

**MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE**

UNIVERSITE DE DJILALI LIABES SIDI BEL ABBES



**Faculté Des Sciences Economiques, Commerciales Et Sciences De
Gestion**

Thèse Pour Obtenir Le Doctorat En Sciences Commerciales

Système LMD

Spécialité : Finance Et Commerce International

Thème :

**Stratégie d'internationalisation des entreprises
algériennes : Modèle de performance économique et
développement technologique**

Préparée par : M^{lle} Naima LABIAD

Membres du jury :

Mr LEBIG Mohamed Bachir, Professeur, Université de Sidi Bel Abbès, Président

Mr BENSAID Mohamed, Professeur, Université de Sidi Bel Abbès, Directeur de thèse

Mr BOUZIANE Athmane Professeur, Université de Saida, Examineur

Mr BELARBI Abdelkader, Professeur, Université de Saida, Examineur

Mr GHRISSI Larbi, Maître de conférences « A », Université de Mascara, Examineur

**Mr DATOUSSAID Aimad, Maître de conférences « A », Université de Sidi Bel Abbès,
Examineur**

2017/2018

Remerciements

« Le véritable voyage de découverte ne consiste pas à chercher de nouveaux paysages, mais à avoir de nouveaux yeux »

Marcel Proust

Le travail du chercheur s'apparente à un voyage initiatique, fait d'une succession de découverte et d'émerveillement, de rencontres et de partage plus enrichissants les uns que les autres.

Mes remerciements vont, tous d'abord, à mon directeur de thèse, Monsieur Mohamed BANSARD, qui a su faire preuve de patience, de soutien et de confiance. Je le remercie pour la liberté qu'il m'a accordé et de m'avoir guidé tout au long du processus. Je remercie également Monsieur DATOUSSAID Aimad, son dynamisme, sa présence et ses bonnes idées qui m'ont permis de faire évoluer mes réflexions et d'avoir de nouvelles visions nécessaires à la réalisation de cette thèse.

J'adresse ma profonde gratitude aux entreprises, l'équipe d'Algex et l'équipe CREAD qui ont accepté de me faire participer aux ateliers « La Problématique de l'internationalisation des entreprises algériennes : les facteurs influençant la performance des PME exportatrices », je remercie tous les chercheurs et praticiens avec lesquels j'ai eu l'occasion d'échanger et qui ont su me faire part de leur expériences et de leurs réflexions.

Je remercie ma famille, notamment mes parents, ma chère sœur Nawel pour l'infini patience dont ils ont fait preuve et le soutien qu'ils m'ont témoigné au cours de ces années. Je vous en serai éternellement reconnaissante. Mes pensées vont à une personne très chère partie trop tôt et qui ne connaîtra malheureusement jamais le fruit de mes travaux.

Sommaire

LISTE DES ABREVIATIONS

LISTE DES TABLEAUX

LISTE DES FIGURES

LISTE DES ANNEXES

INTRODUCTION GENERALE

CHAPITRE 1 : REVUE DE LITTERATURE SUR LES MODELES D'INTERNATIONALISATION

INTRODUCTION 21

1. LES APPROCHES CLASSIQUES D'INTERNATIONALISATION DES ENTREPRISES 22

1.1 APPROCHE BEHAVIORISTE 22

1.2 APPROCHE ECONOMIQUE 31

1.3 APPROCHE PAR LES RESEAUX..... 36

1.4 APPROCHE PAR LES RESSOURCES ET COMPETENCES 40

2. MODELE INTEGRATEUR DES APPROCHES CLASSIQUES D'INTERNATIONALISATION 42

3. APPROCHE MODERNE DES ENTREPRISES NOUVELLEMENT INTERNATIONALE 45

3.1 INTERNATIONAL ENTREPRENEURSHIP « NOUVEAU CHAMP DE RECHERCHE ET CONTEXTE D'EMERGENCE » 46

3.2 L'EMERGENCE DES CONCEPTS DIFFERENTS DES ENTREPRISES NOUVELLEMENT INTERNATIONALES 47

3.3 MODELE D'INTERNATIONALISATION RAPIDE 51

CONCLUSION 54

CHAPITRE II: REVUE DE LITTERATURE SUR LA RELATION INTERNATIONALISATION-PERFORMANCE

INTRODUCTION 56

1. CADRE THEORIQUE ET EMPIRIQUE DE L'EXPANSION INTERNATIONALES ET LA PERFORMANCE DES ENTREPRISES 57

1.2 LA THEORIE GENERALE DE L'EFFET DE L'INTERNATIONALISATION SUR LA PERFORMANCE DES ENTREPRISES 62

1.3 UNE THEORIE AUX RESULTATS CONTRASTES EN DEHORS DU MODELE GENERAL 65

2. MODELE INTEGRATEUR ET EFFET MODERATEUR DE LA RELATION INTERNATIONALISATION-PERFORMANCE 79

2.1 MODELE INTEGRATEUR DE LA RELATION INTERNATIONALISATION- PERFORMANCE 79

2.2 EFFET MODERATEUR DE LA RELATION INTERNATIONALISATION- PERFORMANCE 81

CONCLUSION 85

CHAPITRE III: APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL : MODELE DE PERFORMANCE ECONOMIQUE ET DEVELOPPEMENT TECHNOLOGIQUE

INTRODUCTION :	88
1. REVUE DE LITTERATURE SUR L'APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL	89
1.1 DEFINITIONS DE L'APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL	89
1.2 CONFIGURATIONS D'APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL	92
1.3 L'APPROCHE BEHAVIORISTE ET L'APPROCHE COGNITIVE DE L'APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL	97
1.4 LE DEVELOPPEMENT DE LA CONNAISSANCE ET LA PERFORMANCE AU CŒUR DE L'APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL	99
2. LE MODELE UPPSALA ET LE CONCEPT D'APPRENTISSAGE	104
2.1 LES APPORTS THEORIQUES DU MODELE SEQUENTIEL D'UPPSALA	105
2.2 LES CARACTERISTIQUES DE LA CONNAISSANCE DANS LE MODELE D'UPPSALA	107
2.3 POSITIONNEMENT DE L'APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL DANS LE MODELE D'UPPSALA	108
2.4 APPRENTISSAGE EXPERIENTIEL ET COMPORTEMENT INCREMENTAL	109
3. L'INTERNATIONALISATION CONÇUE COMME PROCESSUS D'APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL	111
3.1 LA NOTION DE LA CONNAISSANCE DANS LE CONTEXTE INTERNATIONAL	111
3.2 RISQUE, INCERTITUDE ET CONNAISSANCES DANS UN CONTEXTE D'INTERNATIONALISATION	117
3.3 PROCESSUS DE DEVELOPPEMENT DE CONNAISSANCES DANS LE CADRE D'INTERNATIONALISATION ET PERFORMANCE DES ENTREPRISES	121
CONCLUSION	126

CHAPITRE IV: DEMARCHE METHODOLOGIQUE ET MISE EN ŒUVRE DE LA RECHERCHE

1. CADRE METHODOLOGIQUE DE LA RECHERCHE	78
1.1 LE QUESTIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE COMME PARTIE INTEGRANTE DE LA RECHERCHE	78
1.2 LES PARADIGMES EPISTEMOLOGIQUES	79
1.3 LE PROCESSUS METHODOLOGIQUE DE LA RECHERCHE	81
2. PHASE DE RECUEIL DES DONNEES	84
2.1 PHASE EXPLORATOIRE	85
2.2 CONSTRUCTION DU QUESTIONNAIRE	89
2.3 CONSTRUCTION DE L'ECHANTILLON	98
3. LES OUTILS STATISTIQUES	100
3.1 OUTILS DE MESURE DE FIABILITE ET D'ANALYSE D'ECHELLES	100
3.2 LES OUTILS DE COMPARAISON STATISTIQUE	101
3.3 LES OUTILS DE CORRELATION ET DE REGRESSION	102

CONCLUSION

CHAPITRE V: RESULTATS ET DISCUSSION

1. PRESENTATION DE L'ECHANTILLON DE L'ETUDE	108
1.1 REPARTITION DES ENTREPRISES INTERNATIONALISEES SELON LA FORME JURIDIQUE	108
1.2 REPARTITION DES ENTREPRISES SELON SECTEUR PRIVE OU PUBLIC	109
1.3 REPARTITION DES ENTREPRISES SELON LE SECTEUR D'ACTIVITES	109
1.4 REPARTITION DES ENTREPRISES SELON L'AGE DES ENTREPRISES	110
1.5 REPARTITION DES ENTREPRISES SELON LE MONDE D'ENTREE	110
2. ANALYSE DESCRIPTIVE DU MODELE D'INTERNATIONALISATION	111
2.1 LE DEVELOPPEMENT DE L'ENTREPRISE SUR LE MARCHE DOMESTIQUE	111
2.2 L'APPROCHE PROGRESSIVE DU PROCESSUS D'INTERNATIONALISATION	113
2.3 DISTANCE PSYCHIQUE	118
3. EXAMEN DE LA RELATION ENTRE LE DEGRE D'INTERNATIONALISATION ET LA PERFORMANCE ECONOMIQUE	121
3.1 TEST T DE STUDENT	121
3.2 TEST DE CORRELATION	123
3.3 EVALUATION DES PARAMETRES DU MODELE DE REGRESSION	177
4. L'ANALYSE DE L'EFFET DE L'APPRENTISSAGE SUR LA RELATION INTERNATIONALISATION-PERFORMANCE PAR LA METHODE D'EQUATION STRUCTURELLES	179
4.1 ANALYSE DESCRIPTIVE DU PROCESSUS D'APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL	179
4.2 ETUDE EMPIRIQUE DE L'EFFET DE L'APPRENTISSAGE SUR LA RELATION INTERNATIONALISATION-PERFORMANCE ECONOMIQUE	183
CONCLUSION	
CONCLUSION GENERALE	
BIBLIOGRAPHIE	
ANNEXES	

Liste Des Abréviations

Abréviations	Significations
OLI	Ownership location Internalization
ESP	Environnement, System and Policies
IDE	investissements directs à l'étranger
FATA	Foreign asset as % of Total Assets
FSTS	Foreign Sales a % Total Sales
OSTS	Overseas Subsidiaries as % of Total Subsidiaries
TMIE	Top Managers International Experience
PDIO	Psychic Dispersion of International Operations
DOI	Degré d'internationalisation
IC	Coefficient d'internationalisation
ROA	rendement des actifs
ROS	return on sale
OCTS	Operating costs to total sales
ROE	Return on equity
ROI	Return on. Investment
FITI	Foreign Income to Total Income) ratio
FETE	Employee ratio
ESR	Export sales ratio
EQUAT	Equation
IR-P	Internationalisation reliée-Performance
INR-P	Internationalisation non reliée-Performance
INV	International New Venture
SECI	Socialization, Externalization, Combination, Internalization

Liste Des Tableaux

TABLEAU 1 : PHASES D'INTERNATIONALISATION SELON LE MODELE INNOVATION DE BILKEY ET TESAR (1977, P 93)	27
TABLEAU 2 : PHASES D'INTERNATIONALISATION SELON (LEONIDOU ET KATSIKEAS, 1996)	28
TABLEAU 3 : ETAPES D'INTERNATIONALISATION SELON (REID, 1981)	28
TABLEAU 4 : LES ETAPES D'INTERNATIONALISATION SELON (CAVUSGIL, 1980)	29
TABLEAU 5 : TABLEAU RECAPITULATIF, SYNTHESE DES PRINCIPALES THEORIES D'INTERNATIONALISATION	45
TABLEAU 6 : CRITERE D'IDENTIFICATION DES BORN GLOBAL	48
TABLEAU 7 : SULLIVAN'S FOR INTERNATIONALISATION	58
TABLEAU 8 : ETUDES EMPIRIQUES DE LA RELATION INTERNATIONALISATION-PERFORMANCE	72
TABLEAU 9 : LES DEFINITIONS PROPOSEES DE L'APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL	90
TABLEAU 10 : AGENTS ET PROCESSUS D'APPRENTISSAGE SELON (CROSSAN ET AL, 1995)	100
TABLEAU 11 : LES POSITIONS EPISTEMOLOGIQUES EN RECHERCHE DE GESTION (GIROD-SEVILLE ET PERRET, 1999)	80
TABLEAU 12 : GUIDE D'ENTRETIEN DE LA PHASE EXPLORATOIRE	86
TABLEAU 13 : LE PROFIL SYNTHETIQUE DES ENTREPRISES CONCERNEES PAR LA PHASE EXPLORATOIRE	87
TABLEAU 14 : Z-SCORE	99
TABLEAU 15 : LES VALEURS D'ALPHA DE CRONBACH	101
TABLEAU 16 : REPARTITION DES ENTREPRISES SELON LA FORME JURIDIQUE	109
TABLEAU 17 : REPARTITION DES ENTREPRISES SELON LE SECTEUR PRIVE OU PUBLIC	109
TABLEAU 18 : REPARTITION DES ENTREPRISES SELON LE SECTEUR D'ACTIVITE	109
TABLEAU 19 : REPARTITION DES ENTREPRISES SELON L'AGE	110
TABLEAU 20 : REPARTITION DES ENTREPRISES SELON LE MODE D'ENTREE	110
TABLEAU 21 : DEVELOPPEMENT DOMESTIQUE	112
TABLEAU 22 : TEST DE CORRELATION ENTRE DOI ET EXP	116
TABLEAU 23 : TEST CORRELATION ENTRE DOI ET AEXP	117
TABLEAU 24 : DISTANCE PSYCHIQUE	118
TABLEAU 25 : TEST T DE STUDENT PAR NATURE D'ACTIVITE	121
TABLEAU 26 : TEST T DE STUDENT PAR NATURE JURIDIQUE	122
TABLEAU 27 : TEST DE KHI-CARRE – SECTEUR D'ACTIVITE ET NATURE JURIDIQUE	122
TABLEAU 28 : CORRELATION – DEGRE D'INTERNATIONALISATIONS ET PERFORMANCE ECONOMIQUE	124
TABLEAU 29 : MATRICE DE CORRELATIONS GLOBALES	175
TABLEAU 30 : TEST « ANOVA » SOMMES DES CARRES DE LA REGRESSION	177
TABLEAU 31 : TABLEAU DE COEFFICIENTS	177
TABLEAU 32 : LES SOURCES DES CONNAISSANCES DES AFFAIRES ET CONNAISSANCES INSTITUTIONNELLES	181
TABLEAU 33 : STATISTIQUES DE L'ELEMENT – APPRENTISSAGE DE MARCHE	185
TABLEAU 34 : STATISTIQUES DE L'ELEMENT – APPRENTISSAGE EXPERIENTIEL	185
TABLEAU 35 : STATISTIQUES DE L'ELEMENT – APPRENTISSAGE TECHNOLOGIQUE	186
TABLEAU 36 : STATISTIQUES DE L'ELEMENT – CAPACITE D'ABSORPTION	186
TABLEAU 37 : STATISTIQUES DE TOTAL DES ELEMENTS – STATISTIQUE DE LA FIABILITE PAR AXE	186
TABLEAU 38 : T DE STUDENT – SECTEUR D'ACTIVITE	188
TABLEAU 39 : T DE STUDENT – NATURE JURIDIQUE	188
TABLEAU 40 : CORRELATION – APPRENTISSAGE, DEGRE D'INTERNATIONALISATION ET PERFORMANCE	190
TABLEAU 41 : MATRICE DE CORRELATION MOYENNE DES PERFORMANCES	190
TABLEAU 42 : RESUME DES RESULTATS	193

Liste Des Figures

FIGURE 1 : LE PROCESSUS D'INTERNATIONALISATION PAR ETAPE	24
FIGURE 2 : LE MECANISME BASIC D'INTERNATIONALISATION : ETAT ET ASPECTS DE CHANGEMENT	26
FIGURE 3 : LE PROCESSUS D'INTERNATIONALISATION DE LA FIRME SELON JOHN H.DUNNING (MODELE OLI)	33
FIGURE 4 : INTERNATIONALISATION SELON L'APPROCHE RESEAU	37
FIGURE 5 : LE PROCESSUS D'INTERNATIONALISATION PAR L'APPROCHE PAR LES RESEAUX (VERSION DE 2009)	39
FIGURE 6 : RESSOURCES ET COMPETENCES ET DIMENSIONS D'INTERNATIONALISATION	41
FIGURE 7 : INTEGRATION DES TROIS ECOLES DE RECHERCHE SUR L'INTERNATIONALISATION	43
FIGURE 8 : PROCESSUS D'INTERNATIONALISATION DES PME	44
FIGURE 9 : TYPOLOGIE DES INTERNATIONAL NEW VENTURE	49
FIGURE 10 : MODELE GENERALE DE LA RELATION INTERNATIONALISATION-PERFORMANCE	63
FIGURE 11 : MULTINATIONALISATION ET PERFORMANCE – LES TROIS PHASES –	65
FIGURE 12 : RELATION POSITIVE ET LINEAIRE ENTRE INTERNATIONALISATION-PERFORMANCE	67
FIGURE 13 : RELATION POSITIVE AVEC UNE PERFORMANCE DECROISSANTE	68
FIGURE 14 : MODELE POSITIF AVEC UNE PERFORMANCE DECROISSANTE	68
FIGURE 15 : RELATION EN U STANDARD ENTRE INTERNATIONALISATION-PERFORMANCE	70
FIGURE 16 : MODELE DE COURBE W	71
FIGURE 17 : MODELE U INVERSE	72
FIGURE 18 : RELATION INTERNALISATION-PERFORMANCE : CONCLUSION DES RECHERCHES	74
FIGURE 19 : FONDEMENTS THEORIQUES DES ETUDES DE LA RELATION INTERNATIONALISATION-PERFORMANCE	75
FIGURE 20 : MESURES DE DEGRE D'INTERNATIONALISATION	76
FIGURE 21 : MESURES DE LA PERFORMANCE	76
FIGURE 22 : METHODOLOGIE DE RECHERCHE	77
FIGURE 23 : RELATION INTERNATIONALISATION RELIEE ET PERFORMANCE	80
FIGURE 24 : RELATION INTERNATIONALISATION NON RELIEE ET PERFORMANCE	81
FIGURE 25 : EFFET MODERATEUR DE L'INNOVATION/ CAPACITE DE MARKETING	82
FIGURE 26 : EFFET MODERATEUR DE LA PUBLICITE/INTENSITE DE R&D	82
FIGURE 27 : RELATION INTERNATIONALISATION RELIEE ET PERFORMANCE	83
FIGURE 28 : RELATION INTERNATIONALISATION RELIEE ET PERFORMANCE	84
FIGURE 29 : APPRENTISSAGE DE L'ENVIRONNEMENT	93
FIGURE 30 : APPRENTISSAGE / DESAPPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL	95
FIGURE 31 : LA SPIRALE DES CONNAISSANCES (NONAKA ET TAKEUCHI, 1991)	102
FIGURE 32 : POSITIONNEMENT DE L'APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL AU SEIN DU MODELE D'UPPSALA	109
FIGURE 33 : LA RELATION ENTRE LE SAVOIR EXPERIENTIEL ET LE SAVOIR TACITE, PERCEPTION DE L'INCERTITUDE ET LE COMPORTEMENT INCREMENTAL.	110
FIGURE 34 : MODELE D'INTERNATIONALISATION BASE SUR LES CONNAISSANCES	113
FIGURE 35 : LE ROLE DE LA CONNAISSANCE DANS L'INTERNATIONALISATION	116
FIGURE 36 : COURBE DU RISQUE	119
FIGURE 37 : QUANTITE DE RISQUE (ZONE)	120
FIGURE 38 : AUGMENTATION DU RISQUE (COMMITMENT)	120
FIGURE 39 : DIMENSION ET NIVEAU D'APPRENTISSAGE	122
FIGURE 40 : DIMENSIONS ET PRODUITS DE L'APPRENTISSAGE DANS LE PROCESSUS D'INTERNATIONALISATION	125
FIGURE 41 : MODELE DE LA RECHERCHE	79

FIGURE 42 : CADRE CONCEPTUEL: EFFET DE L'APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL SUR LA RELATION INTERNATIONALISATION-PERFORMANCE	82
FIGURE 43 : DEMARCHE DE LA RECHERCHE	84
FIGURE 44 : ETAPE DE COLLECTE DES DONNEES	84
FIGURE 45 : ETAPES DE (PING, 1995) POUR L'ANALYSE DES VARIABLES MODERATRICES	105
FIGURE 46 : MOYENNE DES ANNEES – DEVELOPPEMENT DOMESTIQUE	111
FIGURE 47 : DEVELOPPEMENT DOMESTIQUE PAR ENTREPRISE AVANT LEURS PREMIERES EXPORTATIONS	113
FIGURE 48 : ETAPES CONSECUTIVES DE LA CHAINE D'ETABLISSEMENT	114
FIGURE 49 : MOYENNE D'EXPERIENCE A L'ETRANGER	115
FIGURE 50 : POINT DE NUAGE DE LA RELATION DOI ET EXP	116
FIGURE 51 : POINT DE NUAGE DE LA RELATION DOI ET AEXP	117
FIGURE 52 : LES PAYS/MARCHES VISES LORS DES PREMIERES OPERATIONS INTERNATIONALES	119
FIGURE 53 : LES PAYS/MARCHES VISES POUR LES OPERATIONS INTERNATIONALES JUSQU'A 2016	120
FIGURE 54 : TRACE D'EFFONDREMENT DES VARIABLES DE PERFORMANCE ET DE DEGRE D'INTERNATIONALISATION	125
FIGURE 55 : RELATION ENTRE LE DEGRE D'INTERNATIONALISATION ET LA PERFORMANCE ECONOMIQUE	178
FIGURE 56 : MODELISATION GRAPHIQUE DE LA RELATION INTERNATIONALISATION- PERFORMANCE	178
FIGURE 57 : APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL AU SEIN D'UNE ENTREPRISE ALGERIENNE INTERNATIONALISEE	180
FIGURE 58 : NIVEAU D'EXPERIENCE INTERNATIONALE	182
FIGURE 59 : RESEAU METIERS NATIONAL ET INTERNATIONAL	183
FIGURE 60 : TRACE DES COMPOSANTES DANS L'ESPACE	187
FIGURE 61 : MODELISATION GRAPHIQUE DE L'EFFET DE L'APPRENTISSAGE SUR LA RELATION INTERNATIONALISATION-PERFORMANCE ECONOMIQUE	192

Liste Des Annexes

ANNEXE 1 : TEXTE DE PRESENTATION DU QUESTIONNAIRE	175
ANNEXE 2 : QUESTIONNAIRE	177
ANNEXE 3 : STATISTIQUES DESCRIPTIVES	223
ANNEXE 4 : STATISTIQUES DE GROUPE – SECTEUR D’ACTIVITE.....	224
ANNEXE 5 : TEST DES ECHANTILLONS INDEPENDANTS – SECTEUR D’ACTIVITE	226
ANNEXE 6 : STATISTIQUES DE GROUPE – NATURE JURIDIQUE	228
ANNEXE 7 : TEST DES ECHANTILLONS INDEPENDANTS – NATURE JURIDIQUE	230
ANNEXE 8 : MODELISATION GRAPHIQUE DE L’EFFET DE L’APPRENTISSAGE SUR LA RELATION INTERNATIONALISATION – PERFORMANCE ECONOMIQUE SANS LES VARIABLES DE CONTROLE.....	232

Introduction Générale

L'internationalisation est l'une des principales stratégies de croissance des entreprises. Elle est définie comme étant une stratégie de développement d'une entreprise en dehors de son marché national. Cependant, il n'est pas évident que toutes les entreprises qui ont des activités à l'international peuvent avoir les mêmes comportements ou les mêmes performances. Au fil de temps, plusieurs économistes ont fourni des modèles explicatifs pour mieux identifier le comportement des entreprises à l'international et leur performance.

Plusieurs études en 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 d'Uppsala (Jonhanson et Wiedersheim, 1975), (Jonhanson et Vahlne, 1977) et le modèle d'Innovation (Bilkey et Tesar, 1977), (Reid, 1981), (Cavusgil, 1980).

Quoique, cette théorie ait dominé le champ des recherches sur l'internationalisation, elle était incapable d'expliquer certains comportements 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).

Les théoriciens ainsi que les chercheurs du commerce international ont employé de grands efforts pour comprendre et appréhender l'impact de l'internationalisation sur la performance des entreprises (Lu et Beamish, 2001, 2004 ; Contrador et al, 2003, 2007 ; Ruigrok et Wagner, 2003 ; Fernandez et al, 2015 ; Thomas et Eden, 2004 ; Gomes et Ramasway, 1999). En effet, la littérature existante dans ce contexte nous offre des résultats empiriques contrastés. Plusieurs en se basant sur les avantages et les coûts d'internationalisation montrent qu'un degré important d'internationalisation conduit à un niveau supérieur de performance (Kim et al, 1993). Certes, l'internationalisation demeure une réponse pertinente pour accroître la performance des entreprises dans la mesure où l'expansion à l'international permet d'accéder aux nouveaux marchés, offrir de nouveaux défis, de nouvelles opportunités et d'explorer de nouveaux horizons. Néanmoins, la stratégie d'internationalisation n'est pas toujours garante du succès.

La relation entre le degré d'internationalisation et la performance des entreprises est une question de recherche saillante. Les entreprises internationales souhaitent se comparer avec les concurrents en termes d'effet de l'internationalisation sur la performance (Contractor et al, 2007). Dans ce cadre, toutes les études sur l'internationalisation se sont concentrées sur les économies développées (Contractor et al, 2007).

Les parts de marchés des économies en développement sont minuscules par rapport aux économies avancées. Comment les entreprises des pays en développement sont-elles différentes de celles basées dans les pays avancés ? Comment les différences apparaissent dans leur stratégie d'internationalisation ? Et comment les différences peuvent affecter leur performance ?

L'Etat algérien a conduit des changements profonds pour transformer et moderniser son économie. Il a élargi sa coopération internationale avec l'ouverture économique et la libéralisation du commerce extérieur. Ces derniers, en effet, ont permis aux entreprises nationales d'accroître et de développer leurs activités à l'international.

La part de l'Etat algérien reste relativement faible à l'international. Néanmoins, les entreprises algériennes essaient de s'imposer à l'international par des produits de qualité et un savoir faire, ayant de potentiels humains et matériels. L'Etat algérien a mis en place plusieurs politiques visant à sensibiliser les opérateurs économiques au développement à l'international, avec objectif d'amorcer une Algérie émergente. Il nous semble intéressant d'étudier le phénomène d'internationalisation des entreprises algériennes car un nombre considérable de ses entreprises s'est lancé à l'international et, en dépit de leur petite taille et de leur manque de ressources et expériences, parviennent à conquérir des marchés étrangers.

L'internationalisation est un enjeu stratégique pour les entreprises algériennes. La nature de relation Internationalisation-Performance économique des entreprises opérant dans une économie à faible revenu nous paraît un sujet pertinent. En raison de la nouveauté de ce phénomène dans l'économie algérienne, aucune recherche empirique n'a été menée sur ce sujet.

Problématique de recherche :

L'internationalisation des entreprises peut être étudiée sous deux aspects: économique (rationnel) et comportemental (organisationnel). La perspective économique de l'internationalisation repose sur les facteurs environnementaux et les facteurs propres à l'entreprise. Elle suppose que les décideurs rationnels choisissent la solution optimale en fonction de leur analyse rationnelle des facteurs institutionnels, industriels et organisationnels.

Pour la perspective comportementale de l'internationalisation, quant à elle, elle est fondée sur le comportement et reconnaît l'importance de l'apprentissage organisationnel pour les entreprises voulant s'engager à l'international notamment le modèle séquentiel (Johanson et Vahlne, 1977, 1990). L'entreprise qui se développe dans un environnement étranger,

nouveau et inconnu entraîne un apprentissage. Le potentiel de promouvoir l'apprentissage organisationnel sur divers marchés internationaux a été considéré comme un atout majeur de l'expansion internationale (Zahra et al, 2000).

Pour le modèle séquentiel développé par l'école d'Uppsala, les entreprises internationalisées changent pour se développer afin de se positionner dans un environnement donné, l'apprentissage constitue le cœur du processus d'évolution de ces entreprises, en expliquant l'interaction entre l'entreprise et le nouvel environnement. Cet apprentissage peut constituer une source assurant une performance durable à l'international.

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 d'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.

Partant de l'idée que « l'internationalisation peut être conçue comme un processus d'apprentissage et d'accumulation de connaissances » (Eriksson et al, 2000), on unit 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 et d'examiner la performance des entreprises à l'international. Etudier l'effet de l'apprentissage organisationnel peut nous éclairer l'angle conceptuel et empirique de la relation Internationalisation-Performance.

Beaucoup de recherches ont abordé la perspective économique de l'internationalisation, notamment les approches basées sur les compétences et ressources proposant les facteurs clés indispensables à l'expansion internationale qui doivent précéder l'internationalisation. Mais, très peu de recherches ont abordé l'aspect comportemental de l'internationalisation.

Pour cette raison, on a orienté notre étude vers une perspective comportementale mettant l'accent sur l'apprentissage des entreprises. Et c'est dans le cadre d'une vision comportementale qu'on cherche à déterminer l'effet de l'apprentissage organisationnel sur la relation Internationalisation-Performance. D'où la question principale de notre recherche :

L'apprentissage organisationnel renforce t-il la relation Internationalisation-Performance ? Peut-t-il constituer un modèle de performance économique et développer technologiquement pour les entreprises voulant s'engager à l'international ?

Cela nous amène à tracer les hypothèses suivantes :

Hypothèse 1 : Le processus d'internationalisation des entreprises algériennes obéit à la logique du modèle développé par l'école d'Uppsala.

Le modèle d'Uppsala a été conçu et développé dans l'analyse du processus d'internationalisation des entreprises suédoises. Il nous semble intéressant d'étudier la logique du modèle d'Uppsala dans le contexte d'internationalisation des entreprises algériennes.

On a choisi le modèle d'Uppsala pour examiner le processus d'internationalisation des entreprises algériennes car il supposé être valable pour les entreprises de toute taille. Le modèle repose sur l'hypothèse que les entreprises se développent sur le marché national avant d'opérer à l'international. Il postule une interaction incrémentale imprévisible entre l'engagement et le développement des connaissances du marché. Ce modèle suppose aussi que les entreprises s'internationalisent d'une manière progressive en fonction des connaissances acquises des marchés étrangers et que l'internationalisation s'effectue sur les marchés proche psychiquement. D'où la nécessité d'élargir la première hypothèse en trois sous-hypothèses :

H1a : Les entreprises algériennes se développent sur le marché domestique avant de s'engager à l'international

H1b : Le processus d'internationalisation des entreprises algériennes est un processus progressif et incrémental.

H1c : Le processus d'internationalisation des entreprises algériennes suit une forme d'internationalisation liée ; qu'elles s'internationalisent dans les pays régionaux, les plus accessibles et proche psychiquement.

Hypothèse 2 : En adressant les bénéfices et les coûts de l'internationalisation : Il existe une relation positive avec une performance décroissante entre l'expansion à l'international et la performance économique des entreprises algériennes.

Plusieurs chercheurs ont effectué des études sur la relation Internationalisation-Performance. Ces études ont généré plusieurs modèles : positif et linéaire, positif avec performance décroissante, U standard, U inversé, S horizontale et S inversé. Dans le cadre de notre étude, on suppose que la relation est positive avec performance décroissante comme il soutenu

dans les travaux de (Gomes et Ramasway, 1999). Malgré les efforts déployés dans l'étude de la relation entre l'expansion à l'international et la performance, la nature de cette relation n'a pas abouti à un consensus (Ruigrok et Wagner, 2003).

Hypothèse 3 : La relation entre l'internationalisation et la performance économique est renforcée par le biais de l'apprentissage organisationnel.

Les entreprises qui poursuivent leur processus d'internationalisation avec un niveau supérieur d'apprentissage démontrent une meilleure performance. On suppose que l'apprentissage organisationnel a un impact positif sur la relation Internationalisation-Performance. Sur ce, les entreprises très impliquées dans l'apprentissage organisationnel assurent une meilleure performance. On propose que le lien entre l'internationalisation et les performances soit renforcé par le biais de l'apprentissage organisationnel, tels que l'apprentissage cognitif, expérientiel et l'apprentissage technologique. La performance des entreprises à l'international dépend aussi d'une bonne capacité d'absorption. Ce qui nous permet de dégager quatre sous-hypothèses :

H3a : Dans le cadre de l'internationalisation, l'apprentissage des marchés étrangers est le moyen le plus propice à l'amélioration des performances.

H3b : Dans le cadre de l'internationalisation, l'apprentissage expérientiel est le moyen le plus propice à l'amélioration des performances

H3c : Dans le cadre de l'internationalisation, l'apprentissage technologique est le moyen le plus propice à l'amélioration des performances

H3d : Dans le cadre de l'internationalisation, la capacité d'absorption est nécessaire un assurer un apprentissage de qualité

A travers les hypothèses citées, on essaye d'articuler l'approche d'apprentissage organisationnel avec la théorie séquentielle d'internationalisation du modèle d'Uppsala. Un tel apprentissage international influence à la fois le rythme, l'orientation et le degré d'internationalisation et la performance des entreprises.

Intérêt de la recherche :

Les recherches antérieures ayant examiné la relation Internationalisation-Performance, se sont concentrées sur des économies avancées ou bien des économies émergentes. La nature de cette relation n'a pas fait l'objet d'étude dans des économies en voie de développement, particulièrement l'Etat algérien. Ajoutant aussi que les mêmes recherches ont examiné la relation en réduisant la performance à une dimension financière. Donc, il est opportun

d'examiner la nature de cette relation dans un contexte algérien en élargissant la performance vers une dimension économique.

Notre recherche instrumentalise celle concevant le phénomène d'internationalisation comme un processus d'apprentissage se traduisant concrètement par une série d'évènements (Johanson et Vahlne, 1977). L'importance de l'apprentissage organisationnel des entreprises engagées à l'international est marginalisée dans les recherches. En effet, très peu de recherche existe sur la façon dont l'apprentissage organisationnel des entreprises peut affecter la relation Internationalisation-Performance. Par conséquent, on sait peu de choses sur la façon dont l'apprentissage organisationnel influence le processus de l'internationalisation, notamment la performance de l'entreprise.

En raison de l'augmentation des opérations d'export en Algérie ces dernières années, une étude sur le rôle de l'apprentissage organisationnel offre une valeur ajoutée et une importance substantielles notamment pour les praticiens. Ce n'est pas seulement un intérêt académique, les stratèges de l'entreprise et les analystes financiers s'intéressent aussi à la présentation graphique de la performance de l'entreprise dans le cadre de son internationalisation. Pour voir, comment elle se compare aux entreprises rivales du secteur, trouver le point d'inflexion pour son secteur de négatif à positif. Des graphiques pareils donneront aux stratèges une idée du seuil ou du niveau d'internationalisation au-delà duquel des effets de performances positives peuvent être anticipées.

Objectif de la recherche :

Il s'agit d'apporter une contribution conceptuelle permettant d'enrichir la littérature sur les modèles d'internationalisation des entreprises, particulièrement du modèle d'Uppsala. Empiriquement, il s'agit de tester la validité de ce modèle et la pertinence de son pouvoir explicatif dans le contexte algérien.

L'objectif principal de cette thèse est d'apprécier la performance des entreprises algériennes à l'international à la lumière de la théorie d'apprentissage organisationnel. Ce travail de recherche sert à appréhender le lien entre le développement des connaissances d'internationalisation et l'engagement progressif des entreprises sur les marchés étrangers en prenant en compte « la connaissance d'internationalisation » comme élément essentiel dans le processus d'internationalisation.

En effet, notre recherche vise à examiner la relation complexe entre le degré d'internationalisation et les performances des entreprises algériennes internationalisées en sélectionnant les variables les plus utilisées dans la littérature, en tentant également d'expliquer les résultats divergents de cette relation. La recherche aborde principalement,

l'apprentissage organisationnel comme modèle permettant de renforcer la performance des entreprises à l'international et développer son espace technologique. A ce titre e, on trace trois lignes conductrices :

- Expliquer théoriquement la nature des relations internationalisation, performance et apprentissage organisationnel.
- Déterminer comment l'apprentissage organisationnel influence l'efficacité des activités commerciales internationales de l'entreprise et induit une performance.
- Examiner les activités d'apprentissage organisationnel comme élément modérateur de la relation Internationalisation-Performance.

Cette thèse n'aborde pas les types de stratégies d'internationalisation, elle étudie le processus d'internationalisation en tant qu'une stratégie de croissance et de développement des entreprises en dehors des frontières nationales en fonction de l'apprentissage.

Méthodologie de recherche :

Après avoir présenté la problématique et les principales hypothèses de recherche, on détermine la méthodologie de recherche qui convient le mieux à décrire et d'étudier le phénomène d'internationalisation des entreprises.

Le processus d'internationalisation des entreprises a fait l'objet de nombreuses contributions depuis les travaux des membres de l'école scandinave. Dès lors, le recours à une approche déductive paraît pertinent dans le cadre de notre recherche doctorale partant de trois hypothèses à appliquer dans des cas d'observations exploratoires et empiriques. L'adoption d'une démarche déductive est justifiée par l'objectif de nos travaux, ceux-ci visant à enrichir les écrits relatifs au processus d'internationalisation.

Donc, la méthodologie mise en place dans le cadre de notre recherche est de type hypothético-déductif portant sur un échantillon de 35 entreprises internationalisées sous différentes formes. Ces entreprises sont sélectionnées à partir de la base de données qui nous a été confié par Algex¹.

Toutefois, la méthodologie débute par une étape qualitative exploratoire. Cette étape consiste dans l'élaboration d'un guide d'entretien qui comporte nos propositions théoriques

¹ Dans ce contexte, les pouvoirs publics ont créé Algex¹ 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.

émanant de la littérature. Le questionnaire constitue, en effet, la stratégie principale de collecte de données et un instrument de mesure des variables de l'étude.

L'analyse des données sera effectuée par le biais du logiciel (SPSS version 25) notamment pour construire le modèle de régression visant à expliquer ou prédire la relation Internationalisation-Performance. Aussi, le modèle structurel (AMOS version 24), méthode statistique adoptée pour analyser l'effet de l'apprentissage sur la relation. Ce modèle structurel permet tout d'abord de tester la fiabilité des échelles de mesures ; par la suite, examiner des relations causales et évaluer l'influence de nos variables indépendantes.

Structure de la recherche :

Le premier chapitre, aborde une revue de littérature sur les différents modèles et approches d'internationalisation ayant examiné le processus d'internationalisation et les modes d'entrée des entreprises voulant s'internationaliser. Ce chapitre nous permet d'appréhender le modèle à travers lequel les entreprises algériennes s'engagent à l'international et les stratégies mises en place.

Ensuite, on examine la nature de relation Internationalisation-Performance des entreprises prévue dans la littérature en essayant d'expliquer les résultats mitigés. Cela nous permet de cerner les ratios les plus utilisés dans la littérature ayant mesurés le degré d'internationalisation et la performance afin de les exploiter dans notre étude empirique.

Dans un troisième chapitre, on tente de démontrer que l'apprentissage organisationnel peut constituer un modèle de performance pour les entreprises voulant s'engager à l'international et que la réussite du processus d'internationalisation dépend largement du développement des connaissances d'internationalisation.

Après avoir abordé les trois chapitres théoriques d'une manière descriptive et analytique, on présente dans un quatrième chapitre, la méthodologie de recherche. Ce chapitre nous permet de tracer une feuille de route pour concrétiser l'étude empirique. Il illustre l'intérêt des choix méthodologiques, déterminant le positionnement épistémologique, la démarche de recherche, le recueil des données et les outils statistiques à appliquer dans l'étude.

Enfin, le dernier chapitre ouvre une analyse sur les propositions de recherche. Le premier point aborde la présentation de l'échantillon de l'étude en question. Le deuxième point examine le modèle d'internationalisation en analysant les hypothèses du modèle d'Uppsala. Ensuite, on passe à une analyse statistique de la recherche notamment l'étude de la fiabilité des mesures et la validité du questionnaire afin d'examiner l'équation de régression de la relation Internationalisation-Performance et la régression modérée de l'apprentissage par la méthode d'équations structurelles.

Chapitre I : Théories d'internationalisation des entreprises

Introduction :

La littérature traitant le phénomène d'internationalisation est aujourd'hui abondante. Les premiers travaux reviennent aux économistes (Raymond Vernon, 1966 ; A.M Rugman, 1996 Dunning, 1988 ; Johanson et Wiedersheim-Paul 1975 ; Johanson et Vahlne 1977 ; Bikley et Tesar 1977 ; Reid 1981 ; Cavusgil 1980 etc.), ayant avancé plusieurs travaux théoriques et empiriques afin de conceptualiser le processus par lequel les entreprises se développent à l'étranger et s'engagent à l'international.

La recherche dans le domaine de l'internationalisation des entreprises s'est développée fortement ces dernières années, ils y'a ceux qui se sont concentrés sur les petites et moyennes entreprises, d'autres sur les grandes entreprises (Gankema et al, 2000).

Ce chapitre articule les fondements théoriques de l'internationalisation des entreprises tel qu'il a été décrit par la théorie économique (IDE), la théorie incrémentale (Uppsala) développée par l'approche behavioriste, l'approche par les réseaux et l'approche basée sur les ressources et compétences.

Cependant, les approches ayant abordées le sujet d'internationalisation sont nombreuses et reposent sur plusieurs modèles. Le modèle d'Uppsala demeure le modèle de référence le plus connu. Un modèle qui affiche des limites, mais il reste l'élément déclencheur ayant orienté les regards de plusieurs chercheurs sur le thème d'internationalisation. On se concentre sur le modèle séquentiel notamment le modèle d'Uppsala puisque on a une hypothèse à confirmer ou à affirmer dans se sens.

Dans ce chapitre, on présente les études et les travaux de recherches relatives à l'internationalisation des entreprises. Ces travaux seront regroupés comme suit :

- La première présentera les approches dites classiques d'internationalisation (Approche behavioriste, Approche économique, Approche par les réseaux, Approche par les ressources et compétences) et avancer en parallèle des critiques et les limites de chaque approche.
- Une tentative d'intégration des différentes approches dans un seul théorique analysant le processus d'internationalisation, est présentée en second lieu.
- Le dernier point résumera, l'approche moderne des entreprises nouvellement internationales tout en mettant l'accent sur les différents concepts ayant vu le jour.

1. LES APPROCHES CLASSIQUES D'INTERNATIONALISATION DES ENTREPRISES :

Le cadre d'analyse classique d'internationalisation des entreprises est apparu vers la fin des années 70. L'internationalisation est un phénomène vaste et dynamique ne peut être expliqué par une seule théorie (Phiri et al, 2004). D'ailleurs les recherches menées sur l'internationalisation s'inspirent de plusieurs approches à savoir comportementaliste, économiste, compétences, ressources et réseaux.

Plusieurs recherches se sont introduites expliquant le processus d'internationalisation. Principalement, la première revue de littérature considère l'internationalisation comme un modèle d'IDE, expliqué par la rationalité économique (Dunning, 1988). La deuxième revue, considère l'internationalisation comme un processus en constante évolution (Melin, 1992) par lequel l'entreprise augmente son engagement à l'international en fonction des connaissances prises sur les marchés étrangers (Johanson et Vahlne, 1977).

1.1 APPROCHE BEHAVIORISTE :

Cette approche est la plus fréquemment utilisée pour l'étude du processus d'internationalisation, des petites et moyennes entreprises en particulier. Au début, les recherches en management international portaient exclusivement sur firmes multinationales ; dans un souci d'expliquer les raisons de leur existence et leur influence sur le commerce international et plus particulièrement l'intérêt était porté sur les investissements directs étrangers.

La théorie comportementaliste apparaît comme une rupture avec les approches traditionnelles de la firme. En se positionnant sur la rationalité et la satisfaction, elle abandonne les principes de maximisation du profit. Elle privilège également le processus de décision au sein de l'entreprise. L'esprit de la théorie comportementaliste considère que l'entreprise réagit en réponse des opportunités ou des menaces émanant de l'extérieur.

1.1.1 Le cadre théorique du modèle séquentiel :

Devant la rareté des études longitudinales sur la thématique de l'internationalisation, un nombre important de modèles qualifiés de « séquentiels » ont été établis. (Johanson et Wiedersheim-Paul, 1975), (Johanson et Vahlne, 1977, 1990), (Bilkey et Tesar, 1977), (Gavusgil, 1984) ont pris l'initiative d'étudier les différentes étapes du processus et d'identifier les facteurs clés d'internationalisation de nature statique et dynamique. La majorité de ces recherches théoriques et empiriques traitant le processus d'internationalisation trouve leur origine dans le courant comportementaliste (Cyert et March 1963 ; Ahrouni, 1966) et notamment la théorie de croissance de Penrose (1959).

Il appréhende le processus d'internationalisation comme étant un processus linéaire et progressif effectué en plusieurs étapes. L'entreprise accroît sa présence sur les marchés étrangers progressivement, en évoluant vers des stratégies de plus en plus sophistiquées au gré de l'acquisition de connaissances et d'expérience sur la scène internationale. Le nombre des étapes varie selon les auteurs. Ce courant de recherche propose deux modèles d'internationalisation.

1.1.1.1 Le modèle d'Uppsala :

Apport n°1 du modèle d'Uppsala :

Les fondateurs du modèle d'Uppsala (Johanson, Wiedersheim, 1975) proposent une étude longitudinale sur le processus d'internationalisation des entreprises en analysant quatre entreprises suédoises². Ils ont observé que les entreprises se développent à l'international progressivement (Step-by-Step). Ils avancent aussi que, les connaissances acquises au niveau des marchés affectent simultanément le degré d'engagement des entreprises ainsi que la forme de leur internationalisation.

Selon ces auteurs, l'internationalisation est un processus linéaire qui répond à un ordre séquentiel et réactif. A ce titre, ils ont proposé quatre étapes :

- Activités d'exportations irrégulières et opportunistes
- Exportation via un agent indépendant
- Implantation d'une succursale/filiale de vente
- Production dans le pays étranger.

Ils supposent que les entreprises commencent à exporter dans les pays proches qui présentent une similitude en termes de goûts des consommateurs, de systèmes de marché et de paramètres institutionnels facilitent le transfert des techniques de marketing, des ressources humaines et de la technologie avant de consacrer des ressources plus importantes. De même, les structures organisationnelles, les approches de leadership et les mécanismes de contrôle des entreprises ne nécessitent qu'un petit ajustement lorsqu'ils traitent des environnements étrangers ressemblant étroitement aux marchés domestiques. Ce développement progressif leur permet d'acquérir des informations sur les marchés et d'accumuler une expérience, de bénéficier des effets de l'apprentissage, de nourrir le processus de décision et d'accroître son engagement à l'international.

² SANDRIK, ATLAS CPCO, FACIT ET VOLVO.

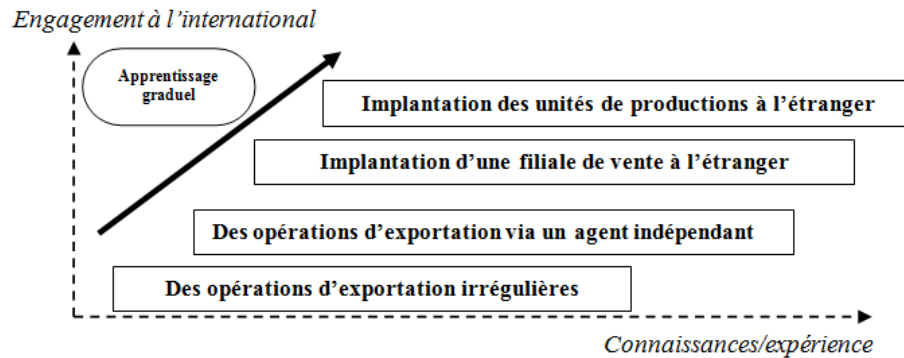


Figure 1 : Le processus d'internationalisation par étape

Conçu à travers l'analyse initiée par (Johanson et Weidersheim, 1975)

En conclusion, le modèle se base sur les hypothèses suivantes :

- L'implantation de l'entreprise dans le marché local (c'est-à-dire l'entreprise se développe dans un marché local tout d'abord).
- L'internationalisation est un ensemble de décisions incrémentales en raison de l'incertitude liée aux marchés étrangers (Un processus progressif et graduel).
- Les entreprises s'internationalisent en fonction de la distance psychique
- Le principal obstacle de l'internationalisation est le manque de connaissances liées aux marchés étrangers.

A ce propos, les auteurs ont introduit dans leur modèle, deux concepts essentiels à savoir ; « la distance psychique³ » et « L'apprentissage graduel ». Selon le modèle d'Uppsala, la distance psychique est une partie intégrante dans les développements à l'international. C'est les différences au niveau de culture, langue et politiques des pays étrangers ayant une influence sur les décisions émises par l'entreprise relatives aux relations internationales. Ils ajoutent aussi que la distance psychique est corrélée par la distance géographique. Cette distance influence largement le choix du pays dont lequel il faut opérer, et elle diminue en se développant sur les marchés étrangers.

L'idée centrale de cette approche porte sur l'acquisition des connaissances et de l'expérience comme élément clé dans le processus d'internationalisation des entreprises. Le changement des comportements des entreprises découle d'un cumul des connaissances et de l'expérience. Plus l'entreprise acquiert de l'expérience à l'international, cette distance psychique entre l'entreprise et les nouveaux territoires à explorer, se réduit. A cet effet, les entreprises exploitent les opportunités offertes au delà de leurs territoires en favorisant ainsi une progression plus étendue.

³ "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).

Les entreprises se trouvent dans une situation d'incertitude et cherche à minimiser leurs risques (Cabrol et Nlemvo, 2007). L'accumulation des connaissances sur les marchés étrangers permet aux entreprises d'augmenter leurs capacités d'apprentissage et de réduire l'incertitude et les risques relatifs au marché international. Par conséquent elles améliorent leurs positions vis-à-vis de leurs concurrents tout en décelant des opportunités.

Quant à l'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, les risques et les opportunités 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 son engagement, permet de mieux exploiter les opportunités offertes sur les marchés internationaux et faire face aux menaces éventuelles.

Apport n°2 (Johanson et Vahlne, 1977) :

(Johanson et Vahlne, 1977) avancent que le processus d'internationalisation est un processus graduel, généralement long, réactif et évolutif par l'expérience acquise sur les marchés étrangers. Cependant, le processus graduel de l'internationalisation est expliqué par le manque de connaissances et l'incertitude relative à la décision d'internationalisation (Ageron et Huault, 2002).

En enrichissant l'approche incrémentale, initiée par (Johanson et Wierdersheim, 1975), ils complètent l'étude en analysant d'autres entreprises suédoises. Cela, a permis d'établir un modèle dynamique de l'internationalisation qui démontre que chaque décision d'engagement à l'international est susceptible d'influencer le déroulement de chaque étape du processus.

En effet, dans une deuxième contribution, (Johanson et Vahlne, 1977) se basent sur quatre concepts fondamentaux : *Market knowledge*, *market commitment*, *commitment decisions* et *current activities*. Ajoutant aussi que l'expérience est toujours considérée comme force motrice du processus d'internationalisation.

Ils expliquent la relation entre les connaissances acquises sur les marchés étrangers par l'entreprise et les ressources engagées en mettant l'accent sur deux aspects d'internationalisation: aspect dynamique et aspect statique. Les deux aspects sont étroitement liés, plus les connaissances sur les marchés sont importantes et plus les ressources engagées seront importantes. Le processus d'internationalisation est un cycle causal comme le montre la figure suivante :

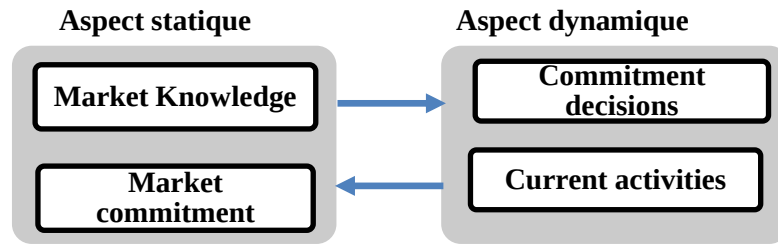


Figure 2 : Le mécanisme basic d'internationalisation : état et aspects de changement

Source : (Johanson et Vahlne, 1977, P 26).

L'aspect statique reflète les ressources engagées par l'entreprise sur un marché donné en fonction des connaissances démystifiées sur ce marché. Le caractère graduel du développement des activités à l'étranger est dû au manque de connaissances (Anderson, 1993).

L'aspect dynamique correspond aux décisions d'engagement des ressources dans un intervalle de temps et les activités actuelles. 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 actuelles. En même temps, les décisions d'engagement et la performance des activités actuelles peuvent également avoir un impact sur la connaissance du marché et l'engagement sur ce marché.

A ce titre, dans le cadre d'apprentissage (Penrose, 1959) a identifié deux types de connaissances acquises : connaissances objectives (qui peuvent être apprises) et connaissances tacites (*Experiential knowledge*). Contrairement à la connaissance objective, la connaissance expérientielle n'est apprise que par les expériences personnelles. L'apprentissage expérientiel permet d'acquérir des connaissances notamment tacites d'une manière progressive, adaptées aux possibilités de l'entreprise.

Il existe un décalage entre les activités courantes et leurs résultats. Ces résultats c'est-à-dire les performances ne peuvent être réalisées sauf si ces activités sont répétées. Les activités courantes sont considérées comme une source permettant le cumul de connaissances, compétences et d'expérience. La décision d'engagement des ressources dans un marché étranger est une réponse permettant de saisir les opportunités et appréhender les risques potentiels sur les marchés. Chaque décision d'engagements des ressources sur les marchés étrangers a un effet économique (augmentation des ventes sur le marché) et un effet d'incertitude (l'impossibilité des dirigeants de prédire la situation présente et future du marché et de cerner les facteurs influençant les mécanismes de ce dernier). Cette incertitude sera réduite par l'interaction de l'entreprise avec l'environnement du marché.

L'engagement des ressources sur les marchés étrangers dépend des connaissances requises par l'entreprise et l'expérience cumulée des activités courantes. En fonction de ces connaissances et son expérience, elle prend la décision d'intensifier ou bien modérer son engagement.

L'idée de corrélation entre l'expérience internationale et l'engagement des ressources est la même idée de corrélation entre l'expérience internationale et le mode d'entrée ayant fait l'objet de plusieurs études dans le cadre de l'approche économique notamment la théorie des coûts de transaction et la théorie éclectique.

A cet effet, on pense que lorsqu'une entreprise pénètre un pays culturellement différent, ne peut pas opter pour l'investissement direct comme mode d'entrée. Une fois que les obstacles de langue et de culture sont supprimés, les chances que l'entreprise opte pour un investissement direct augmentent. En somme, l'expérience sur le marché étranger et les connaissances accumulées affectent largement le mode d'entrée.

1.1.1.2 Modèle d'Innovation :

Les fondateurs du modèle (Bilkey et Tesar 1977) s'inspirent de l'école suédoise en se basant sur la conception graduelle du processus d'internationalisation et l'aspect de la distance psychique. Ils s'appuient sur les mêmes préceptes que le modèle d'Uppsala (Khayet, 2004). Selon (Khayet, 2004), les deux modèles séquentiels partagent deux principes communs, implication graduelle des entreprises et la distance psychique.

Les auteurs proposent un modèle de six étapes marquant un engagement croissant des ressources et une accumulation croissante de l'information qui permettent le franchissement successif de ces étapes. Plusieurs auteurs (Reid, 1981 ; Cavusgil, 1980; Leonidou et Katsikeas, 1996) adoptent ce modèle pour expliquer l'internationalisation des entreprises. Ce qui différencie leurs travaux, le choix et le nombre des étapes et le mécanisme initiateur de chaque une.

Tableau 1 : Phases d'internationalisation selon le modèle Innovation de Bilkey et Tesar (1977, P 93)

Stades	
Stade n° 1	- L'entreprise n'est pas intéressée par l'exportation et elle ne peut pas répondre à des commandes non sollicitées.
Stade n° 2	- L'entreprise est prête à répondre à des commandes non sollicitées, mais elle ne fait pas d'effort pour développer l'activité d'exportation.

Stade n° 3	- L'entreprise explore les possibilités de développer une activité d'exportation
Stade n° 4	- L'entreprise exporte sur des bases expérimentales vers des marchés proches psychologiquement.
Stade n° 5	- L'entreprise est considérée comme une entreprise exportatrice confirmée, elle adapte son niveau d'exportation de manière optimale.
Stade n° 6	- L'entreprise explore les possibilités de développer une activité d'exportation vers des pays psychologiquement plus éloigné.

Tableau 2 : Phases d'internationalisation selon (Leonidou et Katsikeas, 1996)

Phases	
Pré-engagement	- Cette phase comprend trois types d'entreprises, à savoir : les entreprises intéressées par le marché local, les entreprises opérant dans le marché national mais envisageant d'exporter et les entreprises ayant exportées un certain temps mais ne le font plus.
La phase initiale	- Les entreprises qui commencèrent à exporter d'une façon irrégulière.
La phase avancée	- L'étape où les entreprises exportent régulièrement et à travers son expérience sur les marchés étrangers, elles envisagent de renforcer leur engagement à l'international.

Tableau 3 : Etapes d'internationalisation selon (Reid, 1981)

Phases	
Connaissance de l'export	- L'entreprise essaye d'appréhender toutes les informations liées aux opérations de contrôle
Intension d'exporter	- L'entreprise est motivée pour l'export
Tentative à l'export	- L'entreprise s'engage à l'international comme première tentative.
Acceptation de l'export	- Selon les résultats obtenus d'après les tentatives d'exportation, l'entreprise décide de continuer à exporter ou refuser l'export.

Tableau 4 : Les étapes d'internationalisation selon (Cavusgil, 1980)

Stades	
Stade n° 1	- L'entreprise n'explore aucune possibilité d'export, elle est totalement désintéressée.
Stade n° 2	- L'entreprise s'intéresse à l'export et s'engage d'une manière réactive en évaluant toutes les possibilités afin de développer cette activité.
Stade n° 3	- L'entreprise s'engage à exporter dans les pays proches psychologiquement, en ayant une expérience largement limitée.
Stade n° 4	- L'entreprise exploite toutes les possibilités d'exporter et envisage la distribution directe.
Stade n° 5	- L'entreprise s'engage d'une manière intense. Dans ce stade, elle partage les ressources entre le marché domestique et le marché étranger.

1.1.2 Critique des modèles séquentiels :

Toutefois, le modèle séquentiel notamment le modèle d'Uppsala a fait l'objet de nombreuses critiques dans la littérature de management international en remettant en cause le caractère séquentiel et cumulatif du processus d'internationalisation.

Un modèle descriptif (Buckley et Chapman, 1997)⁴, il explique le passage d'une étape à une autre par le cumul d'expérience. Il n'explique pas les raisons ni les formes de passage d'une étape à une autre (Bulkey et Casson, 1998 ; Ageron et Huault, 2002 ; Pantin 2006). Ajoutant qu'il ne prend pas en considération la dimension entrepreneuriale dans le processus d'internationalisation (Etrillard, 2004). Selon (Anderson, 1993), plusieurs lacunes existent dans le modèle de Johanson et Vahlne. Leur modèle se contente d'expliquer le déroulement du processus et n'explique pas les raisons pour lesquelles le processus d'internationalisation se déclenche ni le comportement des entreprises à l'international. Il avance également que le modèle est linéaire, et il ne prévoit pas le temps de passer d'une étape à une autre. Il est facile d'identifier le nombre d'étapes dans le processus d'internationalisation mais la distance psychique demeure un concept difficile à appréhender. Le processus d'internationalisation des entreprises ne progresse pas en fonction de la distance psychique avancée (Coviello et Munron, 1997).

⁴ « It was never the intention of the Uppsala School to suggest that there was any unique way of internationalizing, even an optimal way. Much less was their intention to be prescriptive in suggesting that firms must follow a particular pattern »

En revenant à la condition relative à l'implantation des entreprises sur le marché national avant de s'engager à l'international. Elle n'est pas une pré-condition qui reflète la réalité des entreprises. Une entreprise qui envisage de s'engager à l'international n'est pas forcément obligé de se développer sur le marché national.

La faiblesse de cette approche s'affiche dans le fait qu'elle n'a pas envisagé les cas des entreprises « Nées globales » (Torrès, 2004). Le processus séquentiel et cumulatif du processus d'internationalisation est remis en cause lorsqu'il s'agit des entreprises se développant d'emblé à l'international (Oviatt, McDaugall, 1994, 1997) en raison des progrès technologiques et la baisse des coûts de transport et communication.

Plusieurs études théoriques et empiriques sur les « Born global », « International New Venture », « Global Start-up » ont contesté le modèle d'Uppsala. Il y'a des entreprises « *Born Global* » qui s'engagent dans le marché international dès leur naissance (Knight et Cavusgil, 1996 ; Rennie, 1993). Des entreprises qui investissent directement sur le marché international, elles sont généralement spécifiées dans les produits de haute technologie que le marché local ne peut pas absorber. Elles ont la capacité de se développer rapidement et de brûler les étapes du processus d'internationalisation. L'approche behavioriste ne sera pas adéquate pour les entreprises de hautes technologies (Bell, 1995).

(McDougall et Oviatt, 1994), (Wolff et Pett, 2000), reviennent sur la même analyse, qu'il y a certaines entreprises qui s'internationalisent dès leur création en raison des progrès technologiques et la baisse des coûts de transport et communication. Le processus d'apprentissage et la distance psychique ne constituent pas la seule méthode de se développer à l'international. Il y a des entreprises qui s'internationalisent dans des régions qui ne sont pas nécessairement proches géographiquement. A son tour (Gemser et al, 2004), démontre que l'internationalisation des entreprises n'est pas définie essentiellement par le processus d'apprentissage comme le préconise la théorie behavioriste mais plutôt par des facteurs propre à l'entreprise.

Le modèle d'Uppsala suit la logique de la théorie behavioriste, c'est-à-dire que l'entreprise réagit en fonction des opportunités et menaces existant sur le marché. L'entreprise dans ce modèle utilise l'apprentissage expérientiel de façon réactive que proactive. Selon (Forsgren, 2002), le modèle d'Uppsala est de nature réactive, il met en place un apprentissage réactif que proactif⁵. Il avance que l'apprentissage organisationnel dans le modèle d'Uppsala est limité à certains 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.

⁵ « By reactive learning, we mean acquiring more knowledge about the already identified solutions, while proactive learning focuses on the search for new solutions » (Forsgren, 2002, P 261).

En somme, l'approche par étape est principalement appliquée aux entreprises dites « classiques » dont le succès à l'étranger dépend de l'accumulation des connaissances (Levratto et Ramadan, 2009).

Parmi les critiques portées aussi à ces modèles, est l'absence de la dimension temporelle dans l'étude du processus d'internationalisation (Ageron et Huaut, 2002). Ces modèles n'ont pas pris en compte que le processus d'internationalisation est un processus qui se déroule dans le temps ; ils ont adopté une approche synchronique, « étudier des entreprises à un moment précis ». Le processus d'internationalisation est un processus dynamique qui se déroule dans le temps nécessitent une approche diachronique.

