

# Internationalisation des entreprises : L'apprentissage organisationnel dans le modèle Uppsala (Cas des entreprises algériennes)

Naima LABIAD<sup>1</sup>, Mohamed BENSALD<sup>2</sup>,  
<sup>1,2</sup> *Université de Djillali LIABES, Sidi Bel Abbes, Algérie*  
<sup>1</sup> [labiad.naima.88@gmail.com](mailto:labiad.naima.88@gmail.com)  
<sup>2</sup> [benssaide@yahoo.fr](mailto:benssaide@yahoo.fr)

**Résumé** — Les débats portant sur l'internationalisation des entreprises sont passionnants en raison de la diversité des approches théoriques traitant le sujet de l'internationalisation. Parmi les différentes approches, l'approche behavioriste trouve ses origines au sein du modèle séquentiel Uppsala. L'apprentissage organisationnel est un concept de base, mobilisé par l'école Uppsala afin d'expliquer le processus d'internationalisation des entreprises.

Cet article tente d'analyser l'émergence du modèle Uppsala à travers ces trois principales contributions (Johanson, Wiedersheim-Paul, 1975, Johanson et Vahlne 1977,1990) en positionnant l'apprentissage organisationnel à travers l'extension du modèle. L'objectif principal de cet article est de tester la typologie d'apprentissage organisationnel évoquée par le modèle Uppsala au sein des entreprises algériennes internationalisées en supposant qu'elles obéissent à la logique du modèle séquentiel.

**Mots Clés** — Modèle Uppsala - Internationalisation des entreprises - apprentissage organisationnel- Entreprises algériennes.

**Abstract** — The debates about the internationalization of companies are exciting because of the diversity of theoretical approaches dealing with the subject of internationalization. Among the different approaches, the one-called behaviorist finds its origins within the sequential model of Uppsala. Organizational learning is a basic concept, mobilized by the Uppsala school to explain the process of internationalization of enterprises.

This article attempts to analyze the emergence of the Uppsala model through three main contributions (Johanson, Wiedersheim-Paul, 1975, Johanson and Vahlne 1977,1990) by positioning organizational learning through the extension of this model. The objective of this article is to test the typology of organizational learning evoked by the Uppsala model within the

internationalized Algerian companies assuming that the Algerian companies obey to the logic of the sequential model.

**Key Words**— Uppsala Model - Internationalization of Enterprises - Organizational Learning - Algerian Companies.

## I. INTRODUCTION

Plusieurs études de management international se sont concentrées sur la question d'internationalisation des entreprises (Schweizer et al., 2010). Au début, la théorie behavioriste a pris l'initiative d'expliquer l'internationalisation des entreprises, le cas du modèle Uppsala (Jonhanson et Wiedersheim, 1975), (Jonhanson et Vahlne, 1977) et le modèle Innovation (Bilkey et Tesar, 1977), (Reid, 1981), (Cavusgil, 1980).

Quoique, cette théorie a dominé le champ des recherches sur l'internationalisation, elle était incapable d'expliquer certain comportement des entreprises sur la scène internationale (Khayet, 2004). Cela a orienté les recherches vers d'autres approches à savoir ; approche par les ressources et compétences et approche par les réseaux. Ajoutant aussi, que plusieurs études ont tenté d'intégrer ces différentes approches en une approche intégrative (Coviello et McAurey, 1999), (Khayet, 2004), (Laghzaoui, 2009).

Le modèle séquentiel développé par l'école Uppsala est basé sur la théorie behavioriste (Cyert et March, 1963) et la théorie de croissance de la firme (Penrose, 1959). A ce propos, l'internationalisation est le résultat d'un enchaînement de décisions incrémentales composées de plusieurs étapes constituant un processus progressif couronné par l'apprentissage. En effet, les entreprises internationalisées

changent pour se développer afin de se positionner dans un environnement donné et l'apprentissage constitue le cœur du processus d'évolution de ces entreprises, en expliquant l'interaction entre l'entreprise et le nouvel environnement.

Le concept d'apprentissage organisationnel est mobilisé par l'école suédoise pour expliquer le processus d'internationalisation des entreprises dans la mesure où le processus d'apprentissage influence profondément la façon dont les entreprises pénètrent d'autres marchés étrangers. Le modèle Uppsala s'oriente vers l'étude de l'impact de l'apprentissage organisationnel sur le comportement des entreprises à l'international (Forsgren, 2002). Donc, théoriquement, on doit à (Johanson et Vahlne, 1977) la prise en compte de l'apprentissage et le développement des connaissances dans le processus d'internationalisation. Soulignant que, le modèle Uppsala a été révisé à la lumière des changements des pratiques commerciales et les avancés théoriques dans le domaine d'internationalisation des entreprises depuis les années 1977 (Johanson et Vahlne, 2009), notamment à la lumière du développement des théories de l'apprentissage organisationnel.

(Johanson et Vahlne, 1977, 1990) unissent la théorie d'apprentissage organisationnel comme processus graduel d'enrichissement des connaissances au sein d'une organisation et la théorie d'internationalisation comme processus progressif et incrémental afin d'expliquer le comportement des entreprises à l'international. (Fiol et Lyles, 1985) reconnaissent à leur tour le caractère incrémental de l'apprentissage organisationnel.

Partant de l'idée que « l'internationalisation peut être conçue comme un processus d'apprentissage et d'accumulation de connaissances » (Eriksson et al, 2000), le but de cette contribution est de dessiner le portrait d'extension du modèle Uppsala à travers les trois contributions historiques en positionnant les types d'apprentissage organisationnel dans l'analyse du processus d'internationalisation des entreprises d'une part et d'autre part, tester la consolidation de la typologie d'apprentissage organisationnel abordée par le modèle Uppsala au sein des entreprises algériennes internationalisées, en se basant sur deux hypothèses :

Hypothèse 1 : L'entreprise algérienne s'inscrit dans la logique du modèle séquentiel Uppsala.

Hypothèse 2 : La typologie d'apprentissage organisationnel évoquée par Johanson et Vahlne (1977-1999), est consolidée

au sein de l'entreprise algérienne dans le cadre de leur internationalisation.

Les deux hypothèses sont fortement liées, car la typologie d'apprentissage organisationnel à caractère graduel abordée par Johanson et Vahlne, visant à expliquer le processus d'internationalisation des entreprises, dépend largement du processus progressif proposé par l'école suédoise. Par conséquent, il est nécessaire de s'assurer que l'échantillon obéit à la logique du modèle Uppsala, avant d'aborder la question de l'apprentissage organisationnel au sein des entreprises algériennes.

A ce titre, nous essayons de tester la réponse donnée par le modèle Uppsala au sein des entreprises algériennes internationalisées en commençant par une revue de la littérature retraçant les principales contributions théoriques et empiriques initiées par (Johanson et Wiedersheim, 1975), (Johanson et Vahlne, 1977, 1990, 2003, 2009). Ensuite, nous positionnons l'apprentissage organisationnel dans le modèle Uppsala à travers ses principales contributions. Enfin, à travers une étude qualitative, nous analysons le processus d'internationalisation des entreprises algériennes dans le cadre du modèle Uppsala et la consolidation de la typologie d'apprentissage organisationnel abordée par le modèle Uppsala au sein des entreprises algériennes.

