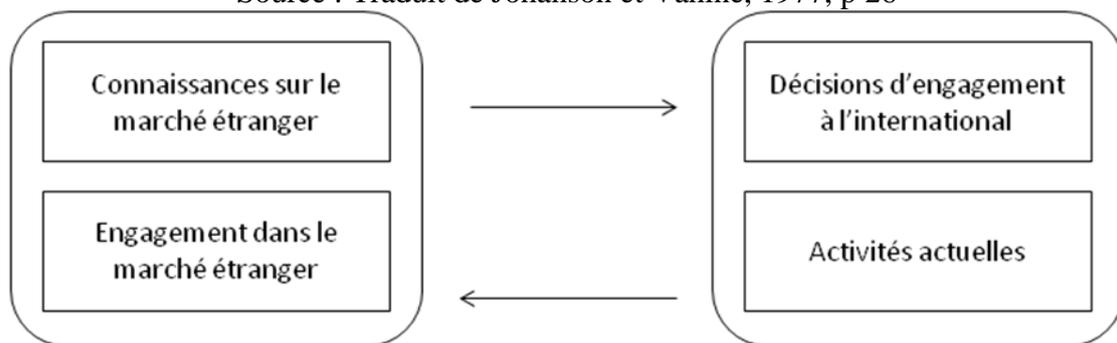
L'analyse de la littérature en management international souligne l'intérêt particulier accordé au processus d'internationalisation. Plusieurs travaux permettant de comprendre les dynamiques de l'internationalisation trouvent leur fondement dans la théorie behavioriste (Andersen, 1993 ; Ageron et Huault, 2002). Deux principaux modèles sont plus fréquemment mobilisés : le modèle Uppsala développé par Johanson, Vahlne et Wiedersheim-Paul ; le modèle Innovation développé par Bilkey et Tesar. Ces deux voies d'analyse reposent sur une même dynamique d'engagement à l'international basée sur l'apprentissage.

Fondé par l'école scandinave au milieu des années 70 (Johanson et Wiedersheim-Paul ; 1975, Johanson et Vahlne ; 1977), le modèle Uppsala met en évidence les étapes d'internationalisation de la firme. Dans un premier temps, l'entreprise n'a aucune activité exportatrice régulière ni aucune ressource engagée à l'étranger. Après cette absence d'activité hors des frontières nationales et dans un deuxième temps, l'entreprise commence à exporter par l'intermédiaire d'agents indépendants vers des pays psychologiquement proches. Enfin, et

dans un dernier temps, l'entreprise commence à exporter vers des pays psychologiquement lointains pour ensuite installer des filiales de distribution dans ces pays.

En résumé, ce modèle est basé sur la nature incrémentale et séquentielle du processus d'internationalisation. Pour réduire l'incertitude et le niveau de risque liés au pays, l'entreprise développe au préalable son marché domestique pour s'étendre de plus en plus vers des marchés proches géographiquement et accroître leur engagement. Ainsi, face à l'incertitude, les firmes ne s'engagent sur les marchés étrangers que progressivement et en fonction de l'expérience accumulée. Ce modèle a corrélé le processus d'internationalisation à la distance psychique séparant l'entreprise du pays où elle s'implante. A un stade initial du processus d'internationalisation, l'entreprise opère dans des marchés voisins à faible distance psychique. Ces marchés, qu'on qualifie comme étant de faible distance psychique, ont des caractéristiques proches de celles du marché domestique.

**Figure 1** : Le processus d'internationalisation selon le U-Modèle  
Source : Traduit de Johanson et Vahlne, 1977, p 26



La figure 1, schématisant le modèle proposé par Johanson et Vahlne (1977), distingue l'aspect statique et dynamique du modèle. L'aspect statique est, tout d'abord, représenté par l'engagement dans le marché étranger constitué de deux facteurs, à savoir : le montant des ressources engagées et le degré d'engagement. Ensuite, le deuxième représentant de cet aspect statique est la ou les connaissance(s) qu'a l'entreprise du marché étranger. Le deuxième aspect, qui est un aspect dynamique, est considéré par les activités actuelles de l'entreprise et par ses décisions d'allocation des ressources à l'international.

Les apports du modèle Uppsala ne sont pas à contester, toutefois, des limites sont à souligner. Ce modèle propose des étapes du processus d'internationalisation mais n'explique pas pourquoi et comment ce processus débute ni les conditions pour passer d'une étape à une autre (Andersen, 1993). De plus, ce modèle se réfère au développement des activités

exportatrices (Ageron et Huault, 2002) sans prendre en compte d'autres modalités de pénétration dans de nouveaux marchés comme les fusions acquisitions ou encore les co-entreprises.

Bien qu'ayant des limites, cette approche a servi de point de départ à nombreux travaux portant sur le développement international des firmes (Bilkey et Tesar, 1977 ; Cavusgil, 1982). Un deuxième modèle a marqué les travaux sur l'analyse du processus d'internationalisation connue sous le nom de modèle Innovation. Initiée par les travaux de Bilkey et Tesar (1977), cette approche conçoit l'internationalisation comme un processus d'innovation pour la firme. Ils ont proposé un modèle de développement des activités exportatrices suivant six étapes.

Au début du processus, l'entreprise exprime un désintérêt complet à exporter en ne répondant à aucune commande non sollicitée. Par la suite, elle commence à explorer passivement quelques pistes d'exportation qui l'amènent progressivement à explorer la possibilité de développer une activité exportatrice. Dans une phase expérimentale, l'entreprise exporte vers des marchés psychologiquement proches pour devenir de plus en plus une exportatrice confirmée. Enfin et dans une dernière phase, l'entreprise exporte vers des pays psychologiquement plus distants. En résumé et en se basant sur ce processus, l'entreprise part d'un désintérêt complet pour l'exportation jusqu'à arriver à exprimer de réelle volonté d'exploiter des opportunités à l'internationales.

Ce modèle rejoint par deux concepts fondamentaux le modèle scandinave. Tout d'abord, en mettant en évidence le concept d'apprentissage qui développe l'idée qu'à travers l'expérience à l'international, la firme explore plus facilement de nouveaux marchés. Ensuite, en reprenant la notion de distance psychique et donc en s'appuyant sur le fait qu'une firme s'engage, en premier lieu, sur des marchés psychologiquement proches.