Compte tenu des mutations rapides de l'environnement et l'importance du marché international, il est temps de se poser la question sur la validité du modèle par étapes, souvent mobilisé pour expliquer le processus d'internationalisation. A ce titre, l'étude initiée par (Cheriet, 2010) traite de questions d'actualité du modèle séquentiel d'Uppsala et son pouvoir explicatif dans un contexte de globalisation et de généralisation des organisations en réseaux.

1.2 APPROCHE ECONOMIQUE :

L'école économique a examiné le processus d'internationalisation des PME en empruntant les grandes lignes de la théorie de commerce international notamment les investissements directs étrangers. Cette approche fait appel aux sciences économiques essayant d'expliquer le développement et le comportement des entreprises sur le marché international. On cite à ce titre quelques courants :

1.2.1 La théorie éclectique de John H.Dunning :

Les apports théoriques et empiriques de Dunning ont débuté en 1958, en analysant la multinationalisation des entreprises en termes d'avantages spécifiques à l'entreprise. Il a utilisé tout au long de ses recherches, une méthodologie fondée sur l'éclectisme c'est-à-dire un mélange de théories et l'empirisme permanent. Il a développé la théorie éclectique qui constitue une synthèse des théories existantes sur le phénomène de l'internationalisation des entreprises. Selon Dunning la décision de pénétrer des marchés étrangers dépend à la fois des ressources tangibles et intangibles que détient l'entreprise, la capacité de l'entreprise à gérer ses activités, et de tracer un bilan des bénéfices et risques attachés à cette décision. Il a aussi essayé d'expliquer le processus d'internationalisation en faisant appel à la théorie des coûts de transactions. En fait, la théorie éclectique améliore la théorie

des coûts de transaction⁶ en incluant, pour le choix du mode d'entrée, en sus de la variable de coût de transaction (internalisation), des variables de propriété et de location (Anderson, 1997).

(Kogut et Singh, 1988), avancent que les facteurs spécifiques à la nature de l'industrie, à l'entreprise et au pays influencent largement la décision de choix de mode d'entrée. En revanche, Dunning argumente que le choix de mode d'entrée dépend des avantages spécifiques à l'entreprise, à la localisation et l'internalisation. Pour lui, une entreprise s'engage à l'international si elle possède trois avantages, résumés par ce qu'on appelle le paradigme OLI. Ce paradigme est synthétisé en trois conditions exigées pour passer à l'investissement direct à l'étranger :

- **Avantages spécifiques à l'entreprise (*Ownership advantage*)**

Selon Dunning, les entreprises s'engagent à l'international car elles détiennent un avantage spécifique par rapport aux autres firmes rivales qu'elles vont exploiter sur le marché étranger. S'installer à l'étranger engendre des coûts importants relatifs d'un côté à l'apprentissage de la culture, des lois et réglementations, politiques commerciales et industrielles des pays étrangers et de l'autre côté à la distance géographique et aux communications. Donc, l'entreprise qui détient cet avantage spécifique, lui permet de maîtriser ces coûts. Cet avantage peut être un produit, un processus de production ou bien lié au savoir, innovations, caractéristiques managériales et technologiques. Il peut être aussi exprimé en économie d'échelle ou bien un avantage de type monopoliste, le cas des grandes marques.

- **Avantages spécifiques au pays (*Location*)**

Selon Dunning, les entreprises s'installent dans les pays où les avantages spécifiques du pays étrangers maximisent les avantages spécifiques à l'entreprise. Autrement dit, il faut que l'entreprise possédant un avantage spécifique, génère un bénéfice plus important en l'exploitant dans un pays étranger que dans son pays d'origine. Donc, on parle d'un avantage de localisation à l'étranger.

Pour qu'une entreprise choisisse son emplacement dans un pays étranger donné, Dunning met l'accent sur trois éléments de comparaisons, en introduisant le paradigme de **ESP** (Environnement, System and Policies). L'environnement porte sur la qualité et la quantité des facteurs de production disponible (Moyens de transport et outils de communication, la taille des marchés, distance géographique, qualité des infrastructures...etc.). Le système

⁶Le courant des coûts de transaction (Williamson, 1975) : D'après Williamson, en abordant la théorie des IDE, les entreprises choisissent la forme d'organisation qui réduit le plus les coûts de transactions.

porte sur la culture, la langue et les réseaux sociaux). Enfin, les politiques propres au pays étrangers, politique commerciale, industrielle et douanière). Cela veut dire que les avantages de localisation ne portent pas seulement sur les dotations en ressources naturelles, mais plutôt sur les caractéristiques économiques, sociales et politiques. Ce qui est évident, plus un pays procure des avantages, plus il attire des investisseurs étrangers.

- **Avantages de l'internalisation (Internalization advantage)**

Pour Dunning, l'entreprise tire plus de bénéfice si elle internalise ses avantages par l'extension de ses propres activités plutôt que de les externaliser en concluant des contrats avec d'autres entreprises (Sous-traitance, alliance...etc.).

Afin de mieux optimiser ses avantages, l'entreprise devrait choisir le mode d'organisation le plus adapté. L'entreprise optimisera les deux avantages précédents en arbitrant entre les différents choix de locations possibles, en fonction de l'avantage comparatif des pays et de leurs dotations en facteurs de production.

Donc, le mode d'entrée dans un marché donné dépend de la conjonction des trois avantages évoqués. Un investissement direct à l'étranger ne se réalise que si les trois avantages sont réunis comme le montre le schéma suivant. Si l'entreprise détient les deux avantages (O) et (I), elle opte pour l'exportation de ses produits à l'étranger depuis son pays d'origine. Si l'entreprise détient l'avantage spécifique à elle (O), elle délivre des licences d'importation. L'aboutissement de la théorie éclectique selon Dunning c'est la détention d'un avantage spécifique qui détermine son degré d'internationalisation.

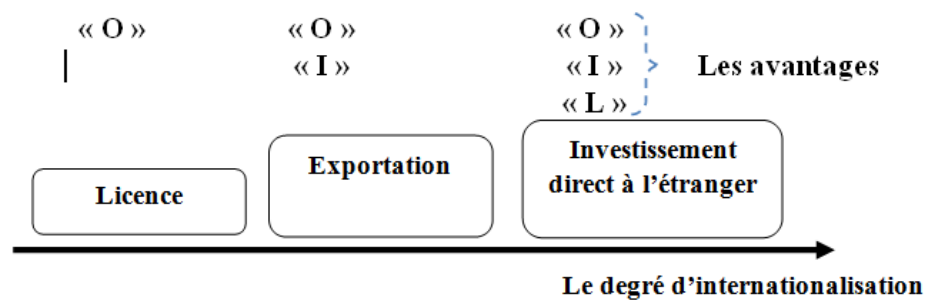


Figure 3 : Le processus d'internationalisation de la firme selon John H. Dunning (Modèle OLI)

Source : Conçu à partir de Dunning J.H. *The electric Paradigm of International Production : Past, present and Future*, *International Journal of the economics of Business*, Vol n°08, N°02, 2001, page 173-190.

(Brouthers et Werner, 1996) examinent l'impact des variables introduites par Dunning sur le choix de mode d'entrée dans l'industrie des logiciels aux USA. Ils avancent qu'à mesure

que les avantages s'intensifient, les entreprises s'orientent vers des modes d'entrée plus intégrés avec un contrôle élevé. (Tse et al, 1997) en examinant les avantages OLI sur le choix des modes d'entrée en Chine, parviennent aux mêmes conclusions.

Toutefois, les analyses de Dunning s'inscrivent dans un cadre micro-économique avec une absence totale d'une analyse macro-économique en termes d'avantages comparatifs des pays (Kojima, 1990). Le modèle de Dunning reste statique et ignore les dynamiques processuelles, car elle résulte d'un simple arbitrage entre les avantages qui peuvent être détenus par l'entreprise. En 2008, Dunning et Lundan, ont tenté d'introduire une certaine dynamique à la théorie éclectique en prenant en considération l'évolution dans le temps des trois avantages OLI. Cela n'empêche pas de dire que la théorie éclectique n'explique pas le comportement des entreprises sur la scène internationale. Plusieurs entreprises ne suivent pas la logique introduite par Dunning.

1.2.2 La théorie du cycle de vie de produit de Raymond Vernon :

La théorie du cycle de vie de produit est une extension de l'approche néo-technologique théorisée par Posner 1961. Elle est considérée comme la théorie la plus significative dans les sciences économiques expliquant le phénomène d'internationalisation des entreprises. Durant les années soixante, Raymond Vernon tente d'expliquer comment les entreprises américaines s'internationalisent selon la phase du cycle de vie de produit. Il explique également le mode d'internationalisation correspondant à chaque étape et la manière par laquelle cette théorie peut être appliquée aux différentes économies et aux différents produits.

Raymond Vernon, perçoit le rôle de vie de produit comme un élément déterminant dans la décision d'internationalisation. En examinant le comportement des entreprises américaines, cela montre que la production connaît généralement trois étapes ; phase de démarrage, phase de croissance, phase de maturation et phase de déclin correspondent aux mêmes phases d'introduction d'un produit sur le marché ; diffusion du produit, maturation et ralentissement. En effet, l'entreprise se réfère aux différentes étapes du cycle de vie du produit afin de décider quand et comment s'internationaliser.

Soulignant que Vernon s'appuie dans son analyse sur l'avantage technologique détenu par l'entreprise. La première phase, l'entreprise commercialise son nouveau produit au niveau du marché local. Le produit arrivant à un stade de maturité, l'entreprise perd son avantage technologique. Le marché du nouveau produit sera saturé lorsque l'avance technologique détenu par l'entreprise diminuera. Dès lors, l'entreprise cherchera à exploiter son avance technologique en exportant son produit dans un autre marché étranger (Les marchés européens dans l'étude menée par Vernon). Eventuellement, la demande extérieure peut

augmenter, ce qui oblige l'entreprise à produire directement à l'étranger. Quand le marché étranger sera saturé, l'entreprise exploite son avance technologique dans les pays en développement.

Les recherches de Vernon se basent sur les entreprises industrielles américaines. Elles portent notamment sur la délocalisation de la production pour les entreprises ayant un produit arrivant à un stade de maturité dans le marché local. En voulant examiner l'origine de l'avantage monopoliste, Vernon a choisi un échantillon d'entreprises américaines ayant une forte intensité en recherche et en développement. La théorie de Vernon se distingue des autres théories par son aspect dynamique et temporel.

La théorie du cycle de vie international du produit est validée dans le cas américain, pour certaines catégories de produits et pour une période donnée entre 1945 et 1970. Depuis, l'environnement des affaires a largement changé. Désormais, plusieurs économistes testent le pouvoir explicatif et la pertinence du modèle de Vernon en essayant d'expliquer le phénomène d'internationalisation contemporain. En 1979, Vernon reconsidère sa théorie en prenant en considération le changement des affaires et les mutations de l'environnement international, notamment l'accélération du processus d'innovation, d'exportation et d'investissement direct à l'étranger des autres pays.

Le pouvoir explicatif du modèle d'internationalisation proposée par Raymond Vernon en s'appuyant sur le cycle de vie international du produit est remis en cause pour plusieurs raisons. Le modèle se base sur une condition préalable avant que l'entreprise développe sur le marché international ; ce marché doit être saturé avant que l'entreprise ne s'engage vers les marchés étrangers. A coté de ça, pour Vernon l'exportation exige la maîtrise du marché domestique. Or, on assiste aujourd'hui à l'émergence des entreprises exportatrices, qui ont prouvé leur réussite internationale sans pour autant bénéficier du soutien du marché domestique. Il y'a celles qui se sont développées sur la scène internationale sans l'existence d'un marché interne.

1.2.3 Approche de A.M. Rugman:

(Rugman, 1996) à son tour, s'intéresse au processus d'internationalisation des entreprises. Pour Rugman, l'internationalisation est une extension de la décision prise au niveau local pour vendre et produire des produits similaires aux produits vendus et produits sur les marchés étrangers et par conséquent, développer son marché. Rugman avance que le processus d'internationalisation s'effectue en plusieurs étapes. L'entreprise préfère au début, exporter ses produits sur les marchés étrangers. Et, ce n'est qu'en phase avancée que l'entreprise pourrait produire à l'étranger ou créer des Joint-ventures.

L'exportation est considérée comme la meilleure voie pour Rugman, notamment dans le cas de suppression de barrières à l'export par l'Etat. Si les Etats imposent des barrières protectionnistes, les entreprises optent pour l'investissement direct à l'étranger qui constitue une alternative à l'exportation.

L'analyse de Rugman ne peut être retenue pour tous les secteurs d'activité. Pour Rugman, les entreprises produisent et commercialisent sur les marchés étrangers les mêmes produits que sur le marché domestique. Si on prend le secteur de la distribution comme exemple, cette hypothèse ne sera pas conforme au secteur qui exige une adaptation des produits offerts aux goûts et besoins des consommateurs.

(Rugman, 2010) a essayé de réconcilier le paradigme éclectique de Dunning (1981) avec la matrice d'entreprise de Rugman (1981). Il explique le désalignement par le fait que la théorie de Dunning se concentre sur les IDE dans les pays d'accueil, tant que la matrice de Rugman trace une stratégie au niveau de l'entreprise couvrant ainsi l'activité des FMN dans les pays d'origine et les pays d'accueil.

1.3 APPROCHE PAR LES RESEAUX : (Johanson et Vahlne, 1990, 2003, 2009)

Le modèle d'Uppsala est révisé à la lumière des changements des pratiques commerciales et les avancées théoriques dans le domaine d'internationalisation des entreprises depuis les années 1977. Aujourd'hui, l'environnement des affaires est considéré comme réseau de relations. Les mécanismes de changement dans le modèle révisé sont essentiellement les mêmes que celles de la version originale. Ils ont ajouté au modèle la consolidation de la confiance et la création de connaissances. Il avance à ce titre que les nouvelles connaissances se développent en relation (Johanson, Vahlne, 2009).

Il y a plusieurs concepts qui n'existaient pas dans le premier modèle publié en 1977. L'hypothèse sur laquelle s'est basée le modèle révisé est que les marchés sont des réseaux de relations dans lesquels les entreprises sont liées chacune à l'autre. Les relations offrent un avantage pour l'apprentissage et renforcent la confiance et l'engagement qui sont deux conditions préalables à internationalisation.

En publiant d'autres articles en 1990, 2003 et 2009, Johanson et Vahlne soulignent l'importance de l'approche réseaux. Ils avancent que les réseaux relationnels que l'entreprise peut établir dans le cadre de son internationalisation permettent de créer de nouvelles connaissances et développer ainsi de nouvelles opportunités sur les marchés internationaux. A côté de ces travaux, on ajoute les travaux de (Johansson et Mattsson, 1988) qui nécessitent aussi une attention particulière.

En critiquant l'approche behavioriste par le défaut de prise en considération des interférences de l'entreprise dans son environnement, l'approche par les réseaux a connu un intérêt considérable. Les lacunes appréhendées dans les premières contributions ont été en quelque sorte corrigées par l'approche réseau.

Elle explique le phénomène d'internationalisation à travers les relations d'échange tissées et développées au sein d'un réseau (Johanson et Mattsson, 1988). 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.

Dans cette approche, l'internationalisation est définie comme réseau⁷ 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 en entraînant une augmentation des ressources engagées;
- Coordination des réseaux. En collaborant avec les réseaux nationaux et en établissant des relations financières, technologiques et des relations de marchés, permettra d'élargir ses relations au delà de son territoire national.

L'approche par les réseaux est un prolongement aux travaux précédents de l'école d'Uppsala en dépassant l'aspect unilatéral et introduisant un aspect multilatéral. Selon, (Gemser et al, 2004) l'internationalisation est influencée par les relations formelles et informelles. Le positionnement d'une entreprise dans un réseau lui permet de développer ses capacités visant à assurer une meilleure coopération avec les autres acteurs. Le succès de l'internationalisation des entreprises est éventuellement relatif à la qualité et la variété des réseaux qu'elles peuvent construire.

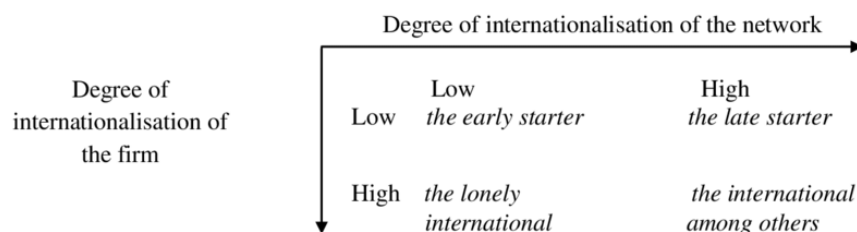


Figure 4 : Internationalisation selon l'approche réseau

Source : (Johanson et Mattsson, 1988)

⁷ (Johanson et Vahlne, 2009) "We define business networks as sets of connected business relationships"

Selon la figure N°4, l'entreprise a des relations insignifiantes avec les acteurs étrangers, elle essaye de construire un réseau d'affaires. Par conséquent, elle s'oriente vers des agents plus expérimentés lui assurant les opérations d'exportation et d'autres opérations à l'international puisque l'entreprise détient des connaissances très limitées. Dans le stade de « *the early starter* », le degré d'internationalisation est faible. Lorsque l'entreprise acquiert de l'expérience, elle passe au stade suivant. Dans le stade seul à l'international, l'entreprise devient plus internationalisée grâce à l'expérience acquise. Donc, l'entreprise peut étendre ces activités et faire partie de nouveaux réseaux.

Dans le stade « *the late starter* », l'entreprise dispose d'un réseau sur lequel elle se base pour se développer à l'international. L'engagement des ressources dans ce stade est important. Elle passe à un autre stade « *the international among others* », avec un fort degré d'internationalisation et elle opère dans un réseau développé et compétitif.

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. L'internationalisation par les réseaux apparaît comme une alternative pour les entreprises notamment grâce aux alliances, joint-venture, acquisitions-fusion.

En 2003, Johanson et Vahlne ont souligné que la grande différence entre la version originale du modèle d'Uppsala et le modèle réseau, ne concerne pas le processus mais plutôt les observations empiriques.

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 supposons qu'il y a un ensemble de problèmes managériaux spécifiques aux relations et un ensemble de problèmes associés aux barrières institutionnelles et culturelles spécifiques au pays⁸. A ce titre, ils ont distingué entre « La distance psychique spécifique à la relation » et « la distance psychique spécifique au pays » (Johanson et Vahlne, 2003).

⁸ « 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)

Johanson et Vahlne ont introduit dans la troisième contribution l'aspect de la confiance en se basant sur les travaux de (Granovetter, 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.

Il y a plusieurs concepts qui n'existaient pas dans le premier modèle publié en 1977. L'hypothèse sur laquelle s'est basée le modèle révisé est que les marchés sont des réseaux de relations dans lesquels les entreprises sont liées chacune à l'autre.

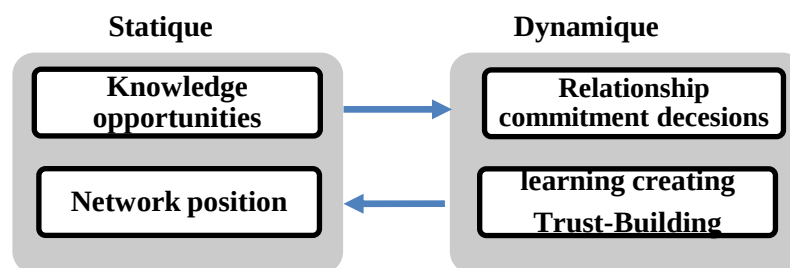


Figure 5 : Le processus d'internationalisation par l'approche par les réseaux (version de 2009)

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

Ce modèle introduit de nouvelles variables, Knowledge opportunities, 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 changé 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 les relations entre les différentes variables. Ainsi, les opportunités de développement de connaissances et la position de l'entreprise dans le réseau d'affaires peuvent influencer les décisions d'engagement dans les réseaux relationnels de même pour l'apprentissage, la création des connaissances et le développement de la confiance. Les opportunités d'affaires constituent un sous-ensemble de connaissances permettant d'accélérer le processus incrémental.

Pour (Johanson et Mattson, 1988) les entreprises sont dépendantes les unes des autres, cela permet de créer un réseau de relations inter-organisationnelles. Pour accéder à des ressources concurrentielles, l'entreprise doit construire des relations d'affaires. Le réseau doit être étendu en dehors du marché domestique pour devenir international. Il constitue aussi une composante importante et moderne pour l'acquisition de connaissances.

1.4 APPROCHE PAR LES RESSOURCES ET COMPETENCES :

Les modèles d'internationalisation se sont orientés par la suite vers l'approche des ressources et compétences introduite par Penrose dans son livre *The theory of the growth of the firm* 1963. L'approche basée sur les compétences et ressources apportent des réponses sur les questions posées sur le processus d'internationalisation n'ayant pas trouvé de réponses dans les autres approches théoriques. Elle apporte de réponse sur les facteurs incitant les entreprises à s'engager sur la scène internationale. L'analyse avancée par Penrose sur la croissance des firmes se présente comme une alternative à l'approche contractuelle. Ces écrits marquent l'origine de l'approche basée sur les ressources.

Penrose en étant la première qui aborde les concepts ressources et compétences dans l'explication du processus d'internationalisation. Elle explique l'expansion des entreprises à l'international par la détention d'un surplus de ressources non utilisées. Elle avance que le développement d'une entreprise à l'international dépend largement des ressources et compétences détenues et mobilisées convenablement. (Prahalad et Hamel, 1990) argumentent que les ressources sont mobilisées grâce aux compétences de l'équipe dirigeante tout en soulignant l'importance des compétences-clés comme ressources rares à imiter.

Selon Penrose, le développement de l'entreprise résulte tout à la fois d'un stimulus exogène et d'un processus endogène. (Khayet, 2004) en citant dans son article les contributions relatives à cette approche, met l'accent sur les ressources productives comme élément déclencheur pour se développer à l'étranger. Pour l'auteur le manque des ressources financières, matérielles et capacités managériales constitue une limite aux entreprises voulant s'étendre à l'étranger.

L'approche basée sur les ressources (Barney, 1995 ; Grant, 1991) repose sur l'hypothèse que l'avantage compétitif durable dépend des ressources et des capacités détenues par l'entreprise. Dans le cadre de cette approche, l'internationalisation des entreprises représente une tentative d'exploitation des ressources importantes notamment les compétences technologiques et le savoir innovant.

Il y a d'autres courants qui s'inscrivent dans le même cadre de cette approche comme l'approche évolutionniste (Nelson et Winter, 1982). Cette approche définit la firme comme un ensemble de compétences accumulées par l'apprentissage au cours de son développement. Elle renvoie aux ressources détenues par l'entreprise et la capacité de développer de nouvelles ressources.

Les entreprises disposant des ressources limitées, des connaissances insuffisantes et ayant une faible capacité d'apprentissage trouveront des difficultés à poursuivre leur développement à l'international. Sur ce, ces entreprises ne peuvent saisir les opportunités offertes sur la scène internationale.

(Tallman et Fladmoe-Lindquist, 2002), en abordant les firmes multinationales et leurs stratégies, avancent que l'avantage comparatif résulte de la possession des ressources et les capacités de les exploiter efficacement. Ils ajoutent à ce titre, que les firmes multinationales ayant des ressources nécessaires et une forte capacité d'apprentissage organisationnel garderont de meilleures positions sur le marché international. Ces auteurs ont mis l'accent aussi sur l'importance du réseau pour le développement à l'international.

Cette approche met en avant le rôle important que jouent les dirigeants dans le processus d'internationalisation. Il est de même pour (François Pantin, 2005) qui s'est interrogé sur le rôle des compétences de l'équipe dirigeante dans la conduite du processus d'internationalisation. A cet effet, il a distingué deux types de compétences au sein d'une équipe dirigeante :

- Des compétences stratégiques : qui construisent le processus d'internationalisation
- Des compétences opérationnelles : qui servent de support pour la mise en place de la stratégie

D'après (Laghzaoui, 2009), le processus d'internationalisation nécessite la mise en place d'un ensemble de ressources financières, entrepreneuriales et technologiques et de compétences nécessaires pour saisir les opportunités qu'offre la scène internationale. Pour lui, les ressources et compétences se concentrent autour de trois domaines : Le dirigeant, l'entreprise et l'environnement.



Figure 6 : Ressources et compétences et dimensions d'internationalisation

Source : (Laghzaoui, 2009, P 63)

2. MODELE INTEGRATEUR DES APPROCHES CLASSIQUES D'INTERNATIONALISATION :

L'approche économique, le modèle séquentiel et l'approche réseau se sont rapidement développé. L'éclatement théorique des travaux mentionnés explique d'ailleurs qu'à ce jour, il n'existe pas de théorie unifiée de l'internationalisation des entreprises. Il nous paraît que le modèle séquentiel et l'approche par les réseaux ont dominé l'étude d'internationalisation des entreprises notamment pour les PME. L'intégration ou la comparaison des approches pourrai aboutir à une solution théorique pour comprendre le processus d'internationalisation.

Cependant chacune des approches s'est développée indépendamment. Toutefois, chaque théorie essaye d'expliquer le phénomène d'internationalisation sous un angle différent. Cela a guidé quelques chercheurs à étudier la possibilité d'intégrer la littérature abordant l'internationalisation des entreprises.

Ces approches montrent des insuffisances et faiblesses car elles sont expliquées séparément. (Laghzaoui, 2009) a avancé une nouvelle tendance en essayant d'expliquer le processus d'internationalisation. Ce dernier a proposé un seul angle théorique. Il a proposé un cadre théorique général visant à intégrer les apports des différentes approches étudiées en faisant appel à un concept unificateur de ressources et compétences. Il revient à expliquer en se référant à chacune des approches:

-*Approche par les étapes* : que l'apprentissage expérientiel constitue en lui-même une ressource à maîtriser et à capitaliser.

-*Approche économique* : Celle-ci suivant le raisonnement du concept ressources et compétences, elle a déjà mis en avant les compétences organisationnelles afin d'expliquer le processus d'internationalisation.

-*Approche par les réseaux* : en considérant que les relations tissées dans le réseau d'affaires sont considérées comme actifs intangibles et donc des ressources relationnelles.

Donc selon (Laghzaoui, 2009), toutes approches théoriques expliquant le processus d'internationalisation, font appel d'une manière ou d'une autre aux ressources et compétences. Il avance aussi que ces ressources et compétences joue un rôle important que ce soit avant la décision ou bien après la décision d'internationalisation.

Il faut dire aussi que les trois écoles ne sont pas séparées dans l'analyse du processus d'internationalisation. D'après (Ahrouni, 1996), les IDE reflètent un processus d'apprentissage managérial par étape. Et même Lau (1992) met en évidence le

chevauchement entre les IDE et l'apprentissage organisationnel dans le processus d'internationalisation. Tandis que d'autres (Coveillo et Munro, 1997) ont identifié une influence des réseaux dans les étapes d'internationalisation. Par conséquent, la théorie des IDE, le modèle séquentiel et l'approche réseau affichent une complémentarité sur le concept d'internationalisation.

(Coviello et McAurey, 1999) avance aussi qu'il pourrait être une erreur d'essayer d'intégrer les trois écoles dans une seule approche, une structure qui ne peut pas exister. Ces trois écoles fournissent chacune un cadre théorique utile pour analyser les opérations d'internationalisation. Ces approches ne peuvent être discutées séparément. En revanche, la convergence des trois écoles de recherches demeure le noyau de l'internationalisation.

Les conclusions de la tentative d'intégration des trois écoles avancée par (Coviello, McAurey, 1999) se résume comme suit :

- Conceptuellement, les recherches futures doivent associer les concepts des IDE, avec les concepts introduits dans le modèle d'Uppsala et ceux de l'approche par réseaux.
- Empiriquement, les études ultérieures doivent prendre en considération la dynamique du processus. C'est-à-dire, les études empiriques, s'efforcent de comprendre comment et quand la croissance internationale des entreprises surviendra ; elle reflète une série d'étapes, entourée d'un processus comme les réseaux, ou bien exposée les activités d'investissements directs à l'étranger.
- Et enfin Méthodologiquement, il est possible d'intégrer un modèle conceptuel d'internationalisation. Ce qui est logique, c'est l'approche méthodologique qui devrait suivre.

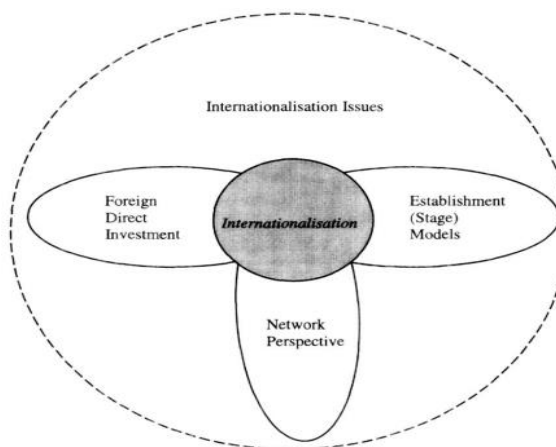


Figure 7 : Intégration des trois écoles de recherche sur l'internationalisation

Source : (Coveillo et McAuley, 1999, P248)

Si on fait référence à la connaissance tacite au sens de Penrose (1959), le modèle d'Uppsala ayant abordé le concept de l'apprentissage organisationnel rend ce modèle conforme à l'approche par les ressources. Pourtant certains chercheurs comme (Peng, 2001) avancent que les deux modèles ne se trouvent pas sur la même longueur d'onde. Ils avancent que les entreprises détenant des ressources particulières leur permettant de s'internationaliser rapidement sans passer par le cheminement linéaire du modèle séquentiel issu de l'approche behavioriste. Passant à l'approche par les réseaux, qui apporte une nouvelle vision au processus d'internationalisation. (Vesalainen et al, 1999) a combiné l'approche par les ressources et l'approche par les réseaux afin d'analyser le processus d'internationalisation des PME. L'entreprise disposant d'une capacité de réseautage, exploitent pleinement les ressources mise à sa disposition. En revanche, si l'entreprise ne dispose pas de cette capacité, elle opte pour une internationalisation dont le processus est progressif.

A ce titre, Khayet a articulé trois scénarios joignant l'approche behavioriste, l'approche par les réseaux et l'approche par les ressources pour analyser le processus d'internationalisation des PME.

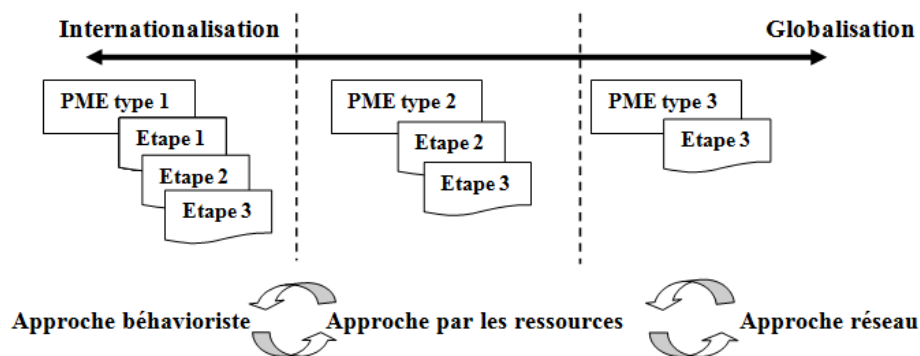


Figure 8 : Processus d'internationalisation des PME

Source : (Khayet, 2004, P 12)

Scénario 1 : Les entreprises sont en phase d'ouverture après avoir acquis suffisamment d'expérience sur le marché local. Ce qui explique le comportement réactif à l'international. Ces entreprises ajustent leur système de production et de distribution au besoin des marchés internationaux.

Scénario 2 : Les entreprises qui se comportent d'une façon active cherchent à construire un avantage comparatif en se basant sur les compétences et l'innovation afin de saisir les opportunités. La possession de ressources et compétences, l'expérience de l'équipe dirigeante permettent aux entreprises de franchir quelques étapes du processus.

Scénario 3 : Des entreprises qui deviennent globales dès leur création. Il s'agit généralement des entreprises de haute technologie ayant des stratégies offensives et des budgets pour la recherche et développement très important.

Revenant à ces trois scénarios, selon (Khayet, 2004) le processus d'internationalisation est ralenti si le processus s'effectue en étapes en fonction de la distance psychique. Tant que l'approche par les ressources et l'approche par les réseaux accélère ou ralentit ce processus, en fonction des ressources internes et externes (sa position dans un réseau).

Les théories présentées dans la littérature montrent la diversité des formes et la complexité du processus d'internationalisation (Anderson, 2000). Faire émerger un modèle unique expliquant l'internationalisation des entreprises nous semble difficile. Cette difficulté est relative aux spécificités institutionnelles et locales qui contribuent fortement à déterminer le choix stratégique des entreprises (Levratto, Ramadan, 2009).

Tableau 5 : Tableau récapitulatif, synthèse des principales théories d'internationalisation

Auteurs	Cadre théorique	Variables à expliquer	Variables explicatives
Bilkey et Tesar, 1977	Modèle Innovation	Internationalisation	Distance et connaissances
R.Vernon, 1966	Théorie des IDE	Internationalisation	Cycle de vie de produit
Johanson et Vahlne, 1977	Modèle D'Uppsala	Internationalisation	Connaissances des marchés Expérience internationale acquise
Johanson et Vahlne, 2009	Théorie de Réseau	Internationalisation	Position de l'entreprise dans un réseau international
A.M Rugmann, 1996	Théorie des IDE	Internationalisation	Décision d'extension Intervention de l'Etat
Penrose, Tallman et Fladmoe – Lindquist, 2002	Théorie de ressources et compétences	Internationalisation	Compétences et ressources
Dunning, 1988	Théorie éclectique	Multinationalisation	OLI

3. APPROCHE MODERNE DES ENTREPRISES NOUVELLEMENT INTERNATIONALES :

Au cours de la dernière décennie, la littérature a mis en évidence l'émergence de nouvelles formes d'organisation qui ont reçu plusieurs dénominations différentes. A ce titre, plusieurs études ont remis en cause la littérature classique d'internationalisation. Ces études ont

démontré que de nombreuses entreprises ne se développent pas progressivement par rapport à leurs activités internationales. Les entreprises commencent leurs activités internationales dès leur naissance, pour pénétrer des marchés très éloignés, dans plusieurs pays à la fois.

L'apparition des entreprises nouvellement internationales soulève des questions sur la validité des théories déjà citées. Sachant aussi que ces entreprises, s'internationalisent dans les marchés ayant un potentiel de forte croissance et pas nécessairement dans les marchés proches psychiquement et ne suivent pas nécessairement une longue période de croissance. Ces entreprises arrivent à brûler plusieurs étapes de développement en termes de mode d'entrée.

Dans le cadre de l'émergence d'un nouveau champ de recherche celui de l'Entrepreneuriat International, on essaye d'explorer la naissance de divers concepts essayant d'expliquer cette nouvelle façon d'internationaliser en avançant les principales contributions théoriques et empiriques généralement à caractère descriptif et exploratoire.

3.1 INTERNATIONAL ENTREPRENEURSHIP « NOUVEAU CHAMP DE RECHERCHE ET CONTEXTE D'EMERGENCE » :

Le champ de recherche de l'entrepreneuriat international est une dimension qui accompagne les concepts Born Global et International New Ventures comme il prévu dans les travaux de (Giamartino et al., 1993) et (McDougall et Oviatt, 2000). Ce phénomène était traité dans le cadre de l'entrepreneuriat international (Oviatt et McDougall, 2005) sans pour autant écarter le management international. Dans l'article de (Oviatt et McDougall, 2005) l'entrepreneuriat international est défini comme « la découverte, l'engagement, l'évaluation et l'exploitation d'opportunités, en dehors des frontières nationales afin de créer de futurs biens et services ».

L'entrepreneuriat international comme champ de recherche a pris naissance en faisant distinction entre les entreprises qui s'internationalisent graduellement et les entreprises dont l'internationalisation est rapide. L'Entrepreneuriat International constitue à la fois un domaine de recherche jeune et de plus en plus important faisant appel à plusieurs disciplines : gestion stratégique, affaires internationales, marketing et entrepreneuriat. L'Entrepreneuriat International a d'abord été considéré comme une discipline associée au développement de nouvelles entreprises internationales ou de start-ups engagées dans des affaires internationales dès leur création.

Cette nouvelle image d'internationalisation phénomène a pris de l'ampleur à partir des années 1980, en remettant en cause le cadre théorique des modèles traditionnels (Jolly et al, 1992). Plusieurs raisons ont poussé l'émergence de cette forme d'internationalisation. La

globalisation des marchés financiers en offrant l'opportunité aux entreprises de se financer au niveau mondial. Ajoutant aussi le développement des TIC et enfin l'émergence des compétences et expériences internationales.

(Oviatt et McDougall, 2005) ont présenté un cadre en décrivant quatre éléments nécessaires pour l'existence de nouvelles entreprises internationales : (1) formation organisationnelle par l'internalisation de certaines transactions, (2) forte dépendance à l'égard de structures de gouvernance alternatives pour accéder aux ressources, (3) établissement de l'avantage de la localisation à l'étranger et (4) contrôle des ressources uniques.

(Rasmussen et Madsen, 2002) en examinant de plus près la recherche empirique sur les Born Global au Danemark, il avance que cette forme d'internationalisation rapide n'est qu'une partie de discours de gestion issus des changements de paramètres environnementaux. Les conditions des marchés sont aujourd'hui différentes, ce qui reflète la manifestation du processus d'internationalisation rapide, celle des entreprises nouvellement internationales. Cependant, l'expérience internationale, les relations et les connaissances personnelles du manager sont des éléments clés pour l'existence de ce type d'entreprise. Cependant, l'émergence des entreprises nouvellement internationales peuvent être expliquée en deux axes :

- Les changements dans l'économie, y compris les facteurs qui peuvent être liés à des conditions particulières du marché intérieur.
- Deuxièmement, les changements dans les entreprises elles-mêmes, en particulier dans les perspectives de la gestion (et des fondateurs).

Ces entreprises se sont adaptées aux changements conjoncturels à un rythme très rapide et elles ont pu construire des réseaux d'affaires importants. Elles ont développé leur flexibilité et leur capacité à gérer des changements constants dans l'organisation et presque toujours dans un environnement international.

3.2 L'EMERGENCE DES CONCEPTS DIFFERENTS DES ENTREPRISES NOUVELLEMENT INTERNATIONALES :

La littérature abordant les entreprises nouvellement internationales a donné naissance à plusieurs concepts à savoir : High Technology Start-Ups (Jolly et al, 1992), Born Global (Knight et Cavusgil, 1996); (Madsen et Servais, 1997) et International New Ventures (Oviatt et McDougall, 1994). Le concept le plus fréquent est Born Global (Servantie, 2007). On essaye d'examiner les concepts et définitions en comparant les apports théoriques et empiriques des recherches antérieures.

3.2.1 Born Global :

Le concept «Born Global» a été inventé lors d'une étude effectuée auprès des entreprises australiennes par les consultants McKinsey, (McKinsey et al, 1993) et (Rennie, 1993). Ils ont constaté que parmi les entreprises Born Global en Australie se trouvent plusieurs entreprises de haute technologie. D'ailleurs Cavusgil (1994, p18), en interprétant le rapport McKinsey et en mettant en cause l'internationalisation progressive avance « *There is emerging in Australia a new breed of exporting companies, which contribute substantially to the nation's export capital. The emergence of these exporters though not unique to the Australian economy, reflects two fundamental phenomena of the 1990s: 1.Small is beautiful. 2.Gradual internationalization is dead* ». Pour Rennie (1993) « *Began exporting, on average, only two years after their foundations and achieved 76% of their sales through exports* ». A son tour, (Knight et Cavusgil, 2004) « *Business organizations that, from or near their founding, seek superior international business performance from the application of knowledge-based resources to the sale of outputs in multiple countries* ».

Dans l'absence de critères précis définissant les entreprises nouvellement internationales, il serait difficile d'établir une comparaison des études empiriques. Le tableau suivant résume les constats et les critères choisis lors des études empiriques afin d'identifier les Born Global :

Tableau 6 : Critère d'identification des Born Global

Auteurs	Concepts Utilisés	Conclusions / critères choisis
(McKinsey et al, 1993)	Born Global	Les entreprises exportent intensément au cours des deux premières années après la création de l'entreprise. Exporter en moyenne 75% des ventes à l'étranger
(Rennis, 1993)	Born Global	Les entreprises qui ont atteint 76% de leur chiffre d'affaires à l'export
(Cavusgil, 1994)	Born Global	Petit est beau L'internationalisation progressive est morte Exporter un niveau élevé de
(Knight et Cavusgil, 1996)	Born Global	Les facteurs qui ont conduit à l'existence de Born Globals: Nombre croissant de marchés de niche partout dans le monde. Changements dans les technologies de production et de communication. Nombre croissant de réseaux internationaux. Entreprises ayant une exportation de 25% ou plus au cours des 3 à 6 premières années

(Knight et Cavusgil, 2004)	Born Global	Dès sa création - La mise en place de ressources basées sur la connaissance
----------------------------	-------------	---

3.2.2 International New Venture :

McDougall et Oviatt, ont qualifié ce type d'entreprises par les nouvelles entreprises internationales (International New Venture), (Oviatt et McDougall, 1994 ; 1995). Ils ont défini une INV comme une entreprise qui, dès sa naissance, cherche un avantage concurrentiel en utilisant des ressources de plusieurs pays et en vendant ses produits dans plusieurs pays. « *We define an international new venture as a business organization that, from inception, seeks to derive significant competitive advantage from the use of resources and the sale of outputs in multiple countries. The distinguishing feature of these start-ups is that their origins are international, as demonstrated by observable and significant commitments of resources (e.g., material, people, financing, time) in more than one nation.* (Oviatt et McDougall, 1994, p.49)

- La typologie des INV selon Oviatt & McDougall (2005)

Les auteurs ont proposé une typologie des INV en se référant à deux dimensions pour identifier quatre types d'INV : La coordination des activités de la chaîne de valeur (Peu Vs Plusieurs) et le nombre de pays impliqués (Peu Vs Plusieurs). L'application de ces deux dimensions à générer quatre types :

- Start-Up Import Export (i)
- Le trader Multinational (ii)
- Start-Up Focalisée géographiquement (iii)
- Global Start-Up (iv)

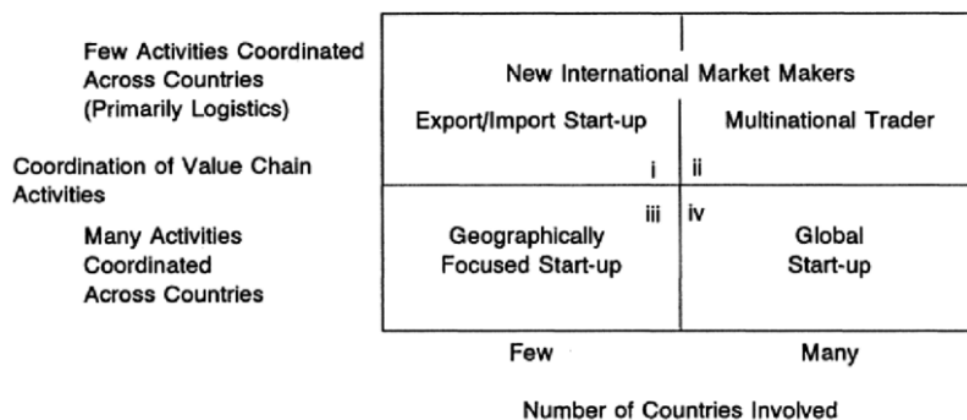


Figure 9 : Typologie des International New Venture

Source : Oviatt et McDougall (1994, P 37)

La typologie des nouvelles entreprises internationales de la figure N°9 permet de donner quatre différents types d'entreprises. Tout d'abord, il existe des entreprises traditionnelles qui opèrent à la fois en tant qu'exportateurs et importateurs (i et ii). Leur avantage concurrentiel le plus important est la connaissance de la logistique. Ils utilisent le déséquilibre des ressources entre les pays et leur avantage concurrentiel pour créer de nouveaux marchés. Généralement, elles opèrent dans un vaste réseau d'affaires dans un grand nombre de pays (Rasmussen et Madsen, 2002).

Pour les Geographically Focused Star-ups (iii) opèrent dans des régions particulières en essayant de répondre à des besoins et demandes spécialisés. L'avantage concurrentiel de ce type d'entreprises réside dans le développement technologique et la connaissance.

Enfin, Global Star-Up (iv) considérée comme la forme la plus complexe des INV. Elles coordonnent leurs activités localisées dans plusieurs pays. Elles sont extrêmement actives à l'échelle mondiale pour accéder aux ressources et aux marchés.

3.2.3 High technology Start-Up

Ces entreprises opèrent le plus souvent dans la technologie de pointe (*High technology*), elles se dénomment aussi Born global (Rennie, 1993 ; Servantie, 2007). (Jolly et al, 1992) en examinant quatre start-up de haute technologie, ils avancent que ces entreprises ont des stratégies orientées vers des marchés de niches et que leurs managers détiennent des expériences internationales.

(Servantie, 2007) avance que dans l'absence d'une terminologie commune, chaque chercheur adapte une définition qui correspond le mieux au contexte étudié. L'adoption d'une vision globale du phénomène demeure difficile en raison du manque de critère précis appréhendant la nature de ce type d'entreprise. D'après ce qu'on a vu lors des recherches théoriques, il n'existe pas un consensus sur une définition claire d'un concept opérationnel précis. Toutefois, elle peut constituer une métaphore des start-up Internationales de haute technologie.

En somme, on définit une nouvelle entreprise internationale comme une organisation commerciale qui, dès le début, cherche à tirer un avantage concurrentiel significatif de l'utilisation des ressources et de la vente des produits dans plusieurs pays. La caractéristique distinctive de ces entreprises est que leurs origines sont internationales, comme en témoignent leurs engagements importants de ressources (par exemple, matériels, personnes, financement, temps) dans plus d'un pays. L'accent est mis sur l'âge des entreprises lorsqu'elles deviennent internationales et non sur leur taille. Contrairement aux organisations qui évoluent progressivement des entreprises nationales aux entreprises

multinationales, ces nouvelles entreprises commencent par une stratégie internationale proactive. Cependant, elles ne possèdent pas nécessairement d'actifs étrangers. En d'autres termes, l'investissement direct étranger n'est pas une exigence. Des alliances stratégiques peuvent être organisées pour l'utilisation de ressources étrangères en tant que capacité de fabrication ou de commercialisation.

3.3 MODELE D'INTERNATIONALISATION RAPIDE :

Dès sa création, l'entreprise bénéficie d'une internationalisation plus précoce et plus rapide (Ramadan, 2008). Ces entreprises arrivent à tirer un avantage concurrentiel significatif de l'utilisation des ressources et assurent la vente dans plusieurs pays (Oviatt et McDougall, 2004). (Servantie, 2007) parle d'une internationalisation précoce et rapide. Précoce, car elle s'oriente vers l'international dès sa naissance, et rapide, car elle réussit à accroître les échanges à l'international très vite d'une manière significative. Par la suite (Servantie et Verstraere, 2012) ont étudié les entreprises à internationalisation rapide et précoce en se basant sur le Business Model. Ils ont tenté d'utiliser une grille afin de cerner les Business Model des entreprises à internationalisation précoce et rapide. Ces derniers ont mobilisé Business Model pour comprendre les entreprises à internationalisation rapide et précoce. Ces entreprises ont connu une internationalisation précoce et rapide car leur entrepreneurs ont réussi à développer un Business Model innovant (Karra et al, 2008).

Plusieurs champs théoriques ont été mobilisés afin de comprendre ce phénomène. En faisant appel aux réseaux sociaux et réseaux d'affaires (Coveillo, 2006) ; l'approche basée sur la connaissance (Gassman et Keupp, 2007) ; la perspective des capacités dynamiques (Weerawardena et al, 2007). Chaque apport a introduit une vision différente et un nouvel éclairage afin d'expliquer pourquoi certaines entreprises s'internationalisent plus vite que les autres.

Comme on l'a vu dans les apports classiques, l'approche par les ressources était utilisée pour d'expliquer le phénomène d'internationalisation. Par contre, cette approche est remise en cause dans l'explication des entreprises nouvellement internationales, en raison du jeune âge de ces entreprises détenant des ressources limitées. Ces difficultés de taille, d'âge et des ressources restreintes ne constituent pas un empêchement pour l'engagement à l'international mais plutôt un moteur ayant déclenché ce processus (Mathews et Zander, 2007).

L'apport des capacités dynamiques est essentiel dans l'examen du processus de développement de compétences et la constitution de l'avantage comparatif. Dans ce contexte (Weerawardena et al, 2007) tente d'identifier les facteurs conduisant à une internationalisation rapide en se basant sur le concept des capacités dynamiques.

L'approche par les réseaux, les réseaux relèvent d'une importance primordiale dans le processus rapide d'internationalisation (Coveillo et Munro, 1997 ; Coveillo, 2006). Le réseau est considéré comme une ressource clé permettant d'assurer une internationalisation rapide (Oviatt et McDaugall, 1995). (Freeman et al, 2006) aborde trois aspects : environnement, contraintes et stratégie afin de comprendre comment les entreprises utilisent les réseaux dans leur processus d'internationalisation.

Les entreprises ayant tendance à s'internationaliser rapidement opèrent dans des marchés non exploités (Anderson et Wictor, 2003), notamment la commercialisation des produits de haute technologie. Généralement ce type d'entreprises, ont des réseaux internationaux leur offrant des opportunités d'affaires à l'échelle international.

L'approche basée sur la connaissance vient en quelque sorte apporter un complément à l'approche par les ressources car elle a montré un faible pouvoir explicatif de l'existence des entreprises nouvellement internationales. En effet, il existe une relation entre l'internationalisation et la connaissance dans l'étude des entreprises nouvellement internationale au même titre que les modèles séquentiels. La connaissance ou bien le savoir constitue la ressource la plus importante détenue par ce type d'entreprises leur assurant ainsi une internationalisation rapide. Cela se réfère généralement à la dimension technologique et à l'innovation. D'ailleurs (Prashantham, 2005) considère l'internationalisation comme une forme d'innovation dont la ressource clé est le savoir permettant d'affronter les incertitudes. (Gassmann et Keupp, 2007) met l'accent sur l'importance de cette approche dans l'étude des ENI en avançant que ces entreprises arrivent à construire un avantage compétitif en se basant sur le savoir.

On a toujours cru que les entreprises détenant de grandes ressources devraient prendre de grandes mesures vers l'internationalisation, que les conditions du marché étranger sont stables et homogènes et que l'expérience étrangère acquise dans des marchés similaires à des marchés étrangers est généralisable. Cela ne s'applique pas aux nouvelles entreprises internationales. Certes, leurs ressources sont limitées par leur jeune âge, mais cela ne les empêche pas à opérer dans des marchés les plus volatiles sans même pour autant avoir une expérience quelconque.

Il est important de souligner que l'utilisation de l'âge comme caractéristique pour définir les entreprises nouvellement internationales montre un problème, car certaines entreprises nouvelles sont exploitées par les entreprises existantes, bénéficiant des ressources importantes de leurs sociétés mères, y compris leurs réseaux.

Revenant aux ressources, l'une des idées clés d'Oviatt et McDaugall est que les entreprises nouvellement internationales n'ont pas besoin de posséder des ressources pour

internationaliser leurs opérations, une vision largement acceptée chez les chercheurs en entrepreneuriat (Stevenson et Gumpert, 1985). Aujourd'hui, les actions entrepreneuriales représentent la nouvelle donne à la place des ressources. Ces actions entrepreneuriales sont au cœur de la capacité de nouvelles entreprises à développer des moyens permettant à créer de la valeur.

Oviatt et McDougall ont travaillé sur les raisons pour lesquelles certaines entreprises choisissent d'aller à l'étranger dès le début, alors que beaucoup d'autres se concentrent sur le marché domestique avant de s'engager à l'international. Ils ont identifié quelques variables, l'expérience antérieure des managers, l'expérience internationale, la reconnaissance des opportunités commerciales internationales et les caractéristiques psychologiques des managers. Ces variables influencent de manière significative les décisions d'internationalisation et l'appréciation des risques.

Les forces cognitives et psychologiques influent également la capacité des managers de reconfigurer les ressources de manière unique leur conférant des avantages concurrentiels. Elles peuvent également avoir un impact sur la rapidité avec laquelle les nouvelles entreprises apprennent et s'adaptent, aux marchés mondiaux. Une caractéristique majeure des entreprises à internationalisation rapide, porte sur leur manager ou l'équipe managériale. Généralement, ils détiennent des diplômes de qualité dans l'industrie. Leur profil affiche des capacités remarquables, des compétences hors du commun, un excellent parcours, détenant un bon réseau d'affaires. Cela leur permet d'agir rapidement et efficacement à l'international.

Conclusion :

Jusqu'ici, les théories évoquées ci-dessus, nous renseignent sur beaucoup de question, Plusieurs sur le pourquoi et le comment de l'internationalisation. D'autres sur le mode d'internationalisation, quand faut-il s'internationaliser ? Mais aucune d'elles, ne nous renseignent sur le temps exact pour pénétrer un marché donnée.

A travers tout cela, on constate que la théorie d'internationalisation est dominée par la théorie des étapes. Mais cela n'empêche pas qu'elle arrive à expliquer certains comportements économiques des entreprises. Ce qui a laissé une porte ouverte aux critiques et l'apparition d'autres approches.

Cependant, la littérature sur l'internationalisation a évolué avec le temps, et le plus important, la tendance vers des approches intégrative a augmenté. Il faut reconnaître que l'internationalisation est un concept dynamique et large pour être appréhendé par une seule école. L'internationalisation englobe de nombreuses représentations qui doivent être exploré avec une grande cohérence conceptuelle, empirique et méthodologique.

La littérature a décrit aussi un nouveau phénomène, celui de l'émergence des entreprises nouvellement internationales et elle a montré que certaines théories ne s'appliquent pas à ce phénomène.

Chapitre II : Revue de littérature sur la relation Internationalisation-Performance

Introduction :

S'étendre à l'international représente la voie la plus pertinente comme stratégie de croissance pour les entreprises. L'internationalisation est considérée comme un facteur de succès pour les entreprises (Contractor, 2012; Li, 2007). C'est une stratégie particulièrement importante pour les entreprises dont le périmètre d'activité était enfermé géographiquement (Barringer et Greening, 1998). Ces entreprises s'engagent à l'international afin de maximiser leur utilité et leur performance.

Aujourd'hui, les chefs d'entreprises se préoccupent de la façon dont leurs entreprises peuvent devenir plus compétitives lorsqu'elles se développent géographiquement et de savoir si cet engagement à l'international peut conduire à des performances plus élevées. En élargissant leur base de clientèle, en pénétrant dans de nouveaux marchés, les entreprises sont en mesure d'atteindre un plus grand volume de production. Soulignant aussi que les conditions de marché sont différentes. Les entreprises peuvent profiter des imperfections et les ressources des marchés étrangers afin d'obtenir un rendement plus élevé.

Cette expansion représente une opportunité importante pour la croissance de l'entreprise et la création de la valeur. Toutefois, des défis et des difficultés sont associés au passif de l'étranger. Une entreprise s'engageant à l'international reste vulnérable à un ensemble de risque (Kwok et Reeb, 2000). A ce titre, il faut reconnaître que l'internationalisation est sujette aussi à des échecs liés aux coûts d'internationalisation et aux risques (Nguyen, 2007).

Les études portant sur la relation Internationalisation-Performance se sont baptisées dans le domaine de recherche du commerce international. L'examen de cette relation est un sujet largement débattu dans la littérature (Fernandez-Olmos et al, 2015). Cette relation n'est pas encore comprise (Thomas et Eden, 2004). À ce jour, on sait peu de choses sur les effets de l'internationalisation sur la performance des entreprises (McDougall et Oviatt, 1996 ; Coviello et McAuley, 1999). Le débat sur ce sujet revêt d'une importance cruciale. Malgré l'existence d'une littérature riche dans ce contexte et les efforts déployés pendant plusieurs années de recherches empiriques, il n'y a pas un consensus sur l'effet réel de l'internationalisation sur la performance des entreprises (Ruigrok et Wagner, 2003 ; Nguyen, 2007 ; Powell, 2014).

Comme on l'a vu dans le premier chapitre, le sujet d'internationalisation comme stratégie entrepreneuriale est devenu un sujet qui préoccupe l'esprit de plusieurs académiciens. Ils se sont posés plusieurs questions d'ordre général sur la nature du phénomène, pourquoi et comment s'internationaliser, quelle stratégie peut-on adapter à l'international ? Et quel

mode d'entrée choisir ? A côté de toutes ces interrogations, la question portant sur l'effet de l'internationalisation sur la performance de l'entreprise est au cœur des recherches académiques. Ce chapitre est consacré à une revue de littérature portant sur l'effet de l'internationalisation sur la performance des entreprises.

A ce titre, on essaye d'appréhender la nature de relation Internationalisation-Performance en abordant l'aspect conceptuel et empirique. On tente également de mettre en évidence les facteurs spécifiques pouvant contribuer à expliquer les incohérences issues de la littérature notamment les différents ratios/mesures d'internationalisation et de performance. Soulignant que la relation entre ces deux variables suit explicitement ou implicitement le corollaire de diverses théories internationales qui cherchent à expliquer les motivations, les déterminants et le processus d'internationalisation des entreprises.

1. CADRE THEORIQUE ET EMPIRIQUE DE L'EXPANSION INTERNATIONALES ET LA PERFORMANCE DES ENTREPRISES :

La relation entre l'expansion internationale et la performance des entreprises est une question de recherche qui attire l'attention des stratèges internationaux au même titre des chercheurs académiques. Bien qu'il soit clair qu'il y a plusieurs avantages à réaliser en s'aventurant à l'étranger, plusieurs soutiennent que l'expansion continue à l'étranger génère des bénéfices aux entreprises. En effet, l'expansion internationale est censée apporter des avantages significatifs pour les entreprises pour diverses raisons, telles que la réalisation des économies d'échelle (Grant, 1987).

Les études empiriques sur ce sujet ont été limitées aux multinationales issues des économies développées. On cite quelques articles (Buckley et al, 1977 ; Grant, 1987 ; Kotable et al, 2002 ; Thomas et Eden, 2004). Certes, les discussions des effets de l'internationalisation sur la performance des entreprises a couvert de grandes entreprises (Tallman et Li, 1996), mais récemment, ces discussions se sont orientées vers les PME (Hse et al., 2013).

Après avoir dressé un état des recherches, (Ramaswamy, 1995, P 232) avance « qu'une compréhension claire de l'impact de l'expansion internationale sur la performance organisationnelle reste insaisissable ».

1.1 APPROCHE CONCEPTUELLE :

1.1.1 Internationalisation (Degré d'internationalisation/ Dimensions) :

En accord avec la revue de la littérature abordant le concept du degré d'internationalisation, il s'agit d'un terme général qui peut être évoqué sous différentes perspectives. Cette thèse

contribue à enrichir les connaissances portant sur la relation Internationalisation-Performance en essayant d'étendre le débat sous un angle d'outils de mesures.

Chaque auteur ayant mené des études sur la nature de relation Internationalisation-Performance, propose des coefficients et ratios permettant de mieux conceptualiser le phénomène d'internationalisation des entreprises. Pour (Sehli, 2007 ; Thomas et Eden, 2004) le degré d'internationalisation reflète les ventes et le nombre d'opérations effectué au delà des frontières du pays d'origine. Le degré d'internationalisation est mesuré par le pourcentage des exportations à l'étranger pour (Chiao et al, 2006) au même titre que (Belkaoui, 1998), le degré d'internationalisation des entreprises américaines a été mesuré par les revenus étrangers / revenus totaux. D'ailleurs, les mesures les plus couramment utilisées sont le rapport entre le chiffre d'affaires à l'étranger et le chiffre d'affaires total (Grant, 1987; Tallman et Li, 1996), qui peut refléter la dépendance d'une entreprise à l'égard de ces marchés à l'étranger.

On ajoute à cela, le ratio qui combine le pourcentage des ventes à l'étranger avec la dispersion géographique des ventes. Le ratio actif à l'étranger et actif total (Ramaswamy, 1995), qui reflète la mesure de dépendance d'une entreprise à l'égard de sa production à l'étranger ; et le nombre de pays étrangers dans lesquels une entreprise a des filiales (Tallman et Li, 1996) qui reflète l'élément de dispersion englobant les coûts et avantages de localisation. (Fernandez et al, 2015) a utilisé une mesure opérationnelle pour le calcul du degré d'internationalisation afin de refléter la vraie nature du processus d'internationalisation. Chaque mesure a ses propres mérites et capte différentes facettes de la façon de participer à l'étranger.

(Sullivan, 1994) met la lumière sur les limites des méthodes utilisées pour mesurer le degré d'internationalisation, il a proposé d'utiliser un multi-item afin d'éviter les erreurs de mesures et de calculer adéquatement le degré d'internationalisation.

Tableau 7 : Sullivan's for Internationalisation

Mesures
FATA (Foreign asset as % of Total Assets)
FSTS (Foreign Sales a % Total Sales)
OSTS (Overseas Subsidiaries as % of Total Subsidiaries)
TMIE (Top Managers International Experience)
PDIO (Psychic Dispersion of International Operations

Source : (Sullivan, 1994)

En définitif, le degré d'internationalisation est le degré des opérations opérées à l'international. Il peut être défini comme l'expansion d'une entreprise au delà de ses frontières en ayant plusieurs localisations à travers le monde. Cela peut être calculé par le nombre de pays dans lesquels l'entreprise opère ses opérations d'exportation, le nombre de filiales aussi qu'elle possède à l'étranger. Donc, afin de mesurer le degré d'internationalisation, on peut faire appel à plusieurs critères et mesures :

- Le pourcentage des ventes réalisé à l'étranger. Ratio des ventes à l'étranger/Vente totale.
- La part de production à l'étranger mesurée généralement par la part des actifs à l'étranger sur le total des actifs total. Au bien le nombre de filiales à l'étranger.
- La dispersion des ventes à l'international : Réaliser des opérations internationales avec des pays proches n'est pas la même chose avec les pays lointains.

L'estimation de degré d'internationalisation (DOI) d'une entreprise reste arbitraire (Sullivan, 1994). Le degré d'internationalisation des entreprises peut être appréhendé sur trois dimensions: structurelle, financière et psychologique (Sullivan, 1994). La dimension structurelle comprend la répartition des actifs, des filiales, des salariés entre le pays d'origine et les pays d'accueil des entreprises. La dimension financière se réfère à la dépendance monétaire des entreprises sur les marchés étrangers. Enfin, la dimension psychologique reflète les caractéristiques de l'équipe dirigeante des entreprises (comme l'expérience internationale et professionnelle).