## II. UNE REVUE DE LA LITTÉRATURE SUR L'INTERNATIONALISATION DES ENTREPRISES –UPPSALA MODEL

Dans le cadre de cette revue de littérature, nous nous concentrons sur trois apports principaux du modèle Uppsala, en mettant l'accent sur le processus d'apprentissage et le développement des connaissances dans chaque apport. La première contribution de (Johanson et Weidersheim, 1957) basée sur une étude de cas de quatre entreprises suédoises en faisant appel à l'apprentissage graduel et à la distance psychologique. La deuxième, celle de (Johanson et vahlne, 1977) fondée sur les résultats empiriques analysant la relation entre l'engagement des ressources, les connaissances et l'expérience acquise sur le marché étranger à travers les activités courantes de l'entreprise. La troisième contribution (de Johanson et Vahlne, 1990) introduisant la notion de réseaux métiers dans l'analyse du processus d'internationalisation. Toutefois, le modèle Uppsala a fait l'objet de nombreuses critiques, considéré comme modèle descriptif et linéaire (Buckley, Chapman, 1997), (Bulkey et Casson, 1998), (Anderson, 1993). D'autres auteurs ont remis en cause le modèle Uppsala par l'existence des entreprises qui

s'internationalisent dès leur création en raison des progrès technologiques (McDougall et Oviatt, 1994), (Knight et Cavusgil, 1996).

#### A. Apport n°1 (Johanson, Wiedersheim, 1975)

En analysant quatre entreprises suédoises<sup>1</sup>, (Johanson, Wiedersheim, 1975) observent que les entreprises se développent à l'international progressivement (Step-by-Step). Ils avancent que, les connaissances acquises au niveau des marchés étrangers affectent simultanément le degré d'engagement des entreprises ainsi la forme de leur internationalisation. A ce titre, ils ont proposé quatre étapes d'internationalisation schématisées comme suit :

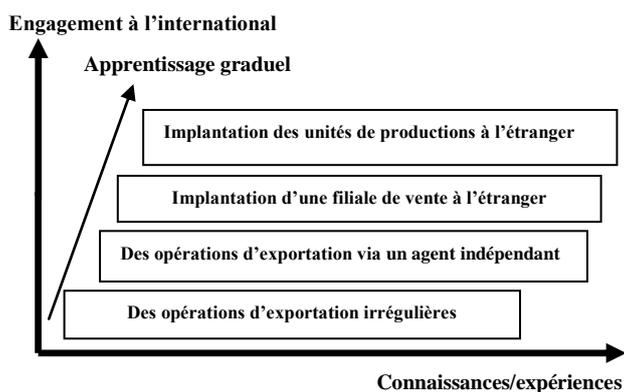


Figure. 1 Le processus d'internationalisation par étape conçu à travers l'analyse initiée par (Johanson et Wiedersheim, 1975)

Dans le premier apport, les auteurs analysent le processus d'internationalisation comme un processus d'apprentissage graduel. L'internationalisation est un processus risqué notamment dans l'engagement des ressources. Les marchés étrangers sont d'une très grande incertitude pour les entreprises qui veulent s'engager à l'international. Face à cette incertitude et aux risques qui se présentent aux entreprises sur la scène internationale, l'apprentissage graduel leur permet d'avancer prudemment. Les connaissances acquises au fur et à mesure de leur engagement, permet de mieux exploiter les opportunités offertes sur les marchés internationaux et faire face aux menaces éventuelles.

Dans le même contexte, les auteurs ont abordé un concept clé dans l'analyse des décisions relatives aux relations internationales, celui de la distance psychologique<sup>2</sup>. Plus l'entreprise acquiert assez de connaissances et d'expérience à

<sup>1</sup> SANDRIK, ATLAS CPCO, FACIT ET VOLVO.

<sup>2</sup> "factors preventing or disturbing the flow of information between firm and market. Examples: differences in language, culture, political system...etc" (Johanson, Wiedersheim, 1975, P 308).

l'international, cette distance psychologique entre l'entreprise et les nouveaux territoires à parcourir, se réduit. A cet effet, les entreprises exploitent les opportunités offertes au-delà de leurs territoires en favorisant ainsi une expansion plus étendue. Ils ajoutent aussi que la distance psychologique est reliée par la distance géographique. Toutefois, (Coviello et Munron, 1997) avancent que le processus d'internationalisation des entreprises ne progresse pas en fonction de la distance psychologique.

#### B. Approt n°2 (Johanson et Vahlne, 1977)

La première contribution de (Johanson et Wiedersheim, 1975) est de nature statique, analysée sur la base des ressources engagées par l'entreprise sur un marché donné en fonction des connaissances démystifiées sur ce marché. En enrichissant la première contribution, (Johanson et Vahlne, 1977), complètent l'étude en analysant d'autres entreprises suédoises. Ce qui a permis d'établir un modèle dynamique en se basant sur quatre concepts fondamentaux : Market knowledge, market commitment, commitment decisions et current activities. Ajoutant aussi qu'ils mettent en avant l'expérience émanant des opérations courantes comme force motrice du processus d'internationalisation.

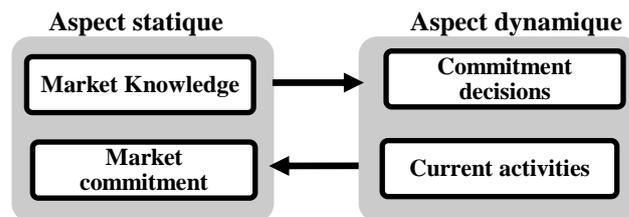


Figure. 2 Le mécanisme basic d'internationalisation : état et aspects de changement

Source : Johanson et Vahlne (1977), P 26

La dimension dynamique porte sur les décisions d'engagement des ressources dans un intervalle de temps donné et les activités courantes. C'est ainsi que, la connaissance du marché et l'engagement sur le marché est susceptible d'influencer à la fois les décisions d'engagement des ressources et la performance des activités courantes. A leur tour, les décisions d'engagement et la performance des activités courantes peuvent avoir un impact sur la connaissance du marché et l'engagement sur le marché.

#### C. Apport N°3 (Johanson et Vahlne, 1990, 2003, 2009)

En publiant d'autres articles en 1990, 2003 et 2009, Johanson et Vahlne soulignent l'importance de l'approche réseaux. A coté de ces travaux, nous ajoutant les travaux de (Johansson et Mattsson, 1988) qui nécessite aussi une attention

particulière. Selon ces auteurs, l'internationalisation est un processus dans lequel l'entreprise établit des relations et développe les connaissances en interaction avec d'autres acteurs du réseau. L'internationalisation est influencée par les relations formelles et informelles construites par l'entreprise (Gemser et al, 2004). L'approche réseau explique le phénomène d'internationalisation à travers les relations d'échange tissées et développées au sein d'un réseau (Johanson et Mattsson, 1988). Dans cette approche, l'internationalisation est définie comme un réseau<sup>3</sup> qui se développe à travers les relations internationales tissées avec les pays étrangers. L'appartenance à un réseau permet aux entreprises de se développer à l'international. Selon (Johanson et Mattsson, 1988), l'internationalisation passe par trois étapes (Construction d'un réseau par l'entreprise ; Développement de sa position au sein du réseau et Coordination des réseaux). Le succès de l'internationalisation des entreprises est éventuellement relatif à la qualité et la variété des réseaux qu'elles peuvent construire (Johanson et Vahlne, 1990). L'approche par les réseaux va au-delà des approches traditionnelles en supposant que les stratégies des entreprises sont influencées par leurs rapports avec le réseau. Plusieurs auteurs avancent que l'entreprise fortement internationalisée, opère dans un réseau plus développé et plus compétitif.