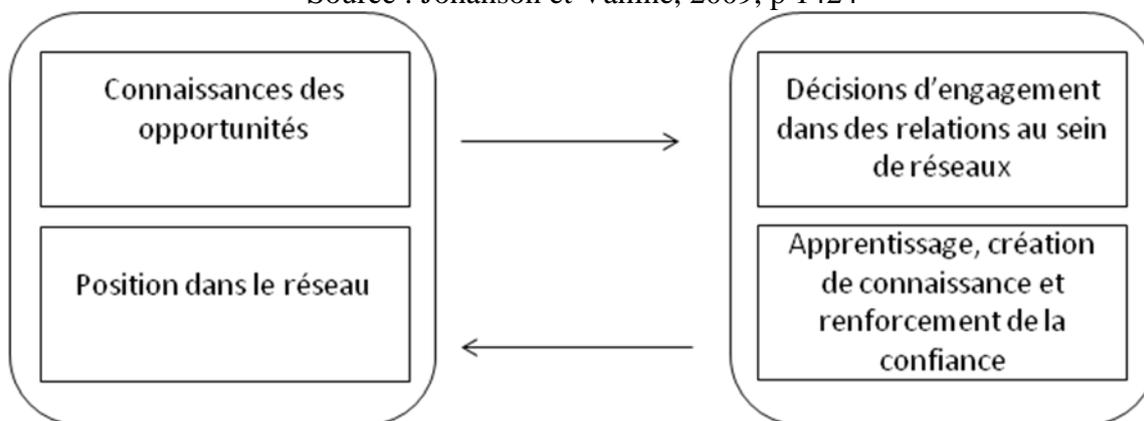
Le travail de Bilkey et Tesar (1977) a été repris et enrichi par nombreux auteurs : (Czinkota, 1982 ; Cavusgil, 1980 ; Reid, 1981). Les principales différences entre ces études se situent au niveau du nombre d'étapes et de la description de chacune d'entre elles (Leonidou et Katsikeas, 1996).

Toutefois, le deuxième fondement de ces modèles relevant de la distance psychique a été nuancé, voire remis en cause, par les travaux portant sur les « *born globals* » ou l'« *international new ventures* » (Oviatt et McDougall, 1994). Ces travaux montrent que le processus d'internationalisation n'est plus nécessairement linéaire et incrémental mais peut suivre, dès la création de l'entreprise, une perspective internationale.

Nous revenons aux travaux de l'école nordique et plus précisément au modèle Uppsala. Dans une recherche récente, Johanson et Vahlne (2009) ont révisé leur modèle proposé en 1977. Partant du constat que l'environnement économique et réglementaire actuelle est complètement différent de celui des années 70, Johanson et Vahlne (2009) ont proposé une nouvelle version de leur modèle.

Pour le réexaminer, les auteurs s'appuient sur l'approche par les réseaux, pour mettre en avant l'importance du positionnement de l'entreprise dans son réseau, comme moyen pour réussir son internationalisation. Les auteurs partent de l'hypothèse selon laquelle les processus d'internationalisation se poursuivent au sein d'un réseau dont les relations se caractérisent par des niveaux particuliers de connaissances, d'engagement et de confiance. Ainsi, Johanson et Vahlne (2009) ne cherchent plus à protéger la position de l'entreprise sur le marché mais bien de renforcer la position de l'entreprise dans le réseau. De même, concernant la distance psychique, ces derniers mettent l'accent sur la distance psychique entre les acteurs du réseau et non plus entre les pays.

**Figure 2 :** la nouvelle version du processus d'internationalisation  
Source : Johanson et Vahlne, 2009, p 1424



La nouvelle version du modèle Uppsala, schématisée par la figure 2, a gardé la même structure du modèle initial de 1977 avec ses deux aspects statique et dynamique. Le premier aspect est représenté par les connaissances des opportunités et la position dans le réseau. Les auteurs considèrent les opportunités comme l'élément le plus important de l'ensemble des connaissances animant le processus mais aussi la position, dont bénéficie l'entreprise, dans le réseau comme un élément favorisant la réussite de l'internationalisation. L'aspect dynamique est représenté par l'apprentissage, la création de connaissances et le renforcement de la confiance. Ainsi, les auteurs mettent l'accent sur le rôle important du processus

d'apprentissage, de création de connaissances et de la confiance dans le maintien de relation. Enfin, les décisions d'engagement dans les relations au sein des réseaux ou plus précisément, les décisions relatives à l'augmentation ou la diminution du niveau d'engagement à une ou plusieurs relation(s) dans le réseau existant, constituent le deuxième élément de l'aspect dynamique.

En résumé, Johanson et Vahlne (1977) partent de l'hypothèse selon laquelle, plus la distance psychique entre deux pays est importante, plus il est difficile de s'implanter dans ce nouveau pays. Or, Johanson et Vahlne (2009) supposent que plus la distance psychique entre les acteurs du réseau est importante plus il est difficile de construire de nouvelles relations. Ainsi, ces deux versions ont bien mis l'accent sur l'importance de la distance psychique dans le développement international. Néanmoins, il est intéressant de noter que dans ces deux modèles, la distance psychique n'a pas été conceptualisée et donc le concept reste toujours polysémique et abstrait.

## **1.2. LE CONCEPT DE DISTANCE**

De nombreux travaux sur l'internationalisation soulignent le rôle de la distance dans le développement de la firme sur les marchés étrangers. Le premier écrit, traitant de la distance revient à Beckerman (1956) qui a examiné l'importance de la distance dans les échanges intra-européens. Le concept de distance a dès lors suscité plus d'intérêt dans la littérature sur l'internationalisation de la firme, en l'abordant au moyen du concept plus général de la distance psychique. Face à l'incertitude et au manque de connaissance des nouveaux marchés, l'entreprise préfère, dans une phase initiale, s'implanter dans des marchés psychologiquement proches. C'est sur cette logique que le modèle Uppsala a abordé un de ses fondements théoriques, à savoir : la distance psychique. Cette dernière est donc une variable importante dans la compréhension de la dynamique du processus d'internationalisation.

Revenons, tout d'abord, à la définition même de la distance psychique. Plusieurs définitions ont été proposées dans la littérature, selon la façon dont ce concept est opérationnalisé (O'Grady et Lane, 1996). Ainsi, Johanson et Vahlne (1977) définissent la distance psychique comme la somme des facteurs qui limitent la circulation des flux d'information entre l'entreprise et les marchés étrangers. Ces facteurs sont par exemple les différences de langue, de systèmes éducatifs, de pratiques managériales, de culture et de développement industriel. Bien que relativement large, cette définition donne à la distance psychique un caractère multidimensionnel (Child et *al.* 2009).