Cependant, des recherches supplémentaires sont nécessaires pour saisir les principaux éléments du degré d'internationalisation d'une entreprise et leurs effets sur la performance des entreprises. Il s'agit de nombreuses cultures sociales diverses dans les pays où l'entreprise opère et la diversité géographique des marchés étrangers. Ainsi, lors de l'évaluation du degré d'internationalisation, il est nécessaire de refléter les différences entre les pays et les marchés dans lesquels l'entreprise engage ses opérations à l'étranger afin de justifier pleinement son effet sur la performance de l'entreprise. Une tentative timide a été réalisée dans ce contexte par (Marta Fernandez-Omlo et al, 2015), exprimée par le ratio suivant:

$$DOI = \frac{\text{proportion of foreign sales}}{\sum_{i=1}^n (\text{proportion of sales in region}_i^2)} \times 100$$

$n = \text{number of regions}$

(Sandra Seno-Alday, 2011), dans sa thèse de recherche, elle argumente les limites des mesures d'internationalisation et de performance existantes dans la littérature. Elle trace un projet de recherche pour déterminer une nouvelle mesure du degré d'internationalisation

pour appréhender ses effets d'une manière fiable. Le coefficient proposé par elle, le Coefficient d'internationalisation (IC). Elle fait valoir les caractéristiques de localisation. Pour elle, une mesure d'internationalisation efficace doit définir clairement ces activités internationales dans le contexte des caractéristiques de localisation internationales pertinentes.

$$CI = 1 - \sum_{i=1}^n (FRM\ p_i - ENV\ p_i)^2 \quad \text{dont ;}$$

N Nombre total de segments géographiques

FRM Attribut spécifique à l'entreprise

ENV Attribut spécifique à l'environnement

p_i Proportion du i ème segment géographique au total, où la somme de tous les p est de 100%

1.1.2 Performance des entreprises :

La mesure de la performance est très utile pour les managers pour prendre des décisions stratégiques. Appréhender le concept de la performance demeure une tâche difficile. La performance est souvent évaluée par les résultats aboutis par l'entreprise selon les objectifs tracés. Pour (Kariv et al, 2009) le principal facteur mesurant la performance d'une entreprise est les résultats. Cependant, on peut comprendre que le concept de la performance est un concept orienté vers le passé qui utilise des indicateurs quantitatifs pour le mesurer.

(Nguyen, 2007) a trouvé nécessaire de construire le concept de la performance autour de deux dimensions : dimension financière et opérationnelle. En avançant que la dimension financière de la performance peut être divisée en deux mesures. Le premier reflète la performance passée de l'entreprise par les données comptables et la deuxième reflète la performance future prévue qui se fonde sur les valeurs du marché de capital. Donc, les performances financières peuvent être divisées en plusieurs mesures en fonction des données comptables (reflétant les performances passées) et celles fondées sur les valeurs du marché des capitaux (reflétant les attentes des investisseurs en matière de performance future).

La performance financière a été mesurée en termes de rendement des actifs (ROA). Cette mesure a été utilisée dans plusieurs études précédentes dans le domaine d'internationalisation (Grant, 1987; Lu et Beamish, 2004 ; Belkaoui, 1998 ; Ramaswamy, 1995). Elle était mesurée aussi par le ratio (ROS) return on sale (Tallman et Li, 1996 ; Almodovor et Rugman, 2014).

En revanche, les indicateurs de performance opérationnelle sont mesurés par le rapport entre les coûts d'exploitation et les ventes (Gomes et Ramaswamy, 1999). Ils ne reflètent pas les résultats monétaires directs, mais déterminent les principaux processus sous-jacents qui finissent par entraîner une performance financière (par exemple, rentabilité, capacité technologique). Les coûts d'exploitation sur le total des ventes (Operating costs to total sales (OCTS) ont été choisis aussi comme mesure de performance opérationnelle par (Ruigrok, 2003).

La performance a toujours été réduite à une dimension financière. On a remarqué que toutes les recherches antérieures abordant la relation Internationalisation-Performance se sont concentrées sur la dimension financière de la performance. Or que la performance d'une entreprise ne se mesure pas que par les indicateurs financiers. La performance financière ne suffit pas à apprécier la performance de l'entreprise.

(Baret, 2006) a avancé que la performance globale est l'agrégation des performances économiques, sociales et environnementales. A ce titre, les entreprises doivent mesurer une performance globale incluant ainsi l'aspect financier, économique, sociale et environnementale.

(Belkoui, 1998) suggère que les recherches futures devraient évaluer différentes mesures de la performance financière qui peuvent inclure : les mesures du pouvoir monopolistique; d'autres mesures de rentabilité; mesures de l'intensité de l'immobilisation; mesures de possibilités de croissance, et mesures du risque financier, et mesure de la taille.

1.1.3 Coûts d'internationalisation :

L'expansion internationale, bien évidemment n'est pas sans coûts. Les entreprises qui adoptent une stratégie internationale font face à des coûts croissants aux premiers stades de l'expansion. Plus particulièrement, lorsque l'expansion implique une diversification géographique, des défis pourraient notamment résulter de l'augmentation des coûts de coordination associés à la gestion des opérations internationales, de l'impact des ressources managériales sur les différents marchés et des capacités de traitement de l'information requises pour les opérations à l'étranger.

Les coûts d'internationalisation sont abordés par plusieurs théories. De toute évidence, l'internationalisation génère à la fois des bénéfices et des coûts. L'expansion géographique s'accompagne d'un ensemble de coûts (Tallman et Li, 1996). Au fur et à mesure que l'expansion internationale augmente, la gouvernance et les coûts de transaction augmentent de façon exponentielle en raison de la dispersion géographique et culturelle. L'expansion sur divers marchés étrangers augmente les coûts (transaction, gestion, coordination) de la

gestion des opérations lointaines, en particulier pour les entreprises situées dans des environnements culturels différents (Gomez et Ramaswamy, 1999). Les coûts varient à travers les étapes du processus d'internationalisation (Lu et Beamish, 2004).

Parlant des coûts externes de l'internationalisation, les chercheurs ont mis l'accent sur les risques financiers et politiques qui accompagnent l'expansion étrangère. Le risque financier comme les fluctuations du taux de change et l'inflation. Les incertitudes politiques peuvent survenir lorsque les gouvernements étrangers appliquent des changements imprévus dans l'environnement commercial de l'entreprise.

1.2 LA THEORIE GENERALE DE L'EFFET DE L'INTERNATIONALISATION SUR LA PERFORMANCE DES ENTREPRISES

La littérature d'internationalisation argumente généralement l'hypothèse selon laquelle l'expansion multinationale permet aux entreprises de transférer des ressources «rentables» vers des marchés étrangers pour atteindre à la fois des économies d'échelle (Tallman et Li, 1996), exploiter les imperfections des marchés entre les pays (Dunning, 1988) et saisir les opportunités des marchés étrangers (Johanson et Vahlne, 1999).

Il est généralement admis (Contractor et al, 2003 ; Lu et Beamish, 2004) que l'effet de l'internationalisation sur la performance se résume en trois étapes : Etape 1 : L'expansion internationale a un effet négatif sur la performance des entreprises. Etape 2 : Une plus grande internationalisation génère un effet positif sur la performance des entreprises. Etape 3 : Une internationalisation excessive dans certaines entreprises entraîne une inclination négative.

A ce titre, les entreprises peuvent être classées en fonction du degré de leur internationalisation. Les entreprises nouvellement internationalisées (Etape 1) c'est des entreprises qui viennent de commencer leur expansion internationale. Ces entreprises supportent des coûts d'apprentissage, par conséquent, elles subissent un impact négatif. Deuxième genre d'entreprises, c'est les entreprises qui se sont bien positionnées dans le processus d'internationalisation (Etape 2) et qui arrivent à tirer profit des avantages. Les autres entreprises, c'est des entreprises fortement internationalisées qui ont dépassées de façon à ce que les avantages supplémentaires d'une nouvelle internationalisation soient inférieurs aux coûts supplémentaires de l'expansion, reflétant ainsi l'étape 3. Par conséquent, elles subissent un impact négatif sur la performance.

(Contractor et al, 2003) a tenté de concilier les résultats contradictoires en proposant une théorie unifiée reflétant les trois étapes. Lorsque la pente est négative, cela reflète un degré faible d'internationalisation. Cette pente devient positive avec un degré

d'internationalisation modéré. La pente devient négative lorsque le degré d'internationalisation est élevé. La validité de cette théorie a été soutenue par (Thomas et Eden, 2004) en examinant des entreprises américaines et (Lu et Beamish, 2004) en examinant des entreprises japonaises.

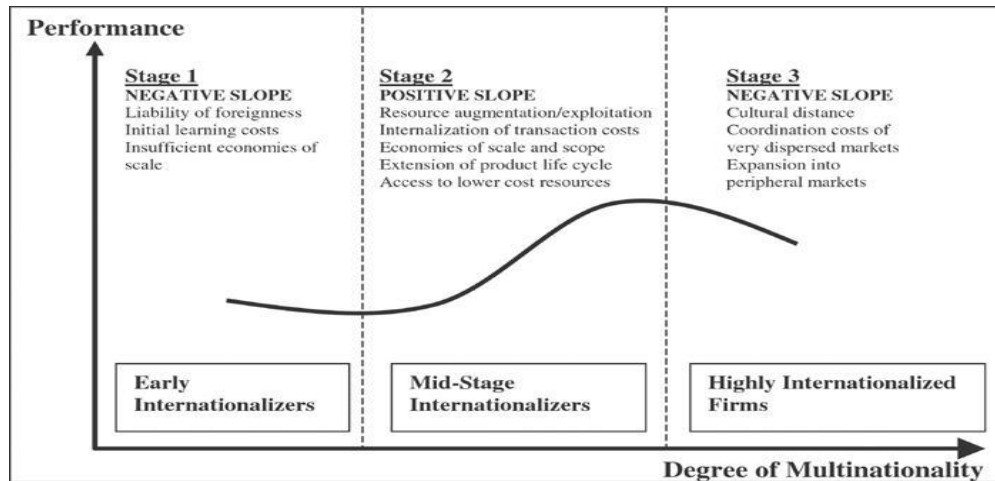


Figure 10 : Modèle général de la relation Internationalisation-Performance

Sources: (Contractor et al, 2003, P7)

1.2.1 Pente négative (Etape 1) :

Cette étape est soutenue par le modèle d'Uppsala (Johanson et Vahlne, 1977). Dans cette étape l'entreprise cherche à aller au delà des frontières familières. En plus, une entreprise voulant s'internationaliser supportera les coûts d'apprentissage dus au manque de connaissances des marchés étrangers notamment la culture et la politique de l'environnement. C'est pour cela que la première étape s'affiche avec une pente négative.

Lors de son expansion internationale, l'entreprise se développe dans un environnement inconnu. Elle est confrontée à des incertitudes en raison du manque de connaissances et d'expériences (Johanson et Vahlne, 1977). Cela entraîne systématiquement des coûts de transaction, d'apprentissage, de coordination et de communication. L'entreprise doit faire des efforts énormes afin de se renseigner sur les structures et les institutions des pays dans lesquels elle opère. On parle d'un processus d'adaptation de l'entreprise à son nouvel environnement. Tenter de concurrencer avec succès sur les marchés étrangers engendre des coûts d'adaptation. (Hennart, 2001) avance aussi que dans cette étape, les coûts d'agence peuvent être élevés par l'opportunisme du personnel éloigné.

Les coûts d'internationalisation se produisent tout au long du processus d'internationalisation. Néanmoins, l'effet négatif sur la performance de l'entreprise serait plus marquant dans cette étape car les petites opérations de ventes effectuées à l'international ne couvrent pas les coûts initiaux supportés par l'entreprise.

1.2.2 Pente positive (Etape 2) :

En franchissant l'étape initiale d'internationalisation, l'entreprise peut tirer avantage de la diversification géographique et par conséquent, diversifier les risques. L'entreprise dans cette phase a assez accumulée de connaissances et d'expériences internationales. Ces arguments coïncident aussi avec le modèle d'Uppsala (Johanson et Vahlne, 1977). Dans cette étape, l'entreprise à travers les opérations effectuées sur les marchés étrangers arrive à acquérir de l'expérience, à maîtriser des coûts, à identifier et saisir les opportunités et à améliorer les indicateurs de performance. Par conséquent, la relation Internationalisation-Performance affiche une relation positive.

Plusieurs avantages peuvent être tirés dans cette étape, les entreprises pourront réaliser des économies d'échelle en transférant des ressources (Tallman et Li, 1996), l'exploitation des imperfections des marchés, l'accès à la connaissance et l'exploitation des ressources et les intrants à moins coûts.

1.2.3 Pente négative (Etape 3) :

Certaines entreprises se développent fortement à l'international, la pente devient à nouveau négative suite aux coûts importants de coordination liés au degré avancé d'internationalisation et la diversité géographique. Opérer dans plusieurs marchés, génère des coûts importants. Cela signifie qu'une plus grande diversité culturelle entraînera des coûts plus élevés. Car au delà d'un certain niveau d'internationalisation, la coordination entre plusieurs unités dispersées géographiquement revient plus chère que les avantages tirés de l'expansion internationale.

(Lu et Beamish, 2004) ont démontré en intégrant la variation des coûts et avantages durant les phases du processus d'internationalisation, qu'il existe une relation non-linéaire en forme de S entre la diversification géographique et la performance. Aux premiers stades de l'expansion internationale, une entreprise rencontre des responsabilités vers l'étranger et des coûts d'internationalisation, étant donné que l'environnement visé et les marchés étrangers sont méconnus par les entreprises. Donc, les coûts dépassent systématiquement les avantages de l'internationalisation jusqu'à ce que des résultats positifs soient réalisés.

Dans une deuxième étape, l'apprentissage expérientiel dans les pays hôtes permet de maîtriser les coûts relatifs aux nouveaux marchés. Parallèlement, la diversification géographique croissante permet aussi d'exploiter plusieurs avantages soulignant que le niveau croissant de la diversification géographique permet d'accroître la rentabilité de l'entreprise. Par conséquent, les coûts relatifs aux nouveaux environnements sont réduits durant cette étape. L'expansion de l'activité dans plusieurs pays augmente des coûts de

coordination et de gouvernance en dépassant les avantages de la diversification géographique, par conséquent la performance de l'entreprise baisse.

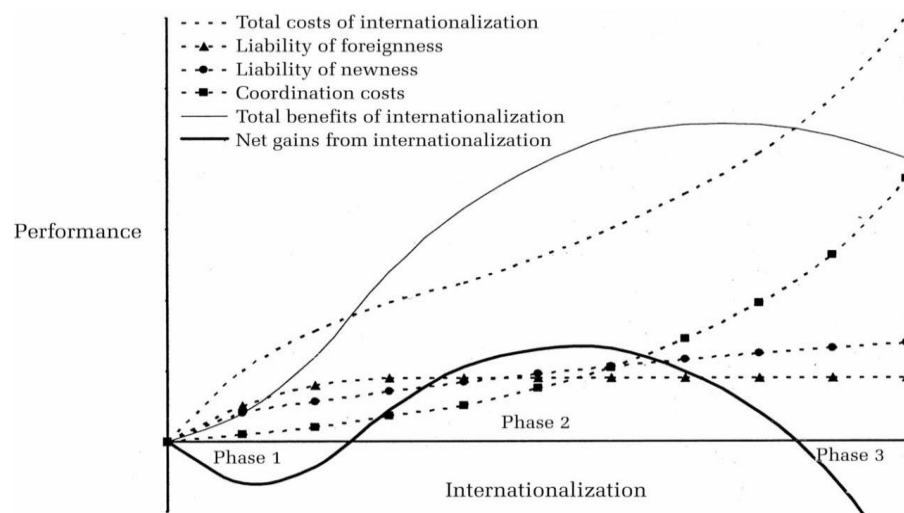


Figure 11 : Multinationalisation et Performance – Les trois phases –

Sources : (Lu et Beamish, 2004, P 600)

Après avoir présenté le modèle général, on présente certaines études qui ont examiné l'impact de l'internationalisation sur la performance des entreprises. Sachant que les travaux antérieurs nous offrent d'excellents commentaires (par exemple, Sullivan, 1994). A ce titre, on se concentre uniquement sur une poignée d'études qui ont abordé la relation Internationalisation-Performance.

1.3 UNE THEORIE AUX RESULTATS CONTRASTES EN DEHORS DU MODELE GENERAL:

L'étude de la relation Internationalisation-Performance peut nous illustrer, comment les entreprises profitent à moyen ou à long terme des expansions à l'étranger. Les études existantes examinant la nature de cette relation ont utilisé différents arguments théoriques ainsi que diverses sources de données, ce qui a donné lieu à des résultats mitigés et parfois contradictoires. Bien que les études empiriques évoquées aient fourni de nouvelles idées sur l'impact de l'internationalisation sur la performance, la plupart des études existantes n'intègrent pas l'hétérogénéité entre la capacité des entreprises à gérer leur expansion à l'international. C'est-à-dire que ces études ont examiné les liens entre l'internationalisation et la performance sans intégrer les ressources et les capacités nécessaires de l'entreprise pour maximiser efficacement les avantages de l'expansion internationale.

A vrai dire, la relation Internationalisation-Performance est beaucoup plus complexe qu'on ne le suppose, puisque les stratégies mises en place par les entreprises modèrent la direction de cette relation. La relation Internationalisation-Performance peut changer dans le temps

et, par conséquent, il faut utiliser à la fois une série chronologique et des données transversales pour analyser l'impact réel de l'internationalisation sur la performance de l'entreprise.

En adressant les avantages de l'internationalisation, plusieurs chercheurs affirment une relation positive et linéaire entre l'internationalisation et la performance (Grant, 1987 ; Kim et al, 1993). Or d'autres chercheurs ont confirmé l'existence d'autres formes de relation et plusieurs résultats incohérents sont apparus, ce qui nous explique que la relation est loin d'être simple et linéaire. Une relation négative trouvée par (Michel et Sheked, 1986). Quelques chercheurs ont trouvé une forme de U (Lu et Beamish, 2004, Ruigrok et Wagner ; 2003). D'autres en forme de S (Contractor et al, 2003 ; Lu et Beamish, 2004 ; Thomas et Eden, 2004). U inversé (Daniel et Bracker, 1989 ; Geringer et al, 1989). Tant que d'autres chercheurs ont échoué de cerner la nature de relation (Bulkey et al, 1978).

La majorité des recherches avancent que le degré d'internationalisation est un facteur affectant la performance de l'entreprise d'une manière positive (Liu et Cheng, 2011). Tant que d'autres ont démontré que le degré d'internationalisation a un impact négatif sur la performance de l'entreprise (Gomes et Ramaswamy, 1999) ; ces résultats sont contradictoires. (Ramaswamy, 1992) avance que la conception incomplète des dimensions d'internationalisation génère des résultats contrastés.

Les études empiriques menées ont identifié plusieurs modèles essayant d'expliquer la nature de relation Internationalisation-Performance. A ce titre, on présente les modèles les plus abordés dans la littérature.

1.3.1 Modèle positive et linéaire :

L'expansion internationale est censée apporter des avantages significatifs pour les entreprises et cela pour plusieurs raisons. Les recherches introduites en 1970, en se penchant sur les avantages d'internationalisation ont avancé l'existence d'une relation positive et linéaire. Et cela, en prenant en considération uniquement les avantages de l'internationalisation (Augmentation des ventes à l'étranger, économie d'échelle, introduction de nouveaux produits) (Zahra et al, 2000 ; Korable et al, 2002 ; Hsu et Pereira, 2008).

Dans ce modèle, il est supposé que le degré d'internationalisation a toujours un impact positif sur la performance. Et les résultats empiriques indiquent qu'au fur et à mesure que l'entreprise se développe à l'international, il y aura un impact positif et linéaire sur la performance de l'entreprise. L'hypothèse d'une relation linéaire et positive entre

l'internationalisation et la performance est une approche très simplifiée pour la construction théorique (Ruigrok et Wagner, 2003).

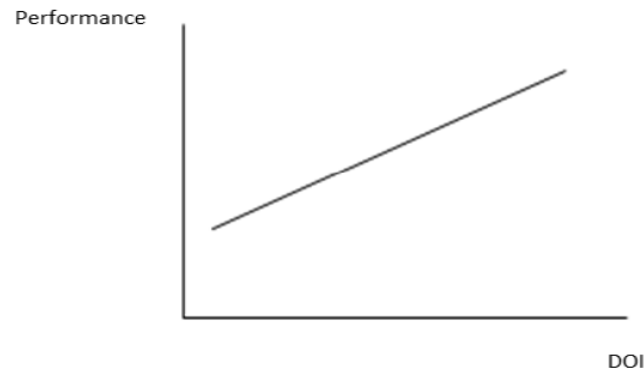


Figure 12 : Relation positive et linéaire entre Internationalisation-Performance

Source : Conçu par l'auteur

1.3.2 Modèle positif avec une performance décroissante :

Ce modèle montre que le degré d'internationalisation affecte négativement la performance (Gomes, Ramaswamy, 1999). Dans ce modèle, l'internationalisation a un impact positif sur la performance dans les premières phases d'internationalisation, mais avec le temps cette performance devient négative.

Certes qu'il y a plusieurs avantages à tirer de s'aventurer à l'étranger, et que l'expansion continue génère des bénéfices accrus. Pour (Gomes, Ramaswamy, 1999), les opérations à l'étranger s'accompagnent de contraintes de gestion induisant des coûts de contrôle, de communication et de coordination, ce qui dépasse largement les avantages de la performance.

Ils avancent que les rendements marginaux peuvent dépasser les coûts marginaux à un certain point optimal, et à partir de ce point, les rendements marginaux deviennent négatifs. L'hypothèse sur laquelle se sont basés (Gomes, Ramaswamy, 1999), est que la relation entre l'internationalisation et la performance est non linéaire, la performance augmente jusqu'à un niveau optimal au-delà duquel un niveau élevé d'internationalisation conduit à une baisse de performance. Les résultats empiriques indiquent que l'hypothèse est soutenue.

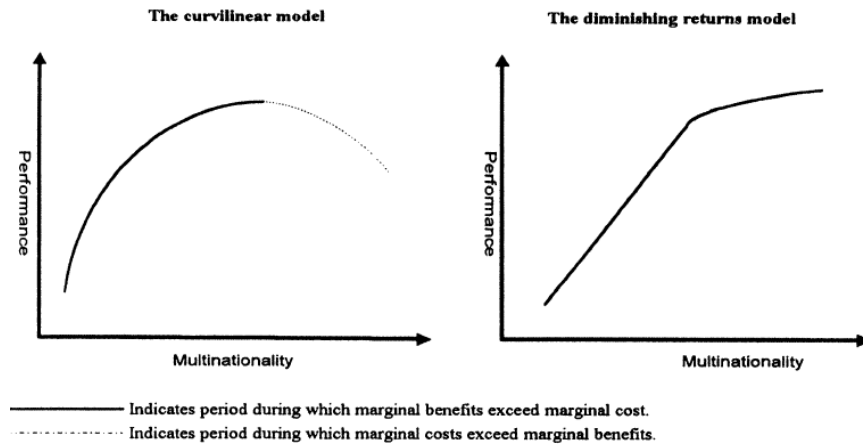


Figure 13 : Relation positive avec une performance décroissante

Source : (Gomes et Ramaswamy, 1999, P175)

Le modèle de rendement positif mais décroissant est soutenu aussi par (Thomas et Eden, 2004). Dans la figure suivante, initialement l'internationalisation a un impact positif sur la performance. Au fil des années, elle continue à avoir un impact positif mais avec des taux de performance réduits.

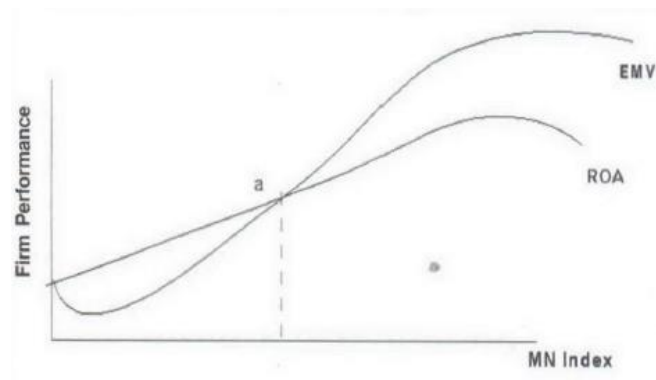


Figure 14 : Modèle positif avec une performance décroissante

(Thomas et Eden, 2004, P 107)

1.3.3 Modèle U standard :

D'autres recherches ont montré que la forme de relation Internationalisation-Performance prend une forme d'un U standard. Cela veut dire que l'entreprise affiche dans la phase initiale une performance négative. A travers le temps et en acquérant de l'expérience sur les marchés étrangers, cette performance devient positive.

En examinant des entreprises allemandes partant de l'hypothèse que la relation prend une forme U standard, la performance étant élevée à faible degré d'internationalisation, faible à moyen degré d'internationalisation et élevée à haute intensité d'internationalisation,

(Ruigrok et Wagner, 2003) conclut des résultats empiriques indiquant une relation non linéaire et décroissante entre le degré d'internationalisation et la performance des entreprises. La forme crue de la courbe aux degrés d'internationalisation élevés signifie qu'une fois que les entreprises dépassent ce seuil, elles ont tendance à rattraper leur retard. On peut en déduire qu'une fois les entreprises se sont effectivement adaptées avec le nouvel environnement, elles sont en bonne position pour tirer rapidement profit des marchés étrangers.

En les comparant avec des entreprises américaines, ils ont démontré que les entreprises allemandes se déplacent vers des marchés culturellement indépendants. Donc, à un faible degré d'internationalisation, elles sont rapidement confrontées à des pressions de performance causées par l'inadéquation entre les environnements commerciaux externes et les paramètres internes de l'entreprise. Ils avancent aussi que les stratégies d'expansion spécifiques au pays peuvent aider à expliquer les résultats empiriques apparemment contradictoires tirés de l'échantillon des entreprises allemandes et américaines.

(Contractor et al, 2007) ont testé la forme de la courbe Internationalisation-Performance des entreprises dans une économie émergente (Inde) en étudiant la différence entre les entreprises de service et les entreprises manufacturières. (Contractor et al, 2007) ont trouvé une courbe en forme de U représentant la relation Internationalisation-Performance des entreprises indiennes. Ils ont conclu également que les entreprises de service ont tendance à obtenir des avantages positifs de l'internationalisation plutôt que les entreprises manufacturières.

En fait, la forme U était beaucoup plus appliquée dans les entreprises de tailles moyenne ou bien nouvellement internationalisées (Lu et Beamish, 2001), ou bien des entreprises de services (Contractor et al, 2007). Ils soutiennent qu'au début, la performance est négative dans la phase initiale d'internationalisation mais à travers le temps, elle devient positive.

A son tour, (Douglas E. Thomas, 2005), examine la relation entre les stratégies internationales de diversification et la performance des entreprises des marchés émergents. En utilisant un échantillon longitudinal d'entreprises mexicaines, il constate qu'il existe une relation curviligne en forme de U entre la diversification internationale et la performance des entreprises. Au début de leur engagement à l'international, les entreprises mexicaines connaissent une performance négative; Cependant, au fil du temps, grâce à l'acquisition d'expérience et à l'apprentissage organisationnel, ils finissent par tirer profit de l'expansion internationale.

Le même résultat constaté par (Capar et Kotable, 2003) en étudiant un échantillon d'entreprises allemandes issues de quatre industries de services: commerce de détail /

commerce de gros, services publics, services de technologie de l'information (TI) et tourisme. Leur étude est considérée la première tentative visant à examiner empiriquement la relation entre la diversification internationale et la performance dans les entreprises de services.

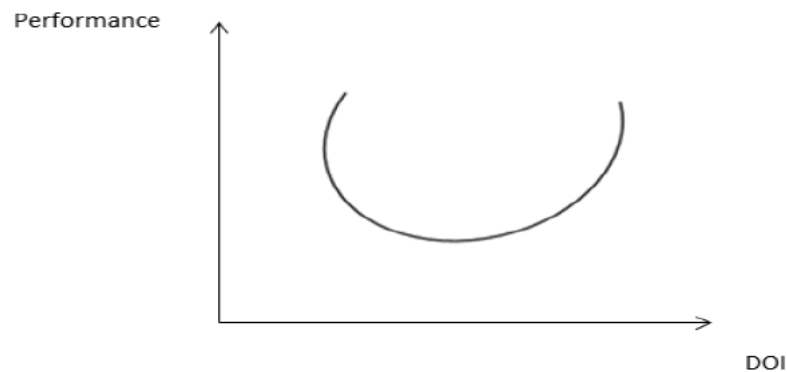


Figure 15 : Relation en U standard entre Internationalisation-Performance

Source : Conçu par l'auteur

1.3.4 Modèle de Courbe W :

Dans son article, (Fernandez et al, 2015) a mis l'accent sur la dimension familiale dans l'examen de la relation Internationalisation-Performance. Sachant que les recherches abordant l'influence de la dimension familiale sur cette relation sont relativement rares (Graves et Thomas, 2008).

(Fernandez et al, 2015) a effectué une étude sur des PME familiales espagnoles. Ils avancent que la nature d'internationalisation des entreprises familiales est la résultante de leurs caractéristiques (Des moyens financiers et des capacités managériales limitées). En outre, elles suivent un mode d'internationalisation traditionnel, un engagement incrémental et progressif dans les marchés étrangers tout en fonction de la distance psychique.

(Fernandez et al, 2015) a constaté l'existence de quatre étapes exprimant la relation Internationalisation-Performance dont la courbe prend la forme d'un W. Dans une phase initiale, la relation est négative, l'entreprise réalise de faibles ventes et les coûts d'apprentissage sont importants. Dans une deuxième phase, l'entreprise augmente le niveau des ventes ce qui rend la relation positive mais les ventes sont toujours opérées dans les marchés proches géographiquement. Dans une troisième étape, les entreprises s'internationalisent dans les marchés les plus distants, cela engendre plus de coûts d'apprentissage afin de s'adapter au nouvel environnement. La relation dans ce stade devient négative.

Dans la quatrième étape, la relation Internationalisation-Performance est positive car les entreprises augmentent leurs ventes dans de nouveaux marchés et elles peuvent atteindre les économies d'échelle.

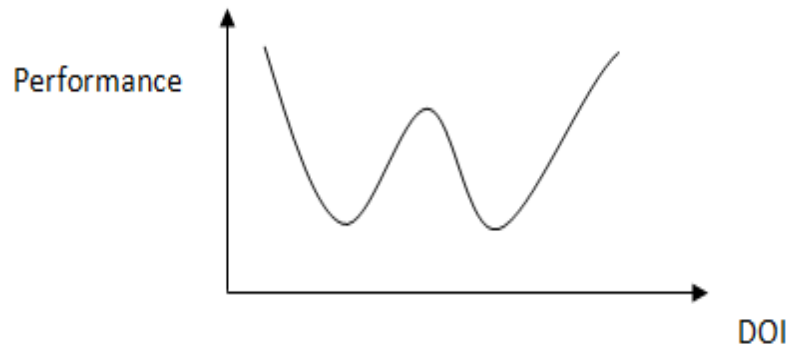


Figure 16 : Modèle de Courbes W

Source : Conçu par l'auteur

1.3.5 Modèle U inversé :

(Chiao et al, 2006) ont essayé d'enrichir les preuves empiriques concernant les problèmes d'internationalisation qui affectent les petites et moyennes entreprises (PME) des pays nouvellement industrialisés. Leurs résultats empiriques sur les entreprises taïwanaises montrent l'existence d'une relation entre le degré d'internationalisation et de performance des PME dessinée par une courbe en forme de U inversé, dans laquelle la performance augmente jusqu'à un niveau optimal (point critique) d'internationalisation.

Après avoir atteint le point critique, les coûts marginaux dépassent les avantages marginaux de l'internationalisation, transformant ainsi les pentes de la courbe en négatives, bien que l'impact total de l'internationalisation sur la performance reste positif.

Dans leurs travaux (Qian et al, 2008 ; Ramasway, 1995) ont rencontré aussi une courbe dessinant la relation Internationalisation-Performance sous forme d'un U inversé, en adressant des avantages et les coûts d'internationalisation. Ils supposent dans leur étude l'existence d'un seuil d'internationalisation. Cela, veut dire que la diversification géographique internationale permet aux entreprises d'accroître leur performance jusqu'à un seuil au-delà duquel les coûts d'internationalisation dépassent la somme des bénéfices réalisés.

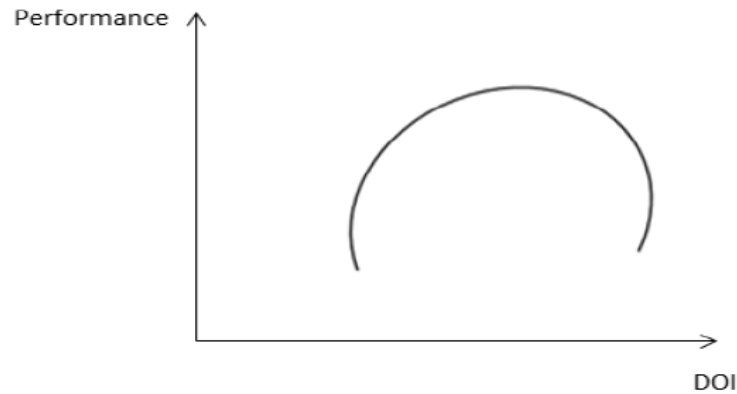


Figure 17 : Modèle U inversé

Source : Conçu par l'auteur

1.3.6 Analyse des études empiriques de la relation Internationalisation-performance :

Le suivant tableau résume 17 études empiriques ayant examinées la nature de relation Internationalisation-Performance. On tente à travers ce tableau d'expliquer les résultats mitigés et ce, en abordant trois éléments essentiels :

- Les fondements et références théoriques sur lesquels se sont basés les chercheurs pour étudier la relation ;
- Le choix des variables mesurant la performance et le degré d'internationalisation ;
- Méthodologie de recherche mise en œuvre pour l'étude.

Tableau 8 : Etudes empiriques de la relation Internationalisation-Performance

Auteur	Fondements théoriques	Mesures DOI	Mesures de Performance	Méthodologies	Echantillon	Résultats
(Lu et Beamish, 2001)	Théorie IDE Théorie des réseaux	Nombre de pays et d'IDE	ROA ROS	Analyse de régressions	164 entreprises japonaises	U standard
Capar et Kotabe, 2003)	Théorie IDE Théorie évolutionniste	FSTS	ROS	Analyse de régressions	81 entreprises de services Allemandes	U standard
(Contractor et al, 2007)	Théorie IDE Théorie d'internationalisation Théorie évolutionniste	FSTS	ROE ROA ROS	Analyse des séries temporelle	269 entreprises indiennes	U standard

(Ruigrok et Wagner, 2003)	Théorie IDE Théorie d'internationalisation incrémentale	FSTS	ROA OCTS	Analyse des séries et analyse de régressions	84 Entreprises allemandes	U standard
(Thomas, 2006)	Théorie d'internationalisation	FSTS	ROS	Analyse des séries temporelles	500 entreprises mexicaines	U standard
(Fernandez et al., 2015)	Théorie IDE	DOI = proportion of foreign sales $\frac{\sum_{i=1}^n \text{proportion of sales in region}_i}{n} \times 100$ number of regions	ROS	une analyse longitudinale	4 357 entreprises espagnoles	W
(Ruigrok et al, 2007)	Théorie évolutionniste	FSTS	ROA	analyse de données et des séries chronologiques	87 entreprises suédoises	Forme sigmoïde
(Contractor et al, 2003)	Théorie IDE Paradigme éclectique	FSTS FETE	ROS ROA	Analyse auto-régressions	103 entreprises	Forme sigmoïde
(Lu et Beamish, 2004)	Théorie IDE Théorie d'internationalisation Théorie évolutionniste	-Le nombre de filiales à l'étranger - le nombre de pays dans lesquels l'entreprise a des filiales à l'étranger	ROA Q du Tobin	Analyse de régressions	1489 entreprises japonaises	Forme sigmoïde
(Thomas, Eden, 2004)	La théorie d'IDE Théorie d'internationalisation Théorie évolutionniste	FSTS FATA	ROA ROE	Analyse de régressions	151 entreprises US	+ avec une performance décroissante
(Gomes et Ramasway, 1999)	Théorie des IDE Théorie d'internationalisation	Index Multi-item	ROA OCTS	Analyse des séries temporelles	95 entreprises US	+ avec une performance décroissante
(Lin et al, 2005)	Théorie des IDE	FSTS	ROA	Analyse de régressions	92 entreprises singapouriennes	Positive

(Hsu et Pereira, 2008)	Théorie des IDE Théorie évolutionniste	FSTS FATA	ROS ROI ROE	Analyse de régressions	110 entreprises US	Positive
(Zahra et al, 2000)	Théorie des IDE Théorie d'internalisation Théorie évolutionniste	% des vente à étranger	ROE	Analyse de régressions	321 US New ventures	Positive
(Kotable et al, 2002)	Théorie des IDE Théorie d'internalisation	FITI (Foreign Incom to total Incom ratio)	ROA	Analyse des series temporelles	49 entreprises US	Positive
(Chiao et al, 2006)	Théorie des IDE Théorie d'internalisation Théorie des réseaux	ESR (Export sales ratio)	ROS	Analyse de régressions	1419 entreprises Taiwanaïses	U inverse
(Ramaswamy, 1995)	Théorie des IDE	FATA	ROS ROA	Analyse de series temporelles	25 entreprises US	U inverse

- Les résultats des recherches :

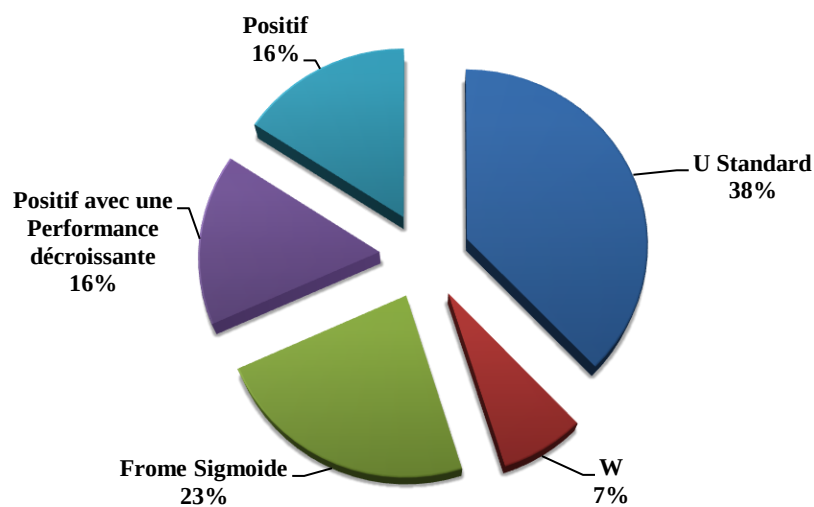


Figure 18 : Relation Internalisation-Performance : Conclusion des recherches

En examinant la figure n°18, on constate bien l'existence de différents résultats. Cela reflète clairement la complexité de la relation Internationalisation-Performance. Les premières études ont conclu l'existence d'une linéaire et positive (16%). Les récentes études ont conclu une forme de relation plus complexe comme le cas des entreprises espagnoles qui prend la forme d'un W. Sachant que, la majorité des études ont conclu une relation de forme U standard (38%). Le désaccord persiste toujours malgré les tentatives de réconciliations opérées dans la littérature.

- **Fondements théoriques :**

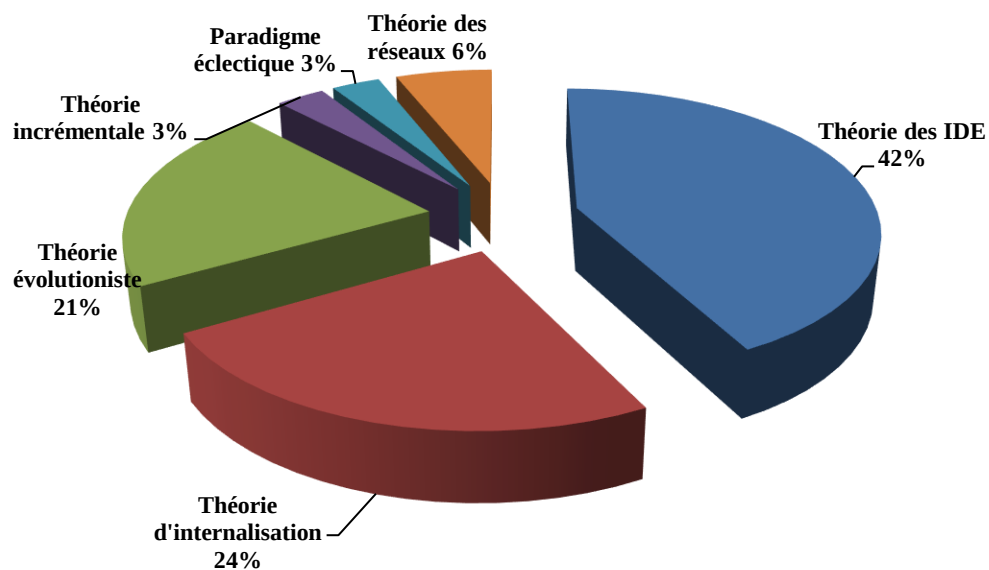


Figure 19 : Fondement théorique des études de la relation Internationalisation-Performance

Les recherches orientées vers l'étude de la relation Internationalisation-Performance s'inspirent de plusieurs références théoriques notamment les théories de commerce international. Revenant à la figure N°19, on constate clairement que la théorie qui s'est imposé dans l'étude de cette relation est la théorie des IDE (42%). Une bonne partie des recherches font appel aussi à la théorie d'internalisation (24%). Un pourcentage significatif de (21%) des études sont influencée par l'approche évolutionniste basée sur la connaissance. Une minorité des études se sont appuyée sur la théorie des réseaux (6%), le paradigme éclectique (3%) et la théorie incrémentale (3%).

La littérature fait ressortir un large éventail de courant théorique utilisé dans l'étude de la relation Internationalisation-Performance. Cette variété théorique se base sur un ensemble différent d'hypothèses. Sur ce, il n'est pas aussi étonnant de découvrir une variété de résultats.

- Le choix des mesures des variables :

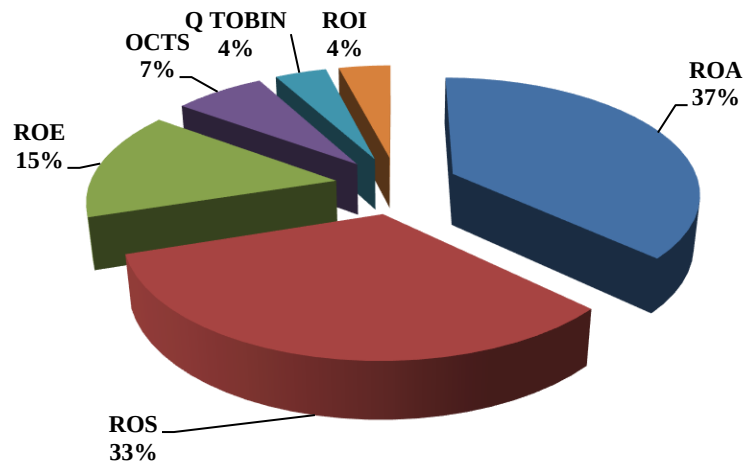


Figure 20 : Mesures de degré d'internationalisation

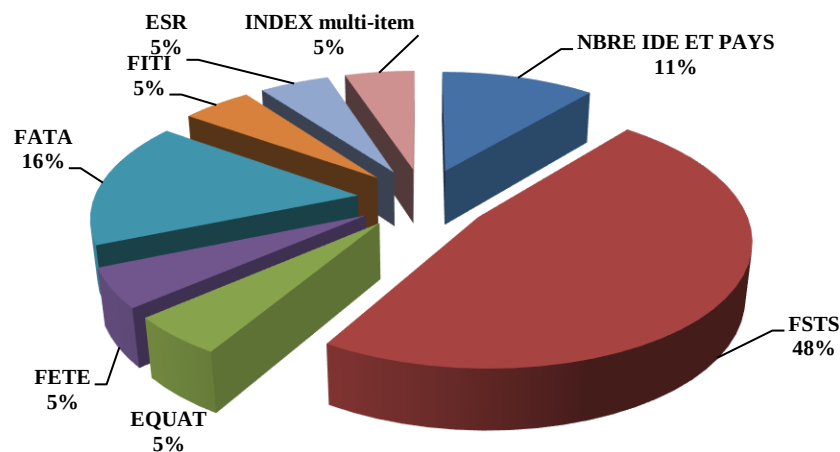


Figure 21 : Mesures de la performance

Le choix des variables clés de l'internationalisation et de la performance sont systématiquement influencées par le courant théorique employé dans l'étude de la relation Internationalisation-performance. En toute évidence, l'opérationnalisation des mesures doit avoir une référence théorique, et comme on a constaté une variété des références théoriques dans l'étude de la relation, il serait évident que les mesures employées seront différentes.

Remarquant que (48%) des études utilisent le ratio (FSTS) pour mesurer le degré d'internationalisation des entreprises. Il est considéré comme le ratio le plus utilisé pour déterminer la proportion des activités internationales d'une entreprise par rapport à l'ensemble de ses activités. Le nombre des IDE installés à l'étranger et les pays étrangers dont lesquels l'entreprise opère et la mesure FATA sont des mesures souvent utilisées dans

les recherches d'internationalisation. Dans la littérature appréhendée par nos soins dans le tableau N° 21, ces deux mesures sont utilisées à 11% et 16% dans les recherches. Sinon, les ratios (EQUAT-FETE-FITI-ESR-Index Multi Item) sont des ratios dont la fréquence d'utilisation est minime.

Pour mesurer la performance de l'entreprise, il a été employé ROA (37%) et ROE (33%) comme ratios les plus utilisés dans les recherches de la relation Internationalisation-Performance. Le ratio ROS est utilisé à (13%), une utilisation qui peut considérée comme significative et les autres ratios (OCTS-Q Tobin- ROI) ont une utilisation insignifiante.

- **Méthodologie de recherche :**

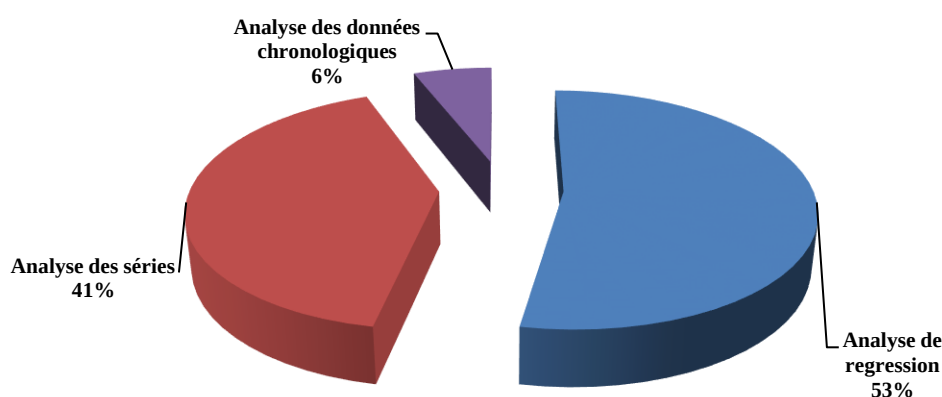


Figure 22 : Méthodologie de recherche

Passant par la diversité des fondements théoriques et les mesure des variables clés employés, on aborde aussi une autre facette importante de la recherche, la conception de la méthodologie. Il y'a aussi une large diversité dans la conception de la méthodologie employée dans l'étude de la relation Internationalisation-Performance. Certaines études se concentrent uniquement sur l'examen de l'impact de l'internationalisation sur la performance de l'entreprise et écartent l'examen des effets d'interaction. D'autres études, explorent les effets modérateurs de quelques variables sur la relation comme l'étude portée par (Kotable et al, 2002).

Une autre différence s'installe relative à l'utilisation des différents outils statistiques. Il y a des études ayant exploré la relation en se basant sur les analyses descriptives (Analyse de séries 41% et analyse des données chronologiques 6%), tant que d'autres se sont orientées vers des analyses de la régression 53%. Ajoutant aussi que, certains chercheurs ont effectué des analyses transversales et d'autres des analyses longitudinales. N'oubliant pas également les différences au niveau des tailles des échantillons, les secteurs et les économies étudiés.

Les recherches appréhendées dans le tableau ne représentent guère une revue exhaustive de l'étude de la relation Internationalisation- Performance. Mais, elle nous permet d'avancer que les références théoriques, l'opérationnalisation des mesures et la conception de la méthodologie de recherche employées expliquent les résultats mitigés et le désaccord persistant dans la littérature sur l'internationalisation et la performance.

Les modèles évoqués représentent une tentative de recherche pour expliquer la relation Internationalisation-Performance. On a remarqué clairement que les résultats sont différents. Ces différences peuvent être expliquées par la différence du contexte. En plus, il y a plusieurs dimensions et variables qui ne sont pas prises en considération dans ces études empiriques.

La conceptualisation insuffisante de l'internationalisation génère aussi des résultats différents. (Sullivan, 1992 ; 1994 ; Ramasway, 1992) mettent l'accent sur deux aspects importants d'internationalisation. Le degré d'engagement à l'international présenté par le pourcentage des activités menées par l'entreprise à l'étranger et l'étendu d'engagement à l'étranger présenté par la dispersion géographique. Donc, on constate l'existence de deux dimensions importantes d'internationalisation qu'il faut prendre en compte dans l'analyse de l'impact d'internationalisation sur la performance des entreprises (L'étendu ou bien la dispersion géographique et la profondeur d'internationalisation).

Dans le même cadre de recherche, (Hitt et al, 2000) avancent que chaque dimension d'internationalisation affecte la performance d'une manière différente. D'ailleurs (Chiang et Yu, 2006) concluent que concentrer son internationalisation dans un seul pays affecte négativement la performance de l'entreprise. (Dhanaraj et Beamish, 2003) concluent que l'étendu de l'internationalisation a un impact positif sur la performance de l'entreprise.

En effet, ces résultats contrastés peuvent être expliqués par plusieurs raisons. Deux facteurs peuvent avoir contribué à ces constatations incohérentes. Tout d'abord, les chercheurs utilisent de différentes mesures dans leurs études car ils n'arrivent pas à appréhender un seul cadre conceptuel sur l'internationalisation et la performance. Deuxièmement, bien que plusieurs des études aient utilisé des données relatives à des périodes de temps multiples, elles n'ont pas examiné la stabilité de la relation Internationalisation-Performance au fil du temps.

A cet égard, (Tomas et Eden, 2004) argumentent qu'il n'est pas toujours possible de déterminer le temps que peut prendre une entreprise afin de tirer les avantages de l'expansion à l'international. Faisant également référence à leurs études, ils avancent que les études sont menées dans des contextes différents en soulignant les différences des

marchés dans lesquels les entreprises opèrent. Ajoutant également que des études pareilles doivent être portées sur de longues périodes (Chang, 2011).

A l'heure actuelle, il est impossible d'unifier l'ensemble des connaissances pour expliquer pleinement si le degré d'internationalisation affecte positivement ou bien négativement la performance des entreprises.

2. MODELE INTEGRATEUR ET EFFET MODERATEUR DE LA RELATION INTERNATIONALISATION-PERFORMANCE

2.1 MODELE INTEGRATEUR DE LA RELATION INTERNATIONALISATION-PERFORMANCE

Malgré de nombreuses recherches, aucune théorie n'est encore proposée expliquant les effets de l'internationalisation sur la performance des entreprises. Il est difficile de développer une théorie générale sur ce phénomène.

(Nguyen, 2007) a proposé un modèle intégrateur afin de réconcilier les différents résultats visant surtout à éclairer l'impact des différentes dimensions de l'internationalisation sur la performance des entreprises. Afin d'examiner la relation Internationalisation-Performance, il a mis en avant la dimension spatiale et temporelle en distinguant entre l'internationalisation reliée et non reliée. Dans ce cadre, cet auteur a examiné :

- L'évolution dans le temps de la relation I reliée-P;
- L'évolution dans le temps de la relation I non reliée-P ;
- L'évolution dans le temps de la relation I (reliée et non reliée) et la performance.

Il est fort logique que la relation entre Internationalisation-Performance change avec le temps. D'ailleurs (Lu et Beamish, 2004 ; Thomas et Eden, 2004) ont construit leur modèle en prenant en considération la dimension temporelle notamment dans l'analyse des coûts et bénéfices d'internationalisation. Ils ont constaté que les bénéfices et les coûts émanant du processus d'internationalisation changent avec le temps.

L'internationalisation implique des coûts et des bénéfices. Ces deniers varient en fonction des stratégies d'internationalisation mises en place par l'entreprise, notamment le choix entre l'internationalisation reliée et non reliée. Soulignant aussi que les entreprises qui opèrent dans des milieux similaires avec une distance psychique réduite ont des coûts moins élevés (Grant, 1987).

L'internationalisation reliée ou non reliée s'apprécie en fonction de la distance psychique. L'internationalisation reliée reflète une faible proximité géographique, culturelle, politique,

économique. En revanche, l'internationalisation non reliée reflète une forte disparité culturelle, politique, économique et une distance géographique plus distante.

2.1.1 Relation Internationalisation reliée et Performance :

Les entreprises qui opèrent dans des pays proches psychiquement et géographiquement à des degrés faibles et modérés, peuvent bénéficier de plusieurs avantages. Car, ces entreprises poursuivent leur internationalisation dans des environnements similaires pouvant assurer une meilleure combinaison de ressources et compétences. Par contre, lorsque les entreprises augmentent leur engagement dans un pays/marchés non similaires, cela pourrait générer un impact négatif sur les résultats. Par conséquent, la relation IR-P prend la forme d'une courbe en U inversé.

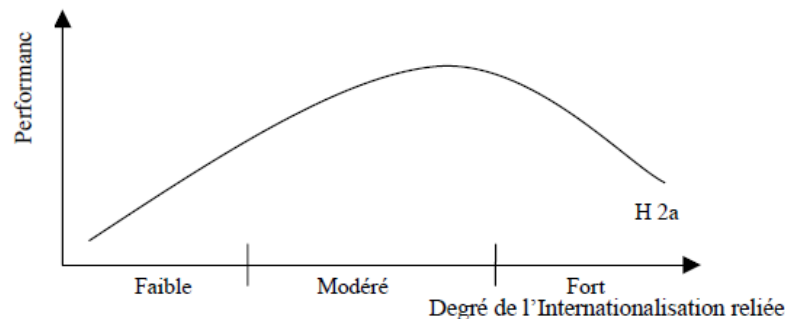


Figure 23 : Relation Internationalisation reliée et Performance

Source : (Nguyen, 2007, P13)

2.1.2 Relation Internationalisation non reliée et Performance :

(Nguyen, 2007), met l'accent sur le fait que l'internationalisation reliée génère plus de bénéfices et moins de coûts par rapport à l'internationalisation non reliée. Dans les premières phases d'internationalisation, les entreprises qui opèrent dans des pays loin psychiquement, doivent reconfigurer leur système afin de s'adapter aux nouveaux environnements. Ce qui génère des coûts d'internationalisation très importants, influençant négativement la performance. Rappelant que l'étude empirique introduite par (Ruigrok et Wagner, 2003) aboutit aux mêmes résultats.

Dans des phases modérées d'internationalisation, l'entreprise accumule assez d'expériences internationales, permettant ainsi de maîtriser ses coûts et réaliser des bénéfices, « Transaction, coordination managériales et de communication ». Par contre, dans des phases plus avancées, l'entreprise a tendance à perdre l'équilibre par le phénomène de surinvestissement. Par conséquent, la relation INR-P est curviligne, dont la courbe prend une forme d'un S horizontal.

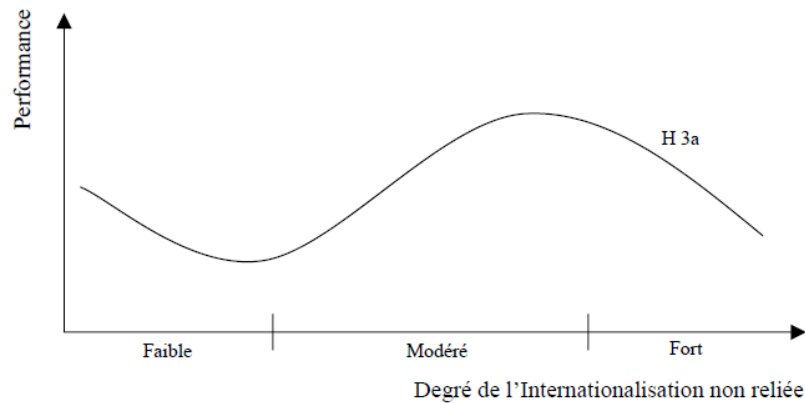


Figure 24 : Relation Internationalisation non reliée et Performance

Source : (Nguyen, 2007, P14)

2.2 EFFET MODÉRATEUR DE LA RELATION INTERNATIONALISATION - PERFORMANCE :

La littérature existante dans ce contexte nous offre des résultats empiriques contrastés comme on l'a vu ci-dessus. Ces résultats mitigés exigent d'autres variables pour expliquer cette relation. D'ailleurs (Ruigrok et Wagner, 2003) et (Kotabe et al, 2002) confirment que les recherches existantes examinant le lien Internationalisation-Performance ont négligé les variables modératrices. A ce titre, on essaye d'avancer quelques études ayant abordé les effets modérateurs de cette relation.

2.2.1 Effet modérateur de l'innovation/ Capacité de marketing:

Plusieurs chercheurs prennent en compte l'innovation comme effet modérateur notamment (Kotabe et al, 2002 ; Lu et Beamish, 2004, Bausch et Krist, 2007). Une dimension importante qui peut modérer le bénéfice d'exploitation, tel que les actifs incorporels, le savoir-faire technologique, les brevets, les compétences de gestion, les marques et les fonds de commerce. Plus l'actif incorporel est important, plus l'entreprise réalise des rendements importants.

A ce titre, (Bausch et Krist, 2007) ont introduit une étude permettant d'analyser l'effet modérateur de l'intensité de la R&D sur la relation Internationalisation-Performance. Pour eux, les actifs incorporels en termes de savoir-faire technologique modèrent positivement la relation. Elle est plus forte pour les entreprises à haute intensité en R&D. En outre, (Lu et Beamish, 2004) ont testé l'effet modérateur de l'actif incorporel en prenant en considération l'intensité de R&D de l'intensité de la publicité.

Ces figures illustrent un effet positif et linéaire de la relation l'internationalisation et la performance de l'entreprise :

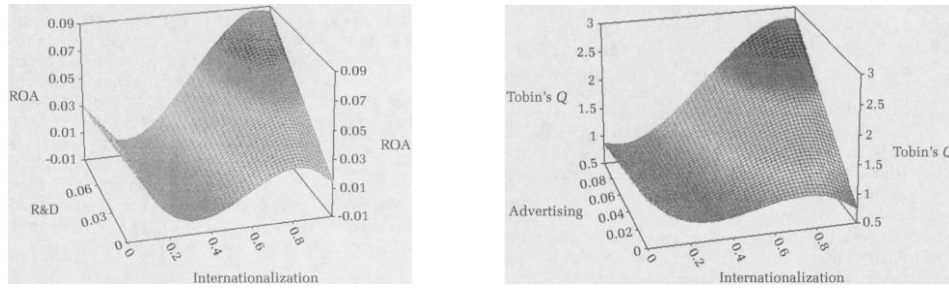


Figure 25 : Effet modérateur de l'innovation/ Capacité de marketing

Source : (Lu et Beamish, 2004, P605-606)

(Kotable et al, 2002) ont étudié aussi l'effet modérateur de la capacité de recherches et développement et l'intensité de la publicité sur la relation Internationalisation-Performance. Ils ont conclut que les entreprises ayant de forte intensité en R&D et forte intensité en publicité, affichent de meilleures performances.

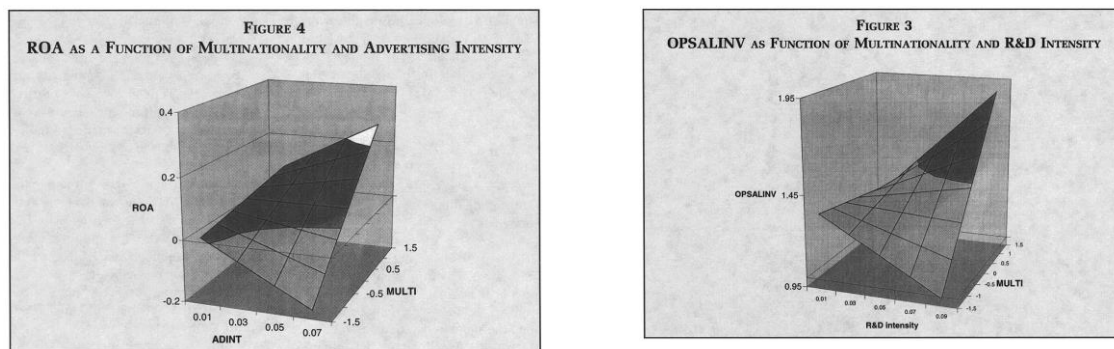


Figure 26 : Effet modérateur de la publicité/intensité en R&D

Source (Kotable et al, 2004, P90-91)

Les résultats tirés dans l'étude menée par (Kotable et al, 2004) indiquent que l'impact de l'internationalisation sur les performances financières et opérationnelles est modéré par la capacité de R&D et la capacité de commercialisation de l'entreprise. Ces deux facteurs permettent aux entreprises d'obtenir de meilleurs avantages à l'international. Les entreprises ayant une capacité à différencier leurs produits /services de leurs entreprises rivales et qui consacrent des budgets importants à la promotion et à la publicité, peuvent construire de marques réussies. Ces dernières peuvent également vendre leur produits/services à des prix supérieurs et réaliser des profits plus importants sur les marchés étrangers.

Cette logique s'applique aussi pour les entreprises ayant des orientations en recherche et développement. Les entreprises qui consacrent des budgets à la recherche et développement, peuvent améliorer leur performance en se concentrant sur l'amélioration du processus de production et le développement du produit. De même, une entreprise

innovante qui tente de perfectionner les processus de production peut maîtriser, voir réduire les coûts de production et améliorer la qualité des produits par rapport aux concurrents.

(Chiao et al, 2006) montrent que l'intensité de la publicité est négativement associée à la performance de l'entreprise aux stades initiaux de l'investissement en publicité. Une fois que les investissements publicitaires atteignent un niveau particulier, la publicité aura un impact positif sur la performance.

Sur la base de ce qui est évoqué ci-dessus, les capacités de marketing et d'innovation des entreprises accentuent l'impact d'internationalisation sur la performance de l'entreprise. Étant donné que le marketing et les capacités innovantes permettent conjointement à améliorer leur performance grâce à des prix élevés et à des produits de qualité supérieure (Kotable et al, 2004).