Leurs études portées sur l'internationalisation ont indiqué deux types d'expérience spécifiques au marché (Eriksson et al, 1997). *Business experience* concerne l'expérience relative à l'environnement des affaires de l'entreprise et *institutional experience* concerne les facteurs de langues, de lois et réglementations. Elle se réfère généralement à la distance psychique entre les pays. Ce qui a amené les auteurs à combiner les deux, le modèle original d'internationalisation et le modèle réseau en supposant qu'il y'a un ensemble de problèmes spécifiques aux relations et un ensemble de problèmes associés aux barrières institutionnelles et culturelles spécifiques au pays<sup>4</sup>. A ce titre, ils ont distingué entre « La distance psychique spécifique au relation » et « la distance psychique spécifique au pays » (Johanson et Vahlne, 2003). Johanson et Vahlne ont introduit dans la troisième contribution l'aspect de la confiance en se basant sur les travaux de (Granovetter, 1985, 1992 ; Madhok, 1995). La confiance est un ingrédient important pour l'apprentissage et de développement de nouvelles connaissances. Ils précisent

que la confiance peut faciliter les relations qui s'établissent entre les partenaires.

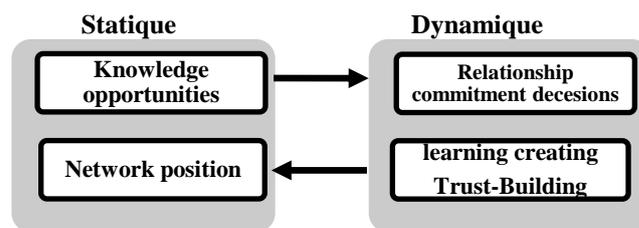


Figure. 3 Le processus d'internationalisation par l'approche par les réseaux (version de 2009)

Source : (Johanson et Vahlne, 2009, P 1424)

(Johanson et Vahlne, 1999) ont introduit de nouvelles variables, Knowledge opportunités, Network position, Relations commitment decision, Learning Creating Trust-Building. En résumé, ils ont ajouté les opportunités aux connaissances tout en soulignant que les opportunités constituent un sous-ensemble de connaissances et un élément important pour orienter le processus. La deuxième variable « Network position » était identifiée dans le premier modèle comme « Market Commitment ». Ils ont modifié également la variable « Current activities » par « Learning, creating, and trust-building ». Ils ont essayé d'élargir le concept de « learning » tout en avançant que l'apprentissage expérientiel demeure le plus important. Et enfin, « relationship commitment decisions », un concept adapté au modèle d'origine. En ajoutant le mot « Relationship » afin de clarifier que l'engagement est lié au réseau. Les auteurs illustrent l'interaction entre les différentes variables. Ainsi, les opportunités de développement de connaissances et la position de l'entreprise dans le réseau métiers peuvent influencer les décisions d'engagement dans les réseaux relationnels de même que l'apprentissage, la création des connaissances et le développement de la confiance.

### III. POSITIONNEMENT DE L'APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL DANS LE MODELE UPPSALA :

A l'heure actuelle, l'apprentissage organisationnel est une des préoccupations principales des grandes et petites entreprises. Des entreprises qui cherchent à exploiter, développer, stocker et transférer constamment les connaissances à temps réel. Il faut souligner à ce titre que la capacité d'apprentissage d'une entreprise correspond à sa rapidité de développer et de transférer la connaissance. Les études abordant l'apprentissage organisationnel sont abondantes (Cyert et March, 1963 ; Fiol et Lyles, 1985 ; Levit et March, 1988 ; Huber, 1991 ; Dixon, 1992 ; Dodgson, 1993 ; Takeuchi et Nonaka, 1998 ; ...).

<sup>3</sup>(Johanson et Vahlne, 2010) "We define business networks as sets of connected business relationships"

<sup>4</sup>« The traditional view of entry that is, overcoming various barriers is becoming less important than internalizing undertaken to strengthen a firm's position in the network" (Johanson et Vahlne, 2003, 1423)

Chaque étude avance une approche théorique différente selon plusieurs perspectives, ajuster le comportement de l'entreprise à son environnement, créer et développer la connaissance organisationnelle, accumulation de l'expérience, transformer les connaissances en routines, coordonner les interactions entre les individus et l'organisation.

En somme, l'apprentissage organisationnel est un processus à caractère social permettant à mettre en place une certaine dynamique visant à développer et transmettre les connaissances, assurer un échange permanent entre les individus et en définitif transférer cet apprentissage individuel au niveau organisationnel.

Le type des connaissances dépend de la façon dont elles sont acquises (Peterson et al., 2003). Dans la littérature de l'apprentissage organisationnel, notamment à travers les travaux de Penrose (1959) sur la connaissance objective et expérientielle, nous distinguons deux approches d'apprentissage : approche comportementale et approche cognitive. Selon (Dodgson, 1993), l'apprentissage organisationnel demeure un concept difficile à appréhender, ayant plusieurs dimensions. L'apprentissage organisationnel peut être situé à des niveaux variés : au niveau individuel, niveau collectif, qui s'effectue par le processus cognitif (connaissances tacites et explicites), et niveau inter-organisations par le biais de l'apprentissage relationnel basé sur les expériences partagées (Easterby-Smith, 1997). A ce titre, nous essayons de positionner l'apprentissage organisationnel dans le modèle Uppsala à travers ses trois principales contributions, tout en soulignant que les travaux de l'école Uppsala se trouvent dans la lignée de Penrose.

#### A. *Apport n° 01 Apprentissage cognitif (approche cognitive)*

L'entreprise se trouve affronter à des incertitudes liées à l'engagement international. Le risque relatif à cette incertitude est souvent irréversible, il impose une grande prudence. Généralement, les entreprises qui s'orientent vers l'international, généralement souffrent de manque de connaissances. A ce titre, l'apprentissage organisationnel apporte des solutions. Le courant de la littérature initié par (Johanson et Wierdesheim, 1975), aborde l'apprentissage dit cognitif (création des connaissances objectives). Ce dernier est relatif à l'engagement de l'entreprise à l'international dans les marchés étrangers et à la perception du risque. Les connaissances objectives sont acquises par la standardisation des méthodes de collecte et la transmission des informations (Eriksson et al., 1997). Les entreprises cherchent l'information

qui existe sur les marchés étrangers, facilement transférables et reproduites par les entreprises. Dans un contexte d'internationalisation, la connaissance objective comprend deux aspects : la connaissance des affaires et la connaissance institutionnelle. La première concerne les connaissances liées au client, fournisseurs, concurrents... etc. Tant que la deuxième concerne les connaissances liées à la réglementation, les lois et normes du pays étrangers.

A ce stade, l'apprentissage cognitif permet d'écartier les risques et les incertitudes liées aux marchés étrangers. C'est le cas de l'apprentissage visant à réduire la distance psychologique. A cet effet, l'apprentissage cognitif influence largement le comportement des entreprises voulant s'internationaliser. Ce comportement se manifeste d'une part, par les connaissances acquises via apprentissage cognitif sur le marché et d'autre part par le degré des ressources engagées à l'international. Soulignant que (Reid, 1984 ; Denis et Depelteau, 1985 ; Sunzook, 1978) écartent l'importance des connaissances objectives dans le processus d'internationalisation.