Une revue de la littérature révèle une réelle confusion entre le concept de distance psychique et de distance culturelle. Certaines études ramènent la distance psychique à la seule distance culturelle, tandis que d'autres ajoutent la langue, le système politique, les pratiques managériales, la distance économique et bien d'autres. En management international, plusieurs travaux ont porté sur la distance culturelle (Kogut et Singh, 1988 ; Hennart et Larimo, 1998 ; Brouthers et Brouthers, 2001 ; Drogendjik et Slangen, 2006 ; Mayrhofer et Roth, 2007). Ce concept mesure l'écart ou les différences entre les valeurs culturelles de deux pays. Les individus sont conditionnés par les valeurs, les langues, les croyances religieuses et les normes sociales, caractérisant leurs cultures. Par conséquent, la distance psychique est un concept assez large qu'on ne peut pas réduire aux seules différences culturelles (O'Grady et Lane, 1996 ; Dow et Karunaratna, 2006 ; Brewer, 2007). Ainsi, on conclut que les deux concepts ne sont pas équivalents et on ne peut pas les considérer comme similaires mais ils se recouvrent, puisqu'en réalité, la distance culturelle est une des dimensions de la distance psychique (Dow et Karunaratna, 2006).

Dans une analyse des relations entre proximité et localisation des acteurs et des personnes, Rallet et Torre (2005) distinguent deux types de proximité, à savoir : la proximité organisée et la proximité géographique. La proximité organisée, qui relève du relationnel, est défini par ces auteurs comme étant « *la capacité qu'offre une organisation à faire interagir ses membres* ». Plus évidente, la proximité géographique est la distance physique ou kilométrique séparant deux entités dans l'espace.

Face à ce débat sur la conceptualisation de la distance et afin d'éclaircir les ambiguïtés caractérisant ce concept, Ghemawat (2001) a proposé un cadre conceptuel nommé « *CAGE (cultural, administrative, geographic, economic) distance framework* ». Ce travail offre un cadre d'analyse des différentes dimensions de la distance susceptibles d'influencer le processus d'internationalisation de la firme. Cette recherche distingue, donc, entre les distances culturelle, administrative, géographique et économique.

Afin d'illustrer l'incohérence du concept de distance dans la littérature, le tableau 2 récapitule la conceptualisation et l'opérationnalisation de la distance dans quelques études empiriques récentes.

**Tableau 1 :** La conceptualisation et l'opérationnalisation de la distance dans quelques investigations empiriques récentes<sup>1</sup>

Auteurs	Conceptualisation de la distance	Opérationnalisation de la distance
<b>O'Grady et Lane</b> (1996)	'Distance psychique': Le degré d'incertitude d'une entreprise sur un marché étranger, conséquence des différences culturelles et d'autres difficultés économiques.	Distance culturelle Distance économique <sup>2</sup>
<b>Evans et Mavondo</b> (2002)	'Distance psychique': La distance entre le pays d'origine et le pays d'accueil résulte de la perception des différences culturelles et économiques à la fois.	Distance culturelle Distance économique
<b>Dow et Karunaratna</b> (2006)	'Distance psychique': Les différences de cultures, de langues, de religions, d'éducation et de systèmes politiques.	Culture, langue, niveau d'éducation, développement industriel, système politique, religion, Fuseaux horaires, antécédents coloniaux
<b>Yamin et Sinkovics</b> (2006)	'Distance psychique' : Le degré d'incertitude sur un marché étranger résultant des barrières à l'apprentissage sur le marché.	Distance culturelle Distance économique
<b>Drogendijk et Slangen</b> (2006)	'La perception de la distance culturelle' : La perception de l'équipe dirigeante des différences culturelles (e.g. les différences de normes et de valeurs, habitudes et coutumes, de comportements, des pratiques managériales, des pratiques organisationnelles, de langues, des moyens de communication, des relations avec les gens) entre le pays d'origine et le pays d'accueil.	Distance culturelle

<sup>1</sup> Une recherche sur la base de données EBSCO a permis une revue des principales publications scientifiques en management international (*International Business Review, Journal of International Business Studies, Management International, Management International Review, M@n@gement*). Le mot clé retenu est « distance » et les années de publication vont de 1996 à 2009.

<sup>2</sup> La distance économique, traduction de « *Business distance* », fait référence à la politique économique, la structure du marché et les pratiques managériales (Evans et Mavondo, 2002).