Dans une perspective évolutive, (Nguyen, 2007), tente d'atténuer la disparité théorique de la relation Internationalisation-Performance. Les entreprises peuvent améliorer leur performance décroissante par l'innovation proactive afin de maîtriser la structure bénéfices-coûts. Les figures suivantes illustrent la modulation de la relation IR-P/INR-P par l'innovation:

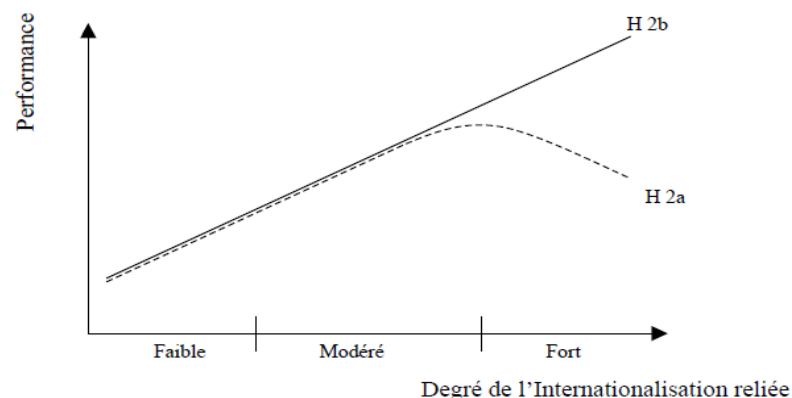


Figure 27 : Relation Internationalisation reliée et Performance

Source : (Nguyen, 2007, P19)

Comme nous l'avons vu, l'entreprise connaît une performance décroissante lorsqu'elle atteint des degrés avancés d'internationalisation reliée. Pour éviter cette décroissance et supprimer le seuil d'internationalisation, les entreprises peuvent améliorer leur performance à l'aide des innovations technologiques, organisationnelles et managériales d'une manière proactive. Cependant, les entreprises peuvent tracer un processus linéaire d'internationalisation et une performance positive.

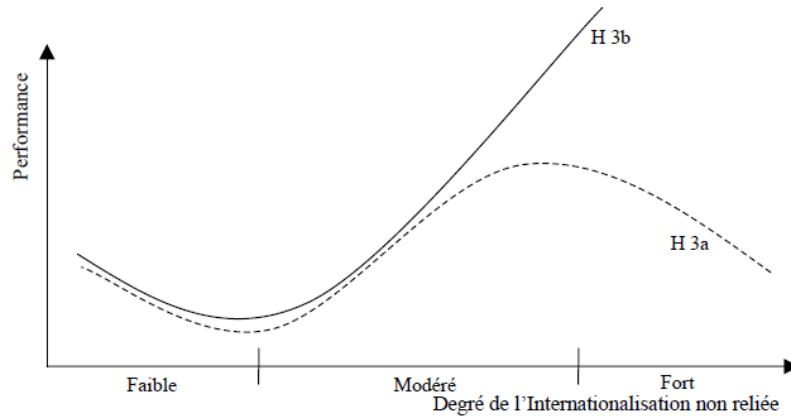


Figure 28 : Relation Internationalisation reliée et Performance

Source : (Nguyen, 2007, P 20)

Dans le cadre d'une INR, les entreprises doivent accompagner leur processus d'internationalisation par un processus d'innovation et d'apprentissage dès les premières phases d'internationalisation. Il est évident que la phase initiale d'internationalisation induit des coûts importants, influençant négativement la performance. Après cette phase, en mettant en place un processus d'innovation continue et proactive, la performance devient positive et linéaire. La courbe de la relation Internationalisation-Performance prend la forme d'un U Standard.

2.2.2 Effet modérateur de l'apprentissage organisationnel :

(C-C. Hsua, A. Pereira, 2008) ont proposé un schéma conceptuel expliquant le lien Internationalisation-Performance, en testant empiriquement les effets modérateurs de l'apprentissage organisationnel sur la relation Internationalisation-Performance. Et ce, en intégrant deux flux de littérature distincte à savoir la théorie de l'apprentissage organisationnel et l'approche basée sur les ressources.

Ils examinent la relation casuelle entre l'internationalisation et la performance en introduisant l'apprentissage organisationnel comme modérateur. Leurs résultats démontrent que ce lien est modéré par la nature et l'étendue des activités d'apprentissage organisationnelles. Ils avancent que, les managers des entreprises peuvent obtenir des performances supérieures si elles alignent leurs activités d'apprentissage organisationnel avec leurs degrés d'internationalisation. Ils démontrent également un autre résultat intéressant dans le cadre de leur étude empirique. Ils ont conclu que l'apprentissage technologique ne modère pas le lien Internationalisation-Performance. Par conséquent, ils se penchent vers la sensibilité des liens sociaux par rapport à l'apprentissage technologique afin d'expliquer ce résultat.

A son tour, (Ruigrok et Wagner, 2003) argumentent que les entreprises qui procèdent à l'apprentissage organisationnel d'une manière régulière durant le processus d'internationalisation peuvent assurer une performance positive et linéaire en évitant ce qu'on appelle « le seuil d'internationalisation ». Pour (Ruigrok et Wagner, 2003), les opportunités d'apprentissage tout au long du processus d'internationalisation fournissent à l'entreprise des connaissances cumulatives, en permettant une expansion plus poussée. Pour lui, la forme de la relation Internationalisation-Performance est susceptible d'être déterminée par les processus d'apprentissage organisationnel. Dans le cadre d'une expansion internationale et d'une adoption progressive d'une stratégie culturellement non reliée, les entreprises font face à un déséquilibre croissant entre les environnements externes et les compétences internes. Les entreprises commencent à reconfigurer les systèmes, les mécanismes et les processus internes pour qu'ils correspondent à leur nouvel environnement mondial par le biais d'apprentissage.

Conformément aux théories de l'apprentissage organisationnel, les conclusions tirées par (Ruigrok et Wagner, 2003) indiquent que les processus de reconfiguration interne sont susceptibles d'être induits par des pressions de performance que les entreprises rencontrent sur leur chemin d'internationalisation, permettant un développement de performance supérieur dans des degrés élevés d'internationalisation.

A coté des effets modérateurs évoqués, on ajoute d'autres effets abordés dans la littérature. L'effet des réformes économiques mises en place par les gouvernements et les implications de l'Etat dans le secteur économique pouvant affecter la relation Internationalisation-Performance (Lopez-Morales et Gomes, 2014). L'âge de l'entreprise modère aussi la relation, elle est plus forte pour les jeunes entreprises d'après (Bausch et Krist, 2007).

(Thomas, 2005), en abordant la distance géographique en tant que modérateur, il avance que le fait de concentrer davantage les ventes à l'étranger d'une entreprise sur les marchés plus proches n'influence pas la performance. Les chercheurs ont soutenu aussi que la diversification internationale permet aux entreprises de répartir les risques (Kobrin, 1991). Opérer dans des environnements multiples permet aux entreprises de tirer parti des différences de localisation qui existent et réaliser plus de performance. Opérer dans plusieurs endroits offre également des possibilités accrues d'apprentissage et d'acquisition de connaissances (Hitt et al., 1997).

Conclusion :

On conclut que le lien Internationalisation-Performance demeure une question clé dans la recherche du commerce international. Cette question a été étudiée par plusieurs auteurs essayant de fournir des preuves théoriques et empiriques. Toutefois, les études antérieures n'ont pas fourni des conclusions claires pour une telle relation.

La littérature nous apporte un large éventail de résultats contrastés et des conclusions hétérogènes. Ces résultats sont considérés comme complémentaires dans la mesure où chaque résultat constitue un élément de réponse. Cette hétérogénéité relève peut être des caractéristiques différentes des entreprises. La littérature examinant la relation Internationalisation-Performance n'a pas pris en considération les attributs propres à l'entreprise et les attributs relatifs à l'environnement dans lequel l'entreprise opère ses activités internationales.

L'analyse des résultats mitigés peut être expliquée par :

- Les différences dans les fondements théoriques utilisés dans la recherche;
- Les différences liées à l'opérationnalisation et à la mesure des deux variables à savoir, internationalisation et la performance;
- Les différences dans les conceptions et les méthodologies de recherche.

On constate aussi à travers la littérature que les recherches se sont concentrées sur les entreprises des économies développées et émergentes. Les marchés en développement ne reçoivent pas assez d'attention. Cependant, on sait très peu sur la stratégie d'internationalisation des entreprises des économies en développement et comment le degré d'internationalisation affecte leur performance.

Chapitre III :
Apprentissage organisationnel : Modèle
de performance et développement
technologique

Introduction :

Par son importance centrale dans la théorie de l'apprentissage organisationnel, l'étude de la connaissance constitue la pierre angulaire dans l'analyse des stratégies des entreprises. Dans ce chapitre, on tente d'analyser particulièrement le processus d'internationalisation par le biais de l'apprentissage organisationnel. D'autant plus, qu'à l'origine des modèles séquentiels abordant l'internationalisation des entreprises mettent en avant l'importance cruciale de la connaissance dans l'engagement des entreprises à l'international.

L'importance de l'apprentissage organisationnel pour la survie et la performance des entreprises n'est pas trop abordée dans la littérature. Le développement de la théorie de l'apprentissage organisationnel peut nous offrir un nouvel horizon dans l'analyse du processus d'internationalisation afin de cerner comment les entreprises procèdent à l'apprentissage de l'environnement international.

L'apprentissage organisationnel joue un rôle important pour les entreprises qui pénètrent de nouveaux marchés internationaux. L'acquisition de connaissances sur un marché étranger aide les entreprises à réduire les incertitudes vis-à-vis les nouveaux territoires, car le manque de connaissances peut avoir un impact négatif sur le rendement de l'entreprise (Han et al 2007).

(Johansen et Vahlne 1977) a décrit le processus d'internationalisation comme un processus riche et complexe d'apprentissage organisationnel. L'école suédoise a attribué à la connaissance un rôle clé pour expliquer le processus d'internationalisation des entreprises. Pour le modèle d'Uppsala, la connaissance reste la pièce maîtresse des théories d'internationalisation des entreprises. D'ailleurs, le rôle clé des connaissances dans les théories d'internationalisation n'a pas été remis en question depuis le travail fondateur des théoriciens d'Uppsala. Aujourd'hui, le rôle de la connaissance est reconnu comme étant beaucoup plus complexe et intrigant que ce que Johanson et Vahlne ont reconnu à l'origine.

En fait, l'apprentissage organisationnel doit être un objectif important pour les entreprises qui souhaitent poursuivre leur diversité à l'international et assurer une performance durable. Soulignant à ce titre, que le succès ou l'échec d'une entreprise dépend largement de la manière dont la connaissance est collectée, gérée et exploitée (Nonaka et Takeuchi, 1995).

L'apprentissage des entreprises s'impose continuellement sur les marchés internationaux afin d'obtenir un avantage concurrentiel sur le marché mondial et améliorer leur performance. En effet, étudier le rôle de l'apprentissage organisationnel peut nous éclairer l'angle empirique de la relation Internationalisation-Performance. Ce chapitre contribue à

enrichir la théorie d'apprentissage organisationnel dans le cadre d'internationalisation des entreprises, en mettant l'accent sur l'apprentissage cognitif et expérientiel.

Dans le cadre de ce chapitre, on présente une revue de littérature en essayant d'appréhender principalement les configurations et les approches de l'apprentissage organisationnel. Il serait aussi intéressant d'examiner l'apprentissage dans le modèle d'Uppsala. Ensuite, on traite le processus d'internationalisation comme étant un processus d'apprentissage organisationnel en abordant la connaissance d'internationalisation.

1. REVUE DE LITTÉRATURE SUR L'APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL

A travers la revue de littérature qu'on va présenter, on essaye de cerner les grandes configurations et les différentes approches d'apprentissage organisationnel. On tente aussi d'analyser le processus d'apprentissage, voir comment l'organisation apprend-elle ? Qui est le sujet d'apprentissage ? Et quelle sont les sorties de cet apprentissage ?

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). 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. L'intérêt porté pour l'apprentissage organisationnel s'explique par plusieurs raisons. La complicité de l'environnement et la nécessité de bonnes capacités d'adaptations expliquent sans doute cet intérêt.

1.1 DEFINITIONS DE L'APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL :

L'apprentissage organisationnel demeure un concept complexe et multidisciplinaire (Dodgson, 1993). Selon (Easterby-Smith, 1997), l'apprentissage organisationnel se situe à plusieurs niveaux ; niveau individuel (Apprentissage par le processus cognitif), niveau collectif (Apprentissage collectif par les connaissances tacites et explicites), niveau ensemble d'organisation (Apprentissage relationnel par les expériences partagées).

Selon (Argyris et Schon, 1978), l'apprentissage organisationnel met en avant quatre questions fondamentales :

- Quelles sont les conditions qui peuvent être réunies pour pouvoir apprendre ?
- Quel type d'apprentissage est considéré le bon pour l'organisation ?
- De quelle manière une organisation peut-elle apprendre ?
- Quelles sont les moyens mis en place par l'organisation afin de développer sa capacité d'apprentissage ?

L'apprentissage organisationnel est une notion difficile à appréhender, de nombreuses définitions sont données. On propose quelques définitions dont la diversité permet de confirmer la complexité du terme :

Tableau 9 : Les définitions proposées de l'apprentissage organisationnel

Auteurs	Définition apportée par l'auteur
Argyris et Schön (1978)	« Une organisation apprend lorsqu'elle acquiert de l'information sous toutes ses formes, quel qu'en soit le moyen (connaissances, compréhensions, savoir-faire, techniques et pratiques) ».
Dodgson (1993)	Processus par lequel les entreprises construisent, développent et organisent leurs connaissances en fonction de leurs actions et de leurs caractéristiques culturelles.
Levitt et March (1988)	« Les organisations apprennent lorsqu'elles intègrent les conséquences de l'histoire aux procédures qui guident leur comportement », Processus par lequel les organisations codifient les ingérences du passé et les transforment en routines.
Senge (1990b)	« Dans les organisations apprenantes, les individus améliorent sans cesse leur capacité à créer les résultats désirés, de nouvelles façons de penser surgissent et se développent continuellement, la vision collective accorde une marge de liberté importante, et les individus apprennent sans cesse comment mieux apprendre ensemble »
Koenig (1994)	« Phénomène collectif d'acquisition et d'élaboration de compétences qui, plus ou moins profondément, plus ou moins durablement, modifie la gestion des situations et les situations elles-mêmes »
(Huber, 1991)	Processus par lequel une unité de l'entreprise (personne, service, groupe) acquiert des savoirs potentiellement utiles à l'organisation et grâce auquel l'entreprise élargit son répertoire de comportements possibles

**Fiol et Lyles
(1985)**

L'apprentissage organisationnel signifie le processus d'amélioration des actions à travers de meilleures connaissances et compréhensions

A travers toutes ces définitions, l'enjeu majeur de l'apprentissage organisationnel consiste à faire en sorte que les connaissances individuelles soient diffusées à l'échelle de l'organisation de telle manière que le niveau individuel et le niveau organisationnel s'alimentent réciproquement.

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.

(David Cayla, 2007) dans sa thèse de doctorat avance trois approches permettant de définir l'apprentissage organisationnel. Il nous semble important de les évoquer :

- Approche classique de l'apprentissage : Cette approche assimile l'apprentissage à un processus d'accumulation de connaissances abstraites. Cette perspective est reprise par plusieurs économistes, notamment (Fiol et Lyles, 1985). Elle appréhende aussi l'apprentissage organisationnel comme un processus essentiellement cognitif.
- Approche évolutionniste de l'apprentissage organisationnel : Richard Cyert et James March (1963) et de Richard Nelson et Sidney Winter (1982) sont les fondateurs de cette approche. Pour eux, le comportement des individus est déterminé par les routines organisationnelles. Au fur et à mesure l'organisation s'affronte à un environnement donné, elle sélectionnera les routines les plus efficaces sachant que l'émergence de nouvelles routines est relativement indépendante des individus et qu'il est le résultat d'un processus d'interaction collective. Dans ce sens, ils argumentent que, les routines ont donc une influence décisive sur le comportement organisationnel. Soulignant que l'approche évolutionniste écarte l'aspect cognitif.
- Approche d'acquisition de compétences : Dans cette approche l'apprentissage organisationnel est apparenté à un phénomène collectif d'acquisition et d'élaboration de compétences. Dans cette approche, le processus d'acquisition des compétences est fondé sur la connaissance. En effet, la connaissance est considérée comme une ressource fondamentale.

La définition de l'apprentissage organisationnel peut englober les trois notions. Les travaux initiés par (Zollo et Winter en 2002) tentent de combiner les différentes approches, afin

d'établir un schéma général de l'apprentissage organisationnel. Ces auteurs ont déterminé trois niveaux d'apprentissage organisationnel. Le premier porte sur « les routines organisationnel » déterminant le comportement des individus. Le second, « les aptitudes dynamiques » qui permet de modifier les routines. Et en fin, « les mécanismes d'apprentissage » qui influencent directement les aptitudes dynamiques.

Il nous paraît clair à la première lecture que ces approches ne sont pas compatibles. En regardant de plus près, la dimension cognitive, la routine et la compétence s'alignent vers une complémentarité. Ajoutant, aussi, il faut concevoir l'organisation comme un ensemble de compétences permettant la création et le développement de connaissance.

1.2 CONFIGURATIONS DE L'APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL :

Parallèlement à ce qu'on vient de présenter, on peut appréhender trois configurations de l'apprentissage organisationnel. L'apprentissage peut être abordé à travers les relations de l'entreprise avec son environnement. Donc, on parle d'un apprentissage d'adaptation aux changements de l'environnement. La deuxième configuration se présente par la relation de l'entreprise avec elle-même. A ce titre, il s'agit de voir comment l'entreprise peut détecter le dysfonctionnement interne, les corriger et capitaliser l'expérience. La troisième configuration, l'apprentissage peut prendre la forme d'apprentissage inter-organisationnel. L'entreprise peut apprendre en interaction avec d'autres organisations avec lesquelles elle peut échanger et partager les connaissances.

1.2.1 Apprentissage de l'environnement :

Il s'agit d'un apprentissage d'adaptation aux changements éventuels de l'environnement. La performance de l'entreprise dépend largement de la capacité d'adaptation. Donc, l'entreprise doit changer son comportement car selon cette conception c'est l'environnement qui structure le comportement organisationnel. L'entreprise doit être en position de répondre aux modifications de l'environnement, car ces modifications sont considérées comme un stimulus et l'apprentissage comme une réponse.

Soulignant que trop d'instabilité peut rendre l'apprentissage incertain et les connaissances invalides, ce qui limite largement l'analyse de l'environnement.(Fiol et Lyles, 1985) parlent d'une organisation déboussolée dans un contexte de changement aveugle. Plus l'environnement est relativement stable, plus il est prédictible et plus la connaissance est moins coûteuse. Mais, un environnement trop clément peut aussi nuire à l'apprentissage organisationnel (Hedberg,1981) car le stimulus est insuffisant. Ce qu'on peut saisir entre les lignes, est que l'apprentissage émerge dans un environnement de stabilité et de changement.

(Fiol et Lyles, 1985) ont présenté une figure permettant de déterminer le seuil en deçà et au-delà l'apprentissage peut se produire par rapport au taux de changement de l'environnement.

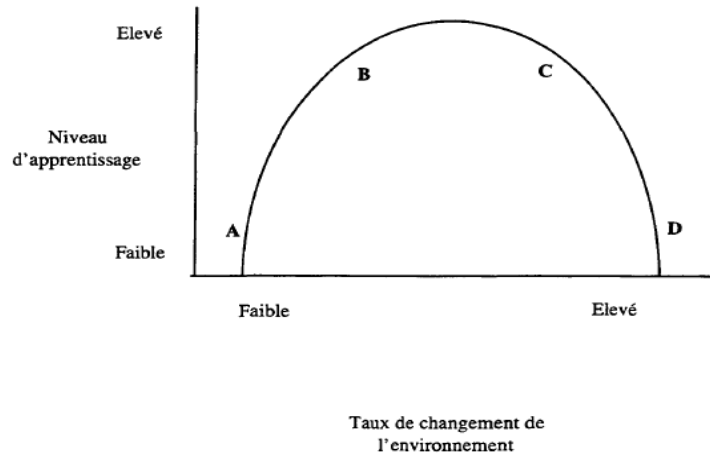


Figure 29 : Apprentissage de l'environnement

(Fiol et Lyles, 1985) avancent que, le point **A** représente les organisations bureaucratiques. Dans ce type d'organisation, il y a une absence ou peu d'apprentissage car les stimuli d'apprentissage sont limités et l'environnement est prédictible. Le point **D** représente un environnement très perturbé et peu prédictible. Dans ce contexte, (Fiol et Lyles, 1985) avancent qu'il est préférable de diversifier le portefeuille de l'organisation.

Le point **B** représente un changement peu important avec un niveau d'apprentissage important. Dans ce contexte, l'entreprise peu devancer les changements de l'environnement. Pour le point **C**, représente un changement très important et un niveau apprentissage fort. L'organisation doit montrer plus de flexibilité afin de suivre l'intensité de changement.

1.2.2 Apprentissage de l'entreprise par elle-même :

L'apprentissage de l'environnement est considéré comme un apprentissage exogène, tant que l'apprentissage de l'entreprise par elle-même est considéré comme un apprentissage endogène, c'est-à-dire un travail de l'organisation sur elle-même.

L'apprentissage endogène est généralement déclenché par un besoin, une tension, un changement, des erreurs qui influencent le quotidien normal de l'organisation. C'est pour cela, dans le cadre de cette configuration, on aborde les éléments qui déclenchent l'apprentissage. Déclencher un apprentissage, c'est mettre en place une démarche active, organisée et orientée.

- **Existence de ressources comme élément déclencheur d'apprentissage :**

Il est évident de dire que les entreprises qui disposent de ressources importantes, sont capables de déclencher rapidement des processus d'apprentissage. Les entreprises détenant des ressources suffisantes ou en excès, introduisent continuellement de nouvelles techniques, de nouveaux outils dans la gestion de leur organisation, et elles déclenchent continuellement un apprentissage sans que des erreurs ou des dysfonctionnements aient été détectés. Sachant que (Hedberg, 1981) avance que le excès de ressource ne conduit pas nécessairement à l'apprentissage.

- **L'expérience comme élément déclencheur d'apprentissage :**

L'apprentissage endogène est un apprentissage qui permet de gérer l'expérience. Dans ce sens, ce qui déclenche l'apprentissage, est bien la répétition des opérations et l'accumulation de l'expérience. L'apprentissage est abordé comme un processus de répétition (Koenig, 1997).

L'impact de la répétition de la production permet de standardiser les tâches, ce qui permet une accélération dans leur exécution. La courbe d'apprentissage affiche un coût unitaire de production d'un produit ou service en décroissance à chaque production cumulée. Donc, la baisse des coûts résulte des économies d'échelle, mais aussi de l'effet de l'apprentissage issu des répétitions.

Dans cette configuration, on met un intérêt particulier à la théorie de la courbe d'expérience. La théorie de la courbe d'expérience a été développée dans les années 60 par Bruce Henderson, consultant au niveau du cabinet (BCG) Boston Consulting Group, en construisant la fameuse matrice d'expérience. Cette approche préconise une stratégie de volume pour faire baisser les coûts unitaires de production, ce qui permet à l'entreprise d'obtenir un avantage concurrentiel durable.

Il est parfois confondu avec le concept parent de courbe d'apprentissage. La courbe d'apprentissage renvoie à l'idée que l'expérience accumulée se traduit par une plus grande productivité de la main d'œuvre, tandis que la courbe d'expérience renvoie à l'idée plus générale que l'expérience accumulée se traduit par une plus grande efficacité de l'organisation.

- **Le désapprentissage comme élément déclencheur d'apprentissage:**

La notion de déclencheur peut renvoyer à un apprentissage obsolète. Le désapprentissage est un processus d'effacement des réponses anciennes qui s'avèrent comme un handicap. Il s'agit plus précisément d'un processus d'effacement et d'oubli des connaissances

anciennement utilisées. Il constitue un élément essentiel dans l'apprentissage à double boucles (Frédéric Leroy, 2000). Le désapprentissage est un processus difficile car les connaissances organisationnelles sont ancrées dans le corps et l'esprit, mais, il demeure indispensable.

Dans un environnement en perpétuel mutation, les dimensions de la connaissance tacite deviennent obsolètes très rapidement et entravent les processus d'innovation. Les problèmes de gestion des connaissances tacites obsolètes étaient abordés par (Sirec et Rebernik, 2015). L'idée générale de ces deux auteurs c'est que, les entreprises ayant accumulé des connaissances expérientielles, devenues obsolètes doivent être éliminées parce qu'elles sont devenues inutiles et entravent l'accumulation de nouvelles connaissances essentielles à l'innovation.

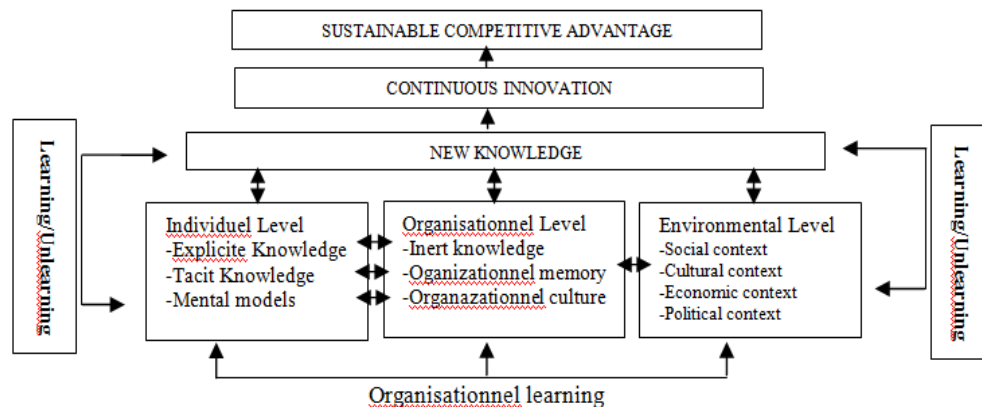


Figure 30 : Apprentissage / désapprentissage organisationnel

Source : (Sirec, Rebernik, 2015, P409)

Au niveau individuel, les chercheurs ont cerné la différence entre la connaissance explicite et tacite. La connaissance explicite est facilement repérable et transmissible entre individus (Nonaka et Takeuchi, 1995). La connaissance explicite est codifiée dans des documentations sous diverses formes.

La connaissance tacite porte sur les informations difficiles à exprimer et à formaliser. Elle est obtenue par des processus individuels internes comme l'expérience et les compétences individuelles. Les gens reconnaissent la connaissance tacite principalement comme une intuition, plutôt que comme un ensemble de faits ou d'ensembles d'instructions qu'ils sont conscients d'avoir et qu'ils peuvent expliquer aux autres.

Au niveau organisationnel, la mémoire organisationnelle reflète les connaissances explicites, mais aussi les connaissances tacites. Au niveau environnemental, les entreprises doivent renforcer l'échange des connaissances avec les différents agents économiques.

Le principal problème de la gestion de la connaissance tacite réside dans le fait qu'elle échappe à l'observation et à la mesure, un cadre adéquat permettant de rendre visible certaines dimensions de la connaissance tacite doit être développé. Dans ce cas, le désapprentissage s'impose et se traduit graduellement et inconsciemment. Les connaissances sont remplacées car elles ne sont plus utiles.

Dans la figure N°30, le processus de l'apprentissage et du désapprentissage ont lieu continuellement, ce qui rend le phénomène très complexe et difficile à comprendre, parce que les processus dépendent mutuellement des contextes sociaux, culturels, économiques et politiques.

Le désapprentissage des connaissances tacites doit être géré différemment des connaissances explicites. Cependant, Il est possible aussi de rendre explicites des connaissances tacites qui non seulement contribuent à un apprentissage réussi, mais permettent également d'identifier les connaissances qui entravent l'innovation et devraient être désappris (Sirec, Rebernik, 2015).

- Les erreurs et les mauvaises performances comme élément déclencheur d'apprentissage :

Il est considéré le plus souvent que l'apprentissage est un processus de correction et d'ajustement des erreurs. Le déclencheur d'apprentissage prend la forme d'un dysfonctionnement, détection des erreurs et résolution de problème comme l'avance (Prost et Buchel, 1997). (Sitkin, 1995) un des chercheurs ayant développé l'apprentissage par les erreurs, avance que l'erreur peut être une source de succès. Il montre aux organisations qu'il est plus important de savoir pourquoi nous avons commis des erreurs pour en tirer des leçons.

(Ingham, 1994) argumente que plus une grande insatisfaction est ressentie au sein de l'organisation, plus la perception partagée d'un besoin d'amélioration déclenche le processus d'apprentissage. L'apprentissage peut prendre naissance également du décalage entre les performances souhaitées et les résultats réels. Donc, apprendre dans ce sens, c'est corriger l'écart constaté. Si l'organisation enregistre des performances négatives, cela conduit à un processus d'apprentissage à partir du moment où le comportement organisationnel est remis en cause.

1.2.3 Apprentissage des partenaires :

Dans le cadre de la configuration inter-organisationnelle de l'apprentissage, l'apprentissage dépend largement des caractéristiques organisationnelles des partenaires. De même que l'apprentissage nécessite plusieurs dispositifs organisationnels permettant de profiter au

mieux des relations avec les partenaires (Clients, fournisseurs, établissements, opérations d'alliances, fusion...etc.).

L'approche d'apprentissage inter-organisationnel propose que les organisations forment les connaissances importantes qu'elles manquent à les créer individuellement. Elle identifie que la connaissance constitue la ressource clé à échanger et à apprendre au niveau inter-organisationnel.

Dans cette configuration, l'apprentissage devient un processus complexe à plusieurs niveaux. Il implique l'apprentissage du comportement, des routines, des normes des partenaires dans des conditions incertaines afin de réaliser les objectifs des partenaires. Il nécessite ainsi la capacité d'apprentissage et la qualité de la collaboration des partenaires qui permettent aux organisations de développer de nouvelles connaissances et d'accéder aux ressources difficilement généralisées.

1.3 L'APPROCHE BEHAVIORISTE ET L'APPROCHE COGNITIVE DE L'APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL :

L'apprentissage organisationnel a fait l'objet de nombreuses typologies. (Fiol et Lyles, 1985 ; Penrose, 1959) parlent d'une approche behavioriste et cognitive. Alors que (Argyris et Schon, 1978) abordent l'apprentissage à simple boucle et l'apprentissage à double boucles. (Dodgson, 1993) parle d'un apprentissage tactique et apprentissage stratégique. Tant que, (Senge, 1990b) aborde l'apprentissage adaptatif et l'apprentissage génératif.

Dans le cadre de notre thèse, on met l'accent sur deux conceptions dominantes de l'apprentissage organisationnel ; approche cognitive et approche behavioriste (comportementale). Par la suite, on va les orchestrer dans l'analyse du processus d'internationalisation.

1.3.1 Approche cognitivisme de l'apprentissage organisationnel :

Pour l'approche cognitive, on parle de la connaissance organisationnelle au sein de l'entreprise. Cela s'aligne avec la collecte des connaissances explicites, le traitement de nouvelles connaissances grâce aux (Documents, réunions, réseaux etc.)

L'approche cognitivisme s'oriente vers l'étude des états mentaux. Il s'agit dans ce sens d'étudier le changement cognitif au niveau de l'organisation. Elle met l'accent sur le sujet d'apprentissage. Alors que dans l'approche behavioriste, les comportements sont déterminés par l'environnement. Il s'agit plus précisément de structurer l'information en connaissance et l'enrichir. (Fiol, 1994) avance que l'apprentissage organisationnel dans le

sens cognitif, est la modification de l'état de la connaissance organisationnelle en comportement cognitif.

Dans cette approche, la conversion des connaissances se base sur le processus de la combinaison et l'extériorisation développée par Nonaka et Takeuchi. Ce qu'on va voir dans la spirale de connaissance.

Dans cette perspective, l'apprentissage va au-delà de l'apprentissage mineur ou apprentissage d'adaptation. En distinguant entre l'apprentissage et l'adaptation, (Argyris et Shone, 1978) fait ressortir deux niveaux d'apprentissage. L'apprentissage à simple boucle et l'apprentissage à double boucle. Pour le premier niveau, en cas de dysfonctionnement opéré au niveau de l'organisation, il s'agit d'adopter quelques ajustements pour introduire des corrections, ce qu'on appelle un apprentissage d'amélioration. Il ne génère pas un bouleversement au niveau de l'organisation.

Dans la pratique, il est difficile de distinguer entre ce qui relève de l'apprentissage à simple boucle ou à double boucle. L'apprentissage à double boucle implique de changer la nature des problèmes rencontrés ou les questions posées afin d'apporter des réponses favorables nécessaires à l'organisation. A l'instar de l'apprentissage à simple boucle, l'apprentissage à double boucle entraîne un changement dans la théorie d'action, les croyances et les normes (Frédéric Leroy, 2000). Il est considéré comme apprentissage majeur car il consiste à trouver des réponses sur le « Pourquoi » et non pas le « Comment ». Donc, c'est le type d'apprentissage innovant, créatif et stratégique.

L'approche cognitive implique une modification des schémas mentaux et elle induit une transformation organisationnelle radicale (Frédéric Leroy, 2000). Quant à l'approche comportementale, les changements stratégiques résultent des ajustements opérés au niveau des systèmes et routines organisationnelles au sein de l'organisation.

1.3.2 Approche behavioriste de l'apprentissage organisationnel :

L'apprentissage organisationnel émanant d'une approche behavioriste est compris comme une réaction et une réponse à des stimuli répétés. L'approche behavioriste appréhende l'apprentissage comme modification des conduites des individus en fonction de séquences stimulus-réponse appropriées. Ces séquences stimulus-réponse sont reprises pour décrire les relations entre l'entreprise et son environnement mais aussi pour expliquer le fonctionnement interne de l'organisation (Frédéric Leroy, 2000).

Pour l'approche comportementale, c'est une approche basée sur l'expérience. Cela se concrétise par le changement de comportement des individus. Ce comportement adaptatif est fondé sur les routines, c'est-à-dire les solutions trouvées à certains problèmes

quotidiens. Les tâches effectuées quotidiennement et les problèmes rencontrés prennent du temps. A cet effet, le personnel se familiarise et les prennent en charge d'une façon routinière, ce qui caractérise la connaissance tacite. Donc, les nouvelles tâches qui prennent naissance ainsi que les problèmes qui submergent avec, seront routinisés au fur et à mesure, et bien évidemment, c'est de nouvelles ressources managériales qui se développent. Selon (Nokaka et Takeuchi, 1998), la connaissance explicite se transforme en connaissance tacite par les routines.

Dans cette perspective, l'approche behavioriste adopte un changement gradué et adaptatif en accordant beaucoup d'intérêt aux routines organisationnelles. Dans cette approche, l'apprentissage dépend du passé car il est basé sur des routines organisationnelles (Basly, 2005). L'apprentissage organisationnel consiste à apporter une modification incrémentale aux objectifs tracés par l'organisation. Il peut être compris comme une série d'ajustements des routines existantes en réponse aux évolutions de l'environnement ou bien un déclin au niveau de la performance.

(Argyris et Schon, 1978) critique l'approche comportementale sur le fait qu'elle s'est concentrée sur le processus d'adaptation et au changement organisationnel car pour eux l'apprentissage organisationnel se traduit par modification radicale des aspects cognitives.

1.4 LE DEVELOPPEMENT DE LA CONNAISSANCE ET LA PERFORMANCE AU CŒUR DE L'APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL :

L'apprentissage organisationnel est un processus graduel qui permet de développer les connaissances au sein de l'organisation. Cela oriente l'organisation vers des performances souhaitées d'une part et permet d'offrir de nouveaux horizons stratégiques d'autre part. La connaissance et le sujet d'apprentissage constituent le cœur du processus d'apprentissage.

1.4.1 Le sujet d'apprentissage :

La plupart des modèles développés de l'apprentissage organisationnel s'appuient sur les modèles d'apprentissage individuel (Frédéric Leroy, 2000). Cela réside sûrement dans la difficulté de désigner le sujet d'apprentissage qui ne peut être que l'individu car l'organisation n'a pas de cerveau. Mais dans la mesure où on peut considérer l'organisation comme un système de traitement de l'information, la difficulté sera réduite.

(Igham, 1994) avance que les recherches sur l'apprentissage organisationnel ne prêtent pas attention à l'apprentissage individuel. Par contre, si on revient aux travaux de (Argyris et Schon, 1978), ils placent l'individu au cœur du processus d'apprentissage. Pour eux, le fondement de l'apprentissage réside dans les représentations individuelles.

Dans le cadre de notre thèse, on s'aligne au raisonnement de (Huber, 1991). Son sujet d'apprentissage est l'entité qui collecte, traite, stocke l'information peu importe que cette entité soit un individu ou une organisation. De même pour (Johanson et Vahlne, 1977).

L'apprentissage passe par une intuition individuelle à une institutionnalisation organisationnelle, le savoir tacite et explicite détenu par l'individu se traduit progressivement et s'inscrit dans les procédures, règles, routines et valeurs :

Tableau 10 : Agents et processus d'apprentissage selon (Crossan et al, 1995)

Niveau	Processus	Eléments du Processus
Individu	Intuition	Expérience, image, vision
Groupe	Interprétation	Langue, schéma conceptuel, conversation et dialogue
Organisation	Intégration	Ajustement mutuel, interaction régulée, compréhension partagée
	Institutionnalisation	Procédures, règles, routines, systèmes d'aide à la décision, structures, valeur...

Apprentissage organisationnel



Donc, l'apprentissage doit être identifié à chaque niveau et particulièrement, il s'agit de prêter attention au passage d'un niveau à l'autre (comment passer de l'apprentissage individuel à l'apprentissage collectif et celui organisationnel ?). Il est important de souligner que les individus appartenant à une organisation, n'apprennent pas tous, ni au même rythme. Une compétence détenue par un seul individu peut être la source d'une réponse à un problème, et cette compétence peut modifier la capacité de l'organisation à gérer les problèmes similaires. Dans ce cas, l'apprentissage devient organisationnel non parce que le sujet d'apprentissage est l'organisation, mais plutôt la connaissance nouvelle est apportée par l'individu. Cependant, le fondement d'un apprentissage organisationnel est de base individuel.

1.4.2 Le développement des connaissances :

La connaissance peut être définie en tant que résultat de tous les intrants au sein de l'organisation. (Bollinger et Smith, 2001) avance que la connaissance est l'interprétation effectuée par l'individu en se basant sur une expérience. Rappelant dans la littérature de l'internationalisation, Penrose (1959) distingue la connaissance objective et expérientielle. La connaissance objective s'exprime par des mots, des données et des procédures codifiées facilement transférables. Contrairement à la connaissance objective, la connaissance expérientielle est apprise que par les expériences et les actions personnelles. (Choo, 2001) distingue à son tour trois types de connaissances, à savoir : la connaissance tacite, ancrée

dans l'expérience des individus ; la connaissance explicite, codifiée et stockée dans la mémoire organisationnelle et la connaissance exprimée par des normes utilisées par l'organisation. Parlant de connaissances tacites, il existe quatre catégories citées par (Lubit, 2001, p.166):

- Compétences difficiles à identifier. « Savoir-faire »; le mot compétence implique une connaissance tacite.
- Modèles mentaux. On utilise des modèles mentaux ou des schémas lorsqu'on essaye de donner le sens à une situation; ils déterminent comment on comprend et on analyse les situations; c'est-à-dire, comment on comprend les connexions de cause à effet et ce qu'on signifie attribuer aux événements. Les schémas qu'on utilise sont souvent des abstractions subconscientes, plutôt que des modèles explicites qu'on emploie consciemment, et donc ils appartiennent à connaissances tacites.
- Les moyens d'aborder les problèmes prennent une dimension tacite.
- Routines organisationnelles. Une grande partie des connaissances tacites d'une entreprise est stockée dans ses routines. Cette connaissance tacite est intégrée au sein de l'entreprises et restent comme un héritage.

La théorie de création de connaissance de Nonaka et Takeuchi nécessite un intérêt particulier. Ils définissent l'apprentissage comme la création de connaissances qui permet à l'entreprise de se distinguer de ses concurrents. Ils se sont basés sur les formes et l'objet essentiels de l'apprentissage organisationnel. C'est bien la forme d'apprentissage qui produit soit une connaissance tacite, ou une connaissance explicite.

(Nonaka et Takeuchi,1991) argumentent que la connaissance est l'interaction entre tacite et explicite. Pour eux, la connaissance s'accumule dans l'entreprise, provoquant un mouvement perpétuel de combinaison, d'internalisation, de socialisation et d'externalisation. D'où le phénomène de la spirale des connaissances. Les quatre modes permettent d'amplifier les connaissances individuelles au niveau organisationnel et ils sont en interaction permanente, assurant à la fois le passage du tacite à l'explicite et de l'individuel au collectif.

Le modèle SECI est illustré dans le schéma suivant :

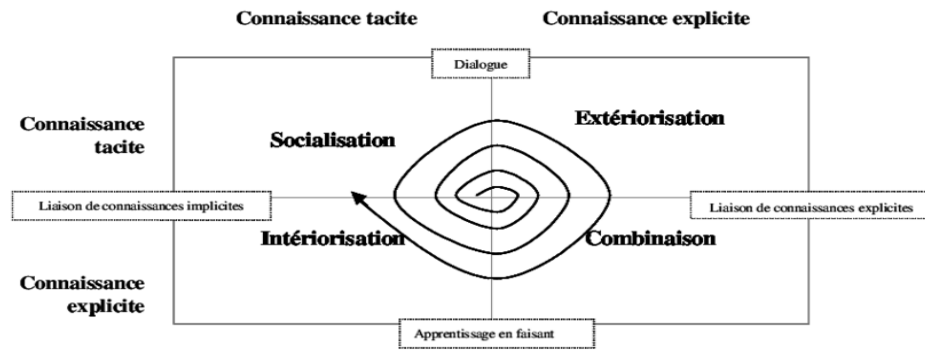


Figure 31 : La spirale des connaissances (Nonaka et Takeuchi, 1991)

La phase de la socialisation, (du tacite au tacite) : Cette phase constitue le point du départ du processus. La connaissance tacite accumulée au niveau individuel est socialisée avec d'autres membres de l'organisation. Ces interactions quotidiennes font émerger de nouvelles connaissances tacites. Cependant, l'apprentissage « en action » ou bien « face à face » permet d'assurer un transfert direct de la connaissance tacite. On résume cette étape dans *le partage des connaissances tacites*

La phase d'extériorisation (du tacite à l'explicite) : les connaissances tacites issues des interactions sociales interindividuelles sont converties en connaissances explicites. Donc, il ne s'agit pas d'un transfert de connaissance, mais plutôt de la codification des connaissances transcrites sous forme de documents, modèles, images...etc. Cette étape est plus facile pour communiquer et partager les connaissances car le dialogue continue et la réflexion collective permet de les exprimer sous forme *de notions explicites*. Ce processus complète le processus de création de connaissances en donnant formes aux connaissances tacites. Il s'agit plus précisément d'articuler les connaissances en concepts.

L'étape de la combinaison (du l'explicite à l'explicite) : La combinaison consiste à l'utilisation de connaissances explicites et transformer en autres connaissances explicites. Cette étape est assimilée à un processus de rationalisation des connaissances codifiées au sein de l'organisation, un processus par lequel les individus se coordonnent et explicitent leurs connaissances propres pour forger les connaissances communes.

L'étape de l'intériorisation (d'explicite à tacite) : Cette étape est fortement liée à l'apprentissage « en faisant ». Les connaissances explicites deviennent une partie de la base de connaissances des individus. Car les individus ne se contentent pas de la réception passive des connaissances, mais à sa mise en pratique à travers l'action. Une fois la connaissance est pratiquée, elle devient une base pour de *nouvelles routines organisationnelles*. Nonaka et takeuchi ont avancé des conditions de bases permettant d'assurer le développement des connaissances, notamment, l'intention organisationnelle. A

cet effet, il faut avoir une vision stratégique sur le type de connaissance à développer au sein de l'organisation.

1.4.3 Apprentissage et performance :

Comprendre le développement des connaissances comme une démarche d'apprentissage, c'est aborder la question dans son rapport à la performance des organisations. La notion de l'apprentissage organisationnel est une notion difficile à cerner empiriquement. Il est difficile d'étudier le changement ou l'amélioration des performances issues de l'apprentissage organisationnel. La performance peut résulter de multiples causes difficiles à appréhender et à évaluer. Ajoutant aussi que, le processus d'apprentissage nécessite souvent du temps pour révéler son influence sur la performance.

Il est certes difficile de mesurer la contribution de l'apprentissage aux résultats de l'organisation. Cela peut nous guider à mettre en avant la dimension comportementale de l'apprentissage, c'est-à-dire on mesure un changement et on le qualifie de performance s'il a un effet positif. Sachant que l'apprentissage ne conduit pas nécessairement un changement mesurable. Dans l'autre côté, il peut y avoir un changement cognitif sans que ce changement se traduit par un changement organisationnel. Donc, on assiste à un défaut de traduire le cognitif en action, cela peut être expliqué par une résistance au changement par exemple.

Il nous semble très difficile de lier l'amélioration de la performance à une action d'apprentissage. Le lien entre apprentissage et les performances nous apparaît complexe et qu'il est difficile d'établir plus précisément des liens de causalité. Ainsi un changement positif au sein de l'organisation, une amélioration des performances peuvent s'expliquer par autres choses que l'apprentissage, par la chance, ou par un environnement favorable, comme l'échec d'un concurrent ou changement de la réglementation.

Le processus d'apprentissage peut être mené mais il ne conduit pas nécessairement à un comportement performant s'il est fondé sur des interprétations fausses. A cet effet, l'apprentissage se traduit paradoxalement par une baisse des performances d'où l'intérêt d'un apprentissage intelligent selon l'expression de Sitkin (1995).

1.4.4 Apprentissage et développement technologique :

Les recherches en management stratégique, fut à l'origine d'une prolifération de travaux sur l'apprentissage organisationnel des entreprises. Comme on l'a constaté l'idée de « l'entreprise apprenante » semble avoir trouvé un aboutissement dans le modèle proposé par Nonaka (1992, 1995) qui parle d'entreprises créatrices de connaissances en remplaçant

l'idée de l'apprentissage par celui de création et de transformation des savoirs tacites dans l'entreprise en savoirs explicites.

Parallèlement, plusieurs travaux se sont développés notamment par des économistes évolutionnistes dits aussi « de l'innovation » (Nelson et Winter, 1982). Ces études se sont progressivement étendues pour s'intéresser à l'ensemble du processus d'innovation et de l'évolution technologique.

Plusieurs travaux empiriques se sont alors concentrés sur l'apprentissage technologique, entendu sous l'angle de l'assimilation, de l'usage, de l'adaptation et du changement technologique ainsi que de la création de capacités de création de produits et de procédés nouveaux (Cohendet et Amin, 2004). En effet, l'apprentissage technologique permet de former une capacité technologique et d'aller au-delà de la seule adoption de routines toutes faites par l'accumulation des compétences et l'utilisation ou la création de services particuliers et spécifiques qui permettent de mieux produire et de mieux exploiter l'appareil productif.

(Amrani, 2014) rappelle que l'innovation n'est pas réservé aux seules entreprises qui disposent d'important budget de R&D mais de prendre en compte les avantages en termes d'apprentissage et d'expérience. Le processus d'acquisition du savoir technologique n'est pas un processus spontané et linéaire, mais plutôt un processus d'une séquence progressive d'apprentissage et cumulatif dans le temps, collective et spécifique à chaque entreprise

La dimension du temps est très importante dans le processus d'apprentissage. Les apprentissages ont lieu de manière discontinue dans la vie des unités de production, par exemple lors de la mise en place des équipements nouveaux, l'augmentation de la capacité de production d'un atelier et le déplacement ou le déménagement d'un atelier de production. Généralement, c'est les moments où l'apprentissage est intense. Soulignant aussi que des relations solides peuvent se tisser entre les producteurs et les détenteurs de savoirs techniques durant ces tâches.

Les changements technologiques font apparaître de nouvelles priorités pour les entreprises. Une culture organisationnelle axée sur la culture de l'apprentissage est un élément mobilisant le partage des compétences. Si ce dernier n'est pas omniprésent dans l'entreprise, il sera plus difficile de réussir le changement technologique.

2. LE MODELE D'UPPSALA ET LE CONCEPT D'APPRENTISSAGE :

L'approche behavioriste dans un contexte d'internationalisation a mobilisé le concept de l'apprentissage organisationnel dans l'analyse du processus d'internationalisation, le cas du modèle d'Uppsala. Ce dernier s'oriente vers l'étude de l'impact de l'apprentissage

organisationnel sur le comportement des entreprises à l'international (Forsgren, 2002) en mettent l'accent sur l'apprentissage expérientiel.

(Johanson et Vahlne, 2009) considèrent l'internationalisation comme un processus d'apprentissage intensif dont la connaissance joue un rôle central. Le modèle d'Uppsala traite l'acquisition des connaissances et étudie le processus d'apprentissage ainsi que son impact sur le comportement des entreprises à l'étranger. Pour ce modèle, le manque de connaissances constitue un obstacle au développement des activités de l'entreprise à l'étranger.

L'apprentissage organisationnel, un concept qui se trouve au cœur du modèle d'Uppsala, permet d'une part d'accroître les connaissances sur les opportunités offertes à l'entreprise sur le marché international et d'autre part d'améliorer les compétences et la performance des entreprises (Johanson et Vahlne, 1977, 2009). Il a été soutenu par plusieurs chercheurs que le modèle d'Uppsala met en place un apprentissage réactif plutôt que proactif de l'apprentissage expérientiel car le raisonnement de l'école suédoise est basé sur les recherches de Cyert et March (1963), c'est-à-dire l'entité déclenche un processus d'apprentissage lorsqu'un problème submerge. L'apprentissage réactif se déclenche sur la base des solutions déjà identifiées, en revanche, l'apprentissage proactif s'oriente vers la recherche de nouvelles solutions.

2.1 LES APPORTS THEORIQUES DU MODELE SEQUENTIEL D'UPPSALA :

A ce titre, on essaye de positionner l'apprentissage organisationnel dans le modèle d'Uppsala à travers ses trois principales contributions citées dans le premier chapitre de la revue de littérature, tout en soulignant que les travaux de l'école d'Uppsala se trouvent dans la lignée de Penrose.

2.1.1 Apprentissage cognitif :

Pour un bon nombre d'auteurs, l'apprentissage équivaut à une adaptation de l'organisation à son environnement (Cyert et March, 1963). L'entreprise se trouve confrontée à des incertitudes et le risque lié à l'engagement est souvent irréversible, il impose une grande prudence. A ce titre, l'apprentissage organisationnel apporte des solutions.

Le courant de la littérature initié par (Johanson et Wierdesheim, 1988), aborde l'apprentissage dit cognitif (création des connaissances objectives). Ce dernier est relatif à la perception du risque et à l'engagement à l'international dans les marchés étrangers. Il permet de réduire l'incertitude et les risques d'échec.

Généralement, les entreprises qui s'orientent vers l'international, généralement souffrent de manque de connaissances. L'apprentissage cognitif permet de démystifier l'incertitude liée aux marchés étrangers. C'est le cas de l'apprentissage visant à réduire la distance psychique pour l'école suédoise.

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 l'apprentissage cognitif sur le marché et d'autre part par le degré des ressources engagées à l'international.

2.1.2 Apprentissage expérientiel :

Le modèle Uppsala a intégré dans sa deuxième contribution, le concept de l'apprentissage expérientiel issu de l'approche behavioriste. Les auteurs (Johanson, Vahlne, 1977) avancent que l'apprentissage expérientiel (*Experiential learning*) est lié aux activités courantes sur un marché spécifique mais aussi les phases précédentes d'internationalisation. Ces activités courantes représentent une source visant à appréhender les affaires et à augmenter les compétences. Pour (Forsgren, 2002) les fondateurs du modèle d'Uppsala préfèrent réduire l'incertitude par l'apprentissage des activités courantes que d'exploiter de nouvelles activités alternatives.

Selon le deuxième apport de (Johanson et Vahlne, 1977), l'expérience construit les connaissances sur un marché donné et ces connaissances influencent le degré d'engagement, ce qui pousse l'entreprise à apprendre davantage. Le concept d'apprentissage expérientiel est devenu un concept très critiqué non seulement par (Forsgren, 2002) mais aussi par (Chang, 1995) ; (Eriksson et al, 1997) ; (Peng, 2001).

Le deuxième apport théorique est centré sur l'expérience interne accumulée par l'entreprise par rapport aux espaces d'expansion vers lesquels elle envisage de se diriger. L'analyse partira de l'évaluation de l'engagement envisagé de l'entreprise sur les marchés étrangers. Pour déterminer ensuite le besoin qu'elle a, de développer sa connaissance des espaces étrangers de manière à réduire l'incertitude; afin de fonder et de finaliser ses décisions d'engagement à l'international. Pour évaluer, enfin, le résultat des choix effectués (Lemaire, 2013).

2.1.3 Apprentissage par réseau :

Le réseau offre des opportunités, une source d'information, 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 d'augmenter les

connaissances et l'information pour une organisation, mais il peut aussi être implicite et apparaître 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 d'affaires et l'importance des relations. Ce qui rend le modèle encore plus complexe. Dans ce contexte, (Hakansson and 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.

2.2 LES CARACTERISTIQUES DE LA CONNAISSANCE DANS LE MODELE UPPSALA :

Comme on l'a constaté que la connaissance est particulièrement importante dans le processus d'internationalisation. Cette connaissance prend plusieurs caractéristiques dans le modèle d'Uppsala, qu'on peut considérer interdépendantes :

- La connaissance est spécifique à un marché donné. Ces connaissances portent sur la façon de faire les affaires dans un marché étranger ciblé par l'entreprise. Certes les marchés sont différents les uns des autres et chaque marché a sa particularité mais les connaissances acquises au niveau d'un marché donné peuvent être utilisées dans un autre marché.
- Les connaissances clés sont basées sur l'expérience. Elles sont générées dans les activités courantes de l'entreprise.
- Les connaissances sont intégrées dans les individus, c'est-à-dire que les connaissances spécifiques au marché sont acquises par l'expérience personnelle et que la personne de l'entreprise apparaît comme un dépositaire de ces connaissances.
- L'intégration des connaissances expérientielles dans une entreprise n'est pas facile. Le transfert des connaissances expérientielles d'un employé à un autre, et encore plus, d'une unité organisationnelle à l'autre, est une lourde tâche et d'une difficulté extrême.
- L'Engagement de ressources sur les marchés étrangers, augmente proportionnellement à l'acquisition de connaissances.

2.3 POSITIONNEMENT DE L'APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL DANS LE MODELE UPPSALA :

En schématisant le premier positionnement de l'apprentissage organisationnel, « apprentissage cognitif » les entreprises sont en phase d'ouverture après avoir acquis suffisamment de connaissance sur les marchés étrangers visant à réduire la distance psychique et par conséquent réduire l'incertitude. L'apprentissage de type cognitif introduit dans le premier apport (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 Ali, 1978). 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.

Dans un deuxième apport, le processus d'internationalisation était soutenu par l'apprentissage expérientiel provenant des activités étrangères courantes de l'entreprise. Ils ont associé l'apprentissage expérientiel dans un but de construire une base de connaissance tacite relative à un marché précis. 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 constituer deux types principaux de connaissances à savoir, objectives et expérientielles.

Soulignons que les deux formes d'apprentissages, cognitives et expérientielles qui viennent d'être positionnées dans les apports du modèle d'Uppsala ne sont pas séparées mais plutôt complémentaires. En effet, l'apprentissage expérientiel peut être complété par d'autres moyens de développement des connaissances.

Ensuite, ils ont dépassé la vision simpliste en introduisant l'apprentissage par réseau. Ils considèrent l'environnement des affaires comme un réseau de relations. Les mécanismes de changement dans le modèle révisé sont essentiellement les mêmes que celles de la version originale en soulignant l'importance des réseaux d'affaires et la position de l'entreprise dans ce réseau.

La dernière contribution donne une nouvelle interprétation au processus d'internationalisation, surtout que le développement des entreprises dépend des autres acteurs constituant le réseau d'affaires de l'entreprise. Les auteurs ont intégré à ce titre, un autre type d'apprentissage; l'apprentissage par interaction spécifique à la relation de

l'entreprise avec son réseau d'affaires. C'est-à-dire que l'entreprise peut créer de nouvelles connaissances par le biais de l'échange dans son réseau de relation interconnecté.

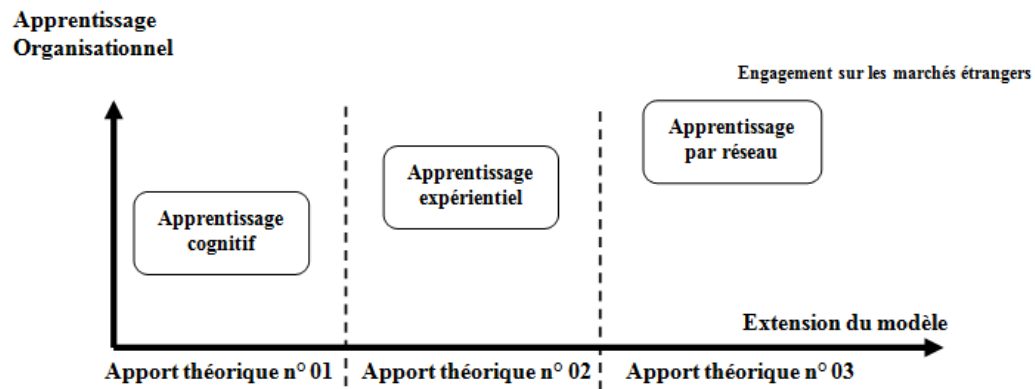


Figure 32 : Positionnement de l'apprentissage organisationnel au sein du modèle d'Uppsala

En somme, après avoir positionné l'apprentissage organisationnel dans l'extension théorique du modèle d'Uppsala, il demeure un modèle pertinent dans la mesure où on peut combiner séquentiellement les trois apports et les trois types d'apprentissage.

(Cheriet F, 2015) en essayant de discuter la pertinence du modèle d'Uppsala, il a positionné l'apprentissage dans chaque étape de la construction du modèle. Il a analysé la construction étagée du modèle en avançant trois cadres théoriques : le premier cadre porte sur une analyse économique du processus d'internationalisation, le deuxième cadre fait appel à une approche par les ressources et le troisième cadre intègre l'analyse par les réseaux. Il a positionné l'apprentissage institutionnel dans le premier cadre théorique, apprentissage organisationnel dans le deuxième cadre et réticulaire dans le dernier cadre.

2.4 APPRENTISSAGE EXPERIENTIEL ET COMPORTEMENT INCREMENTAL :

Le modèle d'Uppsala n'a pas clarifié si le comportement incrémental est une conséquence de l'apprentissage expérientiel ou bien c'est une variable indépendante. Il s'agit de deux variables conceptuellement distinctes. « *Incremental behavior reflects the organization's perceived uncertainty. The higher the uncertainty, the smaller each step ...Experiential learning reflects the need for tacit (market) knowledge...* » P 262.

Le comportement incrémental n'est pas synonyme d'apprentissage expérientiel (Forsgren (2002)). Il 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. Par conséquent, il y'a une relation négative entre apprentissage expérientiel et le comportement incrémental.

Précisément, plus l'apprentissage expérientiel est pertinent c'est-à-dire permettant d'accumuler des connaissances tacites nécessaires à l'internationalisation, moins le caractère prudent sera apparent. Les connaissances tacites accumulées permettent de sauter certaines étapes, ce qui écarte le caractère incrémental du processus d'internationalisation.

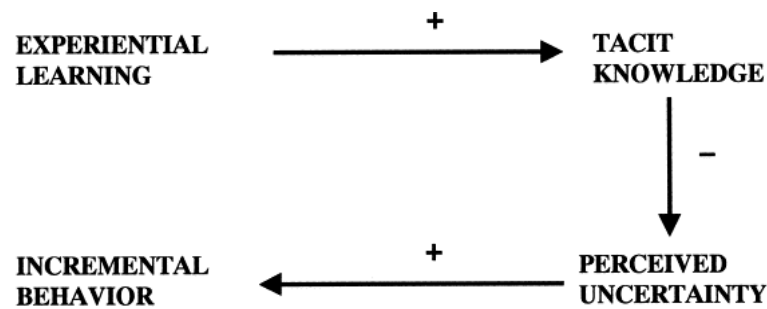


Figure 33 : La relation entre le savoir expérientiel et le savoir tacite, perception de l'incertitude et le comportement incrémental.

Source: Forsgren (2002). P 262

Le modèle d'Uppsala, implique que les connaissances du marché sont acquises à travers l'expérience issue de ses activités. Toutefois, il n'a pas avancé d'autres façons possibles visant à augmenter les connaissances de l'entreprise à part l'apprentissage expérientiel. Forsgren a proposé 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 possèdent 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 des marchés étrangers sans pour autant avoir ses propres connaissances.
- La recherche de nouvelles alternatives par rapport à l'apprentissage des activités courantes. L'entreprise doit apprendre des activités existantes 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 visés.

3. L'INTERNATIONALISATION CONÇUE COMME PROCESSUS D'APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL

L'internationalisation peut être considérée comme un processus d'apprentissage et d'accumulation de connaissances (Eriksson et al, 1997). Il ne s'agit pas seulement d'apprendre sur les marchés et les institutions étrangères, des connaissances doivent également être acquises sur les ressources internes d'une entreprise et sur ce dont l'entreprise est capable lorsqu'elle est exposée à des conditions nouvelles et inhabituelles.

L'apprentissage organisationnel permet de coordonner les connaissances et l'expérience acquise au niveau local avec ceux acquises au niveau des marchés étrangers. La connaissance expérientielle et l'apprentissage organisationnel sont de plus en plus deux variables largement débattues dans la littérature commerciale internationale comme outils stratégiques essentiels qui différencient la performance de l'entreprise (Cavusgil, 1980).

Les entreprises dépendent de leur comportement organisationnel pour gérer les stratégies telles que les stratégies d'internationalisation pour atteindre une performance supérieure (C-C. Hsua, A. Pereira, 2008). L'apprentissage organisationnel peut assurer un avantage concurrentiel aux entreprises voulant s'internationaliser. Ce qui signifie que les entreprises qui s'engagent dans l'apprentissage organisationnel sont plus susceptibles de collecter, cultiver, exploiter les connaissances notamment expérientielles, des marchés étrangers. Les entreprises peuvent opérer dans plusieurs pays différents. Ces pays sont différents au niveau culturel, social et technologique, cela peut influencer différemment la performance des entreprises. Ajoutant également que la capacité des entreprises à accumuler des connaissances sociales, technologiques au niveau des marchés étrangers influence à son tour la performance des entreprises.