#### B. *Apport n° 02 Apprentissage expérientiel (Approche comportementale)*

Dans le deuxième apport, les auteurs mettent l'accent sur l'apprentissage expérientiel<sup>5</sup>. L'apprentissage expérientiel est un processus de partage de l'expérience permettant de créer les connaissances tacites ou bien transformer les connaissances d'un état tacite à un état explicite (Nonaka et Takeuchi, 1998). D'ailleurs la connaissance tacite peut construire un avantage compétitif (Basly, 2006) à l'entreprise voulant s'internationaliser. Dans le modèle Uppsala, la tacité des connaissances est prédominante. (Basly, 2007) argumente que la connaissance est formée de deux composantes : ressource émanant du processus cognitif et compétence issue de l'apprentissage organisationnel.

Les auteurs (Johanson, Vahlne, 1977) avancent que l'apprentissage expérientiel (Experiential learning) est lié aux activités courantes liées à un marché spécifique comme source primaire mais aussi lié aux phases précédentes d'internationalisation. Ces activités courantes représentent une source visant à appréhender les affaires et augmenter les compétences. Selon le deuxième apport de (Johanson et Vahlne, 1977), l'expérience génère des connaissances sur un marché donné influençant ainsi le degré d'engagement, ce qui pousse l'entreprise à apprendre davantage. Et par conséquent,

---

<sup>5</sup> Selon (Penrose, 1959), les connaissances objectives (qui peuvent être apprises) et connaissances tacites (*Experiential knowledge*) (c'est-à-dire la connaissance expérientielle, apprise que par les expériences personnelles).

le modèle demeure dynamique. Le concept d'apprentissage expérientiel est devenu un concept très critiqué non seulement par (Forsgren, 2002) mais aussi (Chang, 1995) ; (Eriksson et al., 1997) ; (Peng, 2001).

(Forsgren, 2002) avance que dans la mesure où l'apprentissage expérientiel augmente, les connaissances tacites réduisent la perception de l'incertitude du marché. Cela réduit le besoin de comportement incrémental. Le risque d'échec est réduit lorsque l'entreprise a des connaissances appréciables sur le marché étranger. Par conséquent, il y'a une relation négative entre apprentissage expérientiel et le comportement incrémental. Pour (Forsgren, 2002) les fondateurs du modèle Uppsala préfèrent réduire l'incertitude par l'apprentissage des activités courantes que d'exploiter de nouvelles activités alternatives. Le deuxième apport du modèle Uppsala, implique que les connaissances du marché sont acquises à travers l'expérience issue des activités courantes. Toutefois, ils n'ont pas avancé d'autres façons possibles visant à augmenter les connaissances de l'entreprise à part l'apprentissage expérientiel (Forsgren, 2002). Il a proposé à cet effet, trois méthodes d'apprentissage facilitant l'acquisition des connaissances tacites et permet une internationalisation rapide.

- (Huber cité dans Forsgren) « Grafting » peut être considéré comme une alternative pour acquérir les connaissances sur le marché. Il est entendu par « grafting », l'acquisition des unités locales qui possède déjà les connaissances nécessaires sur un marché donné.
- Une autre façon d'apprentissage, imitation des entreprises opérant sur les marchés et profiter des relations de leurs réseaux. Cette méthode permet de réduire l'incertitude.
- L'entreprise doit apprendre des activités courantes afin d'accroître leur efficacité mais aussi explorer d'autres alternatives. Donc, l'entreprise a besoin d'explorer et non seulement d'exploiter les marchés étrangers.

Selon (Forsgren, 2002), le modèle Uppsala est de nature réactive, il met en place un apprentissage réactif que proactif. Il avance que l'apprentissage organisationnel dans le modèle Uppsala est limité à certain aspects en laissant de côté d'autres aspects importants. Cela a largement limité la capacité du modèle à expliquer et prédire le comportement des entreprises à l'international.

### *C. Apport n° 03 Apprentissage par réseau (approche comportementale)*

Le troisième apport montre que les réseaux métiers que l'entreprise peut établir dans le cadre de son internationalisation permettent de créer de nouvelles connaissances et de développer ainsi de nouvelles opportunités sur les marchés internationaux. Le réseau offre des opportunités, une source d'information et une source de ressources externes. En effet, les relations offrent un avantage pour l'apprentissage et renforcent la confiance et l'engagement qui sont deux conditions préalables à l'internationalisation. L'apprentissage organisationnel peut être conduit dans un objectif explicite, celui d'augmenter les connaissances de l'organisation, mais il peut aussi être implicite et apparaît lors des relations entre organisations.

Le troisième apport combine l'ancien modèle basé sur l'apprentissage expérientiel et les engagements à l'international avec les réseaux métiers et l'importance des relations. Ce qui rend le modèle encore plus complexe. (Hakansson et Johanson, 2001) ont proposé trois formes d'apprentissage dans le modèle réseau :

- Les entreprises peuvent apprendre les réactions des autres partenaires envers certaines actions, ou bien la volonté et la capacité des entreprises partenaires de s'adapter à certaines situations.
- Acquérir des compétences, qui peuvent être transférées et exploitées dans d'autres relations et apprendre à construire de nouvelles relations.
- Apprendre à coordonner les activités réalisées en réseau.

Nous remarquons que la nature progressive du processus d'internationalisation dépend du caractère incrémental de l'apprentissage organisationnel. En schématisant le premier positionnement de l'apprentissage organisationnel « apprentissage cognitif », les entreprises sont en phase d'ouverture essayant d'acquérir suffisamment de connaissances sur les marchés étrangers visant à réduire la distance psychologique et par conséquent réduire l'incertitude. La deuxième manière de réduire l'incertitude et d'augmenter l'engagement de l'entreprise à l'international en termes d'apprentissage organisationnel, c'est la dimension comportementale d'acquisition de la connaissance (apprentissage expérientiel). Les deux formes d'apprentissage sont nécessaires afin de créer les deux types principaux de connaissances, explicites et tacites. Soulignons que les deux formes d'apprentissage cognitif et expérientiel qui viennent d'être positionnés dans les apports du modèle Uppsala ne sont pas séparées mais plutôt complémentaires. En effet, l'apprentissage expérientiel peut être complété par d'autres

moyens de développement des connaissances. La dernière contribution nous donne une nouvelle interprétation au processus d'internationalisation, surtout que le développement des entreprises dépend des autres acteurs constituant le réseau métiers de l'entreprise. Les auteurs ont intégré à ce titre, un autre type d'apprentissage, apprentissage par interaction spécifique à la relation de l'entreprise avec son réseau métiers. C'est-à-dire que l'entreprise peut créer de nouvelles connaissances par le biais de l'échange dans son réseau de relation interconnectée.

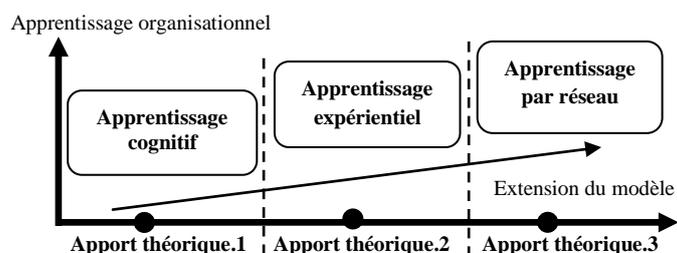


Figure. 4 Positionnement de l'apprentissage organisationnel au sein du modèle Uppsala

#### IV. METHODOLOGIE DE RECHERCHE

Durant l'acquisition des connaissances, l'entreprise voulant s'internationaliser est confrontée à plusieurs questions, quelle est la quantité de connaissances à acquérir ? Quelle méthode mettre en place pour acquérir la connaissance et sous quelle forme la connaissance devrait être acquise ? (Petersen et al, 2003). La typologie d'apprentissage organisationnel que nous souhaitons analyser empiriquement à travers cette étude, est difficile à cerner car sa réalité est induite à partir de changement organisationnel. Les résultats tracés dans cette recherche s'appuient sur le vécu des individus concernés par les opérations effectuées par l'entreprise à l'international. Ce qui nous a amené à adopter une approche qualitative dans un contexte particulier, celui d'une entreprise internationalisée.