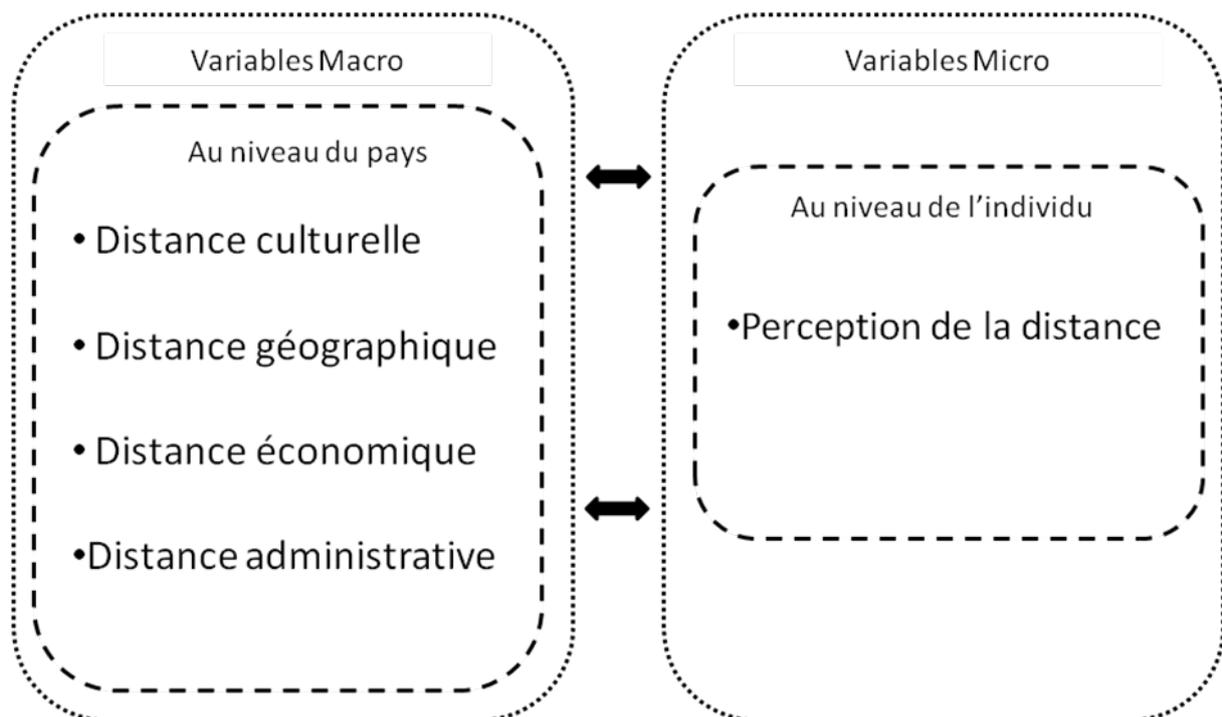
<b>Ellis (2007)</b>	‘La distance’ : La distance est définie en termes spatiale et culturelle/psychique à la fois.	Distance géographique Distance culturelle/psychique
<b>Chapman et Gajewska-De Mattos et Clegg et Jennings Buckley (2008)</b>	‘La distance culturelle’ : La distance culturelle est construite et interprétée par l’observateur, cette construction et interprétation est influencées par l’expérience et l’histoire.	Distance culturelle
<b>Ellis (2008)</b>	‘Distance psychique’: (1) La somme des facteurs qui empêche la circulation des flux d’information entre l’entreprise et les marchés étrangers. (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975) (2) Le degré d’incertitude d’une entreprise sur un marché étranger, conséquence de différences culturelles et d’autres difficultés économiques présentant des barrières à l’apprentissage sur le marché où elle opère. (O’Grady & Lane, 1996)	Indice de distance psychique pour 55 pays (une échelle de mesure de la distance psychique de 1 à 100 remplie par un sous échantillon d’exportateur chinois).
<b>Dikova (2009)</b>	‘La distance psychique’ : La distance psychique est le résultat de différences dans les préférences des consommateurs locaux, des cultures et des systèmes de gestion qui réduisent le niveau de compréhension des conditions du marché local.	Distance institutionnelle formelle Distance institutionnelle informelle
<b>Child et Rodriguez et Frynas (2009)</b>	‘La distance psychique’ : La distance psychique est la perception du décideur des différences de l’environnement économique et de son intérêt à nouer des affaires dans le pays cible.	Distance géographique, culture, langue, niveaux d’éducation, développement technique, développement économique, infrastructures logistiques, système politique, système légal, réglementation, pratiques managériales, éthiques managériales.
<b>Prime et Obadia et Vida (2009)</b>	‘La distance psychique’ : La distance psychique est un phénomène interne et inobservable résultant de la perception de la firme des questions culturelles et des problèmes relevant de l’environnement d’affaires et des pratiques managériales.	Distance culturelle Pratiques et environnement d’affaires ( <i>Business environment and practices</i> )

En somme, les travaux de recherche sur la distance sont loin d'être convergents sur la conceptualisation de cette notion. De ce fait, et dans la deuxième partie de ce travail, nous proposons un cadre conceptuel de la distance pour mieux appréhender ce concept.

## 2. CONCEPTUALISATION ET OPERATIONNALISATION DE LA DISTANCE

La distance est un concept complexe et abstrait et sa conceptualisation ainsi que son opérationnalisation représentent un véritable challenge. Elle est souvent appréhendée comme un construit unidimensionnel qui ne prend en considération qu'une infime partie de ce concept. Suite aux confusions existantes dans la littérature concernant la distance, les débats portant sur sa conceptualisation, son opérationnalisation et sa mesure restent toujours d'actualité. En nous appuyant sur le modèle Uppsala et sur les travaux de Ghemawat (2001) et dans une tentative d'enrichissement de ce cadre conceptuel, nous proposons une conceptualisation de la distance.

**Figure 3 :** Proposition d'une conceptualisation de la distance



Comme le montre la figure 3, nous distinguons deux variables pour appréhender la distance : des variables de niveau macro, ainsi que d'autres, de niveau micro. Les premiers correspondent au niveau pays. Nous avons repris le cadre conceptuel de Ghemawat (2001) en distinguant quatre dimensions de la distance (culturelle, géographique, économique et

administrative). Concernant la deuxième partie de notre modèle qui correspond aux variables micro et plus précisément au niveau de l'individu à travers la perception individuelle de la distance. Dans cette proposition de conceptualisation de la distance, nous avons mis l'accent sur la nature dynamique, évolutive et multidimensionnelle de ce concept.

## **2.1. LES ATTRIBUTS DE NIVEAU MACRO**

### **2.1.1. La distance culturelle**

La distance culturelle est un concept largement utilisé dans le management international pour expliquer différentes variables dépendantes, comme la localisation des investissements directs à l'étranger (IDE), les choix des modes d'entrée, la performance des investissements étrangers et bien d'autres. La distance culturelle ou encore la proximité de culture nationale des partenaires (Angué, 2006) est l'écart ou la différence entre la culture de deux pays ou nations. La culture peut être définie comme *«un ensemble de significations, valeurs et croyances de nature collective et dotées d'une certaine durabilité qui caractérisent un groupe d'individus sur une base nationale ethnique ou autre et orientent leurs conduites»* (Faure et Rubin, 1993 cités par Faure, 2004 p 188). En effet, la culture offre un cadre de compréhension, spécifique à chaque nation et à chaque génération, qui est fonction de facteurs comme les langues, les ethnies, les croyances religieuses et les normes sociales (Angué et Mayrhofer, 2008). Une des premières recherches à avoir proposé des dimensions de la culture nationale revient à Hofstede (1987). Cette étude menée par Hofstede (1987) a mis en évidence quatre dimensions de la distance, à savoir :

- La dimension «individualisme *versus* collectivisme » qui met en évidence le rapport de l'individu avec le groupe. L'individualisme c'est la tendance à ne songer qu'à soi. Dans les sociétés individualistes, les personnes aspirent à la concurrence, l'indépendance, l'intérêt personnel, le progrès et l'épanouissement personnel. En revanche, dans les sociétés collectivistes on parle de coopération, de lien social, de service public et d'héritage social. Hofstede constate dans son étude que le degré d'individualisme d'un pays est statistiquement lié à la richesse de ce pays.
- « La distance hiérarchique » fait référence à la manière dont une organisation traite le fait que les individus sont inégaux. Autrement dit, le degré d'acceptation des inégalités de pouvoir entre les individus. Dans une organisation, le degré de distance hiérarchique est lié au degré de centralité du pouvoir. Il est, donc, évident que le choix de la distance hiérarchique adopté, dépend de la culture de celui qui détient le pouvoir. Dans les sociétés à forte distance

hiérarchique, le pouvoir est plus centralisé et le style de direction est plus autocratique. En revanche, dans les sociétés à faible distance hiérarchique, le pouvoir est décentralisé.