3.1 LA NOTION DE LA CONNAISSANCE DANS LE CONTEXTE INTERNATIONAL :

3.1.1 La connaissance d'internationalisation :

Le chemin d'internationalisation expose une entreprise à plusieurs sources et types de connaissances (Bresman et al, 1999). On aborde principalement des connaissances institutionnelles, commerciales, expérientielles des marchés domestiques et des marchés internationaux.

L'internationalisation dépend de l'intensité de connaissances. Certaines entreprises suivent un cheminement incrémental et cumulatif leur permettant de construire une base de connaissances pour éventuelle progression internationale. Ces connaissances d'internationalisation concernent l'identification, l'évaluation et saisi des opportunités, évaluation des partenaires stratégiques (Fletcher et Harris, 2012).

« *Knowledge is of interest because commitment decisions are based on several kinds of knowledge* » (Johanson et Vahlne, 1977, P 27). Les connaissances du marché peuvent être générales (Les méthodes marketing, les caractéristiques communs des clients...etc.) et spécifique (Les caractéristiques du marché national, le climat d'affaires, structure du marché et les caractéristiques des clients ... etc.).

La connaissance du marché comprend des connaissances objectives et des connaissances expérimentales. La première est explicite et transférable, alors que la dernière est spécifique au marché, car elle concerne les pratiques et les comportements d'un marché donnée et peut être acquis dans le cadre d'activités actuelles. La connaissance expérientielle entoure l'interaction implicite avec les homologues et les autres agents du marché (Johanson et Vahlne, 1990). Le terme «connaissances expérientielles» englobe tous les types de connaissances que les entreprises peuvent accumuler lors des opérations sur les marchés internationaux et implique leur capacité à rechercher, à analyser et à agir sur des questions internationales (Blomstermo et al, 2004).

Les connaissances objectives sont acquises par des méthodes dites normalisées, à travers l'étude de marché, et peuvent facilement être transférées dans d'autres pays et reproduites par d'autres entreprises. D'autre part, la connaissance expérientielle est acquise à travers la réalisation d'activités – l'apprentissage par la pratique. Les activités courantes source des connaissances expérientielles (Johansons et Vahle, 1977). Les connaissances expérientielles sont spécifiques au pays et ne peuvent pas être transférées entre entreprises ou unités commerciales. (Eriksson et al, 1997) souligne que l'accumulation des connaissances expérientielles est coûteuse dans le cadre d'internationalisation.

(Eriksson et al, 1997) ont déterminé trois types de connaissances dans le processus d'internationalisation, la connaissance des affaires, les connaissances institutionnelles et les connaissances d'internationalisation. Pour eux, la connaissance de l'internationalisation concerne la capacité et les ressources d'une entreprise à s'engager dans des opérations internationales. La connaissance des affaires concerne la connaissance des situations concurrentielles dans des marchés spécifiques et des clients sur ces marchés. La connaissance institutionnelle est la connaissance des structures de gouvernance dans des pays spécifiques, de leurs règles, règlements, normes et valeurs.

(Eriksson et al, 1997) avance que la connaissance objective est d'une importance mineure dans le processus d'internationalisation. La connaissance expérientielle est un élément primordial dans la sélection des marchés, l'entrée et la vitesse d'entrée (Casillas et al, 2009). La connaissance du marché provient d'une démarche innovante et proactive plutôt que d'accumuler passivement l'expérience du marché étranger (Zhou, 2007).

Au début du processus d'internationalisation, les connaissances expérientielles des entreprises reflètent seulement les opérations courantes effectuées sur le marché domestique. Lorsqu'elles s'engagent à l'international, elles basent leurs activités commerciales internationales sur l'expérience qu'elles ont pu développer sur le marché domestique. En augmentant leur implication, elles accumulent progressivement des connaissances expérientielles internationales (C.C Hsu, A.Pereira, 2008). Les entreprises ayant accumulé un stock important de connaissances expérientielles montrent moins d'intérêt aux marchés similaires (Eriksson et al, 1997).

Dans le modèle proposé par (Merji et Umemoto, 2010), ils argumentent la place centrale de la connaissance dans le processus d'internationalisation. Leur modèle explique le rôle de différents types de connaissances dans chaque phase du processus. Les phases d'internationalisation sont : la pré-internationalisation (l'entreprise ne détient aucune expérience internationale), l'étape novice (l'entreprise détient une expérience moyenne) et la phase d'internationalisation expérimentée (l'entreprise détient une bonne expérience).

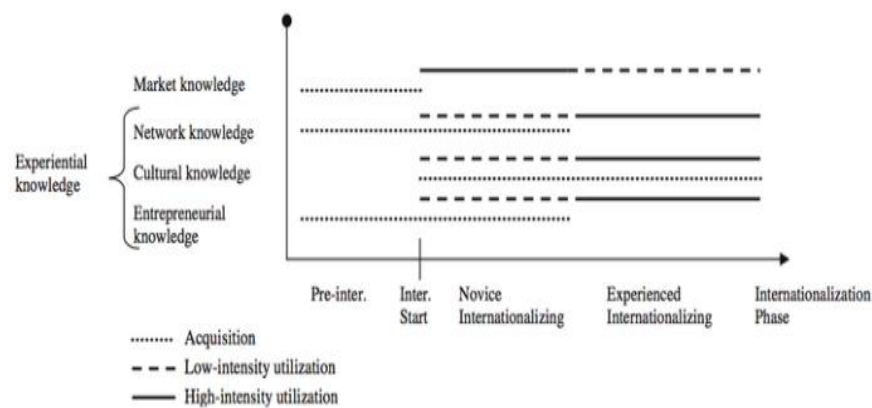


Figure 34 : Modèle d'internationalisation basé sur les connaissances

(Source : Merji et Umemoto, 2010)

Dans leur modèle, il distingue entre la connaissance du marché et la connaissance expérientielle. Cette dernière comprend la connaissance de réseau, connaissance culturelle et connaissance entrepreneuriale. La connaissance du marché acquise lors de la pré-internationalisation est importante pour assurer une entrée réussie sur les marchés étrangers. Elle est constamment utilisée dans la phase novice. Par contre dans la phase d'une internationalisation expérimentée, la connaissance du marché est faiblement utilisée.

L'utilisation des connaissances tacites s'intensifie par l'accumulation des connaissances. En effet, la connaissance tacite est fortement utilisée dans la phase expérimentée d'internationalisation et faiblement utilisée dans la phase novice.

Pour ces auteurs, la connaissance du réseau est acquise dans la phase de la pré-internationalisation et dans la phase novice. La connaissance culturelle, permet de réduire la distance psychique. Quant à la connaissance entrepreneuriale permet de saisir les opportunités et de les exploiter.

Les entreprises à forte intensité de connaissances peuvent avoir l'accès aux nouvelles connaissances technologiques, leur permettant ainsi de développer et adapter des produits dans de nouveaux marchés et éviter la stagnation sur les marchés dont elles opèrent (Autio et al, 2000).

3.1.2 La quantité de connaissance :

La quantité de connaissances dont un décideur a besoin pour s'engager sur un marché étranger est soumise à la discrétion de la direction. Comme on l'a constaté dans le modèle d'Uppsala que les décideurs ne prennent pas de risque à l'international, sinon le risque pris doit être faible. En revanche certaines études avancent le contraire, que la décision d'internationalisation s'aligne à un comportement de prise de risque (Petersen et al., 2000).

(Eriksson et al, 1997) montrent dans leur analyse que le manque de connaissances en matière d'internationalisation a un fort impact sur le manque de connaissances commerciales et institutionnelles qui, à leur tour, influent le coût perçu de l'internationalisation. Ils constatent aussi qu'il n'y a pas d'effet direct du manque de connaissance d'internationalisation sur le coût perçu d'internationalisation.

L'internationalisation d'une entreprise ne dépend pas juste d'une connaissance relative à un marché donné, mais elle dépend des différentes facettes de la connaissance des activités internationales (Basly, 2006). Il a étudié dans la cadre de sa thèse, l'influence des caractéristiques de la PME sur le degré d'internationalisation et le niveau de connaissances, cherchant principalement si l'entreprise familiale perd son identité à l'international. S'agissant de trois variables : conservatisme, orientation indépendance et réseautage social véhiculés par une variable clé, la connaissance d'internationalisation.

- L'attitude conservatrice des entreprises familiales influence le niveau de connaissance. C'est des entreprises qui sont timides aux changements. Le niveau de connaissance d'internationalisation serait faible, ce qui affecte systématiquement le degré d'internationalisation.
- L'attitude d'indépendance s'affiche sur le plan financier, plan humain et plan relationnel. Les entreprises familiales évitent de s'orienter vers des partenaires étrangers, que ce soit sur le plan financier ou plan de recrutement ; elle évite aussi les

prises de décisions inter-organisationnelles. La volonté de rester indépendant limite l'acquisition et l'accumulation des connaissances.

- Le réseautage social de l'entreprise familiale affecte positivement le niveau de connaissance d'internationalisation.

3.2.1 Le rôle de la connaissance dans le processus d'internationalisation :

On doit à (Valne et Johanson, 1977), la prise en compte de la connaissance dans le cadre de l'internationalisation. D'ailleurs comme on l'a vu dans le premier chapitre, que le processus d'internationalisation est procédé par l'apprentissage dynamique et progressif de l'environnement étranger.

« L'organisation voulant affronter de manière dynamique un environnement changeant constamment doit créer de l'information et de la connaissance, et ne doit pas se contenter de la gérer efficacement » (Nonaka et Takeuchi 1995, P 49-50). Le manque de connaissance représente la contrainte la plus critique (Johanson et Vahlne, 1977, 2009). Il est indispensable de gérer l'incertitude générée par le manque de connaissances. Dans ce contexte de perception du manque de connaissance, les gestionnaires doivent prendre des décisions basées sur des ensembles d'informations consciemment incomplètes. Cet équilibre entre le savoir et l'engagement des ressources dans un contexte incomplet, du savoir est maintenant un sujet de préoccupation majeur pour les gestionnaires internationaux.

Pour l'école suédoise, les entreprises maîtrisent le risque international par l'acquisition progressive des connaissances des marchés étrangers. Les décisions d'engagement progressif à l'étranger reflètent un comportement incrémental des entreprises ; et une fois l'entreprise réussit sa première opération à l'étranger, elle peut conquérir d'autres marchés. Le comportement incrémental des entreprises leur permet d'appréhender les risques et les incertitudes.

(Knight et Liesch, 2002) avancent que la connaissance tacite d'internationalisation peut procurer un avantage concurrentiel aux entreprises voulant s'engager à l'international. La capacité d'une entreprise à créer les connaissances notamment expérientielles liées aux marchés étrangers et à les exploiter, est parmi les sources les plus importantes permettant de créer un avantage concurrentiel durable. (Knudsen et Madsen, 2002) argument aussi que la création de nouvelles connaissances et routines au niveau de l'entreprise constitue une dimension essentielle dans le processus d'internationalisation et un déterminant clé de sa performance.

L'expérience acquise à partir d'un marché étranger peut se traduire par une connaissance qui peut être utilisée pour résoudre des problèmes ou saisir une opportunité liée aux opérations internationales. En d'autres termes, les entreprises apprennent simultanément quand elles interagissent avec les changements sur leurs marchés étrangers. La capacité d'une entreprise à acquérir de nouvelles connaissances dépend de sa capacité d'absorption ou de ses connaissances et expériences antérieures. Par exemple, si une entreprise a de l'expérience sur les marchés étrangers, elle peut être en mesure de reconnaître la valeur des connaissances institutionnelles et d'acquérir plus facilement ces connaissances pour son expansion à l'international.

(Brennen et Garvey, 2009) mènent une réflexion sur le rôle de la connaissance dans l'internationalisation. Pour ces auteurs, les modèles séquentiels perçoivent la connaissance comme barrières car les entreprises doivent faire un effort d'apprentissage pour acquérir progressivement les connaissances notamment tacites ce qui rend le processus coûteux en temps et en ressources. Par contre, pour les « Born Global », la connaissance constitue un moteur qui déclenche une internationalisation rapide.

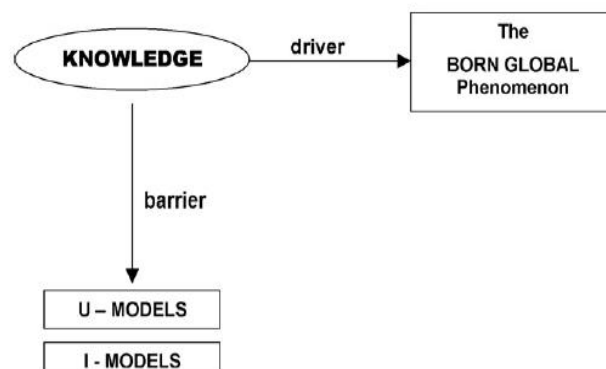


Figure 35 : Le rôle de la connaissance dans l'internationalisation

Source : (Brennan et Garvey, 2009, P 130)

3.1.4 Effet de la variation sur l'accumulation des connaissances dans le processus d'internationalisation :

(Eriksson et al, 2000) analysent l'effet de la variation sur l'accumulation des connaissances des entreprises dans leur processus d'internationalisation. En particulier, ils examinent l'aspect incrémental ou dynamique de l'accumulation des connaissances. Et ce, en se basant sur l'hypothèse que la variation des environnements étrangers de l'entreprise en cours d'internationalisation a un effet positif direct sur ses connaissances institutionnelles, ses connaissances des affaires et ses connaissances d'internationalisation.

La variation correspond à la présence d'une entreprise internationale dans de différents marchés étrangers, enrichissant ainsi ses routines organisationnelles (Eriksson et al, 1997). Il est évident que les entreprises qui opèrent dans un seul marché, utilise la même base de données et que les entreprises qui opèrent dans plusieurs marchés enrichit leur base de connaissances. Car l'entreprise sera exposée à plusieurs acteurs économiques et commerciaux, institutionnels, clients, des concurrents.

La variation (produit, client, marché, technologie ect) permet aux entreprises internationales d'accumuler des connaissances auprès d'une plus grande variété d'acteurs commerciaux et institutionnels et déclencher un processus d'apprentissage d'une manière régulière, elle sera probablement plus innovante. Donc, les entreprises exposées à une variation limitée, accumulent des connaissances limitées qui nuit systématiquement à leur performance (Eriksson et al, 2000).

3.2 RISQUE, INCERTITUDE ET CONNAISSANCES DANS UN CONTEXTE D'INTERNATIONALISATION

Dans les premières phases d'internationalisation, de nombreuses entreprises souffrent de manque de connaissances des marchés étrangers et des pratiques internationales, ce qui accentue la perception du risque et l'incertitude. Il serait évident que la maîtrise de ces deux dimensions, renforce la prise de décision concernant l'engagement envers les opérations internationales. (Buckley et Carter, 2004) avance que l'incertitude empêche la capacité de l'entreprise à créer de la valeur.

Le processus d'internationalisation est orchestré par des gestionnaires en réponse au climat domestique et international en constante évolution, associé à des niveaux différents de risque. Le risque et l'incertitude sont deux notions largement présentes dans les discussions abordant le sujet d'internationalisation. Pour cela, il nous semble nécessaire d'aborder le sujet du risque et l'incertitude dans le contexte d'internationalisation, vu le lien solide avec la connaissance d'internationalisation.

Depuis l'émergence de la théorie d'internationalisation et la théorie de l'entrepreneuriat international, le risque et l'incertitude, principalement en tant que composite, ont occupé une place importante pour expliquer l'internationalisation des entreprises. Le risque et son atténuation, l'incertitude et sa gestion sont habituellement considérés comme des variables dynamiques dans la recherche d'internationalisation. Selon (Welch et Luostarinen, 1988), la gestion de l'incertitude et la réduction des risques approfondissent la participation des entreprises sur les marchés internationaux.

Si on revient à l'internationalisation rapide et précoce des entreprises, et les entreprises qui s'internationalisent dès leur naissance, la notion de l'incertitude et le risque ne sont pas des éléments contraignants aux opérations internationales comme il était avancé par (Oviatt et McDougall, 1994). Les entreprises Born Global ont des capacités à surmonter les risques (Freemen et al, 2006). Contrairement de ce qu'on a vu dans le modèle de (Johanson et Vahlne, 1977) qui soulignent que dans le processus d'internationalisation, les entreprises prennent des risques à un niveau bas à l'international.

3.2.1 La notion de l'incertitude et du risque :

Les deux notions sont souvent amalgamées dans la littérature d'internationalisation (Liesch et al, 2011). Pour eux, l'incertitude désigne la confiance de l'entrepreneur dans ses estimations ou ses attentes. Le risque se réfère aux résultats possibles de l'action, en particulier à la perte qui pourrait être engagée si une action donnée est réalisée. On peut les considérer comme deux notions séparées mais dépendantes, c'est-à-dire, elles représentent deux faces d'une même pièce.

Dans une certaine façon, le risque et l'incertitude ont une association omniprésente. Le risque est basé sur une connaissance explicite, alors que l'incertitude est supposée être liée à la connaissance implicite. Il y a une forte dynamique entre le risque et l'incertitude. (Mars et Shapira ,1987) notent que le concept du risque dans une perspective managériale est le synonyme de prise de décision sous un ensemble d'incertitude.

Il ne serait pas possible d'apprendre tout et réduire à néant l'incertitude, car l'incertitude est liée au futur. Tant qu'il y aura un avenir, il y aura toujours de l'incertitude. L'incertitude se réfère à des situations de décisions dont l'avenir est inconnaissable.

(Francisco Figueira de Lomos et al, 2010), ont distingué « l'incertitude contingente » et « la pure incertitude ». Pour eux, l'incertitude pure est relative à l'imprévisible et l'incertitude contingente dépend des connaissances, plus une entreprise acquiert de connaissances, plus la réduction de l'incertitude est importante. L'incertitude contingente peut être réduite grâce à la connaissance et à l'expérience.

Dans le modèle d'Uppsala, l'incertitude et la connaissance sont deux notions liées. L'acquisition des connaissances notamment la connaissance expérientielle réduit l'incertitude vis-à-vis les marchés étrangers. En effet, la réduction des risques n'est pas possible que si la quantité de la connaissance issue d'un engagement international est suffisante afin de faire face à l'incertitude ayant augmenté le niveau de risque.

Le concept de risque comprend plusieurs dimensions et ne se limite pas à un marché unique puisqu'il peut faire partie d'une combinaison de risque de tous les marchés dans lesquels une entreprise opère (Shrader et al, 2000). Aujourd'hui, le concept du risque est lié au coût plus à l'imprévisibilité des résultats (Liesch et al, 2011).

Dans le modèle d'Uppsala, le risque est traduit par une expression mathématique, $R_i = C_i \times U_i$. La formule suppose que R_i , la situation actuelle du risque de marché, C_i la fonction du produit de l'engagement de marché existant, U_i Incertitude. i désigne un certain marché. Les décisions d'engagement du modèle d'Uppsala sont encadrées sous une formule analytique qui considère le risque comme dépendant de l'engagement et l'incertitude réalisant ainsi le mécanisme d'internationalisation.

3.2.2 La présentation graphique de la formule du risque :

(Francisco Figueira de Lomos et al, 2011) analysent graphiquement la formule de risque du modèle d'Uppsala (Johanson et Vahlne, 1977) en se basant sur ses deux variables, à savoir, l'engagement et l'incertitude. Le traitement graphique des variables démontre la compatibilité du mécanisme d'internationalisation avec la formule de risque. Ce qu'on va voir à travers les figures suivantes. Selon la figure N°36, lorsque l'incertitude tend à l'infini, l'engagement de l'entreprise tend vers zéro, et vice versa.

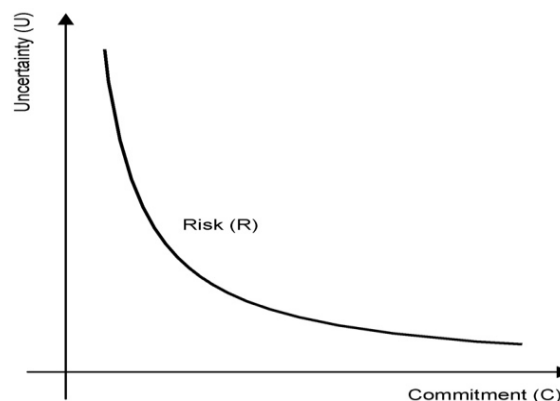


Figure 36 : Courbe du risque

Source : (Francisco Figueira de Lomos et al, 2011, P 5)

Passant au figure N°37, lorsqu'une entreprise entre dans un marché étranger, le risque accepté a une valeur initiale, R_0 , qui résulte du montant initial des ressources que la société s'engage sur le marché hôte, C_0 et le niveau d'incertitude du marché, U_0 . La fonction de risque, représentée dans la figure N° 37 par la courbe R_0 , est quantifiée à travers la zone rectangulaire colorée. Chaque événement causera une augmentation ou bien une diminution du risque, ce qui entraîne un déplacement de la courbe soit vers la gauche ou vers la droite.

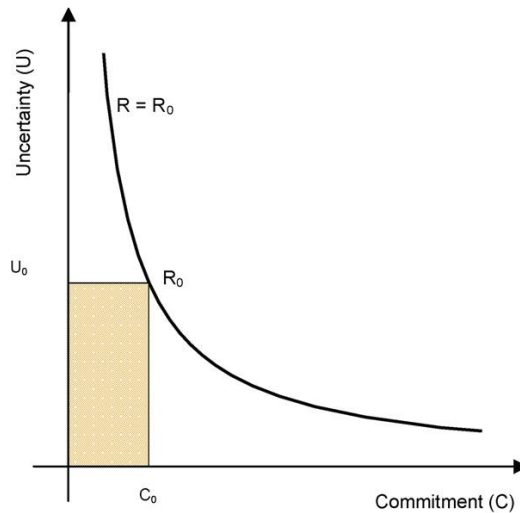


Figure 37 : Quantité de risque (Zone)

Source : (Francisco Figueira de Lomos et al, 2011, P 5)

Dans le graphe n°38, l'augmentation du risque ΔR , représentée par la zone colorée, est directement corrélée à une augmentation de l'engagement. Remarquant dans le graphe que malgré l'augmentation de risque, l'incertitude reste inchangée à l'instant zéro.

L'augmentation de l'engagement est relative à l'augmentation des connaissances du marché de l'entreprise, qui, à son tour, entraîne une réduction de l'incertitude et, par conséquent, une diminution du risque à son niveau initial. Ensuite, cette diminution du risque laissera place à un engagement plus élevé.

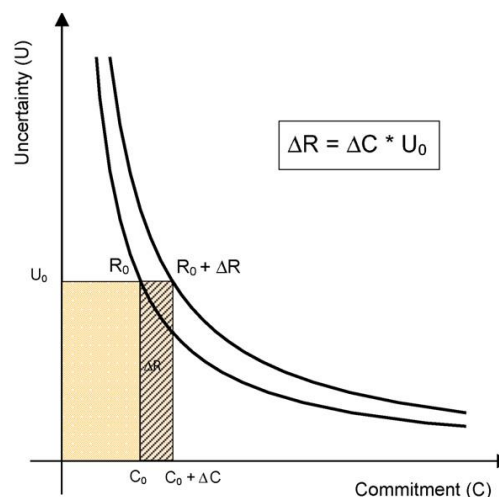


Figure 38 : Augmentation du risque (Commitment)

Source : (Francisco Figueira de Lomos et al, 2011, P 5)

Trois conclusions peuvent être tirées à travers ces trois graphes. La première conclusion, la relation proportionnelle inverse entre l'engagement et l'incertitude donnée par la formule

de risque. La seconde conclusion, la relation symétrique entre la connaissance et l'incertitude. Tant que les connaissances détenues par l'entreprise sont faibles, son engagement est également faible et vice versa. Et enfin, que le niveau de risque change en raison des changements d'incertitude et d'engagement lors du processus d'internationalisation de l'entreprise.

3.3 PROCESSUS DE DEVELOPPEMENT DE CONNAISSANCES DANS LE CADRE D'INTERNATIONALISATION ET PERFORMANCE DES ENTREPRISES :

3.3.1 Dimensions et niveaux d'apprentissage dans le processus d'internationalisation:

Le processus d'internationalisation est un processus basé sur le développement des connaissances relatives aux activités internationales et ce tout au long du processus d'internationalisation

Pour lutter contre l'incertitude relative à l'environnement international, les entreprises développent un processus d'acquisition des connaissances. Il s'agit de d'acquérir des connaissances objectives comme étape essentielle afin de déclencher le processus d'internationalisation quelle que soit sa forme. Par la suite, ces entreprises s'engagent à l'international d'une manière progressive. De ce qui précède, on peut mettre en place les deux formes d'apprentissage, l'apprentissage cognitif et l'apprentissage comportemental. Deux formes nécessaires pour l'acquisition et le développement des connaissances indispensables au processus d'internationalisation.

S'engager à l'international est une opération difficile en raison du manque de connaissance lié à l'environnement étranger, l'apprentissage organisationnel demeure la clé pour surmonter les défis à l'étranger. Lorsque les entreprises opèrent à l'international, elles améliorent leur base de connaissances, leurs capacités et leur compétitivité grâce à l'apprentissage. Par conséquent, les activités d'apprentissage organisationnel peuvent modérer l'efficacité de l'internationalisation.

Pour la création de notre modèle, on mobilise l'apprentissage organisationnel sur deux niveaux, niveau individuel et niveau réseau. On mobilise aussi trois types d'apprentissage nécessaires pour l'étude empirique:

- Apprentissage cognitif
- Apprentissage expérientiel
- Apprentissage technologique

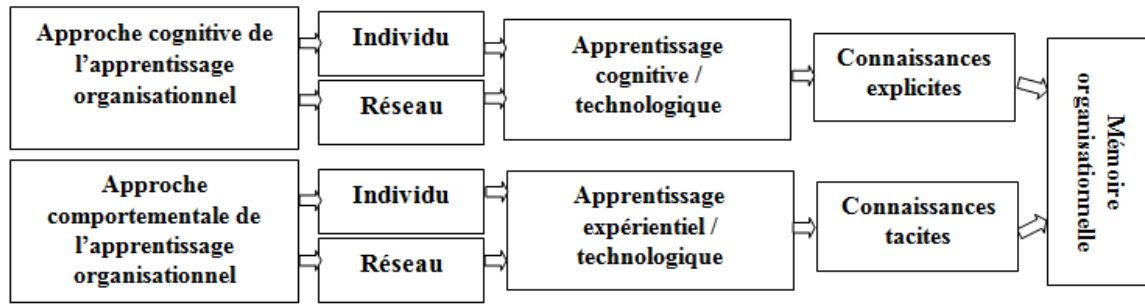


Figure 39 : Dimensions et niveaux d'apprentissage

Source : Conçu par l'auteur

Dans le cadre de son internationalisation, l'entreprise déclenche dans un premier temps un apprentissage cognitif, on peut le considérer comme un apprentissage d'adaptation aux environnements étrangers. L'apprentissage passe tout d'abord par un niveau individuel qui détient sa propre mémoire cognitive qui se transforme en connaissance pour le compte de l'organisation. Et, cet apprentissage individuel au niveau d'une organisation reflète ce qu'on appelle l'apprentissage organisationnel. Cet apprentissage peut être effectué aussi dans la cadre des réseaux d'affaires construits par l'entreprise.

L'apprentissage cognitif permet d'acquérir les connaissances explicites relatives à un marché donné. Donc essentiellement dans cette première phase, l'entreprise doit construire une base de connaissances objectives relatives aux marchés visés. Cette phase préalable est nécessaire pour la collecte des informations nécessaires au cadre réglementaire, institutionnelle, commerciale, économique et politique. Ces informations traitées en connaissances permettent aux entreprises d'analyser les marchés visés et de choisir le mode d'entrée et les stratégies à suivre. On distingue entre la connaissance explicite externe : Il s'agit notamment des chambres de commerce, des banques, des associations commerciales, des agences de conseil / recherche, des publications commerciales et des services gouvernementaux. Ajoutant aussi que les entreprises peuvent également mener leurs propres études de marché, former une équipe spécialisée. Et la connaissance interne, qui reflète la mémoire organisationnelle. Généralement les chercheurs n'abordent pas les connaissances internes dans le cadre de l'internationalisation en admettant que ces connaissances sont déjà acquises.

L'apprentissage cognitif ne porte pas que sur l'acquisition des connaissances des marchés étrangers. Il porte aussi sur l'acquisition des connaissances technologiques nécessaires à assurer sa compétitivité sur la scène internationale. Les entreprises doivent développer leurs technologies et leurs processus techniques afin de fournir aux clients internationaux des produits/services de qualité respectant les normes internationales. Ces entreprises sont

appelées aussi a détecté les technologies émergentes sachant que l'information technologique n'est généralement pas libre.

L'entreprise peut mener aussi un comportement mimétique. Elle peut imiter les actions, procédures, décisions, savoir des autres entreprises qui constituent son réseau d'affaires. En étant avec relation avec les entreprises, les entreprises peuvent y accéder aux connaissances et l'expérience des autres entreprises sans passer par les mêmes expériences. On l'a bien constaté dans la revue de littérature sur l'internationalisation, l'importance des réseaux dans le processus d'internationalisation (Johanson et vahlne, 1990 ; Oviatt et McDougall, 2005). En effet, les réseaux peuvent constituer une solution pour l'incertitude (Liesch et al, 2011). Mais cela n'empêche d'avancer que les réseaux peuvent entraîner des risques et augmentent l'incertitude (Welch et al, 1996).

L'apprentissage cognitif est complété par l'apprentissage comportemental. Ce dernier est indispensable pour le développement des connaissances d'internationalisation notamment tacites. Les connaissances expérientielles trouvent leur origine dans les opérations courantes de l'entreprise telle qu'il était avancé par Johanson et Vahlne. Pour eux, ce type de connaissances s'inscrivent dans le cadre d'un apprentissage incrémental et cumulatif.

On parle d'une expérience directe et expérience indirecte. S'agissant de l'expérience directe, elle porte sur la connaissance expérientielle interne acquise généralement d'une façon involontaire accumulée sur les décisions prises dans le passé. Concernant l'expérience indirecte, elle porte sur la connaissance expérientielle externe c'est-à-dire en apprenant des autres. C'est les connaissances des partenaires du réseau peuvent aider à surmonter les responsabilités de l'étranger. Une forme d'apprentissage par imitation imite d'autres entreprises, par exemple, en se tournant vers des entreprises similaires lorsqu'elles prennent des décisions concernant le mode d'entrée. Le greffage permet également d'acquérir des connaissances expérientielle, il implique l'embauche de personnes ou l'acquisition d'unités commerciales/production.

Au même titre que la capitalisation des connaissances d'internationalisation, les connaissances expérientielles permet de créer une capacité innovatrice et organisationnelle pour le développement technologique. La création d'une capacité innovatrice technologique permet éventuellement d'évoluer des relations technologiques entre partenaires.

(Seppola, 2002) souligne que la connaissance expérientielle dans le cadre d'internationalisation est une connaissance construite en interne c'est-à-dire entre les membres d'une organisation, mais aussi en externe avec les partenaires sociaux, économiques de l'organisation.

3.3.2 Développement de la connaissance d'internationalisation et performance des entreprises :

D'un point de vue théorique, la question du lien entre connaissances, et la performance est notamment traitée par la théorie de la firme basée sur les connaissances (Knowledge-Based View of the Firm - KBV). (Nonaka et Takeuchi, 1995) argumentent que l'organisation peut être considérée comme une entité créatrice de connaissances. La création de nouvelles connaissances et routines au niveau de l'entreprise constitue une dimension essentielle dans le processus d'internationalisation et un déterminant clé de sa performance (Knudsen et Madsen, 2002).

L'apprentissage organisationnel améliore le stock de connaissance détenu par l'entreprise dès son engagement à l'international, et ce en raison de la diversité de l'environnement international. L'intégration de l'apprentissage organisationnel à partir d'opérations internationales est importante pour une entreprise internationalisée voulant développer ses compétences et atteindre des performances élevées.

Pour la plupart, des preuves empiriques argumentent que l'expansion internationale a un effet positif sur la performance de l'entreprise, bien que certaines études récentes aient mis l'accent sur les coûts associés à l'internationalisation, tels que la méconnaissance des marchés étrangers et les coûts d'agence (Hsua et Pereira, 2008).

Comme on l'a constaté, les deux dimensions d'apprentissage organisationnel sont complémentaires. La première dimension qui constitue en l'acquisition des connaissances des marchés étrangers est une étape essentielle, car la manière d'acquisition influence largement la deuxième dimension. Bien évidemment, grâce au processus d'acquisition de la connaissance relative à un marché donné que l'entreprise est en mesure de développer son expérience et compétence internationale.

La connaissance détenue des marchés étrangers représente une ressource pour l'entreprise nécessaire pour son internationalisation. Et la deuxième étape qui consiste dans le développement de la connaissance d'internationalisation génère des compétences d'internationalisation.

A ce propos, il est important de faire la distinction entre une ressource et une compétence. La ressource porte généralement sur l'aspect tangible (physiquement ou financièrement), mais elle peut être aussi intangible. Une compétence représente les connaissances détenues par un individu, déployée pour atteindre des objectifs tracés. Cette compétence est le produit de l'expérience accumulée.

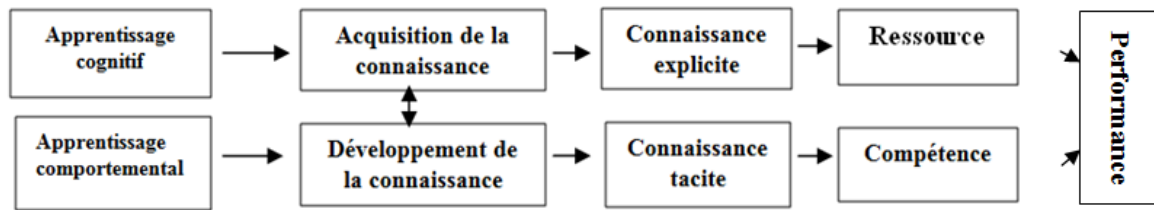


Figure 40 : Dimensions et produits de l'apprentissage dans le processus d'internationalisation

Source : Conçu par l'auteur

Lorsque les entreprises opèrent à l'international, elles améliorent leur base de connaissances, leurs compétences et leur compétitivité grâce à l'apprentissage expérientiel. Sachant que l'apprentissage organisationnel permet de coordonner les connaissances et l'expérience acquise au niveau local avec ceux acquises au niveau des marchés étrangers.

On se base davantage dans le cadre d'apprentissage organisationnel sur la pratique d'apprentissage expérientiel qui oriente le flux de connaissances expérimentales accumulées par l'entreprise dans le cadre de son internationalisation, à assurer une performance durable à l'international.

Les entreprises peuvent opérer dans plusieurs pays différents. Ces pays sont différents au niveau culturel, social et technologique, cela influence le niveau et la variation de connaissances acquises et même la nature des ressources et compétences détenues par l'entreprise. La variation des connaissances sociales, technologiques au niveau des marchés étrangers et la capitalisation de différentes ressources et compétences, influence à son tour la performance des entreprises.

Conclusion :

Il est impératif de reconnaître que les entreprises sont des entités de connaissances et non pas seulement des entités économiques. Cette reconnaissance nous permettra d'ouvrir la première porte vers les potentiels avantages que l'entreprise pourrait identifier.

La position entre apprentissage à dominante comportementale et apprentissage à dominante cognitive est sans doute quelque peu simpliste mais elle structure assez clairement le champ des études sur l'apprentissage.

Le processus d'apprentissage organisationnel est un processus ancré dans le processus d'internationalisation. L'expansion internationale exige l'apprentissage organisationnel, afin d'acquérir les connaissances d'internationalisation et développer les compétences nécessaires pour des étapes plus engagées. L'apprentissage des entreprises à l'international et l'acquisition de connaissances des marchés étrangers sont liés d'une part à la vitesse d'engagement des entreprises à l'international et d'autre part à la nature des marchés étrangers dans lesquels opèrent les entreprises.

Les recherches portant sur les processus d'internationalisation des entreprises ont mis en évidence ses défis internes et externes : l'incertitude, le manque de connaissance des marchés étrangers ciblés et les multiples compétences nécessaires. C'est essentiellement par la multiplication des expériences et les phénomènes d'apprentissage que se jouerait la performance croissante du « sentier d'expansion internationale » de l'entreprise (Amandine Savall, 2014).

Les recherches sur l'apprentissage organisationnel nous ont permis d'établir un cadre théorique complet fondé sur les formes et les sources de connaissances liées à l'internationalisation nécessaire à l'étude empirique.

Chapitre IV

La Démarche Méthodologique Et Mise En Œuvre De La Recherche

Introduction :

La méthodologie englobe la méthode et la technique. La méthode appréhende la façon d'envisager ou d'organiser la recherche et la technique appréhende les outils mis en place afin d'atteindre les objectifs de la recherche. La méthodologie d'une recherche est définie comme étant une panoplie de modalités d'acquisition de la connaissance. Elle représente le chemin à parcourir qui englobe les étapes de choix, de recueil, de traitement et d'analyse des données.

Le choix d'une méthodologie de recherche appropriée pour mener à bien le processus de recherche n'est pas une tâche facile. Etant donné la diversité importante des méthodes, et la complexité croissante des sujets de recherche, le choix d'une méthode appropriée demande une réflexion sur une démarche de choix de la méthode (Hazam Ben Aissa, 2001).

La présentation de l'étude empirique aura besoin d'exposer au préalable la méthodologie de recherche et les variables retenues afin d'analyser la problématique de recherche. Notre approche doit être guidée par le souhait de contribuer à la recherche académique sur l'internationalisation des entreprises.

Notre problématique aborde la performance des entreprises algériennes à l'international en fonction de l'apprentissage organisationnel notamment l'acquisition et le développement des connaissances d'internationalisation. En effet, l'objectif est de tirer conclusion sur le processus d'internationalisation des entreprises algériennes, sur le rôle de l'apprentissage dans ce processus et son impact sur la performance des entreprises.

Ce chapitre a pour objectif de présenter la démarche méthodologique et mise en œuvre de la recherche empirique permettant d'analyser le processus d'internationalisation des entreprises algériennes. A cet effet, on présente dans un premier temps, le cadre de la démarche méthodologique de la recherche en mettant l'accent sur le positionnement épistémologique. Ensuite, on passe à la phase de recueil des données. Cette phase aborde une phase exploratoire de recherche et la construction du questionnaire qui font émerger les échelles utilisées pour mesurer les concepts prévus dans les hypothèses de la recherche. En enfin, on aborde les outils statistiques permettant d'analyser les données collectées.

1. CADRE METHODOLOGIQUE DE LA RECHERCHE :**1.1 LE QUESTIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE COMME PARTIE INTEGRANTE DE LA RECHERCHE :**

Selon le modèle de recherche proposé par (Coughlan et Brady 1995), trois phases sont importantes en amont afin de conduire une position de recherche : 1- définir le problème à

résoudre ou à étudier (la question de recherche). 2- définir et comprendre le champ d'investigation 3- déterminer la méthodologie à appliquer en vue de l'action.

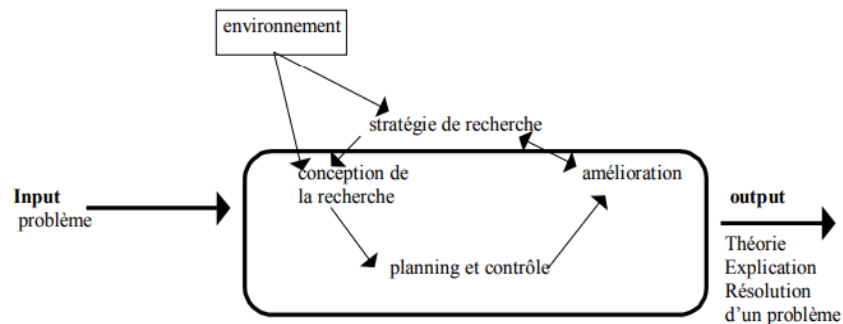


Figure 41 : Modèle de la recherche

Source : (Coughlan et Brady 1995)

Une recherche sur l'entreprise est considérée scientifique, si elle s'appuie sur trois parties indissociables (Wacheux, 1996) à savoir, le positionnement épistémologique, la théorie et la technique. Pour entreprendre une recherche scientifique, on doit encadrer notre projet de recherche dans un cadre épistémologique.

Epistémologie est défini comme le statut de la relation entre le chercheur et ce qui peu être connu (Mbengue, 2001), cette relation peut être indépendante ou interdépendante. Selon Jean Louis Le Moigne (2012) définit l'épistémologie comme «l'étude de la constitution des connaissances valables ». Pour lui, elle se base sur trois axes :

- Définition de la connaissance : qu'est-ce que la connaissance ?
- La conception de la connaissance : comment est-elle constituée ou engendrée ?
- La justification de la validité de la connaissance : comment apprécier sa valeur ou sa validité ?

On peut simplement définir l'épistémologie comme l'ensemble des idées qui orientent la démarche d'un chercheur en offrant des principes et procédures de recherche. Dans le questionnement épistémologique, on s'interroge principalement sur l'objectif de la recherche, les arguments de la recherche et la neutralité du chercheur face au sujet étudié et les précautions à suivre lors de la présentation des résultats et la discussion des concluions.

1.2 LES PARADIGMES EPISTEMOLOGIQUES :

Le paradigme épistémologique conditionne des pratiques de recherches différentes ainsi que des modes de justifications de connaissances élaborées. Dans la recherche scientifique, il existe trois visions de recherche : Le positivisme, l'interprétativisme et le

constructivisme. Le positivisme est considéré comme le courant classique de la recherche. Le chercheur s'inspire de ces courants afin de construire sa propre conception de la connaissance.

Tableau 11 : Les positions épistémologiques en recherche de gestion (Girod-Séville et Perret, 1999)

Ce tableau nous montre les caractéristiques de différentes approches épistémologiques :

	Le positivisme	L'interprétativisme	Le constructivisme
Quel est le statut de la connaissance	Hypothèse réaliste Il existe une essence propre à l'objet de la connaissance	Hypothèse relativiste L'essence de l'objet ne peut être atteinte	Hypothèse relativiste L'essence de l'objet ne peut être atteinte (constructivisme radical)
La nature de la réalité	Indépendance du sujet et de l'objet Hypothèse déterministe Le monde est fait de nécessité	Dépendance du sujet et de l'objet Hypothèse intentionnaliste Le monde est fait possibilités	
Comment la connaissance est – telle engagée ?	Découverte Recherches formulées en terme « pour quelle cause » Statut privilégié de l'explication	L'interprétation Recherche formulée en terme de « pour quelles motivations des acteurs.. » Statut privilégié de la compréhension	La Construction Recherche formulée en terme de « pour quelle finalités » Statut privilégié de la construction
Le chemin delà connaissance scientifique			
Quelle est la valeur de la connaissance ?	Vérifiabilité Conformabilité Réfutabilité	Idéographie Empathie (révélatrice de l'expérience vécue par les acteurs)	Adéquation Enseignabilité
Les critères de validité			

On remarque bien à travers le tableau que le positivisme est différent de l'interprétativisme et le constructivisme. Dans le paradigme positiviste, le chercheur entretient une relation d'indépendance c'est-à-dire lorsque le chercheur construit du savoir, la réalité est indépendante des acteurs. La posture positiviste recommande l'objectivité et

l'indépendance de l'objet de recherche et du chercheur, prônant l'existence d'une réalité que la science se doit de découvrir. Dans le courant positiviste, on étudie les hypothèses causes et conséquences dont la vérité doit être obtenue par une observation précise du chercheur du phénomène. Dans l'étude empirique, ce courant nous permet d'étudier les relations de cause entre les variables étudiées.

Tandis que le constructivisme et l'interprétativiste, appellent à ce que « la réalité soit socialement construite » et considère que la neutralité du chercheur est un mythe (Amandine Savall, 2014). Ces deux courants considèrent que l'observateur et l'objet observé ne peuvent être séparables. Dans le paradigme constructiviste et l'interprétativiste, le chercheur entretient une relation de dépendance avec les acteurs. Dans ces paradigmes, on étudie la question du comment et du pourquoi, il suppose qu'il existe plusieurs réalités non gouvernées par des lois causales.

La brève présentation des paradigmes nous aide à bien orienter et mener notre travail. L'objectif est de maintenir la cohérence entre l'objet de recherche, le but de la recherche, le paradigme et les méthodes statistiques utilisées. Car, certains chercheurs recommandent le positivisme découlant sur des méthodologies déductives et quantitatives. Tandis que d'autres font appel à la démarche constructivisme offrant des méthodes de recherche qualitatives et inductives.

1.3 LE PROCESSUS METHODOLOGIQUE DE LA RECHERCHE :

1.3.1 Cadre conceptuel de la recherche

Il s'agit de dessiner un cadre conceptuel permettant de déboucher sur l'étude empirique afin d'apporter une réponse à la question du modèle d'internationalisation et l'impact de l'apprentissage sur la relation Internationalisation-Performance. 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 qu'on souhaite analyser empiriquement à travers cette étude, est difficile à cerner car sa réalité est induite à partir de changement organisationnel.

La finalité de cette recherche doit déboucher sur l'effet de l'apprentissage organisationnel sur la relation Internationalisation-Performance. Avant cela, on examine les hypothèses du modèle d'Uppsala (**H1**) notamment le développement de l'entreprises au niveau domestique

(H1a), l'approche de progressivité (H1b) et la distance psychique (H1c) afin de confirmer ou d'infirmer si les entreprises algériennes s'internationalisent en suivant la logique du modèle d'Uppsala.

Ensuite, on examine la relation entre le degré d'internationalisation et la performance des entreprises de l'échantillon en mettant l'accent sur la dimension économique de la performance (H2). Notre modèle se base sur l'apprentissage organisationnel comme modèle de performance des entreprises et de développement technologique.

A cet titre, il s'agit d'examiner trois modalités d'apprentissage : l'acquisition des connaissances sur les marchés étrangers (H3a), l'accumulation des connaissances expérientielles d'internationalisation (H3b), l'apprentissage technologique (H3c) et la capacité d'apprentissage (H3d).

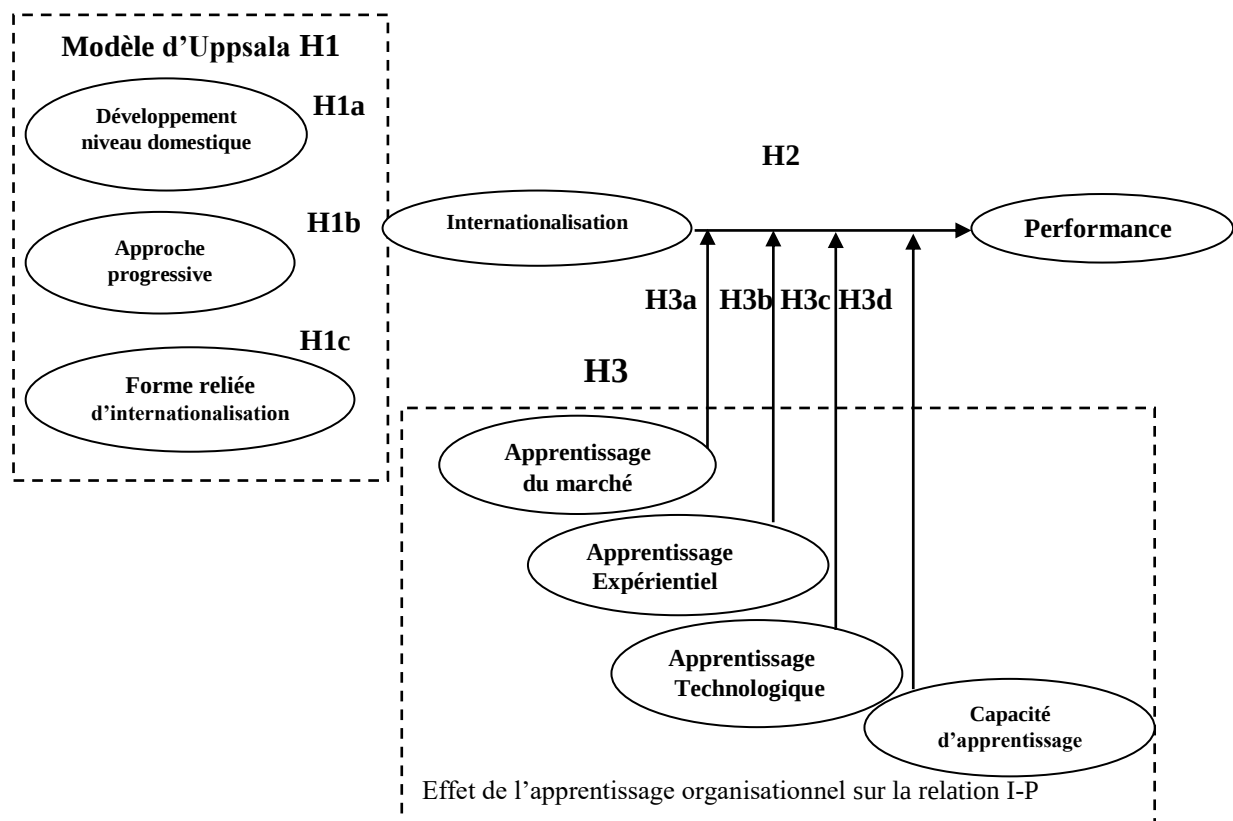


Figure 42 : Cadre conceptuel: Effet de l'apprentissage organisationnel sur la relation Internationalisation-Performance

1.3.2 Démarche de la recherche et analyse statistique :

On met l'accent sur le positionnement épistémologique dans le but d'orienter directement ou indirectement notre méthodologie de recherche. L'approche épistémologique retenue

par le chercheur conditionne pour une part, la méthode mais à cela peut s'ajouter un certain déterminisme lié à la visibilité de l'objet de recherche. Dans le cadre de notre recherche, on adopte la perspective positiviste.

La visibilité de l'objet de recherche est un facteur important pour la qualification de la méthode de recherche. L'internationalisation constitue un phénomène réel qui peut être étudié d'une manière objective. Une démarche hypothético-déductive peut être appropriée, car cette démarche se traduit par une interaction avec les acteurs d'internationalisation en temps réel des faits. Ajoutant aussi que cette démarche s'intéresse à examiner la validité du modèle d'Uppsala en testant l'ensemble des hypothèses énoncées, étudier la relation entre le degré d'internationalisation et la performance dont les deux variables sont quantitatives. Le sens de cette réalité existe à travers le vécu des individus. Cette démarche nous permet d'en déduire des conséquences observables permettant de déterminer la validité des hypothèses.

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 car l'objet est non accessible directement et nécessite un passage obligé par les représentations mentales personnelles des acteurs interrogés, ce qui explique l'existence d'une rupture qualitative dans le schéma de recherche.

La démarche de recherche est axée sur quatre objectifs : Etudier le processus et le modèle d'internationalisation des entreprises algériennes (A) en se confrontant à la revue de littérature sur la théorie d'internationalisation. En examinant également la relation Internationalisation-Performance en se référant aux études antérieures afin d'identifier la nature de cette relation (B) en utilisant le logiciel SPSS version 25 pour traitement des données, et l'étude de causalité entre les variables de recherche. En effet, il s'agit d'examiner la fiabilité des échelles et effectuer les tests de corrélations.

La dernière démarche consiste à construire un modèle d'internationalisation en fonction d'apprentissage organisationnel visant à assurer une performance de l'entreprise à l'international (C) en utilisant un programme visuel pour la modélisation d'équations structurelles AMOS (Analysis of moment Structure).

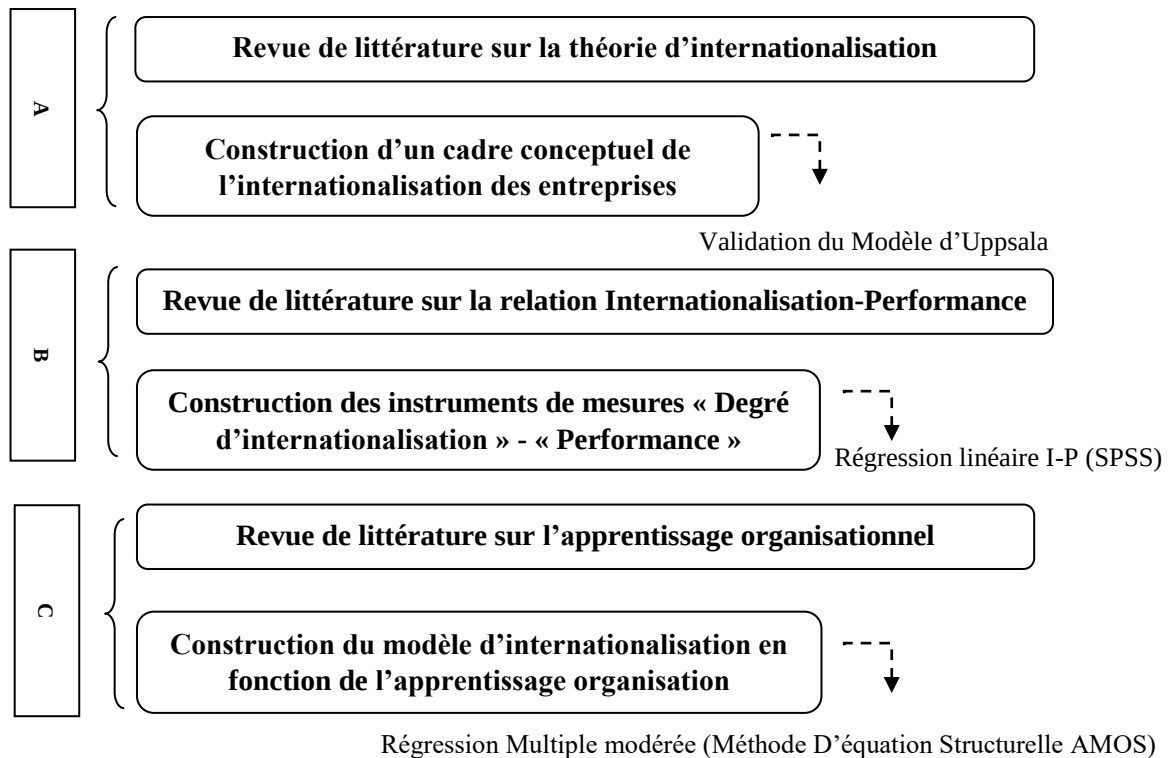


Figure 43 : Démarche de la recherche

2. PHASE DE RECUEIL DES DONNEES :

La prise de position épistémologique est une étape nécessaire afin de mener le processus de recherche. Après avoir pris une position claire, on s'oriente vers la phase d'obtention des données. Pour opérationnaliser la recherche, on utilise deux méthodes considérées comme complémentaires.

La première méthode consiste à mener une étude observatoire sur le terrain. Le contact avec le terrain nous permet de comprendre le processus d'internationalisation des entreprises algériennes. La deuxième méthode porte sur la construction du questionnaire de recherche, qui constitue l'étape centrale d'étude.

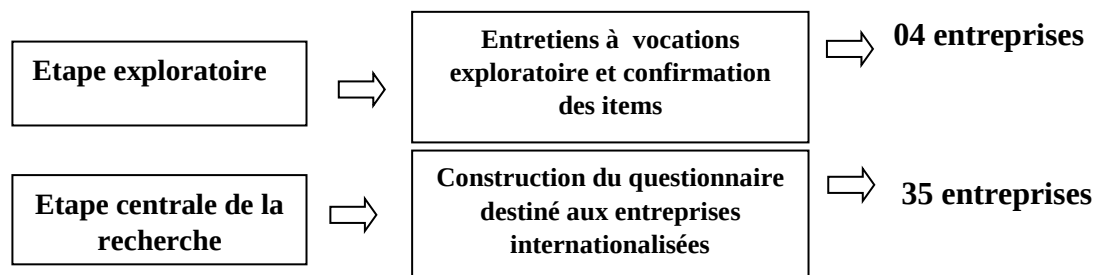


Figure 44 : Etape de collecte des données

2.1 PHASE EXPLORATOIRE :

En tant que chercheur, on a la possibilité d'appréhender et développer une démarche à partir de la littérature ou l'observation du terrain. La première démarche porte sur une étude exploratoire afin d'analyser le processus d'internationalisation. Cette phase précède la construction du questionnaire et le développement des hypothèses issues de la revue de la littérature.

Le but de l'étude exploratoire est de se familiariser avec le terrain, clarifier les problématiques de recherche, confronter les propositions théoriques, cerner les questions et les items devant faire l'objet du questionnaire. Une démarche exploratoire, nous permet de dégager des descriptions, de développer des réflexions qui viendront enrichir, de préciser et d'ajuster les hypothèses qui guideront la recherche.

Les insuffisances constatées sur le plan de la recherche sur le sujet d'internationalisation des entreprises algériennes nous ont poussé à mettre en œuvre la phase exploratoire sur le terrain. On s'est engagé dans une étude exploratoire auprès des entreprises algériennes privées, exerçant dans divers secteurs d'activités qu'on souhaite varié. Le contact direct avec le terrain nous a permis d'établir un guide d'entretien mis en test lors de la phase exploratoire de notre étude.

Notre étude exploratoire s'est portée sur 04 entreprises internationalisées. Cette phase de découverte s'est concrétisée par des entretiens informels puis formalisés auprès des dirigeants d'entreprises. Il s'agit plus précisément d'étudier le processus d'internationalisation notamment les étapes séquentielles proposées par le modèle d'Uppsala et de constater comment les entreprises voulant s'internationaliser peuvent-elles confronter l'environnement méconnu des marchés étrangers.

Cette exploration a permis d'avoir une idée sur le déroulement du processus d'internationalisation des entreprise qui, jointe à la revue de la littérature, a permis l'élaboration d'un guide d'entretiens et d'un questionnaire.

2.1.1 Guide des entretiens :

Les entretiens ont eu un double objectif: une finalité exploratoire et un objectif de validation de certains items qui allaient former le questionnaire principal de notre recherche. Le but était de tester les hypothèses qui devaient constituer la base à notre questionnaire. Il est à noter que pour asseoir notre démarche, le répondant devait avoir vécu le début de l'internationalisation de l'entreprise et son passage aux autres étapes.

La pertinence des données dépend des interlocuteurs choisis. Cette démarche était matérialisée par un guide d'entretiens non exhaustif. Il s'agit plus précisément d'inciter les interlocuteurs à aborder les grandes lignes de notre problématique de recherche. Soulignant que les interactions avec le terrain ne doivent pas être subjectives et le chercheur doit mettre à l'écart les idées préconstruites.

Les entretiens se sont déroulés avec les gérants et les responsables des opérations internationales concernés par l'internationalisation. Les entretiens ont été de type semi-directif afin de laisser une liberté d'expression à l'interlocuteur.

Voici le guide d'entretien proposé lors de la phase exploratoire, il mentionne les liens avec la littérature, rappelant les points de vue des différents auteurs. A cet effet, on a proposé le guide d'entretiens qui est loin d'être exhaustif qui comprend les propositions théoriques majeurs issues de la littérature :

Tableau 12 : Guide d'entretien de la phase exploratoire

Stratégie d'internationalisation de l'entreprise :

Mode d'entrée

Ressources déployées

Nature des marchés ciblés

Risque et incertitude

Degré d'internationalisation :

Processus progressif/rapide

Importance du chiffre d'affaires réalisé à l'étranger

Le nombre de marchés ciblés

La connaissance et l'expérience à l'international :

Est-ce que l'entreprise acquiert des connaissances et de l'expérience ?

Existe-t-il un apprentissage de la connaissance d'internationalisation ?

Apprentissage marché – Nouvelle technologie

Réseaux socioprofessionnel

L'importance du réseau construit par l'entreprise

Rôle/contribution du réseau dans le processus d'internationalisation

2.1.2 Présentation des entreprises interviewées :

L'interlocuteur dans l'entreprise doit avoir vécu le processus d'internationalisation de l'entreprise depuis son déclenchement pour qu'il puisse restituer une description des opérations internationales de son entreprise. Une sélection intuitive et préalable a été faite sur la base d'informations antérieures sur ces entreprises et collectées lors de des foires aînées chaque année à Alger sur les entreprises exportatrices. Les secteurs d'activités étaient variés : agro-alimentaire, industrie automobile – Industrie plastique. Les entreprises ont été choisies sur la base de trois déterminants :

- Des entreprises ayant réalisée plus de 5% du chiffre d'affaires à l'étranger par rapport au chiffre total réalisé.
- Des entreprises ayant accepté des entretiens approfondis et étendus avec les dirigeants et l'équipes ayant un lien direct avec les activités internationales de l'entreprise.
- La territorialité, région ouest.

Tableau 13 : Le profil synthétique des entreprises concernées par la phase exploratoire

Société	Adresse	Produit exporté	Structure d'activité	Chiffre d'affaire (KDA)	Part du C.A. international
SARL BOUBLENZAGRO	Zone Industrielle Tlemcen	Poudre de Caroube	Agro-alimentaire	494 563	90%
SARL AFRICAFA	Zone industrielle, Desserte 09, Chetouane Tlemcen	Café moulu	Agro-alimentaire	331 775	15%
SPA KHENTEUR KCA	Zone Industrielle Sidi bel Abbes	Pièces détachées	Industrie Automobile	230 094	8%
CHIALI SPA STPM	Zone Industrielle SBA	Tube et accessoires en PVC et PE	Caoutchouc et plastique	10 457 724	9%

2.1.3 Analyse des entretiens :

L'analyse qualitative des entretiens a confirmé notre intuition initiale mettant en évidence la nature du processus d'internationalisation. Après l'analyse des quatre entretiens issus des

quatre entreprises explorées, on a pu construire les grandes lignes de notre recherche empirique.

Ces entretiens nous ont fourni d'abondantes informations sur le sujet de notre recherche et nous a permis de compléter le questionnaire. On a également relevé les items qui étaient communs à tous les entretiens afin de construire une échelle de mesure des variables liées à la revue de littérature.

Les entretiens nous ont montré que les entreprises algériennes ont de fortes ambitions à l'international, des entreprises qui ont compris qu'il faut aller chercher leurs chiffres d'affaires, leurs clients, leur croissance sur les marchés extérieurs car le marché domestique est en stagnation. Ces entretiens ont permis de mettre en exergue la nature progressive du processus d'internationalisation des entreprises algériennes et le rôle des réseaux métiers dans l'accumulation de connaissances et de l'expérience internationale. Pour les quatre entreprises interviewées, elles mettent l'accent sur trois étapes clés d'un développement à l'international qu'on peut résumer comme suit :

- Information sur le marché ciblé : l'entreprise voulant se développer à l'international doit à l'évidence, étudier et se renseigner sur les marchés ciblés et les climats des affaires. L'examen du cadre juridique et fiscal est une phase incontournable.
- Le choix d'une structure adaptée : l'entreprise doit choisir sa stratégie et sa structure juridique pour s'implanter à l'international car les démarches administratives sont sensiblement différentes selon le mode d'entrée et la structure juridique choisi.
- La gestion des ressources humaines internationales : s'implanter à l'international d'une entreprise passe nécessairement par l'adaptation de sa gestion des ressources humaines au contexte d'internationalisation.