Nous avons porté une étude sur 82 entreprises privées algériennes exerçant dans le secteur agroalimentaire, dont 22 sont des PME sur un intervalle de 15 ans (du 2000 au 2015). La répartition spatiale de ces entreprises s'affiche entre Alger, Oran, Tlemcen, Sidi Bel Abbes et Bejaïa dont les produits commercialisés sont : le café moulu, fromage, jus et boissons gazeuses, eaux minérales, biscuits, dérivés de lait, semoule et couscous. Quelques entreprises représentent des modèles de succès en allant au-delà des frontières algériennes et dont la notoriété a envahi plusieurs continents.

Nous nous sommes orienté vers les entreprises exportatrices ayant assurées la première étape d'internationalisation en

supposant que les entreprises algériennes s'internationalisent étape par étape. Nous avons pu construire l'échantillon en assistant à l'exposition des entreprises exportatrices organisée chaque année par ALGEX<sup>6</sup>. Il nous a été offert un répertoire détaillé (*Activité exercée, nom du gérant, adresse, numéro de téléphone/Fax et E-mail*), et actualisé en 2016 sur 600 entreprises exportatrices en Algérie. Lors de notre démarche, nous avons utilisé comme méthode pour la collecte des données, documentation et questionnaire dont le détail se présente comme suit :

Méthodes utilisées	Objectif recherché	Observations
Documentation des entreprises	-Déterminer l'historique de l'entreprise -Cerner les principales étapes de l'évolution de l'entreprise à l'international	La documentation nous a été envoyée par E-mail;
Questionnaire : Comprend 58 questions.	- Déterminer la forme adoptée des opérations internationales. - Déterminer les étapes d'internationalisation et le degré d'internationalisation des entreprises. - Déterminer l'expérience des entreprises à l'international - Déterminer les réseaux métiers locaux et internationaux construits. - Déterminer les formes d'apprentissage organisationnel et les types de connaissances au sein de ses entreprises.	Le questionnaire était destiné à 140 entreprises exportatrices, dont 82 seulement ayant répandus. Le questionnaire était envoyé dans les boîtes E-mail des entreprises.

Afin de tester les hypothèses citées au début, nous analysons la situation en abordant deux grandes lignes, à savoir :

- Les étapes d'internationalisation dans un intervalle de 15 ans afin de cerner le caractère graduel du processus et le concept de la distance psychologique.
- L'apprentissage et le développement des connaissances en s'appuyant sur les méthodes d'acquisition de connaissances objectives et expérientielles, le niveau d'expérience internationale, les réseaux métiers construits ; afin d'appréhender le type d'apprentissage organisationnel mis en place.

#### V. RESULTATS ET DISCUSSIONS

La complexité de l'environnement extérieur pour l'entreprise algérienne et leur faible capacité d'adaptation aux marchés étrangers les obligent à apprendre afin de

<sup>6</sup>Agence Nationale de Promotion du Commerce Extérieur

maitriser l'environnement international toujours en perpétuelle mutation. Les résultats obtenus dans le cadre de cette étude ne peuvent être cernés d'une manière précise car l'analyse du processus progressif d'internationalisation nécessite un intervalle de temps plus long dans la mesure où le processus d'apprentissage demande beaucoup de temps pour passer d'une étape initiale à une étape plus engagée. L'analyse que nous avons effectué à partir des données recueillies auprès des 82 entreprises se présente comme suit :

#### A. Les étapes d'internationalisation

TABLE I  
LES ETAPES D'INTERNATIONALISATION DES  
ENTREPRISES ALGERIENNES

Année	Des opérations d'exportation irrégulières	Des opérations d'exportation via un agent indépendant	Implantation d'une filiale de vente à l'étranger	Implantation d'une filiale de production à l'étranger
2000	82	0	0	0
2005	35	44	3	0
2010	21	49	12	0
2015	15	47	18	2

Le tableau ci-dessus nous montre des statistiques chiffrées de nombre d'entreprises par étapes d'internationalisation selon une date donnée. Prenant l'exemple en 2005, le nombre d'entreprise réalisant des opérations d'exportation d'une manière irrégulière était de 35 entreprises qui passent à 21 entreprises en 2010 et seulement 15 entreprises en 2015 car 14 entreprises du même échantillon passèrent à la deuxième étape d'internationalisation, celle d'exporter via un agent indépendant en 2010. Donc dans un intervalle de 15 ans 20 entreprises passent de la première étape à la deuxième étape d'internationalisation. En 2010, nous avons 12 entreprises ayant implantées des filiales de ventes à l'étranger, qui passent à 18 entreprises en 2015, dont deux entreprises arrivent à implanter des filiales de production à l'étrangers.

Certes, ce tableau ne montre pas clairement le caractère graduel du processus d'internationalisation mais d'après les réponses que nous avons reçu, les entreprises algériennes commencent à se développer dans le marché domestique tout d'abord. Elles débutent les premières opérations d'exportation dans les pays proches géographiquement et culturellement, notamment, les pays du Maghreb. Ensuite, elles accroissent leur présence dans les marchés loin géographiquement et proche psychologiquement (Vers l'Afrique subsaharienne) afin d'éviter les risques relatifs aux marchés inconnus. Très peu de ces entreprises prennent

positions sur des marchés lointains notamment vers les marchés européens. Initialement, nous avons remarqué que la majorité de ces entreprises entament leur internationalisation dans un seul pays plutôt que dans beaucoup de pays, d'une manière simultanée. S'agissant dans la plupart des cas, d'un pays voisin. L'incertitude relative aux marchés étrangers pousse les entreprises à opter pour des opérations d'exportation indirectes afin d'exploiter l'expérience internationale acquises par ces agents. Une fois l'entreprise accumule assez d'expérience, elle opte pour d'autres formes d'internationalisation (l'acquisition des filiales de commercialisation à l'étranger, ou bien l'implantation d'une filiale de production à l'étranger). Généralement le cas des entreprises qui détiennent une technologie avancée et une dimension innovante incontestable.

Ces résultats nous semblent légitimes, du moment que les entreprises algériennes relèvent d'un modèle classique dont l'exportation est issue d'un processus incrémental généralement long en adoptant des stratégies très prudentes. L'exportation est considérée comme le mode le plus adapté aux entreprises car, ce mode offre une certaine sécurité et un engagement limité de ressources (Leonidou et Kalsikeas, 1996). Les entreprises algériennes procèdent par étapes. Chaque étape reflète un engagement croissant sur les marchés étrangers :

- Un engagement léger et flexible au début, vers un engagement plus lourd et irréversible
- Exporter vers des pays géographiquement et psychologiquement proche, puis vers des pays plus éloignés.