- « Le contrôle de l'incertitude » est une dimension « *qui mesure le degré de tolérance qu'une culture peut accepter face à l'inquiétude provoquée par des événements futurs ; si la tolérance est faible, le contrôle est fort et vice versa* » (Bollinger et Hofstede, 1987, p103). En effet, la manière dont la société répond à l'incertitude et à l'imprévisibilité de l'avenir diffère. Dans les sociétés dites « à faible contrôle de l'incertitude », les individus acceptent cette incertitude et se sentent relativement en sécurité. A l'inverse, les sociétés « à fort contrôle de l'incertitude » ont un besoin de vérité absolue et cherchent à vaincre l'avenir en évitant le risque. Ces institutions cherchent à créer plus de sécurité via des lois et des règlements ainsi que des technologies développées.

- « La masculinité – féminité » est une dimension qui traite la question de la division des rôles entre les sexes dans la société. Certaines sociétés font une séparation marquée des rôles des deux sexes dans les tâches de la vie quotidienne, on parle de sociétés « masculines ». En revanche, dans les sociétés « féminines » cette division est peu marquée.

Le travail de Hofstede a servi comme base à nombreux travaux sur la culture nationale. Certains ont appuyé ce travail et l'ont repris afin de l'enrichir (Kogut et Singh, 1988), tandis que d'autres se sont basés sur une critique de ce travail pour surmonter bon nombre des limites identifiées. En ce sens, Schwartz (1992) a remis en cause la validité de la recherche de Hofstede et en partant d'une base théorique et empirique, il a pu identifier sept dimensions de la culture nationale, à savoir : conservatisme, autonomie intellectuelle, autonomie affective, hiérarchie, engagement égalitaire, maîtrise et harmonie. Certains chercheurs, par exemple Drogendijk et Slangen (2006) ont confronté ces deux études et ont insisté sur la supériorité actuelle du cadre conceptuel de Schwartz par rapport à celui de Hofstede.

Une des critiques majeures portée aux travaux de Hofstede tient également à la nature statique et stable de la distance culturelle (Shankar, 2001). Se basant sur une seule multinationale, l'étude de Hofstede doit être appliquée avec précaution et nous devons être conscients de ses limites. Bien que largement critiquée, cette étude reste la plus mobilisée dans la recherche sur la distance culturelle surtout depuis le travail de Kogut et Singh (1988).

En s'appuyant sur les travaux de Hofstede, Kogut et Singh (1988) ont rendu ces dimensions opérationnalisables en proposant un index mesurant la distance culturelle.

$$DC_j = \sum_{i=1}^4 \{(I_{ij} - I_{iu})^2 / V_i\} / 4$$

Avec :  $DC_j$  la distance culturelle entre le pays  $j$  et le pays  $u$   
 $I_{ij}$  l'indice pour la dimension culturelle  $i$  obtenu par le pays  $j$ ,  
 $I_{iu}$  l'indice pour la dimension culturelle  $i$  obtenu par le pays  $u$  et  
 $V_i$  la variance de l'indice de la dimension culturelle  $i$

### 2.1.2. La distance géographique

La distance géographique est la dimension de la distance la plus évidente. Torre et Rallet (2005) définissent la proximité géographique comme la distance kilométrique qui sépare deux unités dans l'espace géographique. Cette définition est très généraliste et ne touche que la distance physique ou spatiale qui sépare les partenaires. Pour compléter cette définition, nous abordons les différentes propriétés de cette dimension.

La proximité géographique se caractérise par deux propriétés différentes (Torre et Rallet, 2005). Une première qui est de type binaire, cela veut dire que nous pouvons déterminer la distance par deux graduations « loin » ou « près ». La deuxième caractéristique est qu'elle est doublement relative, elle est relative tout d'abord aux moyens de transport, c'est-à-dire qu'il faut prendre en compte les infrastructures de transport pour apprécier les distances (Angué, 2006). Et enfin, elle n'est pas objective car elle est relative à la perception qu'ont les individus de la proximité (Torre et Rallet, 2005).

L'étude sur les échanges commerciaux intra-européens menés par Beckerman (1956) montre une corrélation négative entre le volume des échanges et la distance qui sépare les partenaires commerciaux. Ce résultat appuie l'idée que la distance géographique reste une véritable barrière pour le commerce entre les pays. Une étude récente de Ragozzino (2009) montre que les entreprises américaines acquièrent plus de participations dans des pays proches géographiquement que dans des pays plus éloignés. Ghemawat (2001) affirme que la proximité géographique peut encourager le transfert d'information. En ce sens, Shenkar (2001) ajoute qu'une faible distance géographique réduit les barrières à l'entrée, facilite les contacts personnels et le transfert efficace des connaissances. En cohérence avec les résultats de Leamer et Storper (2001), Dow et Karunaratna (2006) estiment que, malgré la diminution des coûts de transport, la distance géographique reste la barrière la plus influente sur le commerce. Pour mesurer la distance géographique, la majorité des études mesure la distance

kilométrique entre capitales (Angué et Mayrhofer, 2008) ou entre villes portuaires (Brewer, 2007).

### **2.1.3. La distance économique**

La distance économique reflète la différence de richesse économique entre deux pays ou les différences de qualité et de coût des ressources naturelles, financières et humaines (Ghemawat, 2001). Ghemawat (2001) explique, de même, que le revenu ou encore le pouvoir d'achat du consommateur est le plus important attribut économique qui crée la distance entre les pays. Ainsi, la distance économique est une variable qui a un potentiel d'amélioration de la compréhension des investissements à l'étranger (Tsang et Yip, 2007). Evans et Mavondo (2002) ajoutent que l'environnement économique est l'un des facteurs les plus importants qui affecte l'attrait des marchés étrangers. Certains auteurs se sont penchés sur la distance économique et ont essayé de mettre en lumière le lien entre la distance économique et le choix de mode d'entrée. Par exemple, l'étude de Cho et Padmanabhan (1995) sur les firmes industrielles japonaises indique que le niveau économique du pays d'accueil est un facteur déterminant du choix du mode d'entrée. L'étude empirique sur les multinationales taiwanaises de Makino et *al.* (2002) confirme que la distance économique affecte les investissements directs à l'étranger. De même, Angué et Mayrhofer (2008) démontrent que la distance économique influence le développement des accords de coopération en R&D. Ces recherches confirment l'importance de la prise en compte de la distance économique dans le développement international des firmes.