Voici le marquage de quelques extraits d'entretiens :

« Je dis souvent mais c'est peut être une erreur, qu'il faut d'abord exister à l'intérieur pour aller à l'extérieur »

« Le secret du succès, c'est le réseau social, découvrir le bon partenaire est d'une importance capitale »

« Une bonne relation avec les partenaires techniques et commerciaux fait la force Il faut trouver le bon partenaire, le bon collaborateur qui connaît les procédures locales, douanières... Le reste n'est pas du tout un problème »

« Au début, c'est difficile d'appréhender les démarches administratives et institutionnelles, mais on apprend »

« L'international fut une nécessité depuis le début. Par conséquent, nous n'avons pas suivi la démarche consistant à consolider d'abord en Algérie pour aller, ensuite, à l'étranger car, hors l'Algérie, la dynamique de développement des affaires est formidable »

2.2 CONSTRUCTION DU QUESTIONNAIRE :

Le questionnaire constitue, en effet, la stratégie principale de collecte de données. Dans cette phase, on appréhende les mesures des variables de notre modèle de recherche. On va aussi relever les items qui étaient communs à tous les entretiens afin de construire une échelle de mesures des variables liées à la revue de littérature ou révélés lors de notre analyse.

Confirmer ou infirmer une relation de cause suppose une approche au moins synchronique en obtenant dans un premier temps les mesures de la variable indépendante et dans un deuxième temps les mesures de la variable dépendantes. Les questions relatives à l'apprentissage et à la connaissance d'internationalisation ont été placées à la fin du questionnaire.

Au total, 35 entreprises ont répondu au questionnaire et ont contribué ainsi à la mise en évidence de la description du processus d'internationalisation des entreprises algériennes. Les 35 réponses obtenues ont permis la mesure des « construits », sur la base du questionnaire élaboré à partir des quatre entretiens exploratoires et de la revue de littérature. Comme indiqué précédemment, les items regroupés autour de chaque question relative à chacun des trois « construits » ont été codés pour l'analyse par le logiciel de traitement de données et de modélisation d'équation structurelle AMOS (Analysis of Moment Structure).

Le questionnaire s'adresse aux entreprises algériennes internationalisées sous différents modes d'internationalisation. Le questionnaire a été élaboré, à partir de trois volets principaux :

2.2.1 Volet processus/stratégie d'internationalisation (Validité du modèle d'Uppsala):

Un processus reflète une série d'activités réalisées par un individu ou une entreprise afin d'atteindre des résultats tracés. Ce processus impose une explication du comment, et du pourquoi l'entreprise change de comportement organisationnel. Ce genre d'explication

nous permet d'identifier les mécanismes causaux qui font déclencher un événement observé. Par conséquent le processus d'internationalisation traduit une logique causale entre des variables indépendantes et dépendantes dans un contexte de changement organisationnel.

L'étude du processus d'internationalisation des entreprises algériennes ne s'inscrit pas dans un but de comprendre le mouvement qui conduit les entreprises vers les marchés étrangers. Il s'agit principalement à nommer les séquences qui composent le processus et déterminer le mode d'entrée et les marchés étrangers ciblés.

Dans son étude sur le processus et stratégies d'internationalisation (Bucley et Chapman, 1998) rappellent l'existence de trois approches. L'approche prospective fondée sur la détermination d'un modèle en définissant ses conditions initiales et les facteurs permettant d'influencer la variable d'internationalisation. Ensuite, l'approche rétrospective basée sur un intervalle temporel en observant une période passée pour comprendre comment l'évènement est arrivé à son état final. La dernière approche porte sur une analyse longitudinale du processus, elle étudie en temps réel le processus d'internationalisation.

Puisque notre modèle suit une logique behavioriste, on met en place une approche rétrospective avec une démarche longitudinale quantitative. On adopte une démarche de type longitudinal allant de 2013 au 2016, en se basant sur des entretiens rétrospectifs. L'étude longitudinale pourrait nous fournir une compréhension détaillée des phases clés du processus de développement des exportations notamment le passage de l'état non exportateur à celui d'exportateur, l'évolution à partir d'une faible intensité d'exportation vers une forte intensité d'exportation.

Sachant que l'étude d'un processus nécessite une délimitation temporelle, sauf qu'il ne nous est pas possible d'étudier le commencement et l'achèvement du phénomène. Cela est possible dans le cas d'étude d'une seule entreprise, par contre notre échantillon comporte une grande diversité dans l'âge, expérience internationale, degré d'internationalisation différent.

- 1. Progressivité et mode d'entrée :

Le modèle d'internationalisation développé par (Johanson et Vahlne, 1977, 1990, 2009) est caractérisé par une expansion progressive afin de maîtriser les incertitudes liées aux marchés étrangers. C'est bien la vitesse d'internationalisation qui détermine l'approche progressive ou non de l'internationalisation (Moore et Xavier Meschi, 2010). Ces auteurs ont établi un ratio de progressivité d'internationalisation (IP) en comparant l'ordre d'entrée observé avec l'ordre d'entrée historique :

$$PI = \frac{\Delta \frac{Z_a^o}{Z_a^\theta} + \Delta \frac{Z_b^o}{Z_b^\theta} + \Delta \frac{Z_c^o}{Z_c^\theta} + \dots + \Delta \frac{Z_m^o}{Z_m^\theta}}{n(n-1)}$$

Où « o » est l'ordre d'entrée observé dans la zone géographique z_a , « θ » l'ordre d'entrée théorique dans la zone géographique z_a , « Δ » la différence constatée entre ordre d'entrée observé et ordre d'entrée théorique dans la zone géographique z_a , et « n » le nombre de zones géographiques. Ce score varie entre 0 et 1 : plus il est proche de 0, plus la firme privilégie une approche progressive, « par petites étapes », d'internationalisation; plus il est proche de 1, plus la firme privilégie une approche non progressive, « par grands sauts », d'internationalisation (Moore et Meschi, 2010).

Il nous est impossible d'utiliser ce ratio car les informations concernant l'ordre d'entrée historique ne sont pas disponibles. Un processus est généralement composé en plusieurs dimensions, on se concentre uniquement sur la dimension du mode d'entrée. C'est ainsi que les entreprises ont été invité à classer par ordre chronologique, les modes d'entrée adoptés par elles au cours de leurs internationalisations. Le tableau se présente comme suit :

Mode d'entrée	Ordre
Des opérations d'exploration irrégulière	
L'exportation indirecte via un intermédiaire	
Implantation d'une filiale de commercialisation à l'étranger	
Implantation d'une filiale de production à l'étranger	

En même temps, on détermine le mode d'entrée le plus répondu dans notre échantillon selon la suivante codification :

Mode d'internationalisation	Code
L'exportation indirecte via un intermédiaire	ExpV
Exploration irrégulière	ExpI
L'exportation directe sur un marché étranger	ExpD
La création à l'étranger d'une entreprise conjointe (Joint venture) à but commercial	JoinvC
La création à l'étranger d'une entreprise conjointe (Joint venture) de fabrication ou de production	JoinvP
La création d'une filiale de commercialisation	FiliaC

La création d'une filiale de production	FiliaP
La prise de contrôle (acquisition, fusion) d'une entreprise commerciale	ContrC
La prise de contrôle (acquisition, fusion) d'une entreprise de production existante	ContrP

2. La distance psychique des marchés étrangers:

La distance est un concept qui a été abordé par (Beckerman, 1956). Par la suite, il a suscité un intérêt particulier dans la littérature sur l'internationalisation des entreprises dans le cadre du management international notamment par les chercheurs (Johanson et Wiedersheim-Paul, 1975 ; Johanson et Vahlne, 1977). Selon le modèle d'Uppsala, la distance psychique demeure une variable importante dans la compréhension de la dynamique du processus d'internationalisation.

La distance psychique fait partie d'une dimension attitudinale. On essaye de mesurer l'étendue de l'interaction entre le marché domestique et le marché étranger en se basant sur la conceptualisation proposée par (Moalla, 2011). Cet auteur a fourni un effort de conceptualisation de la distance psychique à travers une étude portée sur 11 recherches empiriques publiées entre 1996 et 2009, ces recherches s'inscrivent principalement dans le champ du management international. Sur ce, on les résume en trois dimensions pouvant refléter la distance psychique :

- Distance culturelle (Croyances, valeurs, normes sociales ...)
- Distance institutionnelle et pratiques commerciales (réglementation et normes institutionnelles)
- Distance géographique (Le choix des marchés était réparti par continent : Afrique, Europe, Asie, Amérique du nord, Amérique latine)

Les répondants sont invités à apprécier la distance culturelle et institutionnelles/pratiques commerciales sur trois échelles : faible, moyen, et élevé. Pour apprécier la distance géographique, on a proposé le suivant tableau à travers lequel le répondant insère le nombre de pays dans lesquels l'entreprise a opéré ses premières opérations à l'international:

	Nombre de pays
Afrique	
Asie	
Amérique du nord	
Amérique latine	
Europe	

3. Engagement des ressources à l'international :

L'approche progressive d'internationalisation des entreprises donne lieu à un engagement de ressource dans les marchés étrangers. Cet engagement de ressources se varie d'un marché à un autre à l'autre et selon le mode d'entrée dans les marchés étrangers (Moore et Meschi, 2010). Il y a certains modes d'entrée qui requièrent un engagement important de ressources dans les marchés étrangers (la création d'une filiale de production ou une joint venture, l'acquisition d'une entreprise locale). En revanche, les opérations d'approvisionnement, de sous-traitance ou d'exportation exigent un engagement de ressources moins important. On choisit comme indicateur permettant de mesurer l'engagement des ressources à l'international :

- Le pourcentage des actifs à l'étranger par rapport à l'actif total de l'entreprise.
- L'intensité des activités de recherche et développement comme ressources engagées pour gagner des parts de marchés et être compétitif.
- L'intensité publicitaire ; cela reflète l'étendu des opérations de marketing. C'est un indicateur aussi qui permet d'expliquer l'engagement des ressources à l'étranger.

4. L'expérience internationale :

Au fur et à mesure que l'entreprise construit de l'expérience internationale, les entreprises comprennent au mieux les marchés qu'elles cernaient mal au début. La connaissance expérientielle dans le modèle d'Uppsala est l'élément déclencheur d'une approche progressive d'expansion vers les marchés étrangers. Ces connaissances sont acquises à travers l'interaction entre l'entreprise et les marchés étrangers, ce qui contribue à réduire le niveau de risque lié à ses marchés et oriente le choix d'engagement des ressources.

Plus le stock de connaissances expérientielles (qualitatives et quantitatives) est important, plus l'entreprise est capable d'approcher les marchés étrangers éloignés d'une manière non progressive. Par contre si ce stock est limité, il incitera l'entreprise à adopter une approche progressive (Moore et Meschi, 2010).

Dans le cadre de notre recherche, on essaye d'évaluer le niveau d'expérience internationale et apprécier également l'accumulation de cette expérience. Il est évident que les entreprises qui capitalisent assez d'expérience choisiraient des modalités d'internationalisation plus engagées. Donc, il s'agit de confirmer si l'engagement à l'international dépend de la capitalisation de l'expérience. Afin d'évaluer l'expérience internationale, on aborde l'accumulation de l'expérience appréciée par la diffusion des produits/Services à l'étranger depuis 5 ans, 10 ans et 17 ans.

2.2.2 Volet - relation entre internationalisation et performance :

- Le degré d'internationalisation (variable indépendante):

L'utilisation d'un seul ratio pour mesurer le degré d'internationalisation s'avère vulnérable. Car, il serait possible que les ventes réalisées par l'entreprise durant la période étudiée soient affecté par un facteur non lié à l'internationalisation. Certes il serait plus facile de mener une étude avec une seule mesure, mais cela implique une faible validité de la mesure.

D'après l'examen de la revue de littérature de la relation Internationalisation-Performance réalisé dans le deuxième chapitre, certains auteurs se basent dans leurs études sur une seule mesure, la mesure privilégiée, le pourcentage du chiffre d'affaires réalisé à l'étranger par rapport au chiffre d'affaires total. Tandis que d'autres font appel à des mesures composites.

A cet effet, on utilise pour mesurer le degré d'internationalisation :

- Le pourcentage des ventes réalisé à l'étranger =
$$\frac{\text{Vente réalisée à l'étranger}}{\text{Vente totale}}$$
- Le nombre des pays ou la dispersion des ventes à l'international utilisé par (Sullivan, 1994).

A des fins utiles, on codifie les ventes réalisées à l'étranger par DOI et le nombre des pays hôtes par NPy.

- Performance (Variable dépendante) :

En revenant au deuxième chapitre, on a analysé les différences liées à l'opérationnalisation des mesure des deux variables à savoir, l'internationalisation et la performance. Les rations les plus utilisés pour mesurer la performance sont (ROS) et (ROA) comme les études menées par (Grant, 1987; Geringer et al., 1989; Contractor et al., 2003; Lu and Beamish, 2004). On choisit les mêmes rations dans notre étude à savoir : le retour sur vente à

l'étranger (Marge nette), le rendement sur actif à l'étranger. On ajoute à ces deux variables la rentabilité commerciale à l'étranger pour appréhender une dimension économique de la performance.

La formule utilisée pour calculer le retour sur vente est :
$$\frac{\text{Bénéfice net}}{\text{Chiffre d'affaires}}$$

La formule utilisée pour calculer le rendement des actifs :
$$\frac{\text{Bénéfice net}}{\text{Total d'investissement}}$$

La formule utilisée pour calculer la rentabilité commerciale :
$$\frac{\text{Exédent brut d'exploitation}}{\text{Production}}$$

Afin d'avoir une mesure de performance fiable, on construit une combinaison linéaire de la moyenne. A des fins utiles, on codifié le retour sur vente par (Perf1), le rendement des actifs par (Perf2) et rentabilité commerciale par (Perf3).

$$\text{PERF} = \text{Moyenne} [(\text{Perf1}) + (\text{Perf2}) + (\text{Perf3})]$$

- Variable de contrôle :

Pour isoler la relation entre le degré d'internationalisation et la performance, il était important de contrôler d'autres variables susceptibles d'affecter les performances de l'entreprise. On ajoute à notre modèle certaines variables de contrôle reconnues dans la littérature pouvant affecter les performances de l'entreprise à l'international:

- **Age de l'entreprise :** L'effet de l'âge d'une entreprise sur la performance des entreprises à l'international est ambigu. Les entreprises les plus anciennes sont généralement plus stables que les entreprises plus jeunes, ce qui peut les amener à avoir une capacité d'absorption plus élevée (Zahra et George, 2002). Les jeunes entreprises, de l'autre côté, sont moins rigides et étroites dans leurs perceptions, et possèdent les avantages d'apprentissage de la nouveauté (Autio et al., 2000; Sapienza et al., 2006). Cette variable est mesurée par le logarithme du nombre des années + un (On ajoute un (1) afin d'écarter la possibilité de 0 selon l'étude de (Fukugawa, 2006).
- **Taille de l'entreprise :** On mesure la taille de l'entreprise par le logarithme des ventes totales réalisées par les entreprises, afin de contrôler les différences de taille de notre échantillon (Vilas-Boas et Suarez-Gonzalez, 2007).
- **Recherche et Développement :** L'intensité de R&D est mesurée par le rapport entre les dépenses de > et les ventes nettes (Lu et Beamish, 2004 ; Chiao et al, 2006). Pour (Kotabe et al, 2002), les entreprises ayant une meilleure conception de produit ou un

processus de production innovant peuvent obtenir des rendements supérieurs à ceux de leurs concurrents.

- **Publicité** : Le ratio est mesuré par le rapport entre le budget dédié à la publicité et les ventes nettes.

2.2.3 Volet de l'apprentissage organisationnel :

Le rôle moteur du temps se trouve au cœur de la théorie de l'apprentissage organisationnel. Etudier l'impact de l'apprentissage organisationnel sur la relation Internationalisation-Performance demande un intervalle de temps assez important car tout simplement, apprendre demande du temps. En plus, l'apprentissage est un processus continu dont les variables ne peuvent être stables. Il nous est impossible d'établir une formule dynamique reflétant la continuité du processus d'apprentissage.

L'état mental n'est pas observable directement (Visser, 2002) mais la connaissance peut être observable indirectement en fonction d'un comportement observable. Soulignant qu'il est extrêmement difficile de prouver que la connaissance détenue par l'individu cause ou dirige un comportement quelconque. Par conséquent, il est difficile de mesurer objectivement la connaissance d'internationalisation. Sachant qu'il existe des tentatives visant à mesurer de la connaissance des marchés étrangers, la connaissance institutionnelle et la connaissance des affaires (Pedersen et al 2001; Eriksson et al, 1997, Hsu et Pereira, 2008).

C'est à travers ces tentatives qu'on construit notre échelle permettant de mesurer la connaissance d'internationalisation précisément celles des marchés étrangers, expérientielles et technologiques soulignant que la variable de l'apprentissage est une variable latente. Les répondants ont été invités à répondre en évaluant l'étendue de leur expérience quant aux modalités suivantes : (L'évaluation de l'apprentissage s'effectue sur cinq échelles : Très faible, faible, moyen, élevé et très élevé)

- **Apprentissage sur le marché :**

Six éléments mesurent l'apprentissage sur le marché; on demande aux répondants d'indiquer dans quelle mesure leur entreprise, dans le cadre de ses opérations internationales, a acquis de nouvelles connaissances ou de nouvelles compétences dans l'adaptation de produits aux marchés locaux, en ciblant de multiples segments de marché dans un pays étranger, la gestion de partenaires étrangers, et le suivi des besoins et des tendances des clients. Voilà les grandes lignes qu'on a sélectionnées:

- La recherche et l'analyse de l'information sur les marchés et les cadres institutionnels étrangers
- Le processus de sélection d'un marché étrangers à pénétrer et le mode d'entrée
- L'adaptation de produits aux consommateurs étrangers
- Le suivi des besoins et des tendances des clients
- Cerner l'état des concurrents et les pratiques des affaires à l'étranger
- L'évaluation du potentiel des marchés étrangers
- **Apprentissage expérientiel :**

On a choisi huit éléments permettant de mesurer l'apprentissage expérientiel. On invite les répondants à évaluer le niveau d'apprentissage expérientiel au niveau de l'entreprise en fonction de l'accumulation de l'expérience internationale. Voici ce qu'on a sélectionné :

- Maîtrise des coûts d'internationalisation
- Le processus de choix du degré de contrôle des opérations à l'étranger
- Le choix du personnel à assigner aux opérations internationales
- Le développement des compétences humaines nécessaires aux opérations à l'étranger
- La maîtrise des techniques financières internationales
- L'établissement de liens et de contacts avec des parties étrangères et pérennisation des relations avec les partenaires étrangers
- La gestion et la coordination des opérations transfrontières
- Saisir les opportunités qui s'offrent à l'étranger
- **Apprentissage technologique :**

Pour l'apprentissage technologique, on utilise cinq éléments pour mesurer cette variable, qui porte sur l'acquisition de nouvelles connaissances ou de nouvelles compétences nécessaires au développement de nouveaux modèles de produits sur les marchés étrangers :

- Développement de nouveaux produits et leur design
- Améliorer le processus de fabrication
- Apprendre des partenaires étrangers/locaux détenant une technologie
- Création d'une nouvelle expertise technologique
- Identification des technologies émergentes

Mesurer l'apprentissage et sa contribution aux résultats de l'entreprise induit une définition de l'apprentissage comme modification plus comportementale que cognitive. On mesure un changement, on le qualifie de performance s'il est positif. L'impact favorable ou défavorable d'un apprentissage s'explique à partir de la notion de la capacité absorptive. Elle représente la capacité d'assimiler et d'exploiter de nouvelles connaissances. Elle peut être constituée par la flexibilité et la créativité (Lyles et Salk, 1996). On aborde les éléments suivants contribuant à évaluer la capacité d'absorptive selon la tentative introduite par (Tran et Kalika, 2006):

- Compétences techniques
- Capacité de partage du savoir-faire avec les autres
- Flexibilité face aux changements
- Capacité d'écoute des idées des subordonnés
- Créativité en matière de gestion et d'organisation de l'entreprise

La construction du questionnaire s'est effectuée en fonction des objectifs de la recherche en prenant en considération les perspectives soulevées dans les chapitres précédents ainsi que les fondements théoriques existants. Suite à son élaboration, la première version du questionnaire a été soumise aux deux professeurs, qui ont procédé à sa validation interne en effectuant une révision de l'ordre, de la formulation et de la nature des questions.

La validation par expérimentation nous a été nécessaire dans le cadre de cette recherche. Cette étape a structuré la conduite des entrevues individuelles auprès de professionnels (équipe d'Algex) amenés à exercer leur jugement sur le questionnaire dans le cadre de leur pratique quotidienne.

2.3 LA CONSTRUCTION DE L'ECHANTILLON :

La construction de l'échantillon et le processus d'échantillonnage doit être établi en cohérence avec les positions épistémologiques, théoriques et méthodologiques de type de recherche entrepris. On essaye de justifier les choix retenus pour la constitution de l'échantillon et de décrire le procédé utilisé pour le recueil des réponses.

On a pu construire l'échantillon en assistant à l'exposition des entreprises exportatrices organisée chaque année par ALGEX. Il nous a été offert un répertoire détaillé (Activité exercée, nom du gérant, adresse, numéro de téléphone/Fax et E-mail), et actualisé en 2017 sur les entreprises exportatrices en Algérie exerçant dans plusieurs domaines d'activités (Agriculture, Agroalimentaire, Aquaculture, élevage et pêche, Artisanat, Caoutchouc et plastique, Edition, Energie et mines, Industrie chimique, Machine et appareils électriques, Machine et équipement, Maroquinerie, cuir et chaussures, Matériels

de transport, Papier et carton, Produits manufacturés divers, Produits minéraux non métallique, Services, Sidérurgie et métallurgie, Textiles et confections, Travail du bois et articles en bois).

Ce répertoire nous a permis de couvrir l'ensemble de la population des entreprises algériennes internationalisées sur le territoire national assurant au moins la première étape d'engagement à l'international. Cette population a été largement réduite aux entreprises qui exportent d'une manière régulière en choisissant comme caractéristique un chiffre d'affaires réalisé dépassant les 100 000 000 DA. La population finale a été cernée à travers l'accès au CNRC national, cela nous a permis de faire une lecture et d'étudier les états financiers publiés (Actif, Passif et compte de résultat) par les entreprises exerçant sur le territoire national.

On a déterminé notre échantillon sur la base d'un échantillonnage aléatoire simple où les entreprises sont sélectionnées de façon aléatoire dans une population qui a une probabilité connue. Sachant que N représente la taille de l'échantillon, e est la marge d'erreur et z (z-score), la taille de l'échantillon est calculée selon la suivante formule :

$$\text{Taille de l'échantillon} = \frac{\frac{z^2 * p(1-p)}{e^2}}{1 + \left(\frac{z^2 * p(1-p)}{e^2 N}\right)}$$

- e étant le pourcentage exprimé sous forme décimale.
- Z-score est le nombre d'écarts standard d'une proportion donnée par rapport à la moyenne. Le z-score est tracé dans le suivant tableau :

Tableau 14 : z-score

Niveau de confiance souhaité	z-score
80 %	1,28
85 %	1,44
90 %	1,65
95 %	1,96
99 %	2,58

A l'aide du logiciel CheckMarket®, on a pu déterminer la taille de l'échantillon à 44 entreprises, lié à une marge d'erreur de 10%, à un niveau de risque de 90%.

Dans le cadre de cette recherche, un premier essai s'est montré peu convainquant en termes de nombre de réponses spontanées. Une première relance a été opérée puis une seconde car le taux de réponse était inférieur à 7%. Les délais accordés à cette collecte ont

été que de six mois (allant de décembre 2017 à mai 2018) ; ce qui explique le nombre relativement peu important de réponses obtenues.

La méthode de collecte de données adoptée a donc consisté à envoyer par courriel le questionnaire suivant une démarche de mise en ligne des questionnaires. Le fort taux d'erreur et le faible taux de retour ont conduit à s'interroger sur l'exploitation de la base d'adresses mail inscrites sur le répertoire fourni par ALGEX. Plusieurs relances ont été nécessaires pour obtenir 22 premières réponses puis 13 autres questionnaires complétés via mobile.

3. LES OUTILS STATISTIQUES :

Dans ce point, sont précisées les méthodes statistiques utilisées dans le cadre de cette recherche :

3.1 OUTILS DE MESURE DE FIABILITE ET D'ANALYSE D'ECHELLE :

L'analyse de la fiabilité permet d'étudier les propriétés d'une échelle de mesure et des éléments qui la constituent. La procédure d'analyse de fiabilité fournit plusieurs résultats fréquemment utilisés pour estimer la consistance interne (capacité des items utilisés à mesurer le même phénomène ou les mêmes dimensions d'une échelle) et propose également des informations sur les relations entre les différents éléments composant cette dernière.

- Alpha de Cronbach

Parmi les outils de mesures de fiabilité et d'analyse d'échelle, on utilise Alpha de Cronbach permettant de construire des échelles de mesures fiables. C'est un coefficient de fiabilité qui permet de mesurer la cohérence d'une échelle, construite d'un ensemble d'items. Sa valeur est comprise entre 0 et 1. Ce α serait plus intéressant s'il tend vers 1, plus la cohérence de l'échelle est fiable, dans le cas contraire l'échelle n'est pas utilisable. L'alpha nous permet de purifier l'échelle c'est-à-dire, enlever les items qui peuvent fausser l'échelle ou diminuer sa qualité (Norusis, 1988). Mathématiquement, le coefficient α est donné par la formule suivante :

$$\alpha = \frac{k \times R_{ij}}{1 + (k-1) \times R_{ij}}$$

Sachant que K représente le nombre d'échelles dans la mesure et R_{ij} la moyenne des corrélations entre toutes les paires d'échelle ou l'inter-corrélation moyenne. (Carricano et Poujol, 2009) avancent que le seuil d'acceptation de α dépend largement de l'objectif de la

recherche. Si le chercheur se trouve dans une étude exploratoire, α est accepté s'il varie entre (0.5 et 0.7). Par contre, si une recherche fondamentale est menée, (α doit être > 0.7). Les mêmes auteurs ont tracé un tableau permettant de montrer la relation entre le nombre d'items et la valeur de α .

Tableau 15 : Les valeurs d'Alpha de Cronbach

Alpha de Cronbach	Interprétation
< 0.6	Insuffisant
Entre 0.6 et 0.65	Faible
Entre 0.65 et 0.7	Minimum acceptable
Entre 0.7 et 0.8	Bon
Entre 0.8 et 0.9	Très bon
> 0.9	Considérer la réduction du nombre d'items

Source : (Carricano et Poujol, 2009)

Si le nombre des items est limité à deux ou trois items, α est considéré comme faible (0.6). Au-delà de quatre, α est considéré comme acceptable. Selon le présent tableau, il est recommandé de ne pas dépasser le seuil de 0.9, sinon α risque de traduire une redondance d'inter-items. À l'issue du contrôle de la fiabilité des items, ceux qui apparaissent les moins fiables seront écartés du panel de l'analyse factorielle.

3.2 LES OUTILS DE COMPARAISON STATISTIQUE

3.2.1 Test t de Student :

Le test- t de Student est un test statistique permettant de comparer les moyennes de deux groupes d'échantillons. Il s'agit donc de savoir si les moyennes des deux groupes sont significativement différentes au point de vue statistique. Il existe plusieurs tests t de Student.

Dans le cadre de cette recherche, on utilise le test t de Student pour deux échantillons dépendants. Pour comparer les moyennes de deux séries appariées, on calcule tout d'abord la différence des deux mesures pour chaque paire. Soit $\mathbf{d}$ la série des valeurs correspondant aux différences des mesures entre les paires de valeurs. La moyenne de la différence $\mathbf{d}$ est comparée à la valeur 0. S'il y a une différence significative entre les deux séries appariées, la moyenne de $\mathbf{d}$ devrait être très éloignée de la valeur 0.

La valeur t de Student est donnée par la formule :

$$t = \frac{m}{s/\sqrt{n}}$$

Sachant que :

m et **s** représentent la moyenne et l'écart-type de la différence **d**. **n** est la taille de la série **d**. Pour savoir si la différence est significative, il faut tout d'abord lire dans la table **t**, la valeur critique correspondant au risque $\alpha = 5\%$ pour un degré de liberté : d.d.l=n-1

3.3 LES OUTILS DE CORRELATION ET DE REGRESSION :

3.3.1 Coefficient de Pearson : Corrélation multiple

Le coefficient de corrélation simple de Bravais-Pearson représenté par un (r) est un outil statistique qui caractérise l'existence ou l'absence d'une relation entre deux variables quantitatives X et Y. Le coefficient de corrélation multiple (pour plus de deux variables) est représenté par un R majuscule pour le différencier du cas particulier où il n'y a qu'un total de deux variables.

Le coefficient de corrélation est une normalisation de la covariance par le produit des écarts-type des variables. Soulignant que l'objectif de la covariance est de quantifier la liaison entre deux variables X et Y, de manière à mettre en évidence le sens de la liaison et son intensité. Le coefficient de corrélation de Pearson se calcule comme suit :

$$r_{xy} = \frac{COV(X,Y)}{\sqrt{X} \times \sqrt{Y}} = \frac{COV(X,Y)}{\sigma_x \times \sigma_y}$$

La mesure est normalisée, elle est définie entre $-1 \leq r \leq +1$. Lorsque :

- $r = +1$, la liaison entre X et Y est linéaire, positive et parfaite c-à-d la connaissance de X nous fournit la valeur de Y (et inversement).
- $r = -1$, la liaison est linéaire et négative.
- Lorsque le r est nul, cela veut dire qu'il n'y a pas de relation linéaire entre les variables.

3.3.2 Régression simple et multiple :

La régression est un modèle mathématique qui permet d'étudier l'association entre des facteurs exploratoires et une variable à expliquer, dans un objectif de description ou de prédiction. C'est-à-dire une variable Y dite à expliquer est mise en relation avec p variables $X_1, \dots, X_p$ dites explicatives. Dans le cas d'une seule variable explicative, on parle d'une régression simple, dans le cas inverse, on parle d'une régression multiple.

La variable à expliquer Y est la variable dont on souhaite décrire en fonction d'autres variables (qui sont alors explicatives). Y peut être une variable quantitative ou qualitative.

Pour les variables explicatives $X_1, X_2, \dots, X_p$ sont des variables dont on cherche l'association avec la variable à expliquer Y ou qui peuvent modifier cette association : ce sont des facteurs de risque, des facteurs de confusion ou des facteurs d'interaction. Elles peuvent être quantitatives ou qualitatives. Réaliser la régression linéaire de Y sur $X_1, X_2, \dots, X_p$ consiste à déterminer $\beta_0, \beta_1, \beta_2, \dots, \beta_p$. C'est en testant si $\beta_i = 0$ que l'on teste l'association entre la covariable X_i et Y .

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \dots + \beta_p X_p$$

Dans le cadre de notre recherche, dans un premier temps, on examine la relation entre le degré d'internationalisation (variable explicative) et performance des entreprises (variable à expliquer) :

- Y : Valeur indépendante (à expliquer) à caractère aléatoire ; qui représente la performance de l'entreprise.
- X_1 : Variables dépendante (explicative) ; qui représente le degré d'internationalisation.

$$PERF = \beta_0 + \beta_1(DOI) + \beta_2(\text{âge}) + \beta_3(R\&D) + \beta_4(Pub) + \beta_5(Taille)$$

3.3.3 Régression multiple modérée:

Une variable modératrice est une variable qui agit essentiellement sur la relation entre deux autres variables. Il s'agit d'une variable qui modifie systématiquement la grandeur, l'intensité, le sens et/ou la forme de l'effet de la variable indépendante sur la variable dépendante (Sharma et al, 1981). C'est-à-dire que la relation observée entre les deux variables sera en fonction des différents niveaux d'une troisième variable appelée « modératrice ».

La majorité de temps, la variable modératrice interagit avec la variable indépendante pour influencer la variable dépendante; c'est ainsi que le lien observé peut devenir plus fort ou plus faible. Cette interaction engendre une modification de l'intensité ou de la forme de la relation entre les deux variables.

(Aiken et West, 1991) avancent l'existence de plusieurs méthodes pour tester le rôle modérateur d'une variable, s'agissant principalement des analyses de variance ANOVA, des analyses multi-groupes et des régressions multiples hiérarchiques. L'analyse de la variance est utilisée dans le cadre du modèle linéaire ou une variable quantitative ou plusieurs est expliquée par une variable qualitative ou plusieurs. L'une de ses limites est qu'elle ne peut pas être adaptée aux variables latentes, ordinales et continues (Aguinis,

1995). Dans l'analyse multi-groupes, une analyse par régression est utilisée pour chaque groupe, elle est plus adaptée aux variables modératrices nominales. Une des principales limites, la dichotomisation des variables modératrices pour la constitution des groupes génère une perte d'information qui risque d'être importante. La régression multiple permet d'examiner l'effet modérateur d'une variable Z sur la relation entre une variable indépendante Xp et une variable dépendante Y. Le produit entre (Xp et Z) représente l'effet modérateur.

La régression multiple modérée a connu un succès malgré qu'elle affiche certaines faiblesses notamment dans l'utilisation des variables dichotomiques et le risque de forte multi-colinéarité entre les variables. Pour cette raison, plusieurs auteurs recommandent l'utilisation des méthodes d'équations structurelles. La régression multiple modérée est la méthode la plus adaptée à notre modèle de recherche, qui va être réalisé en 5 étapes inspirée de la méthode de Ping (1998) considérée comme la plus simple :

- 1- La réalisation d'une analyse factorielle confirmatoire des variables Xp et Z même les autres variables du modèle afin d'assurer la validité du modèle de mesure.
- 2- Réduire la multico-linéarité entre Xp et Z ainsi que leur produit (Xp*Z) en centrant les indicateurs des variables du modèle en soustrayant la moyenne de chaque variable.
- 3- Mesurer l'indicateur de l'effet d'interaction qui représente l'effet modérateur obtenu par le produit entre les indicateurs de la variable explicative et de la variable modératrice : $(\sum Xi * Zj)$
- 4- Tester le modèle structurel permettant d'estimer les coefficients B1 et B2 relatifs à Xp et Z ainsi que la variable dépendante Y : $Y = \beta_0 + \beta_1 X_p + \beta_2 Z$
- 5- Tester le modèle structurel en introduisant le produit (Xp*Z). Cela, nous permet d'estimer la significativité du coefficient β_3 qui mesure l'effet modérateur.

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_p + \beta_2 Z + \beta_3 X_p * Z$$

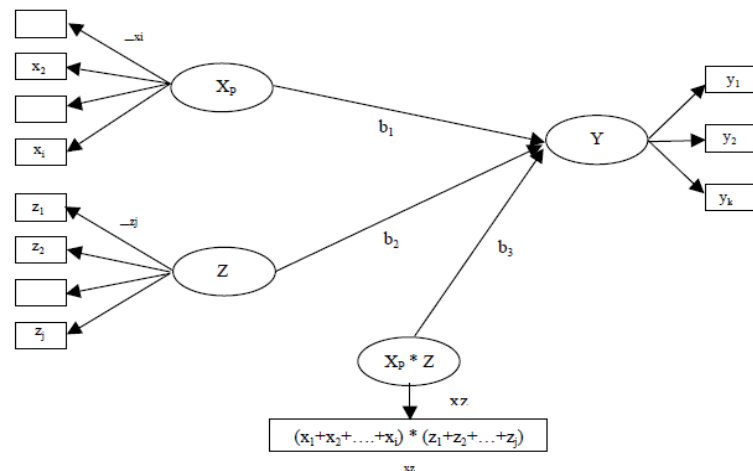


Figure 45 : Etapes de (Ping, 1995) pour l'analyse des variables modératrices

Cette méthode offre plusieurs avantages. Elle limite le nombre de paramètres en mesurant l'interaction entre X_p et Z par un seul indicateur ($X_p * Z$). En plus, elle peut être utilisée dans tous les logiciels des méthodes d'équations structurelles.

Dans le cas de notre modèle, on examine l'effet modérateur de l'apprentissage organisationnel sur la relation Internationalisation-Performance dont la variable modératrice est l'apprentissage organisationnel. A cet effet, on a l'apprentissage des marchés étrangers (Amarc), apprentissage expérimentiel (Aexp), apprentissage technologique (Atech) et capacité d'apprentissage (CApp).

Les formules de régression se présentent comme suit :

- Tester les effets principaux de (X_p) et (Z) :

$$\text{MoyPERF} = \beta_0 + \beta_1(\text{DOI}) + \beta_2(\text{Amarc}) + \beta_3(\text{Aexp}) + \beta_4(\text{Atech}) + \beta_5(\text{CApp})$$

- Introduction du produit ($X_p * Z$) :

$$\text{PERF} = \beta_0 + \beta_1(\text{DOI}) + \beta_2(\text{Amarc}) + \beta_3(\text{Aexp}) + \beta_4(\text{Atech}) + \beta_5(\text{CApp}) + \beta_6(\text{DOI}) * (\text{Amarc}) + \beta_7(\text{DOI}) * (\text{Aexp}) + \beta_8(\text{DOI}) * (\text{Atech}) + \beta_9(\text{DOI}) * (\text{CApp})$$

Conclusion :

Ce chapitre nous a permis de justifier notre positionnement épistémologique afin mener notre recherche. Le choix épistémologique conditionne l'approche hypothético-déductive mise en place par nos soins. Dessiner un cadre conceptuel de notre recherche nous a été nécessaire pour positionner nos hypothèses et ainsi tracer une feuille de route d'une démarche simplifiée et organisée.

Ce chapitre relate la phase exploratoire effectuée avec quatre entreprises dans le but de se familiariser avec le terrain et noter les grandes lignes du questionnaire de recherche. Ce dernier était rédigé avec un grand soin en se confrontant à la fois à la revue de littérature et aux observations émises sur le terrain dans le but de créer un climat de compréhension assurant des réponses qui nous permettent de confirmer ou affirmer les hypothèses de recherche.

Ce chapitre a été consacré aussi à déterminer les outils statistiques et les modèles de régression utilisés, notamment la régression multiple modérée qu'on a choisi, une des procédures les plus connues celle de (Ping, 1995).

Chapitre V : Résultats et Discussion

Introduction :

Ce chapitre aura pour objectif de présenter les résultats de recherche en testant les hypothèses. Dans un premier point, avant de procéder à l'analyse des relations principales du modèle de recherche, une description de l'échantillon sera faite. On présente l'échantillon de l'étude par nature juridique, secteur d'activité et l'âge.

Dans un deuxième point, on entame une analyse descriptive du modèle d'internationalisation en décrivant chaque sous hypothèse avancée par le modèle d'Uppsala qui préconise notamment une progressivité dans l'adoption des modes d'entrée. Ce point nous permet de tester la validité du modèle d'Uppsala dans un contexte algérien.

Ensuite, on effectue une analyse statistique en déterminant l'équation de régression reflétant la relation linéaire Internationalisation-Performance en passant tout d'abord par l'examen de la corrélation des variables. Sachant que les deux variables sont des variables quantitatives contrôlées par l'âge de l'entreprise, la taille de l'entreprise et le budget des recherches & développement.

En fin, on présente le modèle de régression multiple modéré par la méthode d'équation structurelle afin d'examiner l'effet modérateur de l'apprentissage organisationnel sur la relation Internationalisation-Performance soulignant que la variable de l'apprentissage organisationnel est une variable latente.

1. PRESENTATION DE L'ECHANTILLON DE L'ETUDE :

Il s'agit de donner un aperçu des caractéristiques principales des entreprises de l'échantillon. L'objectif est de dessiner un portrait global des entreprises et d'envisager d'éventuelles relations préalables à l'analyse explicative. La description porte principalement sur la nature juridique, le secteur d'activité, l'âge des entreprises.

1.1 REPARTITION DES ENTREPRISES INTERNATIONALISEES SELON LA FORME JURIDIQUE :

La répartition des entreprises algériennes internationalisée selon la forme juridique nous montre que les entreprises de l'échantillon sont de personnes morales. La forme la plus répondue dans l'échantillon de recherche est la « SPA » d'un pourcentage de plus de 61% et la « SARL » ne représente que 33%. L'échantillon comprend une seule entreprise sous forme d' « EURL ».

Tableau 16 : Répartition des entreprises selon la forme juridique

Forme Juridique	Effectifs	Pourcentage
SPA	22	62.85%
SARL	12	34.28%
EURL	1	2.85%
	35	

1.2 REPARTITION DES ENTREPRISES SELON SECTEUR PRIVE OU PUBLIC :

D'après le tableau, plus de 80% des entreprises de l'échantillon sont des entreprises privées et seulement 16% sont des entreprises publiques.

Tableau 17 : Répartition des entreprises selon le secteur privé ou public

	Effectifs	Pourcentage
Privé	29	82.85%
Public	6	17.14%
	35	

1.3 REPARTITION DES ENTREPRISES SELON LE SECTEUR D'ACTIVITE :

Les entreprises de l'échantillon appartiennent à des secteurs très variés. Les secteurs d'activité sont répartis en catégories : Industrie de matériels et équipements, agroalimentaire, industrie chimique, industrie de Sidérurgie et métallurgie, industrie de caoutchouc et plastique, industrie d'automobiles.

On constate que majoritairement les entreprises internationalisées exercent dans le secteur agroalimentaire à 33%, contre 16% qui exercent dans le secteur des matériels et équipements et 16% dans le secteur le secteur de Sidérurgie et métallurgie. Certaines entreprises arrivent à se montrer à l'international exerçant dans le domaine de l'industrie chimique avec un pourcentage de 13% de l'échantillon. De même pour, les entreprises exerçant dans le secteur de papier et carton à 8% de notre échantillon.

Tableau 18 : répartition des entreprises selon le secteur d'activité

Secteur d'activité	Effectifs	Pourcentage
ME	6	17.14%
AGRO	15	42.58%
INDC	4	11.42%
SIDMETA	5	14.28%
CAOUP	3	8.57%
AUTOM	2	5.71%
	35	

1.4 REPARTITION DES ENTREPRISES SELON L'AGE DES ENTREPRISES :

L'âge des entreprises de l'échantillon varie entre 4 et 47 ans, avec une moyenne de 19 ans. L'âge de plus 57% des entreprises de l'échantillon, varie entre 11 et 20 ans. Trois entreprises seulement dépassent les trente ans d'existence. Cinq entreprises considérées comme nouvellement créées et l'âge de sept entreprises varie entre 20 et 30 ans.

Tableau 19 : Répartition des entreprises selon l'âge

Age	Effectifs	Pourcentage
Entre 1 – 10	5	14.28%
Entre 11 – 20	20	57.14%
Entre 20 – 30	7	20%
Entre 30 – 40	3	8.57%
Total	35	

1.5 REPARTITION DES ENTREPRISES SELON LE MONDE D'ENTREE :

En comparant les modalités d'internationalisation avec la littérature, on rencontre dans l'échantillon de recherche cinq formes d'internationalisation. La répartition nous montre que plus de 85% des entreprises réalisent actuellement une exportation directe. Une seule entreprise adopte une forme de co-entreprises, une joint-venture de commercialisation. Trois entreprises arrivent à installer des filiales de commercialisation. Et une seule entreprise exploite une usine de production à l'étranger. Aucune forme de prise de contrôle de filiale de commercialisation ou de production n'existe dans l'échantillon.

Tableau 20 : Répartition des entreprises selon le mode d'entrée

Mode d'entrée	Effectifs	Pourcentage
ExpV	0	/
ExpI	0	/
ExpD	30	85.71%
JoinvC	1	2.85%
JoinvP	0	/
FiliaC	3	8,57%
FiliaP	1	2.85%
ContrC	0	/
ContrP	0	/
	35	

2. ANALYSE DESCRIPTIVE DU MODELE D'INTERNATIONALISATION :

L'analyse descriptive nous permet de tester la validité du modèle d'Uppsala pour le cas des entreprises algériennes internationalisées. A cet effet, il s'agit d'étudier 3 sous-hypothèses essentielles :

- L'implantation de l'entreprise sur le marché local (c'est-à-dire l'entreprise se développe dans un marché local tout d'abord)
- L'approche progressive du processus d'internationalisation
- L'internationalisation en fonction de la distance psychique.

2.1 LE DEVELOPPEMENT DE L'ENTREPRISE SUR LE MARCHE DOMESTIQUE :

L'internationalisation des entreprises algériennes ne porte pas sur de nouvelles activités. Généralement, elles s'internationalisent en gardant toujours le même secteur d'activité en s'adaptant aux exigences de l'environnement international (Nouveaux marchés, nouveaux clients, nouveaux concurrents). En ayant comme avantage, l'expérience acquise et développée au niveau domestique.

Les entreprises de notre échantillon commencent à se développer dans le marché domestique avant de s'engager à l'international. Ce constat se concrétise en comparant l'année de création de l'entreprise et la première opération d'exportation effectuée par cette dernière. Ces entreprises exercent sur le marché domestique sur une moyenne de 8 ans pour l'ensemble des entreprises de l'échantillon.

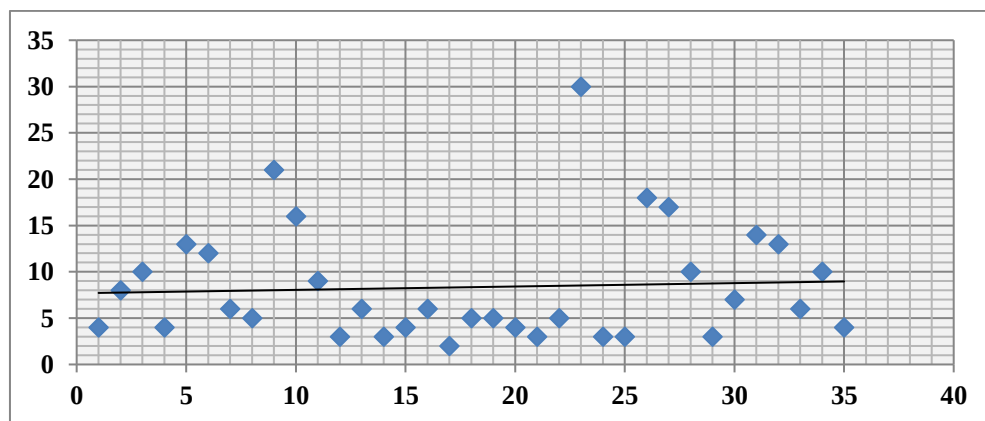


Figure 46 : Moyenne des années – Développement domestique

Le suivant tableau nous montre que 15 entreprises ont réalisé leurs premières exportations après une existence d'une moyenne de 8 ans sur le marché domestique. 11 entreprises se sont engagées à l'international après une existence d'une moyenne de 3 ans sur le marché

domestique, 6 entreprises après une moyenne de 15 ans sur le marché domestique et 3 entreprises après une moyenne de 25 ans.

Tableau 21 : Développement domestique

	Effectif	Pourcentage
Entre 1 – 5 ans	11	31.42%
Entre 6 – 10 ans	15	42,85%
Entre 11 – 21 ans	6	17.14%
Entre 21 – 31 ans	3	8.57%
	35	

Pour voir clair, à travers la figure suivante, on découvre que l'entreprise n°23 « publique économique » a mis 30 ans pour opérer à l'international. Elle existe depuis 1970, exerçant dans le secteur d'industrie chimique : fabrication de produits parapharmaceutiques et d'hygiène corporelle. Cette entreprise ne s'est intéressée aux marchés internationaux qu'à partir des années 2000. Les principales raisons ayant poussé cette entreprise à franchir les frontières domestiques après tant d'année sont : L'augmentation de ses capacités de productions en termes de qualité et quantités, la maîtrise du rapport qualité-prix, l'offre de bonnes conditions d'affaires avec les clients étrangers.

L'entreprise n°17, considérée aujourd'hui comme le deuxième exportateur mondial de la poudre de caroube. Elle s'est développée à l'international après deux années de rodage au niveau domestique. Elle s'est investie dans un ingrédient de plus en plus demandé sur le marché international agroalimentaire, tant pour l'alimentation humaine qu'animale. Leur première opération d'exportation s'est effectuée en 2009, en produisant 500 tonnes de pulpe, exporté vers l'Espagne, Grande-Bretagne, l'Amérique latine et l'Asie. Au départ, ils ont pensé investir dans la transformation de la graine de caroubier, ils se sont rendu compte rapidement que le marché est contrôlé par deux multinationales. Cela, les a orienté vers la transformation de la pulpe.

Cette entreprise aurait pu faire l'exception étant donné que qu'elle n'a pas mis beaucoup de temps pour s'internationaliser. Si elle s'est investie directement dans la transformation de la pulpe, on aurait pu la qualifier comme « Born Global », sachant que son chiffre d'affaires est réalisé presque à 100% à l'étranger sur cinq continents et sur une trentaine de pays.

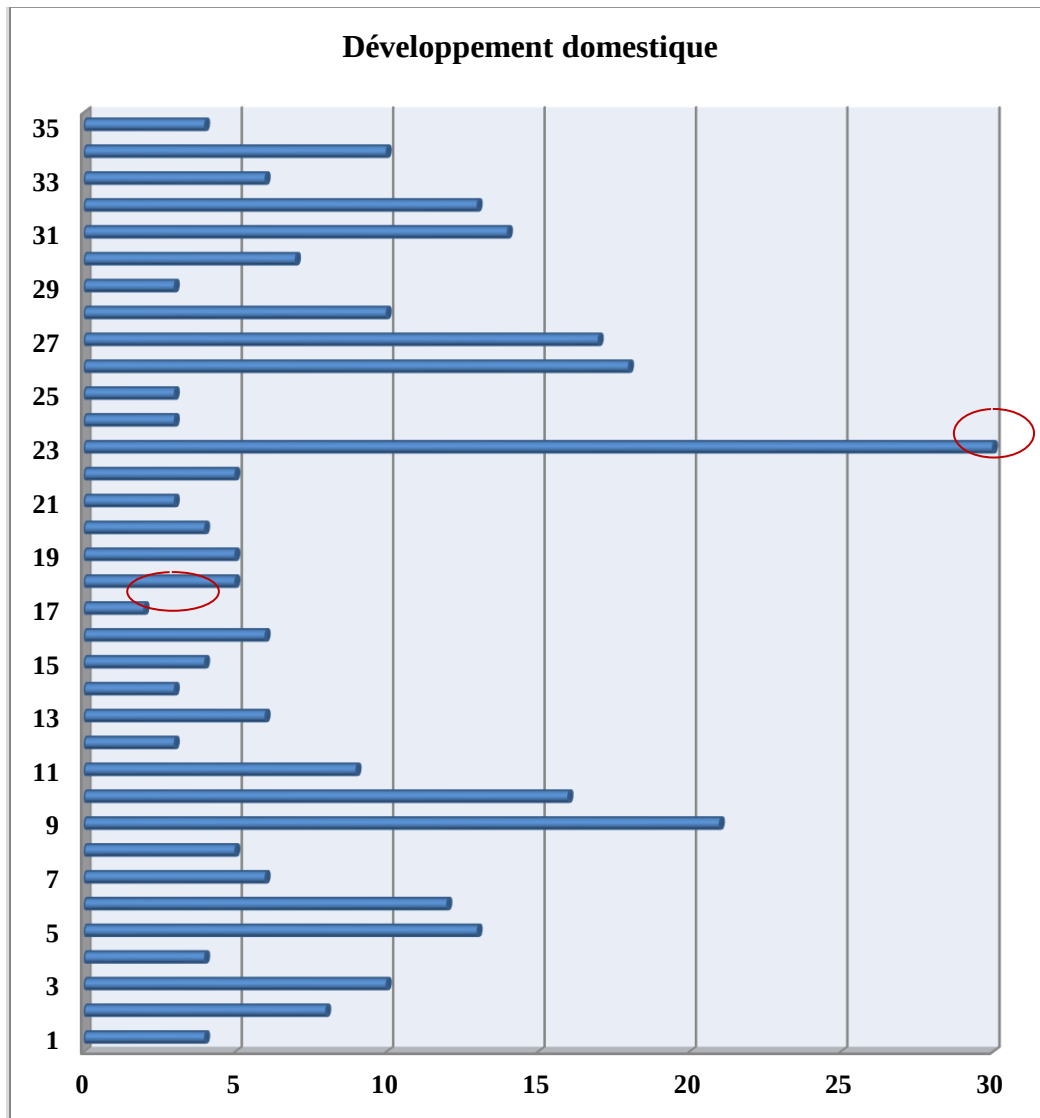


Figure 47 : Développement domestique par entreprise avant leurs premières exportations

2.2 L'APPROCHE PROGRESSIVE DU PROCESSUS D'INTERNATIONALISATION:

Il s'agit de savoir si les entreprises commencent leurs activités internationales par un engagement progressif tel qu'il est proposé par le modèle d'Uppsala. Le modèle synthétique est composé de quatre grandes étapes s'enchaînant de manière séquentielle et constitutive de la chaîne de l'établissement : **1.** Exploration irrégulière - **2.** Exportation via un agent **3.** Acquisition de filiale de commercialisation- **4.** Acquisition de filiale de production. Chaque étape reflète un degré d'engagement à l'étranger.

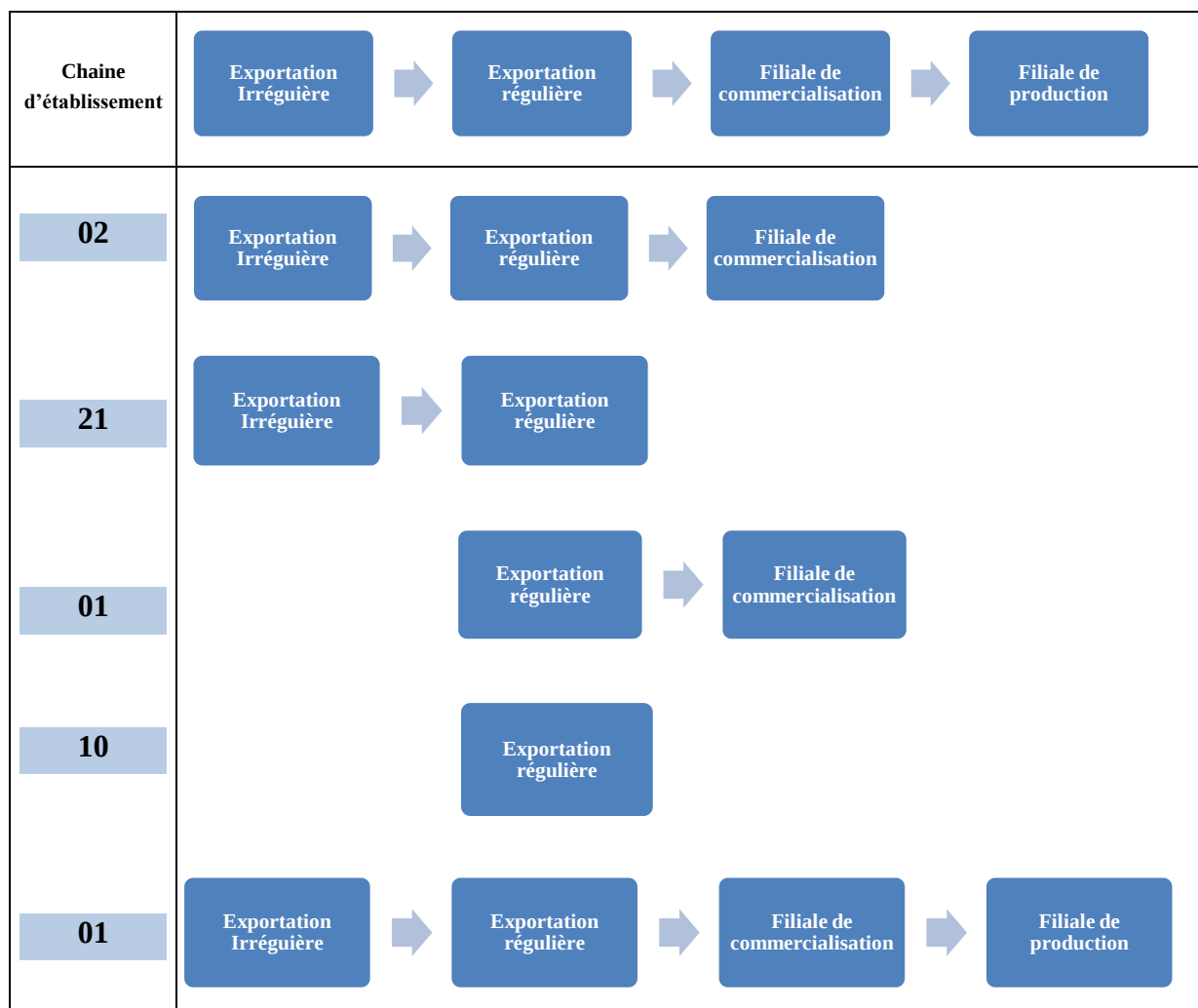


Figure 48 : Etapes consécutives de la chaîne d'établissement

Source : Conçu par l'auteur

La chaîne d'établissement nous montre que deux entreprises de l'échantillon ont réalisé les trois premières étapes d'une manière progressive sans atteindre la dernière étape, celle de l'acquisition des filiales de production. Alors que 21 entreprises ont réalisées les deux premières étapes de la chaîne d'établissement et qui exportent aujourd'hui d'une façon régulière.

La chaîne d'établissement nous montre aussi que 10 entreprises assurent à l'heure actuelle des opérations d'exportation d'une façon régulière. Une seule entreprise de notre échantillon a réalisé d'une manière régulière son export, dès les premières opérations effectuées à l'international sans passé par des opérations d'export irrégulières. Cette entreprise en maintenant ces opérations d'exportation à l'international, a réussi à installer une filiale de commercialisation sur le marché étranger. L'opportunité s'est présentée suite à la forte demande du marché africain concernant les appareils électriques, électroménagers divers.

L'échantillon fait ressortir une entreprise qui a pu réaliser les quatre étapes successivement sans en sauter une. Cette entreprise a signé un contrat d'exploitation de 5 usines en signant un contrat de location-gérance dans le secteur d'agroalimentaire sur le territoire Bénin.

Dans l'ensemble, on avance que le processus d'internationalisation de notre échantillon est progressif sachant qu'il existe 11 entreprises ayant sauté la première étape celle de l'exportation irrégulière, mais cela ne perturbe pas la chaîne d'établissement car les étapes restent consécutives. Il n'existe aucune entreprise ayant installé des filiales de commercialisation et investi directement à l'étranger sans passer par les premières étapes.

Le caractère progressif est rattaché aussi à l'expérience à l'international selon le modèle d'Uppsala. Le principal objectif de cette expansion progressive est de réduire l'incertitude spécifique aux marchés étrangers en s'appuyant sur une connaissance « expérientielle » élargie par les opérations répétitives internationales.

Dans notre cas, on a testé deux corrélations :

- La corrélation entre le degré d'internationalisation (DOI) et l'expérience internationale (EXP) appréciée en nombre d'années (De la première exportation jusqu'à l'année 2016). Avec une simple équation linéaire : $Y=f(X)$ dont Y : Degré d'internationalisation et X : Expérience internationale.
- La corrélation entre le degré d'internationalisation (DOI) avec les « connaissances expérientielles » **Aexp**. Avec une simple équation linéaire: $Y=f(X)$ dont Y : Degré d'internationalisation et X : Accumulation des connaissances expérientielles.

On teste premièrement la corrélation entre le degré d'internationalisation (DOI) et l'expérience internationale (EXP) appréciée en nombre d'années en soulignant que l'expérience à l'étranger est d'une moyenne de 10 ans sur les marchés étrangers.

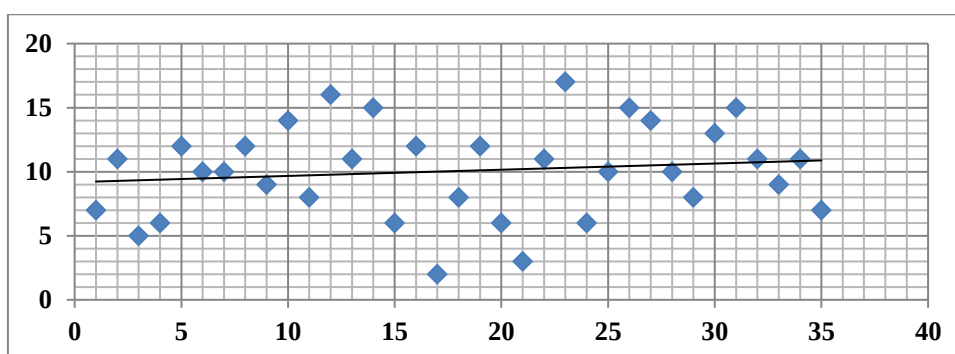


Figure 49 : Moyenne d'expérience à l'étranger

Tableau 22 : Test de corrélation entre DOI et EXP

		DOI	EXP
DOI	Corrélation de Pearson	1	-,168
	Sig. (bilatérale)		,335
	N	35	35
EXP	Corrélation de Pearson	-,168	1
	Sig. (bilatérale)	,335	
	N	35	35

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

La lecture du tableau N°22 et la figure N°50 nous montre l'existence d'une relation négative très faible ($r = -0,168$) presque nulle. Cela suppose l'inexistence de relation logique entre le degré d'internationalisation et l'expérience internationale à l'étranger appréciée en nombre d'année.

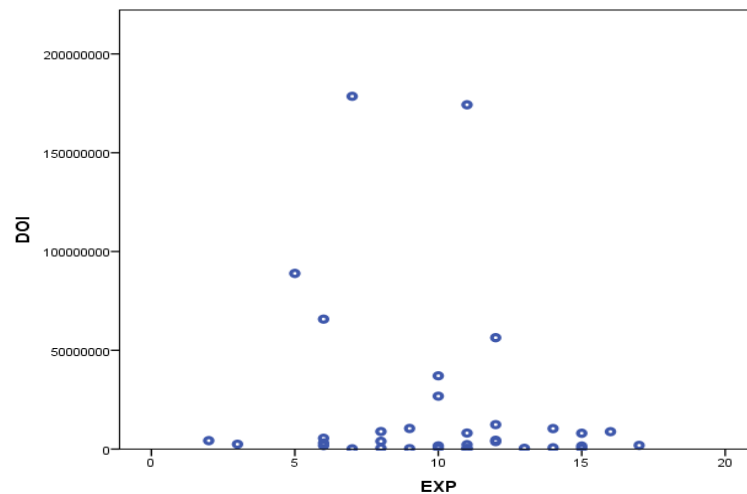


Figure 50 : Point de Nuage de la relation DOI et EXP

En second lieu, on teste la corrélation entre le degré d'internationalisation (DOI) et « connaissances expérientielles » rappelant qu'elles sont appréciées selon une échelle de 1.Très limité 2.Limité 3.Moyenne 4. Etendu 5.Très étendu sur 8 lignes proposées dont la fiabilité des échelles est validée.