Les résultats affichent également qu'une fois l'entreprise acquiert une expérience internationale dans les pays voisins, elles tentent les marchés lointains. Les entreprises algériennes arrivent à développer leurs activités en accumulant assez d'expérience. Par conséquent, elles introduisent des stratégies plus prometteuses ; ce qui les incitent à s'engager dans de nouveaux marchés. C'est le processus d'apprentissage qui fortifié leur engagement dans la scène internationale par la mise en place des filiales de commercialisation, en suite des filiales de production.

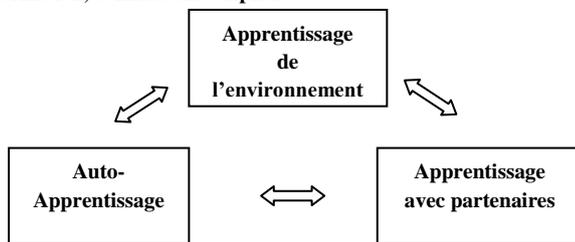
Nous pouvons constater que le processus d'internationalisation des entreprises algériennes obéit à la logique du modèle d'Uppsala. Soulignant que le choix des marchés psychologiquement et géographiquement proche n'est pas une impérative, tout dépend du niveau des connaissances et expériences acquises sur les marchés

étrangers, permettant de réduire le niveau d'incertitude des marchés visés.

*B. Apprentissage organisationnel des entreprises algériennes dans le cadre de leur internationalisation*

S'engager à l'international déclenche un changement significatif au niveau individuel et organisationnel. L'apprentissage organisationnel au sein des entreprises voulant s'internationaliser doit être à la hauteur du changement. Nous avons pu détecter trois aspects d'apprentissage organisationnel au sein des entreprises algériennes internationalisées dont le niveau d'engagement à l'international se diffère d'une entreprise à l'autre : apprentissage de l'environnement, auto-apprentissage et apprentissage des partenaires locaux et internationaux.

- Langue, loi et réglementation
- Observation, analyse, réflexion,
- Formation, connaissance explicite



- Pratique, connaissance tacite
  - Routine, expérience, imitation
  - Répétition, erreur et essai
- Relation, confiance
  - Expérience
  - Connaissance tacite

Figure. 5 Apprentissage organisationnel au sein d'une entreprise algérienne internationalisée

*1) Apprentissage de l'environnement*

Il s'agit d'un processus d'adaptation de l'entreprise à son nouvel environnement. Pénétrer des marchés étrangers n'est guère une action facile pour l'entreprise algérienne, c'est un environnement méconnu pour l'entreprise, ce qui a déclenché systématiquement un apprentissage d'adaptation visant à surmonter les barrières institutionnelles et culturelles.

Les entreprises algériennes ont créé des services voire des départements « Marketing et réglementation internationales » ou bien des équipes spécialisés et formés dans l'export et opérations internationales. Ajoutant aussi que toutes les entreprises connaissent l'existence

d'ALGEX<sup>7</sup> et elles sont en relation permanente avec cet agence. Le processus primitif d'internationalisation débute par la collecte d'informations relatives aux nouveaux marchés. La quantité d'informations collectées détermine les marchés à cibler et le mode d'entrée. L'information reçue et donnée de nature locale ou internationale, apprentissage des langues, des lois/réglementations et les coutumes d'affaires sont à la base du processus.

Nous avons pu repérer deux types de connaissances : Connaissance des affaires et connaissances institutionnelles dont la façon d'acquisition se présente soit par une source générale ou bien une source contractuelle. La source générale des connaissances d'affaires ou institutionnelles est acquise via internet, les journaux et publications, conférences/séminaires et établissements publics notamment ALGEX. Généralement la source générale n'engendre pas de coût d'internationalisation. Tant que les sources contractuelles, les connaissances sont acquises par le biais des contrats réalisés avec les clients, fournisseurs, consultants locaux ou internationaux, financiers. Ces sources sont souvent coûteuses pour les entreprises. Le suivant tableau trace le pourcentage des connaissances des affaires/institutionnelles que peuvent procurer les sources générales et contractuelles, tout en soulignant que la quantité de connaissances reste difficilement quantifiable :

TABLE II

LES SOURCES DES CONNAISSANCES DES AFFAIRES ET CONNAISSANCES INSTITUTIONNELLES

Type de connaissances/ Sources	Connaissances des affaires	Connaissances institutionnelles
Sources générales	17%	35%
Sources contractuelles locales	28%	22%
Sources contractuelles internationales	55%	43%

<sup>7</sup>Dans ce contexte, les pouvoirs publics ont créé Algex<sup>7</sup> en 2004 afin d'apporter un support aux entreprises exportatrices hors hydrocarbure. Cet agence est chargé de :

- Offrir des conseils nécessaires aidant les entreprises algériennes à s'engager à l'international, des informations sur la réglementation commerciale internationale et les opportunités d'affaire ;
- Faciliter l'accès aux marchés étrangers et développer l'offre algérienne par la promotion des produits algériens ;
- Proposer aux entreprises algériennes des relations d'affaires à l'étranger et de trouver des débouchés de leurs produits ;
- Identifier les entreprises ayant un potentiel leur permettant de se développer à l'international.

Remarquant que les connaissances des affaires sont reçues majoritairement des sources contractuelles internationales notamment des consultants internationaux. Pour les connaissances institutionnelles sont reçues des sources générales (particulièrement ALGEX) et les sources contractuelles internationales. Tant que les 22% des connaissances institutionnelles émanant des sources contractuelles locales, elles représentent les connaissances détenues par des entreprises algériennes ayant déjà une expérience à l'international.

(Basly, 2007) en analysant le processus d'internationalisation comme processus de développement des connaissances, il a distingué deux processus : processus d'acquisition de la connaissance des marchés et processus de développement de la connaissance d'internationalisation. Ce dernier peut être présenté comme l'auto-apprentissage.

### B) Auto-apprentissage par l'expérience

Passant d'un processus d'adaptation à un processus d'auto-apprentissage, l'entreprise possède déjà une mémoire de connaissances émanant du processus cognitif. Nous avons analysé l'auto-apprentissage en termes de répétitions et niveau d'expérience internationale issue des opérations courantes à l'étranger. L'auto-apprentissage dépend des opérations du passé effectuées à l'étranger en se basant sur certaines routines organisationnelles développées inconsciemment au sein de ces entreprises. Il se base également sur les erreurs commises auparavant, il s'agit à ce titre de les corriger et de renforcer la répétition. C'est le niveau d'auto-apprentissage qui détermine l'orientation future des entreprises. L'expérience est la source clé de ce processus permettant de créer des connaissances tacites nécessaires au processus d'internationalisation. L'expérience acquise par le traitement et l'interprétation de l'information internationale favorise le développement dans les marchés étrangers lointains.

Le cas de notre échantillon, les connaissances expérientielles (tacites) provient tout d'abord du marché domestique. (Lord et Ranft, 2000) souligne l'importance des connaissances du marché local durant le processus d'internationalisation. Les entreprises algériennes tentent de les interpréter et les transformer en connaissances explicites facilement transférables et maîtrisables, comme processus primitif visant à faciliter les opérations envisagées à l'international. Ajoutant aussi que plusieurs entreprises imitent les actions des autres entreprises du même échantillon en raison de leur expérience.