Pour mesurer la distance économique, la plupart des études se sont fondées sur le produit national brut (PNB) par habitant (Tsang et Yip, 2007). Angué et Mayrhofer (2008) ont mesuré la distance économique par cinq variables : PNB par habitant, degré d'ouverture de l'économie, niveau d'exportation en pourcentage du PIB, niveau de développement et enfin risque économique.

### **2.1.4. La distance administrative**

La distance administrative est résultante de l'histoire, des institutions et de la politique gouvernementale (Mayrhofer et Roth, 2007). Afin de comprendre cette définition, nous essayons de l'approfondir en la décomposant en trois axes : historique, institutionnelle et enfin politique.

Premièrement, l'histoire peut par exemple évoquer le passé colonial et les relations entretenues par chaque pays. En effet, Ghemawat (2001) explique que les pays ayant un passé colonial ont plus d'échanges commerciaux, c'est-à-dire que la colonisation réduit la distance administrative entre les entreprises lors d'un rapprochement. Deuxièmement, les institutions ou alors la distance institutionnelle est définie comme la différence/similitude entre les institutions réglementaires, cognitives et normatives de deux pays (Kostova, 1996). Cette définition fait référence à des aspects purement administratifs et législatifs. Enfin, la composante politique fait référence à l'appartenance politique du pays, aux risques politiques et donc à la stabilité du pays.

Une attention particulière est accordée à la deuxième composante de la distance administrative, à savoir la distance institutionnelle, puisqu'elle a été largement mobilisée dans la littérature (Kostova, 1996 ; Kostova et Zaheer, 1999 ; Xu et Shenkar, 2002 ; Chao et Kumar, 2010) contrairement à la distance administrative qui a fait l'objet de peu de travaux. La distance institutionnelle mesure les différences entre deux environnements institutionnels différents ou encore la distance entre le contexte institutionnel du pays d'origine et du pays d'accueil. Le profil institutionnel reflète les caractéristiques de l'environnement institutionnel dans un pays donné qui vont au-delà des valeurs orientant la nation, pour y inclure des éléments tels que le système de réglementation et les structures de connaissance (Kostova, 1996).

Dikova (2009) a mesuré la distance psychique en distinguant entre deux variables : la distance institutionnelle formelle et informelle. L'auteur assimile la distance institutionnelle informelle à la distance culturelle et la mesure par les dimensions de Hofstede. Pour mesurer la distance institutionnelle formelle, il a adopté ces variables : droit politique, humain et civil, stabilité politique, efficacité des pouvoirs publics, qualité de la réglementation, règles de loi et contrôle de la corruption. L'auteur s'est appuyé sur « *The world Bank Governance indicators* » pour mesurer les variables de la distance institutionnelle formelle.

La mesure de la distance administrative reste difficile, surtout qu'elle a fait l'objet de peu d'investigations empiriques. Cette dimension est souvent prise en compte partiellement sur un ou deux aspects. Dow et Karunaratna (2006) n'ont pris en compte qu'une partie de la distance administrative en prenant en considération les systèmes politiques et les antécédents coloniaux. Child et *al.* (2009) prennent en compte le système politique et légal ainsi que la réglementation. Pour mesurer la distance administrative, Angué et Mayrhofer (2008) ont

retenu six indicateurs, à savoir : écart en termes de droits de propriété, de structures légales et institutionnelles, de régulation, de gestion monétaire et de risque politique.

Pour conceptualiser la distance la plupart des études prennent comme repère le pays d'origine et le pays d'accueil. De ce fait, la mesure de cette notion reste purement nationale (Drogendijk et Slangen, 2006). Cependant, pour mieux comprendre la notion de distance, il semble plus pertinent de mobiliser à la fois des composants de niveau macro et de niveau micro.

## **2.2. LES ATTRIBUTS DE NIVEAU MICRO : LA PERCEPTION DE L'INDIVIDU**

Après avoir développé la première partie de notre modèle qui traite des attributs de niveau macro, nous passerons au niveau micro avec la perception de l'individu.

Lors d'une prise de décision de développement à l'international, une partie subjective et importante revient au décideur et à sa perception de la distance. Prime et *al.* (2009) expliquent que la perception est un processus cognitif par lequel les stimuli (les stimuli psychique dans ce cas) sont sélectionnés, organisés et interprétés. D'où, on implique la notion de perception à la distance psychique pour souligner la nature subjective de ce concept.

Johanson et Vahlne (2009) précisent que l'impact de la distance psychique sur l'internationalisation peut être indirecte puisqu'elle peut s'appliquer au niveau du décideur et non pas au niveau de la firme. L'étude qualitative de Prime et *al.* (2009) met l'accent sur la perception de la distance psychique et donc sur la subjectivité de ce concept. Les résultats de cette étude indiquent que la perception de la distance psychique est un phénomène interne et inobservable. Ils ajoutent que ce concept dépend de la perception qu'ont les décideurs des différences culturelles, des questions environnementales et des pratiques managériales. D'autres chercheurs comme Child et *al.* (2009) reposent sur une approche cognitive pour appréhender la perception de la distance psychique. L'étude de Yamin et Sinkovics (2006) évalue l'effet de l'internationalisation en ligne sur la perception de la distance. Ces études confirment bien l'importance de la perception de la distance dans le développement international.

La perception qu'a le décideur de la distance peut être influencée par l'expérience. En effet, l'individu preneur de décision peut avoir de l'expérience internationale antérieure et donc a déjà établi des relations avec des entreprises étrangères. Ou encore, le décideur peut avoir travaillé au préalable dans des entreprises étrangères et peut, donc, avoir de l'expérience dans certains pays. Dans ces cas, le décideur a une perception particulière de la distance qui lui

permet de l'accepter plus facilement qu'un autre individu qui n'a jamais travaillé hors du cadre national.