Tableau 23 : Test corrélation entre DOI et Aexp

		DOI	Aexp
DOI	Corrélation de Pearson	1	,739**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	35	35
Aexp	Corrélation de Pearson	,739**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	35	35

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

La lecture du tableau N°23 et la figure N°51 nous montre l'existence d'une forte relation positive ($r= 0,739$) entre le degré d'internationalisation et le cumul des connaissances expérientielles. C'est-à-dire que plus le stock d'expériences internationales n'est important, plus les entreprises augmentent leur engagement à l'international. Ce stock est constitué par les expansions à l'étranger réalisées dans le passé, transformées au cours du temps en une connaissance expérientielle grâce aux mécanismes d'apprentissage organisationnel (Aexp). A ce titre, on avance que le caractère progressif est fortement lié aux connaissances expérientielles accumulées au fil des années.

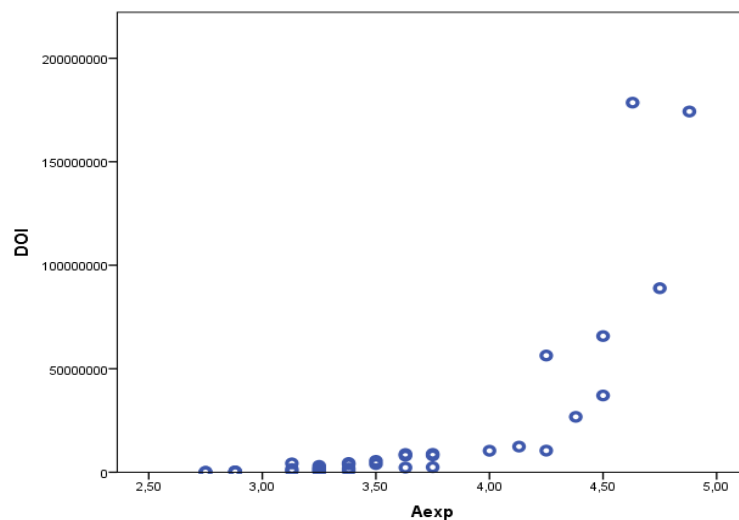


Figure 51 : Point de Nuage de la relation DOI et Aexp

Revenant à la chaîne d'établissement, chaque étape reflète un accroissement du degré d'engagement à l'étranger. La première étape est caractérisée par une absence totale

d'engagement de ressources, expliquée par le manque de connaissances des marchés étrangers. Amorcer l'engagement permet aux entreprises d'accéder aux connaissances d'une façon régulière et détecter les principaux facteurs exogènes affectant le niveau des ventes à l'étranger. L'installation d'une filiale à l'étranger, ou produire, implique un degré supérieur d'engagement, permettant aux entreprises de contrôler plus de flux d'informations. C'est ainsi que la chaîne d'établissement trouve sa légitimité dans le contexte algérien, tant dans le manque d'expérience des entreprises que dans l'existence d'asymétrie d'information complexifiant la lecture de l'environnement national et international.

2.3 DISTANCE PSYCHIQUE :

La distance psychique est un concept évolutif et cela peut influencer négativement la conduite des opérations internationales. D'après l'analyse de ce concept dans la cadre de notre échantillon, on a constaté que la perception de la distance psychique des entreprises diffère d'une entreprise à l'autre.

La lecture du tableau N°24 nous montre que plus de 62% des entreprises de l'échantillon ont orienté leurs premières opérations à l'international en fonction d'une distance culturelle faible. C'est-à-dire, qu'elles se sont orientées vers des marchés/pays étrangers dont les normes et valeurs sociales ne sont pas très différentes. Au même titre que la distance culturelle, plus de 54% des entreprises ont avancé après avoir opéré leurs premières opérations internationales dans des marchés ayant une faible distance institutionnelle et pratiques des affaires peu différentes. Ces entreprises ont évité de s'internationaliser dans des pays incertains et risqués, pour cela elles cherchaient à minimiser la distance avec les marchés étrangers. Majoritairement, ces entreprises se sont engagées dans des marchés proches géographiquement (Tunisie, Niger, Soudan, Egypte ...Etc.)

On a 19 entreprises (comprenant les 08* entreprises) qui avancent qu'elles ont effectué leurs premières opérations internationales dans des marchés en fonction d'une distance culturelles/institutionnelle moyennes, et des pratiques des affaires moyennement différentes. Ces entreprises se sont internationalisées en Europe : Espagne, France, Angleterre, Allemagne.

Tandis que cinq (05) entreprises ayant exprimé d'avoir opéré à l'international malgré une forte distance culturelle. Cela est expliqué par les opportunités d'affaires offertes à ces entreprises. Ces entreprises arrivent à s'internationaliser dans les marchés d'Asie, Amérique latine et Amérique du Nord.

Tableau 24 : Distance psychique

	Nombre d'entreprise
Distance culturelle faible	22
Distance culturelle moyenne	8*
Distance culturelle forte	5
Distance institutionnelle et Pratique des affaires peu différente	19
Distance institutionnelle et Pratique des affaires moyennement différente	12
Distance institutionnelle et Pratique des affaires très différente	4

Pour la distance géographique, on tente d'apprécier cette distance lors des premières opérations à l'international dans la figure suivante N°52. Un pourcentage de 68 % des entreprises de l'échantillon se sont orientées vers le marché africain dès leurs premières opérations internationales. Très peu d'entreprises ont orienté leurs opérations internationales vers les marchés européens et asiatiques.

Ces entreprises ont accordé une priorité majeure au marché africain pour trois raisons principales. Premièrement, le marché africain est un marché de consommation et un marché non exigeant. En second lieu, il affiche un fort potentiel d'investissement et perspectives économiques prometteuses. Enfin, les coûts d'internationalisation reviennent moins chers.

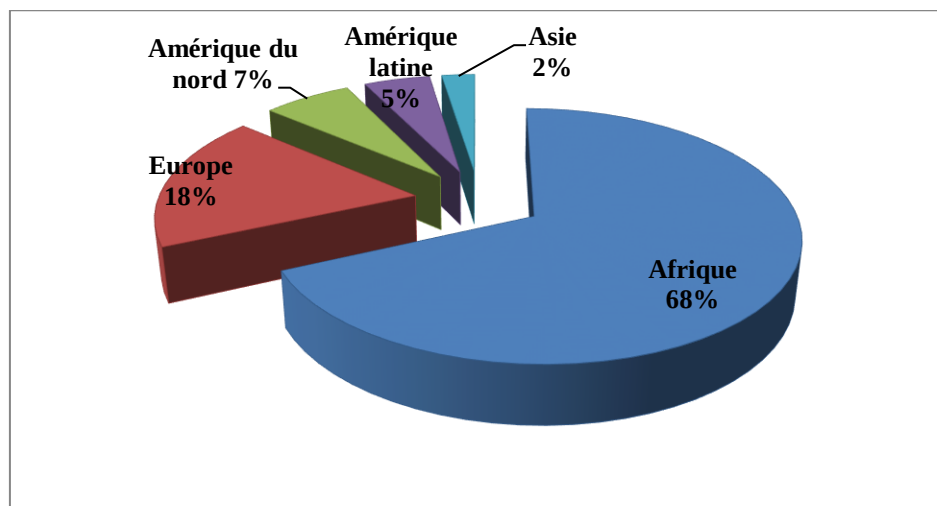


Figure 52 : Les pays/Marchés visés lors des premières opérations internationales

Soulignant que le manque d'expérience et de connaissances ont un impact direct sur l'orientation géographique de ces entreprises. Les résultats nous montrent que la distance psychique joue un rôle central dans l'orientation géographique. Dans ce cas, la distance géographique est considérée comme un estimateur de la distance psychique. Les variables liées à la distance psychique (Distance culturelle, distance pratique des affaires et distance

géographique) minimisent les risques, les incertitudes et les coûts d'internationalisations relatives aux marchés lointains.

Au début, la distance psychique freine l'engagement des entreprises sur des marchés lointains. En effet, l'engagement dans des marchés lointains exige des connaissances des pratiques managériales internationales, exige de l'expérience internationale et la maîtrise des coûts d'internationalisation, exige aussi l'appartenance à des réseaux d'affaires internationaux importants.

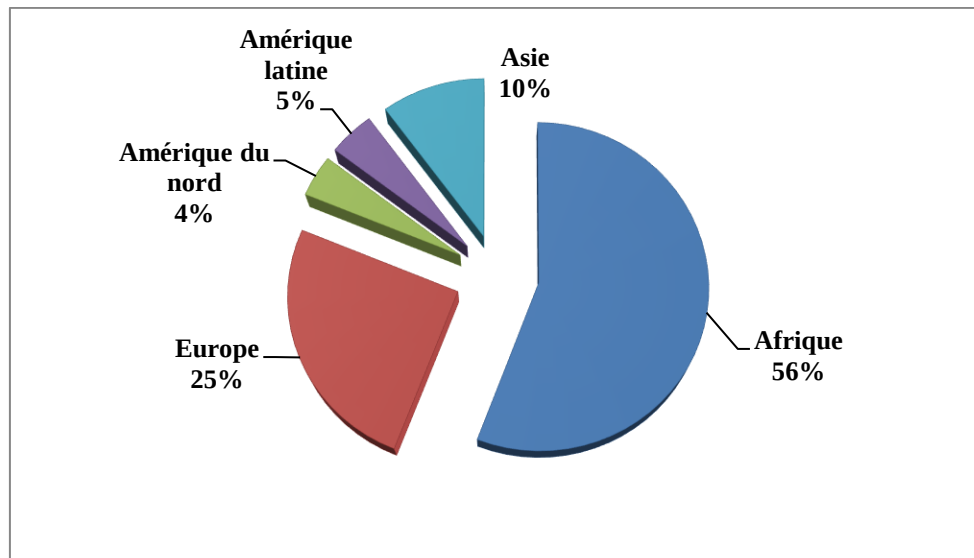


Figure 53 : Les pays/Marchés visés pour les opérations internationales jusqu'à 2016

La lecture de la figure ci-dessus, en la comparant avec la figure N°52 nous montre qu'au fil des années ces mêmes entreprises se sont orientées vers les marchés européens en passant de 18% à 25% et vers les marchés asiatiques en passant de 2% à 10%. Les entreprises de l'échantillon, n'hésitent pas à cibler des marchés distants afin de saisir de nouvelles opportunités d'affaires à l'étranger. Ces entreprises ont pu élargir leurs marchés vers l'Europe et l'Asie après avoir capitalisé une expérience internationale.

En somme, on constate que le processus d'internationalisation des entreprises algériennes obéit à la logique du modèle d'Uppsala. L'exportation est considérée comme la première étape pour s'engager sur les marchés étrangers, comme plate-forme pour les futures expansions internationales. Elle offre aux entreprises algériennes un accès rapide avec un engagement relativement faible de ressources. Les entreprises algériennes mènent un mode d'internationalisation traditionnel, un engagement incrémental et progressif en fonction de la distance psychique.

Durant les premières phases d'internationalisation, les entreprises de l'échantillon cherchent à s'engager dans des marchés familiers et approximatifs. Soulignant que le choix

des marchés psychiquement et géographiquement proche n'est pas impératif, tout dépend du niveau des connaissances et expériences acquises sur les marchés étrangers, permettant de réduire le niveau d'incertitude des marchés visés.

Au total, on peut dire que l'hypothèse H1 est vérifiée. Ce constat est établi grâce à l'analyse descriptive du processus d'internationalisation. Les entreprises de l'échantillon respectent fidèlement les descriptions incrémentales soulignant que l'exportation directe ainsi que celle indirecte sont les modes d'entrée les plus utilisés par les entreprises de l'échantillon et que les entreprises ne progressent pas au-delà de la deuxième étape. Ajoutant aussi que les entreprises de l'échantillon progressent lentement en fonction de la distance psychique et géographique. Donc, le processus d'internationalisation des entreprises algériennes semble respecter assez convenablement le modèle d'Uppsala.

3. EXAMEN DE LA RELATION ENTRE LE DEGRE D'INTERNATIONALISATION ET LA PERFORMANCE ECONOMIQUE :

Avant de passer à l'examen de la corrélation entre les variables, on passe par le test *t* de Student pour comparer la différence de groupe entre la nature juridique privé – public et le secteur d'activité. Cette comparaison est nécessaire pour étudier l'influence des variables par groupe.

3.1 TEST T DE STUDENT :

3.1.1 Secteur d'activité :

Pour des raisons de comparaison, on a créé deux groupes « Agro-alimentaire » et « Industries diverses » en se basant sur la nature d'activité. Sachant que le groupe d'industries diverses comprend : Machines et équipements, Industrie chimique, sidérurgie et métallique, plastiques et caoutchouc.

Tableau 25 : Test T de Student par nature d'activité

	<i>T</i>	<i>ddl</i>	<i>Sig.</i>
Retour sur vente à l'étranger	-1,101	33	,279
Rendement de l'actif à l'étranger	,592	33	,558
Rentabilité commerciale à l'étranger	-,628	33	,534
Chiffre d'affaire à L'étranger	-,034	33	,973
Nombre de pays	-1,695	33	,099
Publicité	1,192	33	,242
Recherche et développement	,905	33	,372
Taille de l'entreprise	1,579	33	,124

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant SPSS Vs 25

A partir du test *t* de Student, les résultats montrent qu'il n'y a pas de différence entre le secteur agroalimentaire et celui de l'industrie diverse en comparant l'influence des variables mentionnées dans le tableau car le pourcentage de signification est supérieur à 0,05%. Cela explique que les variables de l'étude n'ont pas une influence particulière dans le secteur d'agroalimentaire en le comparant avec le secteur de l'industrie diverse.

3.1.2 Nature juridique :

Pour les deux groupes de nature juridique –privé et public, les résultats nous montrent qu'il n'y a pas de différence entre le secteur privé et le secteur public en comparant l'influence des variables de l'étude citées dans le tableau car le pourcentage de signification est supérieur à 0,05%. Au même titre que le secteur d'activité, les variables de l'étude n'ont pas une influence particulière que ce soit dans le secteur privé ou public.

Tableau 26 : Test T de Student par nature juridique

	<i>T</i>	ddl	Sig.
Retour sur vente à l'étranger	1,818	33	,078
Rendement de l'actif à l'étranger	1,486	33	,147
Rentabilité commerciale à l'étranger	1,295	33	,204
Chiffre d'affaire à L'étranger	,067	33	,947
Nombre de pays	-,752	33	,458
Publicité	-,336	33	,739
Recherche et développement	,931	33	,358
Taille de l'entreprise	-,527	33	,602

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant SPSS Vs 25

Le test de khi-carré nous confirme qu'il n'existe pas de relation, ni une influence, ni une signification statistique entre les groupes construits (Secteur d'activité et nature juridique) puisque le seuil de signification est de 0.640 dépasse largement le seuil de signification.

Tableau 27 : Test de khi-carré – Secteur d'activité et nature juridique

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)	Sig. exacte (bilatérale)	Sig. exacte (unilatérale)
khi-carré de Pearson	,732 ^a	1	,392		
Correction pour continuité	,139	1	,709		
Rapport de vraisemblance	,805	1	,370		
Test exact de Fisher				,640	,371
Association linéaire par	,711	1	,399		

linéaire					
N d'observations valides	35				

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant SPSS Vs 25

Cela nous amène à en conclure qu'il n'y a pas de différence entre le secteur d'industries divers et le secteur d'agro-alimentaire par rapport aux variables reflétant le degré d'internationalisation, la performance économique et l'apprentissage et même les variables contrôlées. De même pour la nature juridique – secteur privé et public.

3.2 TEST DE CORRELATION :

Afin d'examiner la nature de relation entre Internationalisation-Performance, on teste la corrélation entre les variables reflétant le degré d'internationalisation et la performance économique. Rappelant que la performance économique est calculée sur la base de trois ratios et le degré d'internationalisation est calculé sur la base de deux variables.

La lecture du tableau de corrélation globale, nous montre une forte corrélation entre le DOI et les ratios Perf1, Perf2 et Perf3, respectivement le coefficient de corrélation de Pearson r est de **0.641, 0.568 et 0.733**. Par contre, la corrélation est insignifiante entre les ratios Perf1, Perf2 et Perf3 et le nombre de pays/marchés visés à l'étrangers. Le coefficient de corrélation est respectivement de **0.402, 0.179 et 0.203**. On retient uniquement le chiffre d'affaires à l'étranger comme indicateur de degré d'internationalisation.

Les résultats nous montrent l'inexistence d'une relation significative entre l'âge des entreprises (variable contrôlée) et le degré d'internationalisation (le coefficient de corrélation de Pearson r est de **-0.99, -0.34**). On observe aussi l'inexistence d'une association entre la variable âge et la performance des entreprises (le coefficient de corrélation de Pearson r est de **-0.4, 0.52 et -0.436**). Donc, on ne peut dire que les entreprises les plus âgées sont les plus internationalisées et plus performantes. D'ailleurs, on retire la variable de l'âge de l'équation dans la mesure où elle est dans tous les cas négative. D'ailleurs, dans la littérature il y a peu de consensus sur l'effet de l'âge sur l'internationalisation.

La lecture des autres variables de contrôle (la publicité, R&D et la taille de l'entreprise) nous montre une faible signification avec la performance en utilisant la moyenne des ratios (Perf1, Perf2 et Perf3) (les coefficients de corrélation r sont respectivement de **0.128, 1.75 et 0.3**). A ce titre, et contrairement aux attentes, on ne peut pas avancer que les entreprises qui investissent plus dans la publicité et les recherches et développement sont les plus performantes à l'international.

La taille de l'entreprise est un déterminant important de sa rentabilité mais dans notre cas la taille n'a aucun pouvoir explicatif. On ne peut pas dire aussi que les entreprises de grande taille enregistrent des performances plus que celles de moyenne taille.

En essayant d'associer aussi les variables de contrôle au degré d'internationalisation, on constate l'existence d'une relation significativement faible. On ne peut pas avancer que les entreprises qui font de la publicité à l'étranger sont les plus internationalisées (le coefficient de Pearson r est de **0.138, 0.106**). On ne peut pas dire non plus que les entreprises qui investissent dans les recherches et développement affichent un degré d'internationalisation plus que les autres (le coefficient de Pearson est de **0.257, 0.169**). De même pour la taille des entreprises, le degré d'internationalisation n'est pas corrélé avec la taille de l'entreprise. A cet effet, les variables de contrôle peuvent être retirées de l'équation de régression puisqu'elles n'ont pas d'impact significatif.

Le suivant tableau résume le tableau de corrélation globale situé en dessous en traçant les principaux éléments à savoir : la moyenne des ratios de performance, le degré d'internationalisation et les variables de contrôles.

Tableau 28 : Corrélation – Degré d'internationalisations et performance économique

		Moyperfo
DOI	Corrélation de Pearson	,760**
	Sig. (bilatérale)	,000
NPY	Corrélation de Pearson	,305
	Sig. (bilatérale)	,075
Pub	Corrélation de Pearson	,128
	Sig. (bilatérale)	,465
R&D	Corrélation de Pearson	,175
	Sig. (bilatérale)	,315
Taille	Corrélation de Pearson	,300
	Sig. (bilatérale)	,080

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant SPSS Vs 25

Pour examiner la corrélation des variables, on a utilisé la moyenne des ratios de performance (Moyperfo). Le tableau montre qu'il existe une forte corrélation de 76%, positif et linéaire entre la moyenne des performances et le degré d'internationalisation avec un taux d'influence de 0.00 inférieur à 0.05. Soulignant que la moyenne des performances est fortement corrélée avec le DOI et faiblement corrélée avec le NPY. A cet effet, pour l'établissement de l'équation de régression, on ne retient que DOI comme variable indépendante reflétant le degré d'internationalisation.

Sinon, les variables de contrôle (Pub, R&D, taille) ne sont corrélées avec la moyennes des performances (respectivement r est de **0.128**, **0.175**, **0.300**). Ces variables n'ont pas d'influence puisqu'elles ont une corrélation faible et non significative.

Pour confirmer les résultats, on fait ressortir le tracé d'effondrement des variables de performance et du degré d'internationalisation. La figure suivante nous montre les variables ayant plus de signification et d'impact sur la relation Internationalisation-Performance. Pour les variables reflétant la performance, on trouve que les deux ratios (Perf1, Perf2) sont les deux variables dépendantes les plus significatives. Et pour les variables reflétant le degré d'internationalisation, la variable significative est le chiffre d'affaire à l'étranger (DOI).

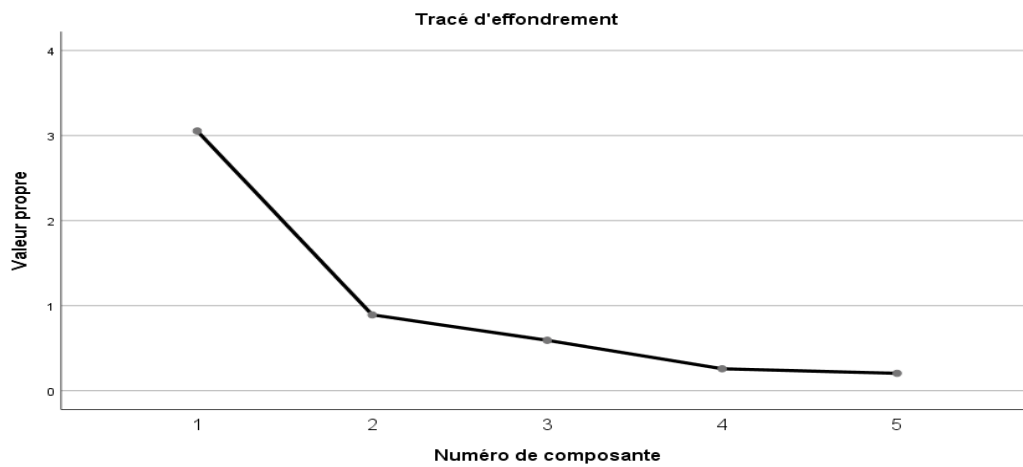


Figure 54 : Tracé d'effondrement des variables de performance et du degré d'internationalisation

Tableau 29 : Matrice de Corrélations globales

		Pub	R&D	Taille	Age	Perf1	Perf2	Perf3	DOI	NPY
Pub	Corrélation de Pearson	1	,696**	,873**	-,115	,288	,277	-,232	,138	,106
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,511	,094	,107	,180	,428	,546
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35
R&D	Corrélation de Pearson	,696**	1	,725**	-,001	,193	,332	-,077	,257	,169
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,996	,266	,051	,660	,136	,333
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35
Taille	Corrélation de Pearson	,873**	,725**	1	-,123	,342*	,471**	-,043	,325	,114
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,482	,044	,004	,807	,056	,514
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35
Age	Corrélation de Pearson	-,115	-,001	-,123	1	-,400*	-,152	-,436**	-,340*	-,099
	Sig. (bilatérale)	,511	,996	,482		,017	,384	,009	,045	,570
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35
Perf1	Corrélation de Pearson	,288	,193	,342*	-,400*	1	,706**	,540**	,641**	,402*
	Sig. (bilatérale)	,094	,266	,044	,017		,000	,001	,000	,017
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35
Perf2	Corrélation de Pearson	,277	,332	,471**	-,152	,706**	1	,523**	,568**	,179
	Sig. (bilatérale)	,107	,051	,004	,384	,000		,001	,000	,304
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35
Perf3	Corrélation de Pearson	-,232	-,077	-,043	-,436**	,540**	,523**	1	,733**	,203
	Sig. (bilatérale)	,180	,660	,807	,009	,001	,001		,000	,242
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35
DOI	Corrélation de Pearson	,138	,257	,325	-,340*	,641**	,568**	,733**	1	,471**
	Sig. (bilatérale)	,428	,136	,056	,045	,000	,000	,000		,004

	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35
NPy	Corrélation de Pearson	,106	,169	,114	-,099	,402*	,179	,203	,471**	1
	Sig. (bilatérale)	,546	,333	,514	,570	,017	,304	,242	,004	
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35

** . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

*La corrélation est significative au niveau 0.01 (Bilatéral)

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant SPSS Vs 25

3.3 EVALUATION DES PARAMETRES DU MODELE DE REGRESSION:

Il est possible de construire l'équation de régression – Degré d'internationalisation et Performance économique pour prédire la valeur de Y. A travers les deux tableaux suivants permettant de calculer la régression de la variable (Y= moyperf) sur (X= DOI), on trouve :

- **R** « Beta » (valeur standardisée), qui correspond à la corrélation rxy dans la régression est d'un pourcentage important de 76%.
- **F** (D'après le test d'homogénéité) est de 45,094 avec un seuil de signification de 0.00 inférieur à 0.05%.
- Ligne « (Constant) » et colonne « B » : l'ordonnée à l'origine de la droite de régression (0.028)
- Ligne de la variable (DOI) et colonne « B » (valeur non-standardisée) : pente de la droite de régression (0.125)

Cela nous montre l'existence d'une relation positive et linéaire entre les deux variables : le degré d'internationalisation (X) et la performance économique des entreprises (Y). D'où la formule de régression à des fins de prédictions:

$$Y = 0.28 + 0.125 X \text{ [moyperf} = 0.28 + 0.125 \text{ DOI]}$$

Tableau 30 : Test « ANOVA » Sommes des carrés de la régression

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,020	1	,020	45,094	,000 ^b
	de Student	,015	33	,000		
	Total	,036	34			

a. Variable dépendante : moyperfo

Tableau 31 : Tableau de coefficients

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.	Statistiques de colinéarité	
		B	Erreur standard				Tolérance	VIF
1	(Constante)	,028	,007		3,800	,001		
	DOI	,125	,019	,760	6,715	,000	1,000	1,000

a. Variable dépendante : moyperfo

b. Prédicteurs : (Constante), DOI

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant SPSS Vs 25

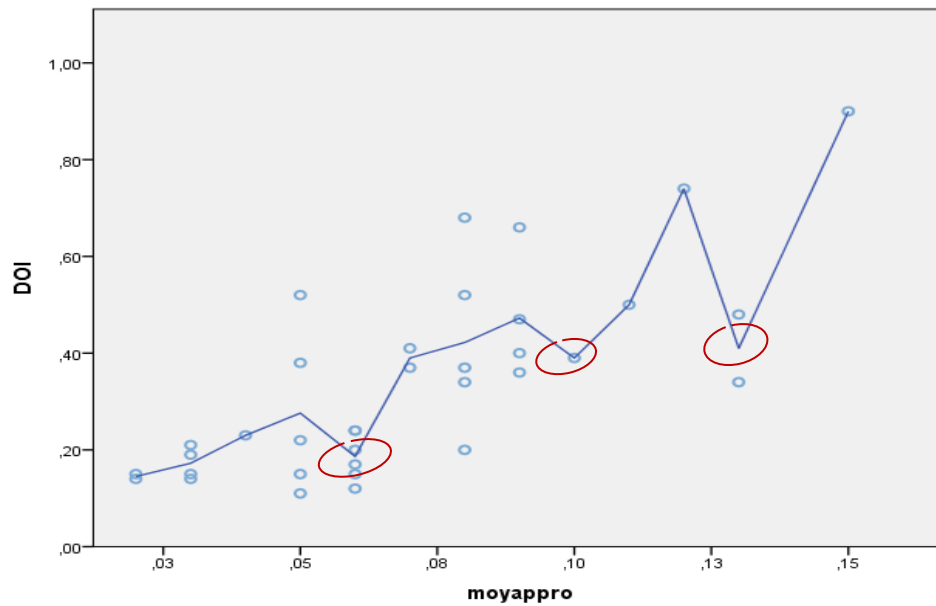


Figure 55 : Relation entre le degré d'internationalisation et la performance économique

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant SPSS Vs 25

Les entreprises de l'échantillon accroissent leur performance à l'international en augmentant leur vente à l'international sachant qu'il y a des baisses relativement faibles de performance. Cette baisse est générée probablement à causes des coûts d'apprentissage et d'adaptation et une augmentation de coûts de coordination et communication ou de transport lorsque les entreprises tentent de nouveaux marchés plus distants.

On tente d'injecter notre base de données dans le logiciel AMOS, afin de pouvoir montrer les prédictions au niveau de chaque ratio (Perf1-Perf2-Perf3) reflétant la performance. Ce qui nous fait ressortir la figure suivante dont (e) représente l'erreur:

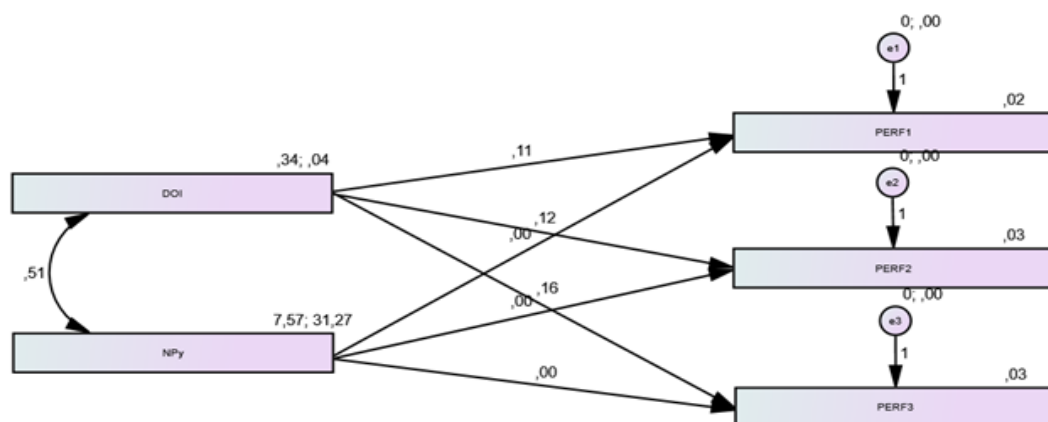


Figure 56 : Modélisation graphique de la relation Internationalisation-Performance

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant AMOS Vs 24

La lecture de la figure nous montre qu'à chaque unité enregistrée de plus au niveau de DOI impacte positivement les ratios de performance à une valeur de 0.11 (Perf1), 0.12 (Perf2) et 0.16 (Perf3). Cela veut dire que chaque unité augmentée de chiffre d'affaires à l'étranger, fait augmenter le retour sur vente à 0.11 unité, rentabilité de l'actif à l'étranger à 0.12 unité et rentabilité commerciale à l'étranger à 0.16 unité. Sinon pour le degré d'internationalisation exprimé par le nombre de pays hôte, n'influence en aucun cas la performance des entreprises de l'échantillon.

Pour en conclure, les entreprises subissent des effets positifs de l'expansion internationale, et cela que ce soit des entreprises privées ou publiques et peu importe le secteur d'activité (Industrie diverses, agro-alimentaire). L'impact positif de l'expansion internationale sur le rendement des entreprises algériennes peut être expliqué par le fait que la majorité des entreprises sont en phase d'exportation directe, la stratégie d'internationalisation la moins compliquée et la moins coûteuse. Soulignant que ces entreprises opèrent dans des marchés familiers ayant les mêmes caractéristiques que le marché algérien. Ajoutant aussi que ces entreprises arrivent à réaliser une économie d'échelle leur permettant à franchir le seuil de croissance initial à l'étranger.

Ajoutant que les entreprises de l'échantillon ne supportent pas des coûts de communication et de coordination aussi importants car ces entreprises n'ont pas encore atteint les niveaux d'internationalisation importants pour connaître le vrai changement au niveau de la performance. De plus, les coûts de transport ne sont pas très coûteux car majoritairement l'internationalisation des entreprises de l'échantillon suit une internationalisation liée, elles opèrent dans des marchés à faible distance géographique et à faible risque. Il est important d'avancer aussi que l'impact de l'internationalisation sur la performance des entreprises dépend d'un certain nombre de facteurs propre à elle.

4. L'ANALYSE DE L'EFFET DE L'APPRENTISSAGE SUR LA RELATION INTERNATIONALISATION-PERFORMANCE PAR LA METHODE D'EQUATION STRUCTURELLES :

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. Il est important de passer tout d'abord par une analyse descriptive du processus d'apprentissage des entreprises de l'échantillon dans le cadre de leur internationalisation avant de passer à l'étude empirique.

4.1 ANALYSE DESCRIPTIVE DU PROCESSUS D'APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL :

On a pu détecter trois aspects d'apprentissage organisationnel au sein des entreprises algériennes internationalisées dont le niveau d'engagement à l'international diffère d'une

entreprise à l'autre : apprentissage de l'environnement, auto-apprentissage et apprentissage des partenaires locaux et internationaux.

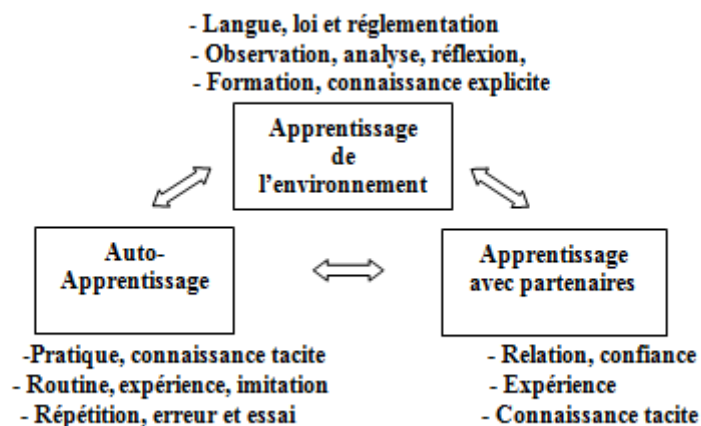


Figure 57 : Apprentissage organisationnel au sein d'une entreprise algérienne internationalisée

Source : Conçu par l'auteur

4.1.1 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 réglementations internationales » ou bien des équipes spécialisées et formées dans l'export et opérations internationales. Ajoutant aussi que toutes les entreprises connaissent l'existence d'ALGEX et elles sont en relation permanente avec cette 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.

On a pu repérer deux types de connaissances d'internationalisation: 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. Tandis que, dans 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 une appréciation exprimée par pourcentage des connaissances des affaires/institutionnelles que peuvent procurer les sources générales et contractuelles, tout en rappelant que la quantité de connaissances reste difficilement quantifiable :

Tableau 32 : 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%

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. Tandis 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.

4.1.2 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. On a 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 leur développement sur des marchés étrangers lointains.

Le cas de notre échantillon, les connaissances expérientielles provient tout d'abord du marché domestique. 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.

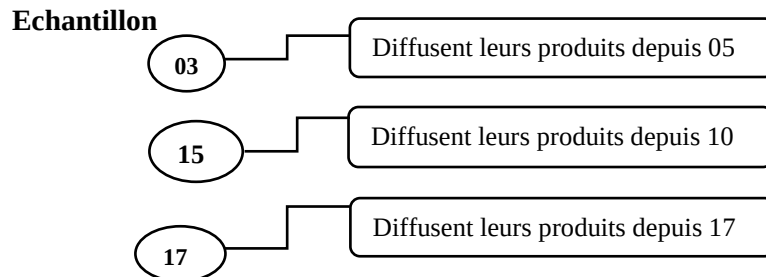


Figure 58 : Niveau d'expérience internationale

On constate l'existence de trois degrés d'expérience accumulée par les entreprises de l'échantillon. 03 entreprises diffusent leurs produits depuis ses 5 dernières années et affichent une expérience limitée. 15 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 directe et quelques une réussissent à installer de petites filiales de commercialisations à l'étranger. Tant que 17 entreprises, sont des entreprises plus expérimentées, avec un niveau d'engagement important dans plusieurs pays, reflétant leur degré d'internationalisation dont une entreprise réussit 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 cela, les entreprises détenant un stock important d'expérience internationale, affichent une volonté de s'internationaliser dans les pays européens.

4.1.3 Apprentissage des partenaires nationaux et internationaux :

Le réseau métiers permet pour certaines entreprises algériennes d'assurer un transfert direct de connaissances, notamment explicites tout 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 l'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 20 entreprises appartient à un réseau socio professionnel international relativement faible. Cette faible relation à l'international constitue un élément déclencheur assurant pour certaines entreprises l'intégration dans de nouveaux réseaux. Tandis que seulement six 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.

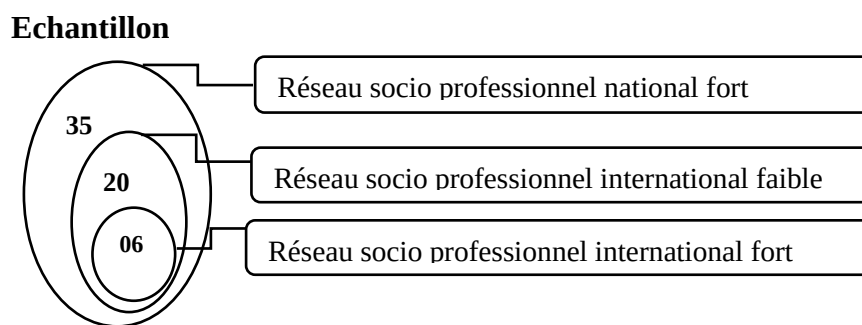


Figure 59 : Réseau métiers national et international

4.2 ETUDE EMPIRIQUE DE L'EFFET DE L'APPRENTISSAGE SUR LA RELATION INTERNATIONALISATION-PERFORMANCE ECONOMIQUE:

4.2.1 Analyse de la Fiabilité de la base de données de la recherche :

Les résultats descriptifs préliminaires fournis seront utiles pour la compréhension de certaines observations dégagées lors de la phase exploratoire de la recherche. On procède, tout d'abord, à l'évaluation de la qualité de nos échelles de mesure afin de pouvoir, dans un deuxième temps, tester notre modèle. Il s'agit d'identifier les items ayant une faible et forte consistance interne en observant la valeur de l'alpha de Cronbach dans chaque construit.

- Apprentissage du marché :

On va évaluer la fiabilité de l'échelle mesurant l'apprentissage du marché dans le cadre de l'internationalisation. On a 6 énoncés pour mesurer ce construit :

Les Items	Code
La recherche et l'analyse de l'information sur les marchés et les cadres institutionnels étrangers	Marc1
Le processus de sélection d'un marché étrangers à pénétrer et le mode d'entrée	Marc2
L'adaptation de produits aux consommateurs étrangers	Marc3
Le suivi des besoins et des tendances des clients	Marc4
Cerner l'état des concurrents et les pratiques des affaires à l'étranger	Marc5
L'évaluation du potentiel des marchés étrangers	Marc6

- **Apprentissage expérientiel** : On a 8 énoncés pour mesurer ce construit :

Les Items	Code
Maitrise des coûts d'internationalisation	Exp1
Le processus de choix du degré de contrôle des opérations à l'étranger	Exp2
Le choix du personnel à assigner aux opérations internationales	Exp3
Le développement des compétences humaines nécessaires aux opérations à l'étranger	Exp4
La maitrise des techniques financières internationales	Exp5
L'établissement de liens et de contacts avec des parties étrangères et pérennisation des relations avec les partenaires étrangers	Exp6
La gestion et la coordination des opérations transfrontières	Exp7
Saisir les opportunités qui s'offrent à l'étranger	Exp8

- **Apprentissage technologique** : On a 5 énoncés pour mesurer ce construit :

Les Items	Code
Développement de nouveaux produits et leur design	Tech1
Améliorer le processus de fabrication	Tech2
Apprendre des partenaires étrangers/locaux détenant une technologie	Tech3
Création d'une nouvelle expertise technologique	Tech4
Identification des technologies émergentes	Tech5

- **Capacité d'absorption** : On 5 énoncés pour mesurer ce construit :

Les Items	Code
Compétences techniques	Cap1
Capacité de partage du savoir-faire avec les autres	Cap2
Flexibilité face aux changements	Cap3
Capacité d'écoute des idées des subordonnés	Cap4
Créativité en matière de gestion et d'organisation de l'entreprise	Cap5

Tableau 33 : Statistiques de l'élément – Apprentissage de marché

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
Marc1 -	16,71	10,798	,722	,889
Marc2 -	17,20	11,812	,600	,905
Marc3 -	16,74	9,197	,792	,882
Marc4 -	17,00	10,706	,775	,882
Marc5 -	16,51	10,139	,808	,876
Marc6 -	16,83	10,499	,757	,884

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant SPSS Vs 25

Tableau 34 : Statistiques de l'élément – Apprentissage expérientiel

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
Exp1 -	25,54	19,726	,632	,937
Exp2 -	25,74	15,432	,845	,925
Exp3 -	25,20	17,871	,802	,925
Exp4 -	25,29	17,739	,736	,930
Exp5 -	24,77	17,358	,833	,923
Exp6 -	25,00	17,647	,809	,925
Exp7 -	25,49	16,669	,861	,920
Exp8 -	25,57	18,252	,742	,930

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant SPSS Vs 25

Tableau 35 : Statistiques de l'élément – Apprentissage technologique

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
Tech1 -	12,20	9,341	,821	,937
Tech2 -	12,31	9,869	,861	,936
Tech3 -	12,17	8,087	,889	,925
Tech4 -	12,91	8,081	,902	,922
Tech5 -	12,69	8,575	,831	,935

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant SPSS Vs 25

Tableau 36 : Statistiques de l'élément – Capacité d'absorption

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
Cap1 -	14,34	5,761	,777	,910
Cap2 -	14,40	5,247	,811	,904
Cap3 -	15,17	5,264	,815	,903
Cap4 -	13,69	5,751	,822	,903
Cap5 -	14,63	5,593	,790	,907

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant SPSS Vs 25

Tableau 37 : Statistiques de total des éléments – Statistique de la fiabilité par axe

Dimension de l'apprentissage	Items	Alpha de Cronbach
Apprentissage de marché	6 éléments	,904
Apprentissage expérientiel	8 éléments	,936
Apprentissage technologique	5 éléments	,944
Capacité d'absorption	5 éléments	,923
La variable latente « Apprentissage »		

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant SPSS Vs 25

Pour l'apprentissage de marchés, l'alpha de Cronbach obtenu est d'un niveau largement suffisant **(0,904)**. Pour l'apprentissage expérientiel, l'alpha de Cronbach obtenu est de **(0,936)**. Il est de **(0,944)** pour l'axe de l'apprentissage technologique. Et de **(0,923)** pour la capacité d'absorption.

Par conséquent, l'échelle permettant de mesurer les variables montre une fiabilité. Cela nous confirme la validité des axes de l'apprentissage de marché, l'apprentissage expérientiel, apprentissage technologique et capacité d'absorption. Ce qui témoigne aussi l'existence d'une cohérence des items et paragraphes, la validité du questionnaire et la sincérité des diverses réponses.

4.2.2 Analyse des composantes Principales (ACP) :

Après avoir procédé à la fiabilité des énoncés nécessaires pour l'analyse, il est opportun de réaliser une analyse en composantes principales. Elle permet de cerner les facteurs qui expliquent le mieux la variable latente (Apprentissage) et les variables quantitatives (degré d'internationalisation et performance économique).

D'après la figure N° 60, l'apprentissage du marché (AMarc), l'apprentissage expérientiel (AExp), l'apprentissage technologique (ATech) et la capacité d'apprentissage (CApp) sont regroupés sur le même axe. Cela confirme que les sous-variables latentes expliquent mieux la nature de l'apprentissage.

Le retour sur vente (Perf1) et le rendement de l'actif (Perf2) explique mieux la variable quantitative (performance économique) par contre la rentabilité commerciale (Perf3) est écartée de l'axe. D'ailleurs on l'a bien observé dans les résultats précédents ; que (Perf3) n'est pas corrélée avec l'apprentissage et qu'elle n'a pas de relation significative. La figure nous montre aussi que le chiffre d'affaires réalisé à l'étranger explique mieux le degré d'internationalisation par rapport aux nombres de pays hôtes (NPY).

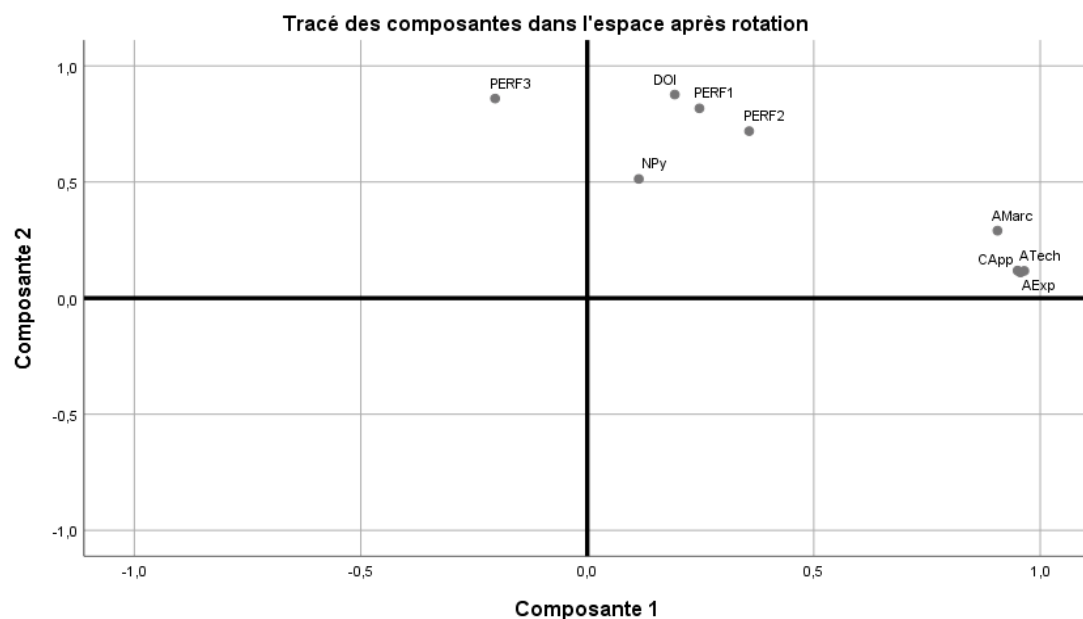


Figure 60 : Tracé des composantes dans l'espace

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant SPSS Vs 25

4.2.3 Test t de Student :

Il s'agit de démontrer si les variables de l'apprentissage des marchés étrangers, expérimentiel et technologique sont opérés d'une manière différente ou de la même façon par rapport aux différents secteurs d'activités et par rapports à la nature juridique des entreprises. De même pour la capacité d'absorption des entreprises.

Tableau 38 : t de student – Secteur d'activité

	T	Ddl	Sig.
moyenne Apprentissage du Marché	,674	33	,505
moyenne Apprentissage expérimentiel	1,674	33	,104
moyenne Apprentissage Technologique	1,329	33	,193
moyenne Capacité d'apprentissage	1,213	33	,234

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant SPSS Vs 25

A travers le tableau N° 38, En terme d'apprentissage et de capacité d'absorption, il n'existe pas de différence ou d'influence entre les variables que ce soit dans le secteur d'industrie ou le secteur d'agroalimentaire pour les entreprises de l'échantillon car le seuil de signification est largement supérieur à 0.05%. Cela veut dire que l'apprentissage n'est pas concentré particulièrement dans un secteur donné. En comparant aussi les deux secteurs, la capacité d'absorption n'est pas de meilleure/mauvaise qualité dans un secteur précis.

Tableau 39 : t de Student – Nature juridique

	T	Ddl	Sig.
moyenne Apprentissage du Marché	,023	33	,982
moyenne Apprentissage expérimentiel	-,780	33	,441
moyenne Apprentissage Technologique	,051	33	,959
moyenne Capacité d'apprentissage	,204	33	,840

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant SPSS Vs 25

A travers le tableau N°39, il n'existe pas de différence ou d'influence entre les variables que ce soit pour les entreprises privées ou publiques de l'échantillon car le seuil de signification est largement supérieur à 0.05%. Ce qui veut dire que le niveau d'apprentissage ne se diffère pas en comparant la nature juridique des entreprises de l'échantillon. En mettant en place le processus d'apprentissage, il n'y a pas de différence

entre le secteur public et le secteur privé. En terme de capacité d'apprentissage, il n'existe pas de différence entre entreprise privé et public.

1.2.4 Test de Corrélation : Apprentissage, degré d'internationalisation et performance

La lecture de la matrice de corrélation, nous montre l'existence d'une forte corrélation entre l'apprentissage des marchés étrangers et le retour sur vente (Perf1) avec un coefficient de corrélation r de 0,427 et un seuil de signification de 0,010 inférieur à 0.05. De même pour le rendement de l'actif (Perf2), il existe une forte corrélation avec un coefficient r de 0,445. Cette relation est significative pour l'échantillon avec un (Sig= 0.007). En revanche, il existe une très faible corrélation voir néant, entre l'apprentissage des marchés étrangers et la rentabilité commerciale (Perf3) avec un (Sig= 0,065).

Il existe une faible corrélation entre l'apprentissage expérientiel et le retour sur vente (Perf1. r =0.299) et une forte corrélation avec le rendement de l'actif (Perf2. r =0.417). Par contre, il existe une relation négative avec la rentabilité commerciale (Perf3. r = [-0.076]) sans pour autant être significative.

Pour l'apprentissage technologique, il existe une relation à moyenne intensité avec le retour sur vente (Perf1. r =0.323) qui peut être considérée comme significative (Sig=0.05). On perçoit une forte corrélation avec le rendement de l'actif (Perf2. r = 0.407). En revenant, il existe une relation négative entre la rentabilité commerciale et l'apprentissage technologique (Perf3. r = 0.051) et non significative (Sig = 0.769).

La lecture de la matrice de corrélation nous montre aussi que la capacité d'apprentissage est moyennement corrélée avec le retour sur vente (Perf1. r =0.328) et fortement corrélée avec la rentabilité de l'actif (Perf2. r =0.442). Il n'existe pas de relation significative entre la capacité d'apprentissage et la rentabilité commerciale (Perf3. r = -0.053).

Le tableau de corrélation nous montre également qu'il existe une forte corrélation significative entre l'apprentissage des marchés étrangers et le degré d'internationalisation exprimé par le chiffre d'affaires réalisé à l'étranger (DOI) et le nombre de pays/marchés hôtes (Npy) avec un coefficient (respectivement r =0.446 et 0.363) et un seuil de signification (respectivement sig=0.007 et 0.032) inférieur à 0.05.

Le tableau nous affiche une faible corrélation entre l'apprentissage expérientiel, l'apprentissage technologique, la capacité d'apprentissage et le chiffre d'affaires réalisé à l'étranger (DOI. Respectivement r =0.317, r =0.298, r =0.264). Soulignant que cette faible relation n'est pas significative pour l'échantillon (Respectivement Sig=0.15, Sig=0.125, Sig=0.091). De même pour l'apprentissage expérientiel, l'apprentissage technologique, la

capacité d'apprentissage ne sont pas corrélés avec le nombre de pays/marchés hôtes (Npy. Respectivement $r=0.15$, $r=0.125$, $r=0.019$).

Tableau 40 : corrélation – Apprentissage, degré d'internationalisation et performance

		Perf1	Perf2	Perf3	DOI	NPy	Moy Marc	Moy Exp	Moy Tech	Moy Cap
Moy Marc	Corrélation de Pearson	,427*	,445**	,065	,446**	,363*	1	,851**	,904**	,880**
	Sig. (bilatérale)	,010	,007	,712	,007	,032		,000	,000	,000
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35
Moy Exp	Corrélation de Pearson	,299	,417*	-,076	,317	,150	,851**	1	,920**	,899**
	Sig. (bilatérale)	,081	,013	,663	,055	,389	,000		,000	,000
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35
MoyTech	Corrélation de Pearson	,323	,407*	-,051	,298	,125	,904**	,920**	1	,917**
	Sig. (bilatérale)	,050	,015	,769	,082	,475	,000	,000		,000
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35
MoyCap	Corrélation de Pearson	,328	,442**	-,053	,264	,091	,880**	,899**	,917**	1
	Sig. (bilatérale)	,054	,008	,763	,126	,605	,000	,000	,000	
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35

** La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral)

*La corrélation est significative au niveau 0.01 (Bilatéral)

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant SPSS Vs 25

Si on utilise la moyenne des performances, on observe une forte corrélation entre l'apprentissage du marché et la moyenne des performances ($r=0.365$). En revanche, l'apprentissage expérientiel, technologique est faiblement corrélé avec la moyennes des performances ($r= 0.249$, $r= 0.265$). De même pour la capacité d'apprentissage, on constate une faible corrélation ($r=0.280$).

Tableau 41 : Matrice de corrélation moyenne des performances

moyenne Apprentissage du	Corrélation de Pearson	,365*
Marché	Sig. (bilatérale)	,031
moyenne Apprentissage	Corrélation de Pearson	,249
expérientiel	Sig. (bilatérale)	,049
moyenne Apprentissage	Corrélation de Pearson	,265
Technologique	Sig. (bilatérale)	,025
moyenne Capacité	Corrélation de Pearson	,280
d'apprentissage	Sig. (bilatérale)	,040

*moyeperf

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant SPSS Vs 25

4.2.5 Le modèle d'équations structurelles – Effet modérateur de l'apprentissage organisationnel :

Cette étude examine la relation entre le degré d'internationalisation et la performance économique des entreprises en introduisant l'apprentissage organisationnel en tant que modérateur. On teste l'effet modérateur de trois types d'apprentissage (Apprentissage du marché, apprentissage expérientiel et apprentissage technologique) et la capacité d'apprentissage.

La figure N°61 synthétise les résultats des relations entre toutes les variables de l'étude. Nos résultats démontrent que le lien entre Internationalisation-Performance est modéré par l'apprentissage et la capacité d'absorption. En particulier, le lien est renforcé par l'apprentissage des marchés étrangers, on constate un effet modérateur positif et linéaire sur la relation. Ce qui veut dire que les entreprises fortement impliquées dans l'apprentissage des marchés étrangers arrivent à augmenter leur engagement à l'international et assurer une meilleure performance. Cependant, cet effet modérateur l'est de moins pour l'apprentissage expérientiel et technologique et même la capacité d'absorption.

Si, on revient à la Figure N°56 Modélisation graphique de la relation Internationalisation-Performance, on remarque l'effet de l'internationalisation sur la performance des entreprises à l'international est de 0.11 (retour sur vente), 0.12 (rendement de l'actif) et 0.16 (rentabilité commerciale) pour chaque unité augmentée en chiffre d'affaires à l'étranger sans l'introduction de l'apprentissage organisationnel dans l'équation de modélisation.

Le changement est important si on ajoute les activités d'apprentissage organisationnel, la performance est plus importante que celle obtenue dans la Figure N°56 modélisation graphique de la relation Internationalisation-Performance. Selon la figure N°61 pour chaque unité augmentée en chiffre d'affaires réalisé à l'étranger, on aura une unité augmentée de 1.00 pour (le retour sur vente) et 0.98 pour (le rendement sur l'actif) et 1.14 pour (la rentabilité commerciale).

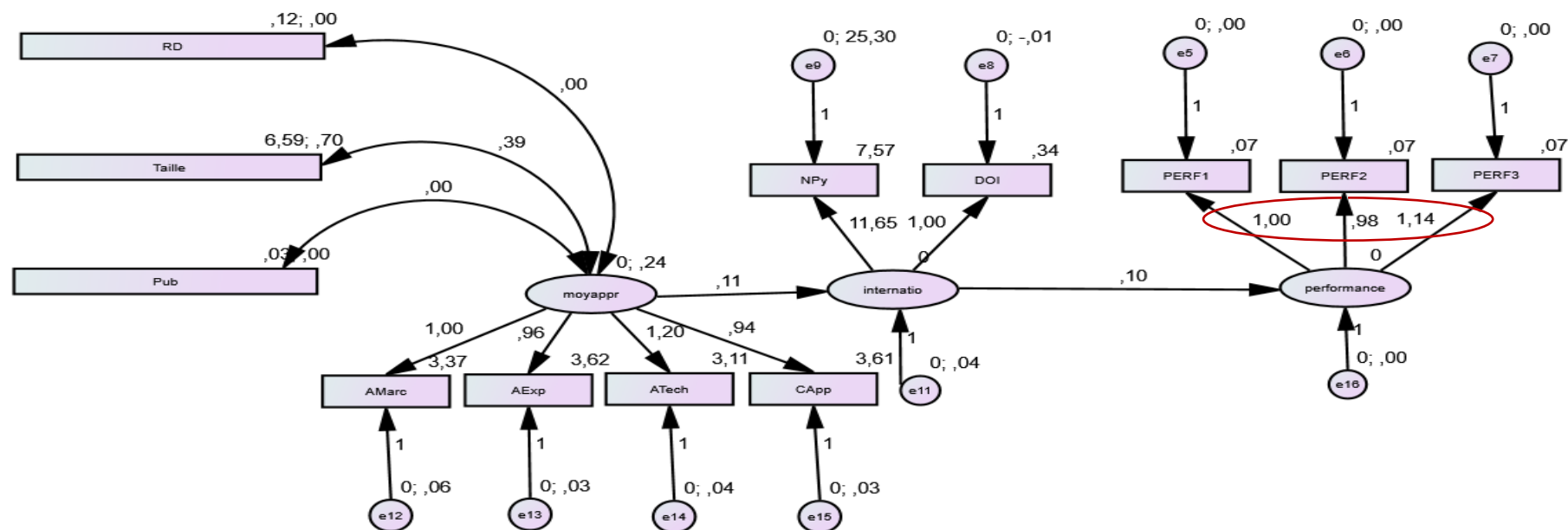


Figure 61 : Modélisation graphique de l'effet de l'apprentissage sur la relation Internationalisation-Performance économique

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant AMOS Vs 24

Conclusion :

La confrontation des résultats aux différentes hypothèses formulées sur la base des différentes perspectives théoriques permet de conclure ce qui suit, dans le cas de l'échantillon étudié :

- Hypothèse H1 : Le modèle d'internationalisation s'inscrit dans la logique développée par (Johanson et Vahlne, 1977). Les entreprises algériennes s'engage à l'international en suivant une approche incrémentale et processuelle. Cet engagement est conditionné par la distance psychique et l'expérience.

Pour la deuxième et la troisième hypothèse, le tableau suivant résume les résultats rencontrés :

Tableau 42 : Résumé des résultats

Variable indépendante	Hypothèses	signe	Variable dépendante	Résultats
Internationalisation	H2	+	Performance	Non confirmé
Internationalisation x apprentissage du marché	H3a	+	Performance	Confirmé
Internationalisation x apprentissage expérientiel	H3b	+	Performance	Non confirmé
Internationalisation x apprentissage technologique	H3c	+	Performance	Non confirmé
Internationalisation x capacité d'apprentissage	H3d	+	Performance	Non confirmé

- L'hypothèse H2 : On a supposé que la relation entre internationalisation et performance prend une forme positive décroissante. Les résultats démontrent l'existence d'une relation positive et linéaire pour la période étudiée. Le degré d'internationalisation influence positivement et significativement la performance économique. Donc, cette hypothèse n'est pas confirmée.
- L'hypothèse H3a : On constate que l'apprentissage des marchés étrangers modère positivement et significativement la relation Internationalisation-Performance. Donc, la création des connaissances institutionnelles et connaissances des affaires relatives aux marchés étrangers renforce le lien Internationalisation- Performance des entreprises à l'international. Cette hypothèse est confirmée.

- L'hypothèse H3b et H3c : L'apprentissage expérientiel et technologique n'a pas un effet significatif sur la relation Internationalisation-Performance. D'ailleurs les deux types d'apprentissage sont faiblement corrélés avec la performance. Donc, ces deux hypothèses ne sont pas confirmées.
- L'hypothèse H3d : La création des connaissances technologiques ne modère pas significativement la relation Internationalisation-Performance. Donc hypothèse H3d n'est pas confirmée.

Cela, nous amène à dire que l'hypothèse H3 est partiellement confirmée. Soulignant que dans notre cas, plus particulièrement l'apprentissage des marchés modère positivement l'effet de l'internationalisation sur la performance économique. Par contre, l'apprentissage expérientiel, technologique et capacité d'apprentissage ne modèrent pas le lien Internationalisation-Performance d'une façon significative.

Conclusion Générale

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 maîtriser 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 d'internationalisation nécessite un intervalle de temps plus long pour passer d'une étape initiale à une étape plus engagée.

Les résultats descriptifs ne montrent 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. Peu de ces entreprises prennent positions sur des marchés lointains notamment vers les marchés européens.

Initialement, on a 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 ses agents. Une fois l'entreprise a accumulé assez d'expérience, elle opte pour d'autres formes d'internationalisation plus avancées (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.

Cette étude, nous a permis de constater que le mode d'internationalisation qui représente les entreprises algériennes à l'international est l'exportation. Ces entreprises n'ont pas les possibilités de recourir aux modes d'internationalisation plus engagé que l'exportation, à cause notamment du manque de ressources et aussi la faible compétitivité des entreprises algériennes sur la scène internationale.

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) et moins de risques en termes d'investissement de capital.

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 psychiquement proche, puis vers des pays plus éloignés.

D'un point de vue stratégique, le processus d'internationalisation des entreprises algériennes se caractérise par une succession de choix incrémentaux, l'un concernant le pays ou de marché ciblé et l'autre portant sur le mode d'entrée. En effet, les entreprises algériennes qui ont décidé de se développer en dehors du le marché local sont confrontées au choix du marché étranger ciblé : quel pays choisir ? Et à partir de quels critères, ce choix va-t-il se faire ? La question des critères guidant le choix du pays ciblé par l'entreprise est centrale dans le processus d'internationalisation. Après avoir déterminé le pays ciblé, l'entreprise se doit de définir les différents modes d'entrée ou d'investissement à leur disposition (export, bureau de représentation, joint venture, filiale de commercialisation, filiale de production ...).

Les résultats affichent également qu'une fois que l'entreprise ait acquis une expérience internationale dans les pays voisins, elle tente 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. A notre connaissance, seul le modèle d'Uppsala a apporté une réponse conjointe aux questions d'internationalisation, et a développé ainsi une véritable théorie du processus d'internationalisation des entreprises. C'est sans doute la raison de son succès, mais également de ses nombreuses critiques dans le monde académique.

Le marché intérieur des entreprises algériennes est minuscule par rapport aux économies avancées. Pour cela, ces entreprises opèrent dans des économies à risque relativement faible. Or que l'internationalisation ne doit pas être uniquement considérée comme étant une question de conquête de nouveaux marchés, elles visent de plus en plus à répartir entre différents espaces économiques leur chaîne de production et d'approvisionnement pour tirer le meilleur parti des facteurs qu'ils offrent respectivement, en combinant ses étapes successives de la manière la plus efficace et la moins coûteuse pour servir leur clientèle de manière optimale (Lemaine, 2013).

Cette thèse décrit le processus d'internationalisation de 35 entreprises algériennes et étudie l'effet de l'internationalisation sur leur performance à l'international. Elle reflète l'importance capitale de l'acquisition de connaissances dans les pays étrangers grâce à

l'apprentissage organisationnel au cours de l'expansion internationale. Elle a contribué ainsi à confirmer l'importance de l'apprentissage organisationnel dans l'amélioration de la performance des entreprises à l'international.

L'intérêt de notre recherche était d'étudier le processus d'internationalisation, d'examiner la relation entre l'internationalisation des entreprises et leurs performances économiques et d'analyser simultanément les différentes facettes de l'apprentissage organisationnel et d'étudier les possibles relations causales. La modélisation a relevé une parfaite concordance en terme de relations positives entre acquisition de connaissance des marchés étrangers et la performance des entreprises à l'international.