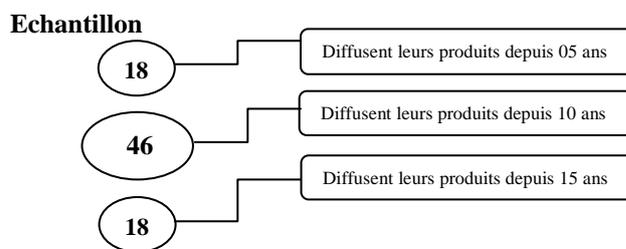


Figure. 6 Niveau d'expérience internationale

Nous constatons l'existence de trois degrés d'expérience accumulée par les entreprises de notre échantillon. 18 entreprises diffusent leurs produits depuis ses 5 dernières années affichent une expérience limitée, exportent d'une manière irrégulière. 46 entreprises diffusent leurs produits depuis 10 ans sur les marchés étrangers, elles affichent une expérience plus avancée que les autres. Elles exportent d'une manière indirecte via un intermédiaire international et quelques une réussissent à installer de petites filiales de commercialisations à l'étranger. Tant que 18 entreprises, sont des entreprises plus expérimentées, avec un niveau d'engagement important dans plusieurs pays, reflétant leur degré d'internationalisation dont deux entreprises réussissent à implanter une filiale de productions à l'étranger. Les entreprises ayant une faible expérience internationale préfèrent s'engager dans des marchés similaires au marché domestique, généralement proche géographique et culturellement. A côté de ça, les entreprises détenant un stock important d'expérience international, affichent une volonté des s'internationaliser dans les pays européens.

La durée des opérations internationales, la taille et l'âge de l'entreprise et le nombre des pays dans lesquels elle opère, influence l'accumulation des connaissances (Eriksson et al, 2000). Nous n'avons pas pris en considération l'âge des entreprises car il y'a certaines entreprises qui ont exercé leurs activités pendant plusieurs années au niveau domestique avant de s'internationaliser, tant que d'autres n'ont pas pris beaucoup de temps pour s'engager à l'international, cela constitue une problématique à part.

### C) Apprentissage de leurs partenaires nationaux et internationaux

Le réseau métiers permet pour certaines entreprises algériennes d'assurer un transfert direct de connaissances, notamment explicites toute en offrant des opportunités d'affaires. Soulignant que le degré d'internationalisation des entreprises algériennes reste faible, ce qui rend difficile le transfert des connaissances tacites et de l'expérience des entreprises étrangères.

Les entreprises de notre échantillon se développent tout d'abord sur le marché domestique ce qui a permis à ces entreprises de construire un réseau métiers sur le plan national. Le positionnement de ces entreprises dans un réseau national fort leur permet de développer des capacités visant à assurer une meilleure coopération avec les autres acteurs notamment sur le plan international et leur permet de se développer facilement à l'international. Donc, la construction du réseau métiers est réalisée sur le plan national avant l'international. Les différents liens tissés sont consolidés par la confiance. Dans ce contexte, ALGEX a joué un rôle important de proposer aux entreprises des relations métiers à l'international dont la majorité des cas sont prises en considération notamment dans la commercialisation des produits à l'étranger. En effet, les premières tentations d'exportation sont généralement assurées par les partenaires (le recours à des entreprises plus expérimentées ou bien par le biais d'ALGEX).

Le total des entreprises ont proclamé ayant un réseau socio professionnel fort au niveau national, dont 43 entreprises appartient à un réseau socio professionnel international relativement faible. Cette faible relation l'international constitue un élément déclencheur assurant pour certaines entreprises l'intégration dans de nouveaux réseaux. Tant que seulement trois de ces entreprises réclament l'appartenance à un réseau socio professionnel international fort. Ces dernières sont des entreprises fortement internationalisées grâce à leur expérience, assurant une expansion facile et rapide à l'international.

### Echantillon

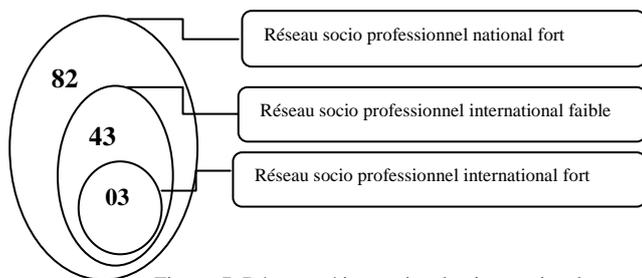


Figure. 7 Réseau métiers national et international

## VI. CONCLUSION

Les résultats nous montrent que les entreprises algériennes se développent au niveau domestique avant de tenter des opérations à l'étranger. Aucune de ces entreprises n'a fait l'exception de s'engager à l'international dès la naissance de ses activités. Nous avons conclu également que le processus d'internationalisation de notre échantillon obéit au modèle

développé par l'école Uppsala. Cela veut dire que le processus d'internationalisation des entreprises algériennes est un processus progressif et incrémental d'un côté et de l'autre côté il prend une forme d'internationalisation relié; elles s'internationalisent dans les pays régionaux, les plus accessibles et proche psychologiquement et culturellement. Les entreprises algériennes avancent à petit pas, ce qui leur permet d'engager prudemment des ressources et de subir moins de risque.

En somme, après avoir positionné l'apprentissage organisationnel dans l'extension du modèle Uppsala, il demeure un modèle pertinent dans la mesure où nous pouvons combiner séquentiellement les trois apports et les trois types d'apprentissage. L'apprentissage de type cognitif introduit (Johanson et Weidersheim, 1975) examine l'acquisition d'information lors des activités internationales tout en soulignant l'importance de la collecte, l'interprétation et l'absorption de la connaissance pertinentes opérationnelles et institutionnelles (Wiedersheim-Paul et al, 1978). Pour les entreprises algériennes, l'apprentissage cognitif est conçu comme un processus d'adaptation à l'environnement étranger et d'acquisition de la connaissance objective en la traduisant en connaissance explicite à exploiter afin de réduire l'incertitude liée à l'expansion internationale et d'assurer sa pérennité.

L'apprentissage cognitif n'est pas suffisant pour développer la connaissance nécessaire à l'internationalisation relative aux marchés étrangers. Dans ce cas, un apprentissage expérientiel est nécessaire à l'accumulation de la connaissance internationale. Le processus d'internationalisation des entreprises algériennes est soutenu par l'auto-apprentissage provenant des activités et pratiques étrangères courantes et répétées dans un but de construire une base de connaissances tacites. Ensuite, les entreprises algériennes dépassent la vision simpliste en introduisant l'apprentissage par réseau (partenaires locaux et internationaux), vu que l'environnement des affaires est présenté comme un réseau de relations.

A travers ces résultats, nous avons pu cerner la dimension cognitive et comportementale de l'apprentissage organisationnel au sein de notre échantillon. La typologie d'apprentissage organisationnel (cognitif, expérientiel, réseau) est indissociable dans le processus d'internationalisation. L'apprentissage cognitif au sein de l'échantillon est d'une dimension prépondérante et très apparente dont le processus est graduel, long et permanent. Par contre, les entreprises n'investissent pas beaucoup dans l'apprentissage expérientiel, cette dimension comportementale est mal exploitée, vu que les connaissances expérientielles sont détenues que par quelques employés ou par quelques entreprises. Le niveau

d'apprentissage par réseau reste aussi faible, les entreprises algériennes réussissent facilement à établir des réseaux métiers locaux et internationaux mais n'arrivent pas à assurer un apprentissage dynamique auprès du réseau métiers international.

Toutefois, définir l'internationalisation comme processus d'apprentissage et développement de connaissance n'est pas une idée partagée par tous. (Gemser et al, 2004) démontre que l'internationalisation des entreprises n'est pas définie essentiellement par le processus d'apprentissage comme il est traité par la théorie béhavioriste mais plutôt par des facteurs propres à l'entreprise.