En réponse aux critiques données à leur modèle initial, Johanson et Vahlne (2009) confirment que l'expérience préalable de l'équipe dirigeante peut avoir un important effet sur l'internationalisation. Ellis (2008) et Yamin et Sinkovics (2006) soutiennent le fait que l'expérience à l'international réduit la distance psychique. Or Dikova (2009) distingue entre l'expérience internationale et l'expérience régionale. Il soutient dans cette étude que les connaissances expérimentales spécifiques peuvent réduire la distance psychique. En effet, une entreprise peut ne pas avoir une grande expérience à l'international mais peut avoir déjà fait des échanges avec certains pays. On peut conclure que l'une des explications possibles à cette subjectivité de la distance est l'expérience accumulée au niveau international et au niveau régional.

### **Les principaux apports**

Deux principaux apports peuvent être attribués à ce modèle. Le premier apport est la prise en compte à la fois des déterminants subjectifs et objectifs de la distance. En effet, la plupart des travaux s'intéressant à la distance ont étudié la face objective de ce concept et plus précisément la distance nationale. D'autres recherches, plus récentes, commencent à s'intéresser à l'aspect subjectif de la distance (Dow et Karunaratna, 2006 ; Prime et *al.* 2009). Ainsi, Dow et Karunaratna (2006) cherchent à montrer la différence entre les stimuli de la distance psychique et la distance psychique perçue. Donc peu de recherches, à notre connaissance, prennent en compte ces deux aspects de la distance.

Le second apport est la prise en compte de la nature multidimensionnelle de ce concept. Dans la littérature, la majorité des travaux traitent de la distance culturelle ou de la distance psychique. Or d'autres dimensions de la distance peuvent avoir une influence significative sur des décisions de développement à l'international. D'ailleurs, cette multidimensionnalité du concept de distance a été appuyée par Child et *al.* (2009).

Le modèle proposé peut répondre aux paradoxes de la distance relevés dans plusieurs recherches (O'Grady et Lane, 1996 ; Brouthers et Brouthers, 2001 ; Evans et Mavondo, 2002 ; Dikova, 2009). Certains travaux traitant de la distance psychique dans le développement international ont montré des résultats contradictoires d'où la notion de paradoxe de la distance révélée, tout d'abord, par O'Grady et Lane (1996). Dans le cas de

l'étude réalisée par ces auteurs, il y a paradoxe de la distance psychique lorsqu'une relation entre la distance psychique et la performance est positive. Ce paradoxe relève, entre autres, de l'incohérence de l'opérationnalisation et de la conceptualisation de la distance.

### **Méthodologie pour étudier le concept de distance**

Afin d'opérationnaliser la distance en prenant en compte les différentes dimensions proposées dans notre modèle conceptuel, une méthodologie mixte semble la plus appropriée. Concernant les variables macro relatives au niveau pays, une recherche quantitative peut mesurer au mieux ces variables qui restent relativement objectives. Par exemple, la majorité des études travaillant sur la culture nationale se base sur des études statistiques (Kogut et Singh, 1988 ; Brouthers et Brouthers, 2001 ; Drogendijk et Slangen, 2006). Concernant les variables micro, une recherche qualitative se basant sur des entretiens peut permettre d'enrichir la compréhension de ce concept au niveau de l'individu (Prime et *al.* 2009 ; Yamin et Sinkovics, 2006).

### **CONCLUSION**

Les travaux sur le processus d'internationalisation de la firme, en particulier le modèle Uppsala, ont souligné le rôle de la distance. Plus de trente ans après la contribution de l'école scandinave, la distance est encore objet de vives controverses dans la littérature en management international. Dans cet article nous identifions deux limites majeures au concept de distance: (1) la distance reste jusqu'alors un concept principalement objectif (2) la distance comme un construit dynamique et multidimensionnel n'a pas été assez étudiée. Par conséquent, cette proposition de conceptualisation de la distance vise une meilleure compréhension de ce concept afin de pallier les limites relevées.

Toutefois ce travail reste une modeste contribution qui pourrait être complétée et enrichie par des travaux futurs. En effet, Nous avons identifié dans notre modèle conceptuel une seule variable micro, à savoir : la perception individuelle de la distance. Or d'autres variables au niveau de l'industrie, par exemple la structure de l'industrie (O'Grady et Lane, 1996 ; Evans et Mavondo, 2002), ou encore au niveau de la firme, comme la culture organisationnelle, peuvent être identifiées. En effet, la structure de l'industrie ou encore la structure du secteur d'activité peut varier d'un pays à l'autre, façonnée par la concentration industrielle, les goûts et comportement du consommateur et par la demande du marché. Par ailleurs, la culture

organisationnelle peut être déterminée par à la fois la culture nationale et les pratiques managériales. La culture nationale procure aux individus leurs valeurs et croyances de nature collective et les pratiques managériales sont déterminées par l'organisation afin de s'adapter aux exigences de son environnement. Outre cette voie de recherche, il paraît important de souligner que cette contribution reste de niveau théorique et des études empiriques sont nécessaires pour valider ce travail.

## **BIBLIOGRAPHIE**

Ageron, B.; Huault, I. (2002). « Complexité du processus d'internationalisation de la PME : vers un enrichissement de l'analyse behavioriste », *Management International*, vol. 6, n° 2, p. 43-53.

Andersen, O. (1993). « On the internationalization process of firms: A critical analysis », *Journal of International Business Studies*, Vol. 24, n° 2, p. 209-231.

Angué, K. (2006). « Les partenaires de coopération en recherche et développement dans les sciences du vivant ». *Thèse de doctorat ès en Sciences de Gestion*, Université Nice – Sophia Antipolis, France.

Angué, K.; Mayrhofer, U. (2008). « Les effets de la distance sur le choix des partenaires de coopération : une analyse du secteur européen des biotechnologies ». *Acte de la XVIIème Conférence Internationale de Management Stratégique, Nice - Sophia Antipolis, du 28 au 31 Mai 2008.*

Beckerman, W. (1956). « Distance and the Pattern of Intra-European Trade», *Review of Economics and Statistics*, Vol. 28, n° 1, p. 31-40.

Bilkey, W. J.; Tesar, G. (1977). « The export behavior of small-sized wisconsin manufacturing firms », *Journal of International Business Studies*, Vol. 8, n° 1, p. 93-98.

Bollinger, D.; Hofstede, G. (1987). « Les différences culturelles dans le management », Paris: Les Editions d'Organisation.

Brewer, P. (2007). « Psychic distance and Australian export market selection », *Australian Journal of Management*, Vol. 32, n° 1, p. 73-94.

Brouthers, K. D.; Brouthers, L. E. (2001). « Explaining the national cultural distance paradox », *Journal of International Business Studies*, Vol. 32, n° 1, p. 177-189.

Cavusgil, S. T. (1980). « On the internationalization process of firms », *European Research*, Vol. 8, n° 6, p. 273-281.

Chao, M. C. H.; Kumar, V. (2010). « The impact of institutional distance of the international diversity-performance relationship », *Journal of World Business*, Vol. 45, n° 1, p. 93-103.

Chapman, M.; Gajewska-De Mattos, H.; Clegg, J.; Buckley, P. J. (2008). « Close neighbours and distant friends-perceptions of cultural distance », *International Business Review*, Vol. 17, n° 3, p. 217-234.

Child, J.; Rodrigues, S. B.; Frynas, J. G. (2009). « Psychic distance, its Impact and Coping Modes interpretations of SME Decision Makers », *Management International Review*, Vol. 49, n° 2, p. 199-224.

Cho, K. R.; P. Padmanabhan (1995). « Acquisition versus new venture: the choice of foreign establishment mode by Japanese firms », *Journal of International Management*, Vol. 1, n° 3, p. 255-285.

Czinkota, M. R. (1982). « Export development strategy: U.S. promotion policy », Praeger, New York.

Dikova, D. (2009). « Performance of foreign subsidiaries: Does psychic distance matter? », *International Business Review*, Vol. 18, n° 1, p. 38-49.

Dow, D.; Karunaratna, A. (2006). « Developing a multidimensional instrument to measure psychic distance stimuli », *Journal of International Business Studies*, Vol. 37, n° 5, p. 578-602.

Drogendijk, R.; Slangen, A. (2006). « Hofstede, Schwartz, or managerial perceptions? The effects of different cultural distance measures on establishment mode choices by multinational enterprises », *International Business Review*, Vol. 15, n° 4, p. 361-380.

Ellis, P. D. (2007). « Paths to foreign markets: Does distance to market affect firm internationalisation? », *International Business Review*, Vol. 16, n° 5, p. 573-593.

Ellis, P. D. (2008). « Does psychic distance moderate the market size-entry sequence relationship? », *Journal of International Business Studies*, Vol. 39, n° 3, p. 351-369.

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.

Faure, G. O. (2004). « Approcher la dimension interculturelle en négociation internationale », *Revue française de gestion*, Vol. 30, n°154, p. 187-199.

Ghemawat, P. (2001). « Distance Still Matters. The hard reality of global Expansion », *Harvard Business Review*, Vol.79, n° 8, p. 137-147.

Hennart, J. F.; Larimo, J. (1998). « The impact of culture on the strategy of multinational enterprises: does national origin affect ownership decisions? », *Journal of International Business Studies*, Vol. 29, n° 3, p. 515-538.

Hofstede, G. (1987). « Relativité culturelle des pratiques et théories de l'organisation », *Revue française de Gestion*, sept- oct, n° 64, p. 10-21.

Hymer, S. H. (1976). « International operations of national firms: A study of foreign direct investment », Boston, MA: MIT Press.

- Johanson, J.; Wiedersheim-Paul, F. (1975). « The internationalization of the firm – four Swedish cases », *Journal of Management Studies*, Vol. 12, n°3, p. 305-322.
- Johanson, J.; Vahlne, J. (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. 23-31.
- Johanson, J.; Vahlne, J. (2009). «The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership », *Journal of International Business Studies*, Vol. 40, n° 9, p. 1411-1431.
- 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.
- Kostova, T. (1996). « Success of the transnational transfer of organizational practices within multinational companies », *Thèse de doctorat en Sciences de Gestion*, University of Minnesota, Minneapolis.
- Kostova, T.; Zaheer, S. (1999). « Organizational legitimacy under conditions of complexity: The case of the multinational enterprise », *Academy of Management Review*, Vol. 24, n° 1, p. 64 - 81
- Leamer, E. E.; Storper, M. (2001). « The economic geography of the internet age », *Journal of International Business Studies*, Vol. 32, n° 4, p. 641-665.
- Leonidou, L. C.; Katsikeas, C. S. (1996). « The export development process: An integrative review of empirical models », *Journal of International Business Studies*, Vol. 27, n° 3, p. 517-551.
- Makino, S.; Lau, C. M.; Yeh, R. S. (2002). « Asset-exploitation versus asset-seeking: Implications for location choice of foreign direct investment from newly industrialized economies », *Journal of International Business Studies*, Vol. 33, n° 3, p. 403-421.
- Mayrhofer, U.; Roth, F. (2007). « Culture nationale, distance culturelle et stratégies de rapprochement : une analyse du secteur financier », *Management International*, Vol. 11, n° 2, p. 29-40.
- O'Grady, S.; Lane, H. W. (1996). « The psychic distance paradox », *Journal of International Business Studies*, Vol. 27, n° 2, p. 309-333.
- 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.
- Prime, N.; Obadia, C.; Vida, I. (2009). « Psychic distance in exporter-importer relationships: A grounded theory approach », *International Business Review*, Vol.18, n° 2, p. 184-198.
- Ragozzino, R. (2009). « The effects of geographic distance on the foreign acquisition activity of U.S. Firms », *Management International Review*, Vol. 49, n°4, p. 509-535.
- Reid, S. D. (1981). « The decision-maker and the export entry expansion », *Journal of International Marketing Science*, Vol. 12, n° 2, p. 101-112.

Schwartz, S. H. (1992). « Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries », In M. P. Zanna (Ed), *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol. 25, p.1-66.

Shenkar, O. (2001). « Cultural distance revisited: Towards a more rigorous conceptualization and measurement of cultural differences », *Journal of International Business Studies*, Vol. 32, n° 3, p. 519-535.

Torre, A.; Rallet, A. (2005). « Proximity and localization », *Regional studies*, Vol. 39, n° 1, p. 47-59.

Tsang, E. W. K.; Yip, P. S. L. (2007). « Economic distance and the survival of foreign direct investments », *Academy of Management Journal*, Vol. 50, n° 5, p. 1156-1168.

Xu, D.; Shenkar, O. (2002). « Institutional distance and multinational enterprises », *Academy of Management Review*, Vol. 27, n° 4, p. 608-618.

Yamin, M.; Sinkovics, R. R. (2006). « Online internationalisation, psychic distance reduction and the virtuality trap », *International Business Review*, Vol. 15, n° 4, p. 339-360.