#### REFERENCES

- [1]. Andersen O.,(1993). On the internationalization process of the firms : A critical analysis. *Journal international Business Studies*; Vol 24. N° 2, pp. 209-231.
- [2]. Basly S., (2006). Internationalisation des PME familiales : Apprentissage organisationnel et développement de la connaissance. Conférence internationale de management stratégique.
- [3]. Basly S., (2007). Processus d'internationalisation de la firme : une relecture à la lumière des approches fondées sur la connaissance. Conférence internationale de management stratégique.
- [4]. Bilkey W. et Tesar G. (1977). The export behavior of smaller Wisconsin manufacturing firms. *Journal of International Business Studies*, N°9, PP 93-98.
- [5]. Buckley P.J, Chapman M, (1997). A longitudinal study of the internationalization process in a small sample of pharmaceutical and scientific instrument companies. *Journal of Marketing Management*; Vol.13; pp.43-55.
- [6]. Buckley P. and Casson M. (1988). Analyzing foreign market entry strategies: Extending the internationalization approach. *Journal of International Business Studies*, Vol.29, N°3, PP 539-561.
- [7]. Cavusgil T. (1980). On the internationalization process of the firm. *The journal of the European Society of Opinion and Marketing*, N°8, P 273-280.
- [8]. Chang S.J. (1995). International expansion strategy of Japanese firms: Capability building through sequential entry. *Academy of Management Journal* 38(2): 383-407.
- [9]. Coviello N., McAurey A. (1999). Internationalization and small firm: a review of contemporary empirical research. *Management International Review*, Vol.39, N°3, PP 233-256.
- [10]. Coviello N., Munro H.J. (1997). Network relationship and the internationalization process of small software firms. *International Business Review*; Vol.6, No.4; pp. 361-386.
- [11]. Denis, J.E. and Daniel Depelteau, (1985). Market knowledge, diversification and export expansion. *Journal on international business studies*, Vol 16, N°3, PP 77-89.
- [12]. Dixon, N.M., (1992). A review of the literature with implication for HRD professionals, *human resource development Quarterly*, Vol 3, N°1, PP 29-49.
- [13]. Dodgson, M (1993). Organizational learning: a review of some literatures. *Organizational studies*, Vol14, N°3, PP 375-94.
- [14]. Easterby-Smith M. (1997). Disciplines of organizational learning: contribution and critiques. *Human relations*, Vol.50, N°9. PP 1085-1113.
- [15]. Eriksson K., Johanson J., Majkgard A., et Deo Sharma D. (2000). Effect of variation in knowledge accumulation in the internationalization process. *International Studies of Management and Organization*, Vol.30, N°1, PP 22-44.
- [16]. Eriksson K., Johanson J., Majkgard A., et Deo Sharma D. (1997). Experiential knowledge and cost in the internationalization process. *Journal of International Business Studies*, Vol 28, N°2, PP 337-360.
- [17]. Fiol C.M. and Lyles M., (1985). Organizational learning. *Academy of management review*, Vol 10, N°04, PP 803-813.
- [18]. Forsgren M. (2002). The concept of learning in the Uppsala internationalization process model: a critical review. *International Business Review*, Vol.11, PP 257-277.
- [19]. Gemser G., Brand M.J. and Sorge A. (2004). Exploring the internationalization process of small businesses: A Study of Dutch Old and New Economy Firms. *Management International Review*, Vol.44, N°4, PP 127-150.
- [20]. Hakansson, H. and Johanson J. (2001). Business Network Learning - Basic Considerations, In *Business Network Learning*, Edited by H. Hkansson and Johanson J., Amsterdam: Pergamon.
- [21]. Huber G.P. (1991). Organizational learning: the contributing processes and the literatures. *Organization Science*. PP 88-115.
- [22]. Javernick-Will A., (2009). Organizational learning during internationalization: Acquiring local institutional knowledge. Working Paper N°46, Collaboratory of research on global projects.
- [23]. Jonhanson J., Mettsson L.G. (1975). Internationalization in industrial system - a network approach. In Hood N., Vahlne J.E. (eds) *Straggles in global competition*, London: Croom Helm, PP 287-314.
- [24]. Johanson, J. et Vahlne J.E. (1977). The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, Vol.8, N°1, PP 23-32.
- [25]. Johanson, J. et Vahlne J.E. (1990). The mechanism of internationalization. *International Marketing Review*, Vol.7, N°4, PP 12-24.
- [26]. Johanson, J. et Vahlne J.E. (2003). Business relationship learning and commitment in the internationalization process. *Journal of International Entrepreneurship*, Vol.1, N°1, PP 83-101.
- [27]. Johanson, J. et Vahlne J.E. (2009). The Uppsala internationalization process model revised: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, PP 1411-1431.
- [28]. Johanson, J. et Vahlne J.E. (2010). Market as networks: Implication for strategy-making. *Journal of Academy of Marketing Science*, PP 484-491.
- [29]. Johanson J., Wiedershim P.F., (1975). The internationalization of firm-four Swedish Cases. *Journal of Management Studies*, Vol 12, PP 305-322.
- [30]. Khayet I. (2004). Internationalisation des entreprises : une approche intégrative. *Communication 7ème congrès international francophone en entrepreneuriat et PME*, Montpellier
- [31]. Knight G.A. Cavusgil S.T. (1996). The born global firm: a challenge to traditional internationalization theory. *Advance Review in international marketing*, vol 8, PP 11-26.
- [32]. Laghzaoui S. (2009). Internationalisation des PME : Apport d'une analyse en termes de ressources et compétences. *Management et avenir*, Vol. 2, N°2 ; pp 52-69.
- [33]. Levitt B., March G.J.(1988). Organizational learning. *Annual review of sociology*, Vol 14, PP 319-340.
- [34]. Lord, M.D., Ranft, A.L., (2000). Organisational learning about new international market: Exploring the internal transfer of local market knowledge. *Journal on international Business Studies*.
- [35]. McDougall. P., Oviatt M. (1994). Toward a theory of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, vol.25, n° 1, PP 45-64.
- [36]. Nonaka I., Takeuchi H., (1998). A theory of firm's knowledge creation dynamics, in the dynamic firm, the role of the technology, strategy, organization and regions. Edited by Alfred Chandler, Peter Hagstrom and Orjan Solvell. Oxford University Paper.
- [37]. Penrose E.T. (1959). *The theory of the growth of the firm*. John Wileyet Sons, New York.
- [38]. Peng M.W. (2001). The resource based view and international business. *Journal of Management*, 27, PP 803-829.

- [39]. Peterson, B., Pederson, T., Sharma, D. (2003). The role of knowledge in firm's internalization process: wherfrom and where to?Link Working Paper, Copenhagen Business School.
- [40]. Reid S. (1981). The decision maker and export entry and expansion. Journal on International Business Studies, Vol.12, N°2, PP 101-112.
- [44]. Schweizer R., VahlneJ.E., Johanson J., (2010). Internationalization as an entrepreneurial process. Journal international entrepreneurship, Vol 8, N°4, 343-370.
- [45]. Sunzook F.,(1978). How British industry exports. Marketing (UK), PP 29-34.
- [46]. WiedershimP.F,Olson H. and Welch L.(1978). Pre-export activity: The First Step in Internationalization. Journal of International Business Studies, Vol.9, N°1, PP 47-58.