L'objectif de cette thèse était d'appréhender l'approche conceptuelle et empirique portant sur la relation Internationalisation-Performance. En revenant à la littérature, on a bien constaté l'existence de plusieurs modèles et des résultats mitigés. Dans ce sens, cette étude a fourni des preuves empiriques de l'influence positive de l'internationalisation sur la performance de l'entreprise. En effet, Nos résultats montrent que le lien entre le degré d'internationalisation et performance est positif et linéaire. Cependant, il nous est difficile de développer une théorie sur ce phénomène car plusieurs dimensions ne sont pas évoquées dans cette étude.

Nos résultats montrent qu'aussi la nature des activités d'apprentissage modère le lien Internationalisation-Performance. La modélisation nous a démontré que l'apprentissage organisationnel peut constituer un modèle de performance pour les entreprises internationalisées. On a bien constaté que l'apprentissage des marchés étrangers permet de renforcer la relation entre l'internationalisation et la performance économique des entreprises. Sachant que l'apprentissage technologique et expérientiel et la capacité d'absorption modèrent faiblement cette relation.

Ainsi, les responsables d'entreprises internationalisées peuvent obtenir des performances supérieures s'ils alignent leurs activités d'apprentissage organisationnel au degré d'internationalisation de leurs entreprises. Rappelant plus précisément, le lien entre l'internationalisation et la performance est renforcé par l'apprentissage des marchés. Ce résultat est important pour des managers qui pensent à penser au-delà de la perspective traditionnelle.

A cet égard, il est impératif que les dirigeants d'entreprises internationalisées reconnaissent que leurs entreprises ne sont pas uniquement des unités économiques, mais également des entités fondées sur le savoir. Cette reconnaissance est la première étape nécessaire pour aider à ouvrir la voie à un ensemble d'avantages concurrentiels potentiellement disponibles pour les entreprises fondées sur le savoir.

Les responsables d'entreprises internationalisées doivent apprendre à exploiter les connaissances à travers les frontières pour atteindre une efficacité globale, acquérir des connaissances de différents pays et marchés étrangers pour obtenir une réactivité nationale en partageant ces connaissances entre réseaux d'affaires afin de promouvoir un environnement de apprentissage global.

Cette étude projette un éclairage important sur les efforts d'apprentissage pour les entreprises voulant se positionner sur la scène internationale ; et précise que, grâce à des activités d'apprentissage organisationnel, l'entreprise peut atteindre les performances voulues. Comprendre et cerner quelles types de connaissances d'internationalisation influencent positivement le degré d'internationalisation et la performance de l'entreprise, permet aux gestionnaires d'évaluer avec plus de confiance si/et comment leurs entreprises devraient exploiter les opportunités d'apprentissage.

Dans le cadre de cette thèse, on a choisi une approche statique du phénomène d'apprentissage or que l'apprentissage évolue dans le temps. Le modèle causal d'apprentissage organisationnel et la performance qu'on a construit ne prend pas en considération l'évolution de la performance dans le temps. Il analyse la performance annuelle des entreprises algériennes internationalisées sur une période de 4 ans allant de (2013-2016). L'internationalisation et l'apprentissage sont deux processus qui durent dans le temps. Observer ces deux processus dans un intervalle si court de 4 ans n'est pas suffisant.

La non disponibilité des données ne nous a pas permis d'examiner plusieurs entreprises et secteurs d'activités. Les recherches futures peuvent inclure d'autres secteurs ainsi que d'autres données sur les entreprises internationalisées afin d'élargir la taille de l'échantillon. Cela permet à renforcer les résultats obtenus et à fournir une validité supplémentaire ou bien conclure d'autres résultats et d'autres formes de performance à l'international. Il est également intéressant de comparer directement la relation entre le degré d'internationalisation et les performances dans le même secteur. Il serait souhaitable aussi d'étendre l'étude proposée à d'autres secteurs d'activité, en comparant par exemple les secteurs plus traditionnels aux secteurs à forte intensité technologique.

Des recherches supplémentaires sont nécessaires pour saisir d'autres dimensions du degré d'internationalisation. Il s'agit du nombre de cultures sociales dans lesquels l'entreprise opère et la diversité géographique des marchés étrangers. Et saisir aussi d'autres dimensions de l'apprentissage organisationnel et prendre en compte la performance globale de l'entreprise

Bibliographie

- Ageron B., Huault I. (2002). Complexité du processus d'internationalisation de la PME : vers un enrichissement de l'analyse behavioriste, *Management international*, n°2, vol. 6, P 43-53.
- Aharoni, Y. (1966). *The foreign investment decision process*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Almodovar, P., Rugman, A.M., (2014). The M Curve and the performance of Spanish International New Ventures. *Brit. J. Manage* Vol.25, N°1, P 6 -23.
- Amandine Savall, (2014). Les facteurs endogènes de performance durable de l'internationalisation de l'entreprise familiale : cas longitudinal de recherche-intervention. Thèse de Doctorat. Paris CNAM.
- Amrani Abdenour Kamar, (2014). La problématique des ressources technologiques dans les entreprises algériennes, Edition Laboratoire Management Des Entreprises, Université De Sidi Bel Abbès.
- Andersen O., (1993) .On the internationalization process of firms: A critical analysis, *Journal of International Business Studies*, vol.24, n°2, P 209-231.
- Anderson O., (1997). Internationalization and market entry mode: A review of theories and conceptual frame work, *Management International Review*, Vol. 37, N°2, P 27-42.
- Anderson V., Graham S., Lawrence P., (1998). Learning to Internationalise, *Journal of Management Development*, Vol. 17, n°7, P 492-502.
- Anderson, S., (2000). The internationalization of the firm from entrepreneurial perspective, *International Studies of Management and Organization*, vol. 30, N°1, P 63-92.
- Andersson, S. ,Wictor I., (2003). Innovative Internationalisation in New firms: Born Globals-the Swedish Case, *Journal of International Entrepreneurship*, vol. 1, N°3, P 249- 275.
- Andreas Bausch, Mario Krist, (2007). The Effect of Context-Related Moderators on the Internationalization-Performance Relationship: Evidence from Meta-Analysis, *Management International Review*, vol. 47, P 319-347.
- Argyris C. et Schon D. (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*, Reading, MA : Addison-Wesley, 1978.
- Autio, E., Sapienza, H.j. et Almeida, J.G. (2000). Effects of age at entry, knowledge intensity, and imitability on international growth, *Academy of Management journal* Vol.43, N°5, P 909-1014.
- Baret P. (2006), « L'évaluation contingente de la Performance Globale des Entreprises : Une méthode pour fonder un management socialement responsable ? », 2ème journée de recherche du CEROS, P 1-24.
- Barney J., (1995). Looking inside competitive advantage. *Academy of Management Executive*, Vol. 9, N°4, P 49-61.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, Vol.17, N°1, P 99-120.
- Barringer, B.R., Greening, D.W., (1998). Small business growth through geographic expansion: a comparative case study. *J. Bus. Venturing* Vol.13, N°5, P 467-492.
- Beckerman, W., (1956). Distance and the pattern of intra-European trade. *The Review of Economics and Statistics*, Vol.38, N°1, P 31-40.
- Belkaoui Riahi-Ahmed, (1998).The effects of the degree of internationalization on firm performance, *International Business Review*, vol.7 , N°3, P 315–321.
- Bell, Jim (1995). The Internationalization of Small Computer Software Firms: A Further Challenge to “Stage” Theories, *European Journal of Marketing*, Vol.29, N°8, P 60-75.

- Bilkey Warren J., Tesar George (1977). The Export Behavior of Smaller-sized Wisconsin Manufacturing Firms, University of Wisconsin, Journal of International Business Studies, Vol.8 N°1, P 93-98.
- Blomstermo, A., Eriksson, K., Sharma, D. D. (2004). Domestic activity and knowledge development in the internationalization process of firms. Journal of International Entrepreneurship, Vol.2, N°3, P 329-58.
- Bollinger A., Smithr. (2001). Managing Organizational Knowledge as a Strategic Asset, Journal of Knowledge Management, Vol. 5, n°1, P 8-18.
- Brennan L., Garvey D., (2009). The role of knowledge in internationalization. Research in International Business and Finance, Vol. 23, N°2, P 120-133
- Bresman, H., Birkinshaw, J., Nobel, R. (1999). Knowledge transfer in international acquisitions. Journal of International Business Studies, Vol.30, N°3, P 439–462.
- Brouthers K., Brouthers L., Werner S. (1996). Dunning's eclectic theory and the smaller firm: The impact of ownership and locational advantages on the choice of entry mode in the computer software industry. International Business Review, Vol.5, N°4, P 377-394.
- Buckley Peter J, Casson Mark, (1993). A theory of international operations, Buckley Peter.J et Ghauri Pervez.N. The internationalization of the firm. A Reader, Academic Press, London, P 55-59.
- Buckley Peter J., Casson Mark C., (1998). Analyzing Foreign Market Entry Strategies: Extending the Internalization Approach, Journal of International Business Studies, vol. 29, issue 3, P 539-561.
- Buckley, P. J., Carter, M. (2004). A formal analysis of knowledge combination in multinational enterprises. Journal of International Business Studies, Vol.35, N°5, P 371-84.
- Buckley, P. J., Carter, M. J., (2004). A formal analysis of knowledge combination in multinational enterprises. Journal of International Business Studies, Vol.35, N°5, P 371-384.
- Buckley, P.J., Chapman, M., (1996). Theory and method in international business research, International Business Review, Vol.5, N°3, P 233-245.
- Buckley, P.J., Dunning, J.H., Pearce, R.D., (1977). The influence of firm size, industry, nationality, and degree of multinationality on the growth and profitability of the world's largest firms, Weltwirtschaftliches Archiv., vol.114, N°2, P 243- 257.
- Cabrol M., Favre-Bonté V.,A., Fayolle (2009). The influence of the entrepreneur's network on the internationalization of French young firms, International Journal of Entrepreneurship and Innovation, Vol. 10, N° 3, P 213-221.
- Capar, N. and Kotabe, M. (2003). The Relationship between International Diversification and Performance in Service Firms. Journal of International Business Studies, Vol. 34, P 345-355.
- Carricano et Poujol, (2009). Analyse des données avec SPSS. Edition Pearson.
- Casillas, J. C., Moreno, A. M., Acedo, F. J., Gallego, M. A., & Ramos, E. (2009). An integrative model of the role of knowledge in the internationalization process. Journal of World Business, Vol.44, N°3, 311-322.
- Caves, R.E., (1971). International corporations: the industrial economics of foreign investment. Economica, Vol.38, N°149, P 176-193.
- Cavusgil S.T., (1980). On the internationalization process of firms, European Research, vol.8, n°6, P 273-28.
- Cavusgil S.T., (1984). Differences among exporting firms based on their degree of internationalization, J. Bus. Res. Vol.12, N°3, P 195-208.

- Cavusgil, S. T., (1994). Born Globals: A Quiet Revolution Among Australian Exporters, *Journal of International Marketing*, vol. 2, N° 3, P 4-6.
- Chang S.J (1995). International expansion strategy of Japanese firms : capability building through sequential entry, *Academy of management Journal*, Vol. 38, N°2, P 383-407.
- Chang S.J., (2006). International expansion strategy of Japanese firms: capability building through sequential entry, *Academy of management Journal*, Vol.38, p 1989-98.
- Chereit Fouad, (2015) .Est-il pertinent d'appliquer le modèle d'Uppsala de l'internationalisation des entreprises à l'analyse des nouvelles implantations des firmes multinationales ?, *Management international*, HEC Montréal, Vol 19, N°4, P121-139.
- Cheriet, F., (2010). Internationalisation et nouvelles implantations des firmes multinationales : le processus séquentiel du modèle d'Uppsala est-il toujours d'actualité ? Working-Paper – UMP MOISA.
- Chiao Ching, Kuo-Pin Yang, Chwo- Yu Ming Joseph Yu, (2006). Performance, Internationalization, and Firm-specific Advantages of SMEs in a Newly-Industrialized Economy. *Small Business Economics*, Vol n° 26, P 475-492.
- Choo C., (2001). The Knowing Organization as a Learning Organization, *Education Training*, Vol. 43, n°4/5, P 197-205.
- Contractor Farok J., Vikas Kumar, Sumit K. Kundu (2007). Nature of the relationship between international expansion and performance: The case of emerging market firms. *Journal of World Business* , Vol 42, P 401-417.
- Contractor, F. J., Kundu, S. K., Hsu, C.C., (2003). A three- stage theory of international expansion: The link between multinationality and performance in the service sector. *Journal of International Business Studies*, Vol.34, P 5-18.
- Contractor, F.J. (2012), Why do multinational firms exist? A theory note about the effect of multinational expansion on performance and recent methodological critiques. *Global Strategy Journal*, Vol.2, P 318-331.
- Contractor, Farok J. a, Vikas Kumar, Sumit K. Kundu, (2007). Nature of the relationship between international expansion and performance: The case of emerging market firms, *Journal of World Business* Vol N°42, P 401-417.
- Coughlan P., Brady E., (1995). Understanding performance limiting practices in product development, 2nd International conference, Management and new production systems, Enschede; The Netherlands, European operations management association, P 71-80.
- Coviello N., (2006). The network dynamics of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, Vol. 37, P 713-731.
- Coviello, McAurey (1999). Internationalisation and the smaller firm: A review of Contemporary Empirical Research, *Management International Review* Vol 39, P223-256.
- Coviello, N. E., Munro, H. 1997. Network relationships and the internationalization process of small software firms. *International Business Review*, Vol. 6, N°4, P 209-231.
- Crossan M., Tiemessen, L. Lane H., White, R., (1995). Diagnosing Organizational Learning, Western Business School, Working Paper n°95-08.
- Daniels, J.D., Bracker, J., 1989. Profit performance: do foreign operations make a difference? *Manage. Int. Rev.* Vol.29, N°1, P 46-56.
- Dau, L. A., (2011). Reforms, multinationalization and profitability. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings?* Vol.1, P 1-6.

- David Cayla, (2007). L'apprentissage organisationnel entre processus adaptatif et changement dirigé., Economies et finances. Thèse de Doctorat, Université Panthéon-Sorbonne - Paris I.
- Delios A, Henisz WJ., (2000). Japanese firms investment strategies in emerging economies. *Academy of Management Journal*, Vol.43, N°3, P 305-323.
- Delios, A., Beamish P. W., (2001), Survival Profitability: the Roles of Experience and Intangible Assets in Foreign Subsidiary Performance, *Academy of Management Journal* Vol. 44, N°5, P 1028-1039.
- Delios, A., Beamish, P.W., (1999). Geographic scope, product diversification and corporate performance of Japanese firms. *Strategic Manage. J.* Vol.20, N°8, P 717-727.
- Denis, D.J., Denis, D.K. and Yost, K., (2002). Global diversification, industrial diversification, and firm value, *Journal of Finance*, Vol. 57, N° 5, pp. 1951–1979.
- Denis, J.E. and Daniel Depelteau, (1985). Market knowledge, diversification and export expansion. *Journal on international business studies*, Vol 16, N°3, P 77-89.
- Dhanaraj, C. A., Beamish, P. W., (2003), Resource-based approach to the study of export performance, *Journal of Small Business Management*, vol. 41, N° 3, P 242-261.
- 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.
- Dodgson, M (1993). Organizational learning: a review of some literatures. *Organizational studies*, Vol14, N°3, P 375-94.
- Douar Brahim, 2016. Essai d'analyse du processus d'internationalisation des PME algériennes : un défi pour les compétences du dirigeant. Thèse de Doctorat, Université de Mouloud Mammeri de Tizi Ouzou.
- Douglas E. Thomas (2005). International diversification and firm performance in Mexican firms: A curvilinear relationship? *Journal of Business Research* Vol.59, N°5, P 501 – 507.
- Douglas E. Thomas, Lorraine Eden, (2004). What is the Shape of the Multinationality-Performance Relationship?, *The multinational Business Review*, Vol.12, N°1, P 89-110.
- Dunning, J.H., Lundan S.M. (2008). *Multinational Enterprises and Global Economy*, 2^{ed} Edition, Edward Elgar, P 120-122.
- Dunning J.H., (1988). International business in a changing word environment, *Multinational, Technology and competitiveness*. Unwin Hyman Ltd. London.
- Dunning J.H., (2001). The electric Paradigm of International Production: Past, present and Future, *International Journal of the economics of Business*, Vol.8, N°02, P 173-190.
- Dunning John H., (1981), International production and multinational enterprise, Galbraith C.S. –Kay N.M. Towards a theory of multinational enterprise, in *Journal of economic behavior and organization*, N°7.
- Easterby-Smith M., (1997). Disciplines of organizational learning: contribution and critiques. *Human relations*, Vol.50, N°9. P 1085-1113.
- Eric Milliot (2005). Stratégie d'internationalisation : une articulation des travaux de Poter et Perlmutter , *Revue Management et avenir* N°3, P 43-60.
- 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, P 22-44.

- Eriksson Kent, Jan Johanson, Anders Majkgard, Deo Sharma, (1997), Experientiel knowledge and cost internationalization process, *Journal of International Business Studies* Vol. 28, N°2, P 337-360.
- Eriksson, K.J, Johanson A.Majkgard, and D.D Sharma, (1997). Experiential Knowledge and cost in the internationalization process, *journal of international business studies* 28, P 337-60.
- Etrillard C. (2002). Le passage à l'international dans les PME : des modèles de l'internationalisation à la stratégie entrepreneuriale du dirigeant-proprétaire, *Actes des XVIIèmes Journées Nationales des IAE*, Paris.
- Etrillard R. (2004). L'internationalisation des PME, pour une relecture en termes de stratégies entrepreneuriales, *Congrès international francophone en entrepreneuriat et PME*, Montpellier.
- Fernandez-Olmos Marta, Ana Gargallo Casterl, Enrique Giner Bagues (2015), Internationalisation and performance in Spanish family SMES: The W-curve, *BRQ Business Research Quarterly*, Vol. 19, N°1, P 55-72.
- Fiol, C.M., (1994). Consensus, diversity and learning in organizations", *Organization Science*, Vol.5, N°3, P 403-20.
- Fiol, Marlène C., et Marjorie A., Lyles (1985). Organizational Learning, *The Academy of Management Review*, vol. 10, n°4, P 803-813.
- Fletcher, M. and Harris, S. (2012). Knowledge acquisition for the internationalization of the smaller firm: content and sources. *International Business Review*, Vol. 21, P 631–647.
- Forsgren, M (2002). The concept of learning in the Uppsala internationalization process model: A critical review, *International Business Review*, Vol.11, N°3, P 257-277.
- Francisco Figueira de Lomos, Jan Johanson, Jan Erik Vahlne (2010). Risk Management in the internationalisation process of the firm : A note on the Uppsala Model, *Journal of Word Business*, Vol.46, P 143-153.
- François Pantin (2005). La conduite du processus d'I par l'équipe dirigeante ; entre compétences stratégiques et compétences opérationnelles, *Conférence Internationales de Management Stratégique*.
- Frédéric Lero, (2000). Processus d'apprentissage organisationnel et partages de compétences à l'occasion d'une fusion. *Gestion et management*. Thèse de doctorat. HEC PARIS.
- Freeman, J. (2006). Giftedness in the Long Term, *Journal for the Education of the Gifted*, Vol.29, N°4, P 394-403.
- Freeman, S., Edwards, R., Schroder, B., (2006). How smaller born-global firms use networks and alliances to overcome constraints to rapid internationalization. *Journal of International Marketing*, Vol.14, N°3, P 33-63.
- Fukuyama, F., (1995). Social capital and the global economy. *Foreign Aff.*, Vol. 74, No. 5, P 89-103.
- Gankema H.G.J., Snuif H.R., Zwart P.S. (2000). The internationalization process of small and medium-sized enterprises: an evaluation of stage theory, *Journal of Small Business Management*, vol.38, n°4, P15-27.
- Gassmann O., Keupp M.M.; (2007). The competitive advantage of early and rapidly internationalizing SMEs in the biotechnology industry: A knowledge-based view. *Journal of World Business*, Vol.42, P 350-366.
- Gemser G., Brand M. J. et Sorge A. (2004). Exploring the Internationalization Process of small Businesses: A study of Dutch Old and New Economy Firms, *Management International Review*, Vol.38, N°4, P. 15-27.

- Geringer, J. M., P. W. Beamish and R. C. Dacosta, (1989). Diversification Strategy and Internationalization: Implications for MNE Performance, *Strategic Management Journal*, Vol 10, N°2, P 109-19.
- Giamartino G. McDougall, P, Bird B., (1993). International Entrepreneurship: The State of the Fiel. *Entrepreneurship Thoery and practice*, Vol.13, N°4, P 19-33.
- Girod-Séville M., Perret V., (1999), *Fondements épistémologiques de la recherche. Méthodes de recherche en management*, sous la direction de R.A.Thiétart, Edition Dunod, P 13-33.
- Gomes, Lenn., Ramaswamy Kannan, (1999). An Empirical Examination of the Form of the Relationship between Internationalization and Performance, *Journal of International Business Studies* Vol.30, N°1, P 173-188.
- Grant RM. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation, Vol.33, N°3, P 360-375.
- Grant, R. M., A. P. Jammine and H. Thomas, (1988). Diversity Diversification, and Profitability among British Manufacturing Companies1972-1984, *Academy of Management Journal*, Vol.31, N°4, P 771-801.
- Grant, Robert M., (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation" from *California Management Review*, Vol.33, N°3, P114-135.
- Graves, C., Thomas, J., (2004). Internationalisation of the family business: a longitudinal perspective. *Int. J. Global. Small Business* Vol.1, N°1, P 7-27.
- Hakansson, H. and Johanson J. (2001). Business Network Learning - Basic Considerations, In *Business Network Learning*, Edited by H. Hkansson and Johanson J., Amsterdam: Pergamon, J. 69-88.
- Hazem Ben Aissa, (2001). Quelle méthodologie de recherche appropriée pour une construction de la recherche en gestion ?, *Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique* 13-14-15 juin 2001. Faculté des Sciences de l'administration Université Laval Québec.
- Hedberg, B.L (1981), How organizations learn and unleam, in Nystrom, P. and Starbuck, W. (Eds), *Handbook of Organizational Design*, Oxford University Press, vol. 1, P 3-27.
- Hennart, J. F. (2001). Theories of the multinational enterprise. In A. M. Rugman T. L. Brewer (Eds.), *The Oxford handbook of international business*, Oxford, UK: Oxford University Press, P 127-149.
- Hitt, M. A., Dacin, M. T., Levitas, E., Arregle, J.-L., & Borza, A 2000. Partner selection in emerging and developed market contexts: Resource-based and organizational learning perspectives. *Academy of Management Journal*, Vol.43, N°3, P 449-467.
- Hitt, M., R. E. Hoskisson and R. D. Ireland, (1994). A Midrange Theory of the Interactive Effects of International and Product Diversification on Innovation and Performance, *Journal of Management* Vol.20, N°2, P 297-326.
- Hitt, M.A., Hoskisson, R.E., Kim, H., 1997. International diver-sification: effects on innovation and firm performance inproduct-diversified firms. *Acad. Manage. J.* Vol.40, N°4, P 767-798.
- Hsu Chin-Chun, Pereira Arun, (2008). Internationalization and performance: The moderating effects of organizational learning. *The international on management science*, Vol. N° 36, P 188-205.
- Hsu, W.-T., Chen, H.-L., Cheng, C.-Y., 2013. Internationalizationand firm performance of SMEs: the moderating effects of CEO attributes. *J. World Business* Vol.48, N°1, P 137-148.

- Huber G. P., (1991). Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures, *Organization Science*, vol. 2, n°1, P 88-115.
- Ingram, M. (1994). L'apprentissage organisationnel dans les coopérations, *Revue Française de Gestion*, P 105-21.
- Jean Louis le moigne, « Les épistémologies constructivistes ». Edition PUF, 2012.
- Jean-Louis Amelon, Jean-Marie Cardebat et Anne-Marie Idrac, (2010). Les nouveaux défis de l'internationalisation: Quel développement pour les entreprises après la crise, Dunos.
- Jean-Paul Lemaire, (2013). Stratégie d'internationalisation Nouveau enjeux d'ouverture des organisations, des activités et des territoires , Dunos, Paris, 2013.
- Johanson J, Vahlene J.E., (2011). Markets as networks: Implication for strategy-making, *Journal of the Acad. Mark. Sci.*, P 484-491.
- Johanson J., Mattsson L.G (1987). Interorganizational Relations in industrial systems: a network approach compared with the transaction costs approach. *International studies of management and organization*, Vol. 17 No. 1, pp. 34-48.
- Johanson J., Vahlne E. (2003). Business Relationship and commitment in the internationalization process », *Journal of international Entrepreneurship*, Vol.1, N°1, P 83-101.
- Johanson Jan, Vahlne Jan-Erik, (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership, *Journal of International business Studies*, P , Vol.40, N°9, P 1411-1431.
- Johanson Jan, Wiedersheim Finn Paul (1975).The internationalization of the firm - Four Swedish Cases. *Journal of Management Studies*; Vol 12, N°3, P 305-322.
- Johanson, J., Mattsson, L-G. (1988). Internationalization in industrial systems - a network approach. In N. Hood, J-E. Vahlne. *Strategies in Global Competition*. New York: Croom Helm, P 303-321.
- Johanson, Jan, Jan-Erik Vahlne (1977). The internationalization process of the firm: A model knowledge development and increasing foreign market commitments, *Journal of International Business Studies*, Vol.8, N°1, P 23-32.
- Johanson, Jan, Vahlne Jan-Erik (1990). The Mechanism of Internationalization. *International Marketing Review* Vol.7 N°4, P12-24.
- Jolly, Vijay K., MattiAlahuta, Jean-Pierre Jeannet, (1992). Challenging the incumbents: How high technology Start-ups compete globally. *Journal of Strategic Change*, Vol.1, N° 2, P 71-82.
- José Satsumi Lopez-Morales, Maria Mercedes Gomes Casas, (2014), Degree of internationalization (DOI) and performance relationship : An empirical and Conceptual Approach, *International Journal of A academic Research in Business and Social Sciences*, Vol.4 N°9, P 39-56.
- José Satsumi Lopez-Morales, Maria Mercedes Gomez-Casas, (2014), Degree of internationalization (DOI) and performance relationship: an empirical and conceptual approach, *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, Vol.4, N°9, P 39-56.
- K.Eriksson, J.Johanson, Anders Majkgard, (2000), Effect on variation on knowledge accumulation in the internationalization process, *International Studies on Management and Organization*, Vol.30, N° 1, P 26-44.
- Kariv, D., Menzies, T. V. Brenner, G. A., Fillion, L. J. (2009). Transnational networking and Business performance: Ethnic entrepreneurs in Canada. *Entrepreneurship and Regional Development*, Vol.21, N°3, P 239- 264.

- Karra, N., Wiliam N., P., Tracey, P., (2008). (Building the Born Global Firm: Developing Entrepreneurial Capabilities for International New Venture Success, Long Range Planning, Vol. 41, N°4, P440-458.
- Khayet I. (2004). Internationalisation des entreprises : une approche intégrative, Communication 7ème congrée international francophone en entreprenariat et PME, Montpellier.
- Kim, W.C., Hwang, P., Burgers, W.P., (1993). Multinationals diversification and the risk-return trade-off. *Journal of Strategic Management*, Vol.14, N°4, P 275-286.
- Knight G A., Cavusgil S T., (1996). The born global: firm a challenge to traditional internationalization theory, *Revue Advance in International Marketing*, vol. 8, P 11-26.
- Knight G.A., Cavusgil S.T., (2004) Innovation, Organizational Capabilities, and the Born Global Firm. *Journal of International Business Studies*, Vol. 35, N°2, P 124-141.
- Knight, G. A., Liesch, P. W., (2002). Information internalization in internationalizing the firm. *Journal of Business Research*, Vol.51, N°12, P 1-15.
- Knudsen, T., Madsen, T. K., (2002). Export strategy: a dynamic capabilities perspective. *Scandinavian Journal of Management*, Vol.18, N°4, P 475-502.
- Kobrin SJ., (1991). An empirical analysis of the determinants of global integration, *Strateg. Manage. J. special issue*, Vol.12, P 17-31.
- Koenig Gérard (1994). L'apprentissage organisationnel: repérage des lieux, *Revue française de gestion*, N° 97, P 76-83.
- Koenig, G. (1997), L'apprentissage organisationnel, in Joffre, P et Koenig, G. (Eds), *Encyclopédie des Sciences de Gestion*,. Editions Economica, P. 171-187.
- Kogut B. et Singh H (1988). The effect of national culture on the choice of entry mode. *Journal of International Business Studies*, Vol.19, PP 411-432.
- 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.
- Kogut, B. and Zander, I. (1993). Knowledge of the firm and evolutionary theory of the multinational corporation, *journal of International Business Studies*, Vol.44, N°4, P 625-645.
- Kojima, K. (1990), Macroeconomic versus international business approach to direct foreign investment. In M. Casson (Ed.) *Multinational Corporations*. Edward Elgar, London.
- Kotabe M., Srimi S. Srinivasan, Preet S. Aulakh, (2004). Multinationality and Firm Performance: The Moderating Role of R&D and Marketing Capabilities. *Journal of International Business Studies*, Vol.33, N°1, P 79-97.
- Kwok, C and Reeb, D (2000). Internationalization and firm risk: An upstream-downstream hypothesis. *Journal of International Business Studies*, Vol.31, N°4, P 611-629.
- Laghzaoui Soulaïmane, (2000). Internationalisation des PME : Apport d'une analyse en termes de ressources et compétences. *Management et Avenir*, Vol 2, N°2, P 52-69.
- Lau, C.F., (1992). Internationalization, Internalization, or a New Theory for Small, Low-technology Multinational Enterprise? *European Journal of Marketing* , Vol 26, N°10, P 17-31.
- Lenn Gomes , Kannan Ramaswam, (1999). An Empirical Examination of the Form of the Relationship Between Multinationality and Performance. *Journal of International Business Studies*, Vol.30, N°1, P 173-188.
- 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.

- Levitt B., March J. (1988), Organizational Learning, Annual Review of Sociology, ch. 14, P 319-340.
- Levratto N., Ramadan M. ,(2009). L'internationalisation des PME dans les pays en développement : un modèle conceptuel des PME libanaises, Colloque international, Journée scientifiques du Réseau Entrepreneuriat, INRPME, Canada.
- Li, Jiatao (1995). Foreign entry and survival: effects of strategic choices on performance in international markets, Strategic Management Journal, Vol. 16, N° 5, P 333-352
- Li, Lei; (2007). Multinationality and performance: A synthetic review and research agenda». International Journal of Management Reviews, vol. 09, N° 02, P117-139.
- Lin, T.; J. P. Er, C. C., Kwok (2005). International Diversification and Performance: Evidence from Singapore, Asia Pacific Journal of Management, Vol.22, N°1, P 65-88.
- Liu, Y., Cheng, K. Y. (2011). The internationalization and performance of a firm: moderating effect of a firm's behavior. Journal of International Management, Vol.17, N°1, P 83-95.
- Lu Jane W., Beamish Paul W, (2004). International Diversification and Firm Performance: The S-Curve Hypothesis, The Academy of Management Journal, Vol. 47, N°4, P. 598-609.
- Lu Jane W., Beamish Paul W., (2001). The Internationalization and Performance of SMEs. Strategic Management Journal, Vol. 22, N° 6/7, Special Issue: Strategic Entrepreneurship, P 565-586.
- Lu, J.W., Beamish, P.W., (2004). International diversification and firm performance: the S-curve hypothesis. Acad. Manage. J. Vol.47, N°4, P 598-609.
- Lubit, R. (2001). The keys to sustainable competitive advantage: tacit knowledge and knowledge management, Organizational Dynamics, Vol. 29, N° 3, P 164-78.
- Luo, Y and M. Peng, (1999). Learning to compete a transition Economy: experience environment and performance, Journal of international Business studies Vol.30, N°2, P 269-295.
- Lyles MA, Salk JE., (1996). Knowledge acquisition from foreign parents in international joint ventures. Journal of International Business Studies, Vol. 27, N°5, P 877-904.
- M. Oviatt¹ and P. Ph. (2005) McDougall. Toward a theory of international new venture, Journal of International Business Studies, Vol. 36, N°1, P 29-41.
- Madsen, Tage K., Per Servais (1997). The Internationalization of Born Globals: an Evolutionary Process, International Business Review, Vol 6, N°6, P 561-583.
- Makino S, Delios A. (1996). Local knowledge transfer and performance: implications for alliance formation in Asia. Journal of International Business Studies. Vol.33, N°3, P 114-35.
- March, J. G., Shapira, Z. (1987). Managerial perspectives on risk and risk taking. Management Science, Vol.33, N°1, P 1404-1418.
- Marta Fernandez-Olmos, Ana Gargallo Casterl, Enrique Giner Bagues, Internationalisation and performance in spanish family SMES: The W-curve », BRQ Business Research Quarterly, 2015.
- Mathews, J. A., Zander, I. (2007). The international entrepreneurial dynamics of accelerated internationalization. Journal of International Business Studies, Vol 38, N°3 P 387-403.
- McDougall, P.P., Oviatt, B.M. (2000). International entrepreneurship: the intersection of two research paths, Academy of Management Journal, Vol.43, N° 5, P 902-908.
- McDougall, P.P., Shane, S. and Oviatt, B.M. (1994). Explaining the formation of international new ventures: the limits of theories from international-business research, Journal of Business Venturing, Vol.9, N°6, P 469-487.

- McKinsey & Co. (1993). *Emerging Exporters. Australia's High Value-Added Manufacturing Exporters*, Melbourne: McKinsey & Company and the Australian Manufacturing Council.
- Mejri, K. and Umamoto, K. (2010) Small- and Medium-Sized Enterprise Internationalization: Towards the Knowledge-Based Model. *Journal of International Entrepreneurship*, Vol.8, N°2, P 156-167.
- Melin Leif, (1992). Internationalization as a Strategy Process, *Strategic Management Journal*, Special Issue: Fundamental Themes in Strategy Process Research, Vol.13, P 99-118.
- Michel, A., Shaked, I., (1986). Domestic corporations: financial performance and characteristics. *J. Int. Business Stud.*, Vol.18, N°3 79-89.
- Moalla. E., (2011). La distance et le développement international des entreprises», *Management Avenir*, Vol. 6, N° 46, p. 35-52.
- Moore Ernesto T., Mesch Pierre X., (2010). Vitesse et Mode d'Internationalisation des PME, *Management international*, HEC Montréal, Vol.15, N°1, 87-98.
- Morgan, R. M., Hunt, S. D. 1994. The commitment–trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, Vol.58, N°3, P 20-38.
- Nelson R.R., Winter S.G. (1982). *An evolutionary theory of economic change*, Belknap Press, London.
- Nguyen Pham Hoand Son, (2007). Un modèle intégrateur des effets de l'internationalisation sur la performance de l'entreprise. XVIème conférence internationale de Management Stratégique, Montréal.
- Nonaka I, Takeuchi H., (1995). *The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.
- Noémie Dominguez, (2017). *Nouvelles stratégies d'internationalisation des PME*, Innover pour conquérir de nouveaux marchés, Edition ISTE Ltd, London.
- Nonaka I. et Takeuchi H. (1998). A Theory of the Firm's Knowledge-Creation Dynamics, in *The Dynamic Firm, The Role of Technology, Strategy, Organization, and Regions*, Edited by Alfred D. Chandler, Jr., Peter Hagstrom and Orjan Solvell, Oxford University Press.
- Nonaka, I. (1991). Managing the firm as information creation process, *Advances in Information Processing in Organizations*, Vol.4, P 239-275.
- Norusis M.J., (1988). *SPSS-X advanced statistic, guide*, 2ème edition, SPSS inc.
- Oviatt, B. M., McDougall, P. P. (2005). Defining international entrepreneurship and modelling the speed of internationalization. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 29, N°5, P 537-553.
- Oviatt, B.M. and McDougall, P.P. (1994). Toward a theory of international new ventures, *Journal of International Business Studies* Vol.25, N°1, P45-64.
- Oviatt, B.M. and McDougall, P.P. (1995). Global start-ups: entrepreneurs on a worldwide stage, *Academy of Management Executive*, Vol.9, N°2, P 30-44.
- Oviatt, B.M., McDougall, P.P (1997). Challenges for internationalization process theory: the case of international new ventures. *Management International Review*, Vol. 37, N°2, P 85-99.
- Oviatt, BM. PP. McDougall, (2004). Retrospective: the internationalization of entrepreneurship, *Journal of International Business Studies*, vol. 36, N°1, P 2-8.
- Pantin François (2006). La conduite du processus d'internationalisation par l'équipe dirigeante ; entre compétences stratégiques et compétences opérationnelles, *Conférence Internationales de Management Stratégique*.

- Peng M.W. (2001). The resource based view and international business. *Journal of Management*, Vol.27, N°6, P 803-829.
- Penrose E. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*, Oxford University Press, Third Edition, 1995.
- Petersen, B., G. B. Benito and T. Pedersen (2000), Replacing the Foreign Intermediary, *International Studies of Management and Organization*, Vol.30, N° 1, P 45-62.
- Petersen, B., Pedersen, T., Sharma, D. D. (2003). The role of knowledge in firm internationalisation process. Wherefrom and whereto? In A. Blomstermo, D. D. Sharma (Eds.), *Learning in the internationalisation process of firms* 36–55 Cheltenham, UK and Northampton, MA, USA: Edward Elgar.
- Phiri T., Jones M.V., Wheeler, C. (2004). Returning to the field in internationalization : an exploratory study of contemporary small firms in the advanced medical products industry J.V. Jones et P. Dimitratos (dir.), *Emerging Paradigms in International Entrepreneurship*, McGill International Entrepreneurship Series, Cheltenham, UK, Edward Elgar, P 249-275.
- Pla-Barber, J. and J. Alegre. (2007). Analysing the link between export intensity, innovation and firm size in a science-based industry. *International Business Review*, Vol.16, N°3, P 275-293.
- Powell, K.S., (2014). Multinationality alignment and performance. *Journal. International. Business Studies* Vol.45, N°1, P 211-226.
- Prahalad C., Hamel G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, vol 68, n°3, P 79-91.
- Prashantham S., (2005). Toward a knowledge-based conceptualization of internationalization. *Journal of International Entrepreneurship*, Vol. 3, N°1, P 37-53.
- Probst T., G., Buchel, B. (1997), *Organizational Learning. The competitive advantage of the future*. Prentice Hall. London.
- Qian, G., Li, J. (2002). Multinationality, global market diversification and profitability among the largest US firms. *Journal of Business Research*, Vol. 55, N°4, P 325-335.
- Ramadan, M. (2008), *Internationalisation des PME dans un contexte de proximité : cas du partenariat euro-méditerranéen au Liban*, thèse de doctorat, Ecole normale supérieure de Cachan, Paris.
- Ramaswamy, K., (1992). Multinationality and Performance: A Synthesis and Redirection, *Advances in International Comparative Management*, Vol.7, P 241-267
- Ramaswamy, K., (1995). Multinationality, Configuration, and Performance: A Study of MNEs in the US Drug and Pharmaceutical Industry, *Journal of International Management*, Vol.1, N°2, P 231-253.
- Rasmussen, E.S., and Madsen, T.K., (2002). The Born Global Concept. The 28th EIBA Conference 2002, University of Southern Denmark, Athens.
- Reid S.D. (1981). The decision-maker and the export entry expansion, *Journal of International Marketing Science*, vol.12, n°2, P101-112.
- Rennie, Michael W. (1993). Global competitiveness: Born global. Giamartino, Gary A., Patricia P. McDougall, Barbara J. Bird (1993). *International entrepreneurship: The state of the field*. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.18.N°1, P 37-42.
- Roger Schweizer, Jan Johanson, Jan-Erik Vahlne (2010). The internationalization as a process, *Journal International entrep*, Springer, vol. 8, issue 4, 343-370.

- Roth K. 1992. International configuration and coordination archetypes for medium-sized firms in global industries. *Journal of International Business Studies* Vol.23, N°3, P 533–549.
- Rugman Alan M. (1996). *The theory of multinational enterprises: The selected scientific Paper* Vol.1, Cheltenham: Edward Elgar.
- Rugman, A. M. (2010). Reconciling internalization theory and the eclectic paradigm. *Multinational Business Review*, Vol.18, N°2. P 1-12.
- Ruigrok W, Wagner H. (2003). Internationalization and performance: an organizational learning perspective. *Management International Review* 2003; Vol.43 N°1, P 63-83.
- Ruigrok, Winfried, Wolfgang Amann, Hardy Wagner (2007). The Internationalization-Performance Relationship at Swiss Firms: A Test of the S-Shape and Extreme Degrees of Internationalization. *Management International Review*, Vol.47, N°3, P 349-68.
- Sami Basly, (2005). *L'internationalisation de la PME familiale : une analyse fondée sur l'apprentissage organisationnel et le développement de la connaissance*, Thèse de doctorat, Université Montesquieu - Bordeaux IV.
- Sandra Seno Alday, (2011). *Internationalisation and Performance: Exploring Measurement Issues and the Impact of Measurement Alternatives*, Doctoral thesis, The University of Sydney Business School.
- Sapienza, H. J., Erkkö Autio, Gerard George, Shaker A. Zahra, (2006). A capabilities perspective on the effects of early internationalization on firm survival and growth. *Academy of Management Review*, Vol.31, N° 4, P 914-933.
- Schweizer R., Vahlne J.E., Johanson J., (2010). Internationalization as an entrepreneurial process. *Journal international entrepreneurship*, Vol 8, N°4, P343-370.
- Senge, P. M. (1990b). The leader's new work: Building learning organizations. *Sloan Management Review*, Vol.32, N° 1, P 7-22.
- Servantie V., (2007). Les entreprises à internationalisation rapide et précoce: revue de littérature. *Revue de l'Entrepreneuriat*, Vol. 6, N°1, P 1-28.
- Servantie Vinciane et Thierry Verstraere, (2012). Lecture des entreprises à internationalisation précoce et rapide par le Business Model. *Revue de l'Entrepreneuriat*, Vol. 11, N°3 ; P 55-83.
- Servantie V., Verstraere S., (2012). Lecture des entreprises internationalisation précoce et rapide par le Business Model, *Revue de l'Entrepreneuriat*, Vol 11, N°3, P 55-83.
- Shaker A Zahra, (2005). A theory of international new venture : A decade of research, *Journal of International Business Studies*, Vol. 36, N° 1, P 20-28.
- Sirec Karine, Miroslav Rebernik, (2007). Fostering innovation by unlearning tacit knowledge, *Kybernetes*, Vol.36, N° 3/4, P 406-419.
- Aguinis, H., (1995). Statistical Power with Moderated Multiple Regression in. *Management Research. Journal of Management.*, Vol. 12, N°6, P 1141 – 1158.
- Ping R., (1995). A Parsimonious Estimating Technique for Interaction and Quadratic Latent Variables. *The Journal of Marketing Research*, Vol.32, P 336-347.
- Aiken, L. S., West, S. G., Reno, R. R., (1991). *Multiple Regression Testing and Interpreting Interactions*. New York Sage.
- Sharma, S., Durand, R.M. and Gur-Arie, O. (1981), Identification and analysis of moderator variables, *Journal of Marketing Research*, Vol. 18 No. 3, P 291-300.
- Sitkin, S.M. (1995). Learning through failure: the strategy of small losses, in *Research in Organizational Behavior*, Vol 14, JAI Press, Inc.

- Stevenson, H.H. and Gumpert, D.E., (1985). The heart of entrepreneurship, Harvard Business Review Vol 85, N°2, P 85-94.
- Sullivan Daniel (1994). Measuring the Degree Of Internationalization Of A Firm, Journal of International Business Studies, Vol. 25, N°2, P 325-342.
- Sunzook F.,(1978). How British industry exports. Marketing (UK), PP 29-34.
- Wiedershim P.F, Olson H. and Welch L.(1978). Pre-export activity: The First Step in Internationalization. Journal of International Business Studies, Vol.9, N°1, P 47-58.
- Tallman S. et Fladmoe-Lindquist K., (2000). Internationalisation, Globalization and capacity-based Strategy, California management review, Vol.45, N°1, P 116-135.
- Tallman, S., Li, J., 1996. Effects of international diversity and product diversity on the performance of multinational firms. Acad. Manage. J. Vol. 39, N° 1, 179-196.
- Teece David J., Pisano Gary, Shuen Amy (1997). Dynamic capabilities and strategic management, Strategic Management Journal, vol. 18, n°7, P 509-533.
- Teece, D.J., 2014. A dynamic capabilities-based entrepreneurial theory of the multinational enterprise. J. Int. Business Stud. Vol.45, N°1, P 8-37.
- Thomas, Douglas E., Eden, Lorraine. (2004). What is the shape of the multinationality-performance relationship? The Multinational Business Review, Vol.12 N° 1, P 89- 110.
- Torrès O. (2004). Essai de théorisation de la gestion des PME : de la mondialisation à la proximité, Rapport d'habilitation à diriger des recherches.
- Tse, D., Pan, Y., Au, Y.,(1997). How MNCs choose entry modes and form alliances: The China experience. Journal of business Studies, Vol.28, N°4, P 779-805.
- Van Nhu Tran et Michel Kalika, (2006). Apprentissage organisationnel et performance dans les joint-ventures internationales au Vietnam. Thèse de doctorat, Paris.
- Vernon, Raymond, (1966). International investment and international trade in the product life cycle. Quarterly Journal of Economics.
- Vesalainen J., Varamaki E. et Pihkala T. (1999). Virtual organization and the SMEs: A review and model development, Entrepreneurship and Regional Development, vol. 11, P 335-349.
- Vilas-Boas, Ricardo et Surezgonz lez, Isabel, (2007). Internationalization and Firm Performance: The S-Curve Hypothesis under the Eurozone Context, Working Papers, New Trends on Business Administration.
- Visser M. (2002), Managing Knowledge and Action in Organizations: Towards a Behavioural Theory of Organizational Learning, Communication à la conférence de l'European Academy of Management, Stockholm.
- W.Liesch Peter., Lawrence S.Welch. Peter .J Buckley. (2011). Risk and Unertainty in internationalization and international entrepreneurship Studies. Review and Conceptual Development », Management International Review, vol. 51, P 851-873.
- Warren J. Bilkey (1976). An attempted integration of the literature on the export behavior of firms, University of Wisconsin, Journal of International Business Studies, Vol.9, P 33-46.
- Weerawarden A J., Mort G. S., Liesch P. W., Knight G.(2007). Conceptualizing accelerated internationalization in the born global firm: A dynamic capabilities perspective. Journal of World Business; Vol.42, P 294-306.
- Welch, D. E., Welch, L. S. (1996). The internationalization process and networks: A strategic management perspective. Journal of International Marketing, Vol.4, N°3, P 11-28.

- Welch, D., Welch, L., Wilkinson, I., Young, L. (1996). Network development in international project marketing and the development of external facilitation. *International Business Review*, Vol.5, N°6, P 579-602.
- Welch, L.S and R.K. Luostarinen (1988), Internationalization: Evolution of a Concept. *Journal of General Management*. Vol.14, N°2, P 36-64.
- Wells, L. T., (1983). Third world multinationals: The rise of foreign investment from developing countries. Cambridge, MA: The MIT Press.
- Williamson, O. E., (1985). The economic institutions of capitalism: Firms, markets, relational contracting. New York: Free Press
- Wolff AJ, Pett TL., 2000. Internationalization of small firms: an examination of export competitive patterns, firm size, and export performance. *Journal of Small Business Management*, Vol.38, N°2, P 17-24.
- Wolff, J.A., Pett, T.L., (2000) Internationalization of small firms: An examination of export competitive patterns, firm size, and export performance. *Journal of Small Business Management*, Vol. 38, N°2, P 34-47.
- Zahra, S. A., George, G. (2002). International entrepreneurship: The current status of the field and future research agenda. In M. A. Hitt et al. (Eds.), *Strategic entrepreneurship: Creating a new mindset* (P 255–288). Oxford: Blackwell
- Zahra, S.A., Ireland, R.D. and Hitt, M.A. (2000). International expansion by new venture firms: international diversity, mode of market entry, technological learning, and performance, *Academy of Management Journal*, Vol.43, N°5, PP 925-950.
- Zhou, L., (2007). The effects of entrepreneurial proclivity and foreign market knowledge on early internationalization, *Journal of World Business*, Vol.42, N°3, P 281–293.
- Zollo, Maurizio, Sidney Winter (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities , *Organization Science*, vol. 13, n°3, P 339-351.

Annexes

Annexe 1 : Texte de présentation du questionnaire

Le 22-03-2017

Madame, Monsieur

Dans le cadre d'une recherche universitaire de Doctorat sur l'internationalisation de l'entreprise et sa performance à l'international, nous avons sélectionné votre entreprise pour faire partie de l'échantillon que nous voulons étudier.

Notre objectif est d'analyser le processus d'internationalisation de l'entreprise algérienne en fonction de l'apprentissage organisationnel afin d'apprécier son impact sur la performance de l'entreprise dans le cadre de son engagement à l'international.

Le questionnaire est destiné au chef d'entreprise qui aura participé à son développement international. Sinon, il est destiné à l'équipe qui dirige les opérations internationales.

Nous vous remercions d'avance pour la contribution précieuse à la connaissance scientifique que vous faire en remplissant ce questionnaire. Espérant qu'il ne vous aura pas occasionné un très grand dérangement, nous vous prions, d'agréer Madame, Monsieur, l'assurance de nos sentiments dévoués.

Annexe 2 : Questionnaire

Dénomination sociale :

Activité :

I. Modèle D'internationalisation :

1. La question suivante concerne le début du processus d'internationalisation de votre entreprise :

En quelle année a été créée votre entreprise ?	
De quelle année date la première opération de votre entreprise à l'étranger ?	

2. Quel mode d'internationalisation adopte votre entreprise ?

Exportation irrégulière	
Exportation indirecte via un agent	
Exportation directe	
Sous-traitance à l'étranger	
La création d'une entreprise conjointe (Joint Venture)	
La création d'une filiale de commercialisation à l'étranger	
La création d'une filiale de production à l'étranger	
Prise de contrôle d'une entreprise existante (acquisition-fusion)	

3. Classer par ordre chronologique les modes d'entrée de votre entreprise :

Mode d'entrée	Ordre
Des opérations d'exploration irrégulière	
L'exportation indirecte via un intermédiaire	
L'exportation directe	
Implantation d'une filiale de commercialisation à l'étranger	
Implantation d'une filiale de production à l'étranger	

4. Appréciez la distance psychique entre le marché domestique et le marché visé à l'étrangers (Vous cochez par un x) : Vous estimez que la :

	1.Faible	2.Moyenne	3.Forte
Distance culturelle			
Différence institutionnelle et pratique des affaires			

5. Quels sont les marchés étrangers visés par l'entreprise, dont lesquels vous opérez :

- La première opération à l'étranger :

Afrique	
Europe	
Asie	
Amérique de nord	
Amérique de latine	

- Les opérations actuelles à l'étranger

Afrique	
Europe	
Asie	
Amérique de nord	
Amérique de latine	

6. Appartenance à un réseau d'affaires (les relations tissées avec des personnes, des entreprises, établissements et organisme) : Vous estimez que votre entreprise appartient à un réseau d'affaires : (Vous cochez par un x)

Réseaux	
Appartenance à des réseaux socio-professionnels locaux forts	
Appartenance à des réseaux socio-professionnels internationaux forts	
Appartenance à des réseaux socio-professionnels internationaux forts	

II - Degré D'internationalisation Et Performance :

1. Afin d'évaluer le degré d'internationalisation de votre entreprise, veuillez calculer les ratios suivants :

	A combien s'élève la part de votre chiffre d'affaires réalisée à l'étranger ? CA total/CA à l'étranger	Vous opérez dans combien de pays étrangers ?
2013	%	
2014	%	
2015	%	
2016	%	

2. Afin d'évaluer la performance économique de votre entreprise, veuillez calculer les ratios suivants :

	Marge bénéficière Bénéfice net/ Vente	Rendement de l'actif : Bénéfice net/Total investissement	EBE/Production
2013	%	%	%
2014	%	%	%
2015	%	%	%
2016	%	%	%

3. Afin d'évaluer les dépenses de Recherches Et Développement/ Publicité de votre entreprise, veuillez répondre aux questions suivantes :

	A combien s'élève les dépenses de recherche et développement par rapport au Chiffres d'affaire?	A combien s'élève les dépenses de publicité par rapport au Chiffre d'affaires ?
2013	%	%
2014	%	%
2015	%	%
2016	%	%

III. Apprentissage Organisationnel :

1. Apprécier par pourcentage la quantité des connaissances acquises auprès de chaque source :

Type de connaissances/ Sources	Connaissances des affaires %	Connaissances institutionnelles%
Sources générales		
Sources contractuelles locales		
Sources contractuelles internationales		

2. Indiquer dans quelle mesure votre entreprise, au cours de vos opérations internationales, a acquis de nouvelles connaissances :

- Apprentissage du marché :

	1.Très limité	2.limité	3. Moyenne	4.étendu	5.très étendu
La recherche et l'analyse de l'information sur les marchés et les cadres institutionnels étrangers					
Le processus de sélection d'un marché étrangers à pénétrer et le mode d'entrée					
L'adaptation de produits aux consommateurs étrangers					
Le suivi des besoins et des tendances des clients					
Cerner l'état des concurrents et les pratiques des affaires à l'étranger					
L'évaluation du potentiel des marchés étrangers					

- Apprentissage expérientiel :

	1.Très limité	2.limité	3. Moyenne	4.étendu	5.très étendu
Maitrise des coûts d'internationalisation					
Le processus de choix du degré de contrôle des opérations à l'étranger					

Le choix du personnel à assigner aux opérations internationales					
Le développement des compétences humaines nécessaires aux opérations à l'étranger					
La maîtrise des techniques financières internationales					
L'établissement de liens et de contacts avec des parties étrangères et pérennisation des relations avec les partenaires étrangers					
La gestion et la coordination des opérations transfrontières					
Saisir les opportunités qui s'offrent à l'étranger					

- **Apprentissage technologique :**

	1.Très limité	2.limité	3. Moyenne	4.étendu	5.très étendu
Développement de nouveaux produits et leur design					
Améliorer le processus de fabrication					
Apprendre des partenaires étrangers/locaux détenant une technologie					
Création d'une nouvelle expertise technologique					
Identification des technologies émergentes					

3. Comment jugez la capacité absorptive de votre entreprise (Elle représente la capacité d'assimiler et d'exploiter de nouvelles connaissances) :

	1.Très faible	2.Faible	3.Moyenne	4.forte	5.Très forte
Compétences techniques					
Capacité de partage du savoir-faire avec les autres					
Flexibilité face aux changements					
Capacité d'écoute des idées des subordonnés					
Créativité en matière de gestion et d'organisation de l'entreprise					

Annexe 3 : Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Somme	Moyenne		Ecart type
	Statistiques	Statistiques	Statistiques	Statistiques	Statistiques	Erreur standard	Statistiques
Marge Nette à l'étranger	35	,0111	,1488	2,3616	,067474	,0062470	,0369577
Rendement de l'actif à l'étranger	35	,0211	,1708	2,4400	,069714	,0064999	,0384538
Rentabilité commerciale à l'étranger	35	,0139	,1854	2,5308	,072309	,0064882	,0383848
Chiffre d'affaire à L'étranger	35	,11	,90	11,84	,3383	,03322	,19651
Nombre de pays	35	2	30	265	7,57	,959	5,674
Publicité	35	,0030	,1200	1,1330	,032371	,0046284	,0273819
Recherche et développement	35	,0200	,3200	4,0500	,115714	,0117200	,0693366
Taille de l'entreprise (Log : chiffre d'affaire)	35	5,1000	8,2520	230,7780	6,593657	,1434995	,8489546
Age	35	4	47	654	18,69	1,434	8,484
N valide (liste)	35						

Annexe 4 : Statistiques de groupe – Secteur d'activité

Secteur D'activité (1- industrie 2 –agro-alimentaire)		N	Moyenne	Ecart type	Moyenne standard erreur
Marge Nette à l'étranger	industrie	24	,062833	,0332866	,0067946
	agro-alimentaire	11	,077600	,0439441	,0132497
Rendement de l'actif à l'étranger	industrie	24	,072346	,0370965	,0075723
	agro-alimentaire	11	,063973	,0425386	,0128259
Rentabilité commerciale à l'étranger	industrie	24	,069525	,0349835	,0071410
	agro-alimentaire	11	,078382	,0462117	,0139333
Chiffre d'affaire à L'étranger	industrie	24	,3375	,16961	,03462
	agro-alimentaire	11	,3400	,25519	,07694
Nombre de pays	industrie	24	6,50	3,336	,681
	agro-alimentaire	11	9,91	8,666	2,613
Publicité	industrie	24	,036083	,0242217	,0049442
	agro-alimentaire	11	,024273	,0330850	,0099755
Recherche et développement	industrie	24	,122917	,0669509	,0136663
	agro-alimentaire	11	,100000	,0750999	,0226435
Taille de l'entreprise (Log : chiffre d'affaire)	industrie	24	6,743833	,7707071	,1573199
	agro-alimentaire	11	6,266000	,9550204	,2879495
Age	industrie	24	18,75	8,754	1,787
	agro-alimentaire	11	18,55	8,275	2,495
moyenne Apprentissage du	industrie	24	3,4167	,56679	,11570
Marché	agro-alimentaire	11	3,2576	,80403	,24242
moyenne Apprentissage	industrie	24	3,7292	,56586	,11551

expérientiel		agro-alimentaire	11	3,3750	,61492	,18540
moyenne	Apprentissage	industrie	24	3,2250	,66283	,13530
Technnologique		agro-alimentaire	11	2,8727	,85918	,25905
moyenne	Capacité	industrie	24	3,6917	,50727	,10355
d'apprentissage		agro-alimentaire	11	3,4364	,71452	,21544

Annexe 5 : Test des échantillons indépendants – Secteur d’activité

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence standard	erreur	Intervalle de confiance de la différence à 95 % Inférieur Supérieur
Marge Nette à l'étranger	Hypothèse de variances égales	1,348	,254	-1,101	33	,279	-,0147667	,0134149		-,0420596 ,0125263
	Hypothèse de variances inégales			-,992	15,486	,337	-,0147667	,0148903		-,0464181 ,0168847
Rendement de l'actif à l'étranger	Hypothèse de variances égales	1,623	,212	,592	33	,558	,0083731	,0141370		-,0203888 ,0371351
	Hypothèse de variances inégales			,562	17,274	,581	,0083731	,0148944		-,0230134 ,0397596
Rentabilité commerciale à l'étranger	Hypothèse de variances égales	,054	,818	-,628	33	,534	-,0088568	,0141024		-,0375484 ,0198347
	Hypothèse de variances inégales			-,566	15,479	,580	-,0088568	,0156567		-,0421385 ,0244249
Chiffre d'affaire à L'étranger	Hypothèse de variances égales	2,138	,153	-,034	33	,973	-,00250	,07262		-,15026 ,14526
	Hypothèse de variances inégales			-,030	14,206	,977	-,00250	,08437		-,18321 ,17821
Nombre de pays	Hypothèse de variances égales	15,957	,000	-1,695	33	,099	-3,409	2,011		-7,501 ,683
	Hypothèse de variances inégales			-1,263	11,382	,232	-3,409	2,700		-9,328 2,509
Publicité	Hypothèse de variances égales	,004	,953	1,192	33	,242	,0118106	,0099089		-,0083492 ,0319704
	Hypothèse de variances inégales			1,061	15,120	,305	,0118106	,0111336		-,0119036 ,0355248
Recherche et développement	Hypothèse de variances égales	,400	,532	,905	33	,372	,0229167	,0253134		-,0285837 ,0744171
	Hypothèse de variances inégales			,866	17,597	,398	,0229167	,0264480		-,0327398 ,0785732
Taille de l'entreprise (Log : chiffre d'affaire)	Hypothèse de variances égales	,986	,328	1,579	33	,124	,4778333	,3025344		-,1376776 1,0933442
	Hypothèse de variances inégales			1,456	16,232	,164	,4778333	,3281226		-,2169483 1,1726150
Age	Hypothèse de variances égales	,011	,917	,065	33	,948	,205	3,136		-6,175 6,584

Hypothèse de variances inégales					,067	20,540	,948	,205	3,069	-6,186	6,595	
moyenne	Apprentissage	du	Hypothèse de variances égales	1,882	,179	,674	33	,505	,15909	,23591	-,32088	,63906
Marché			Hypothèse de variances inégales			,592	14,742	,563	,15909	,26862	-,41433	,73251
moyenne	Apprentissage		Hypothèse de variances égales	,077	,783	1,674	33	,104	,35417	,21161	-,07635	,78469
expérientiel			Hypothèse de variances inégales			1,621	18,084	,122	,35417	,21844	-,10461	,81294
moyenne	Apprentissage		Hypothèse de variances égales	,163	,689	1,329	33	,193	,35227	,26505	-,18698	,89152
Technnologique			Hypothèse de variances inégales			1,205	15,692	,246	,35227	,29226	-,26827	,97282
moyenne	Capacité		Hypothèse de variances égales	2,439	,128	1,213	33	,234	,25530	,21045	-,17285	,68346
d'apprentissage			Hypothèse de variances inégales			1,068	14,810	,303	,25530	,23903	-,25474	,76535

Annexe 6 : Statistiques de groupe – Nature juridique

Nature juridique (1- privé 2- public)		N	Moyenne	Ecart type	Moyenne standard	erreur
Marge Nette à l'étranger	privé	29	,072472	,0378721	,0070327	
	public	6	,043317	,0202650	,0082731	
Rendement de l'actif à l'étranger	privé	29	,074031	,0395769	,0073492	
	public	6	,048850	,0255577	,0104339	
Rentabilité commerciale à l'étranger	privé	29	,076093	,0380263	,0070613	
	public	6	,054017	,0379060	,0154750	
Chiffre d'affaire à L'étranger	privé	29	,3393	,19346	,03593	
	public	6	,3333	,23010	,09394	
Nombre de pays	privé	29	7,24	5,730	1,064	
	public	6	9,17	5,601	2,286	
Publicité	privé	29	,031655	,0282884	,0052530	
	public	6	,035833	,0244901	,0099981	
Recherche et développement	privé	29	,120690	,0736270	,0136722	
	public	6	,091667	,0386868	,0157938	
Taille de l'entreprise (Log : chiffre d'affaire)	privé	29	6,558897	,8973799	,1666393	
	public	6	6,761667	,5919580	,2416658	
Age	privé	29	18,38	8,878	1,649	
	public	6	20,17	6,706	2,738	
moyenne Apprentissage du	privé	29	3,3678	,67315	,12500	
Marché	public	6	3,3611	,52086	,21264	
moyenne Apprentissage	privé	29	3,5819	,60897	,11308	

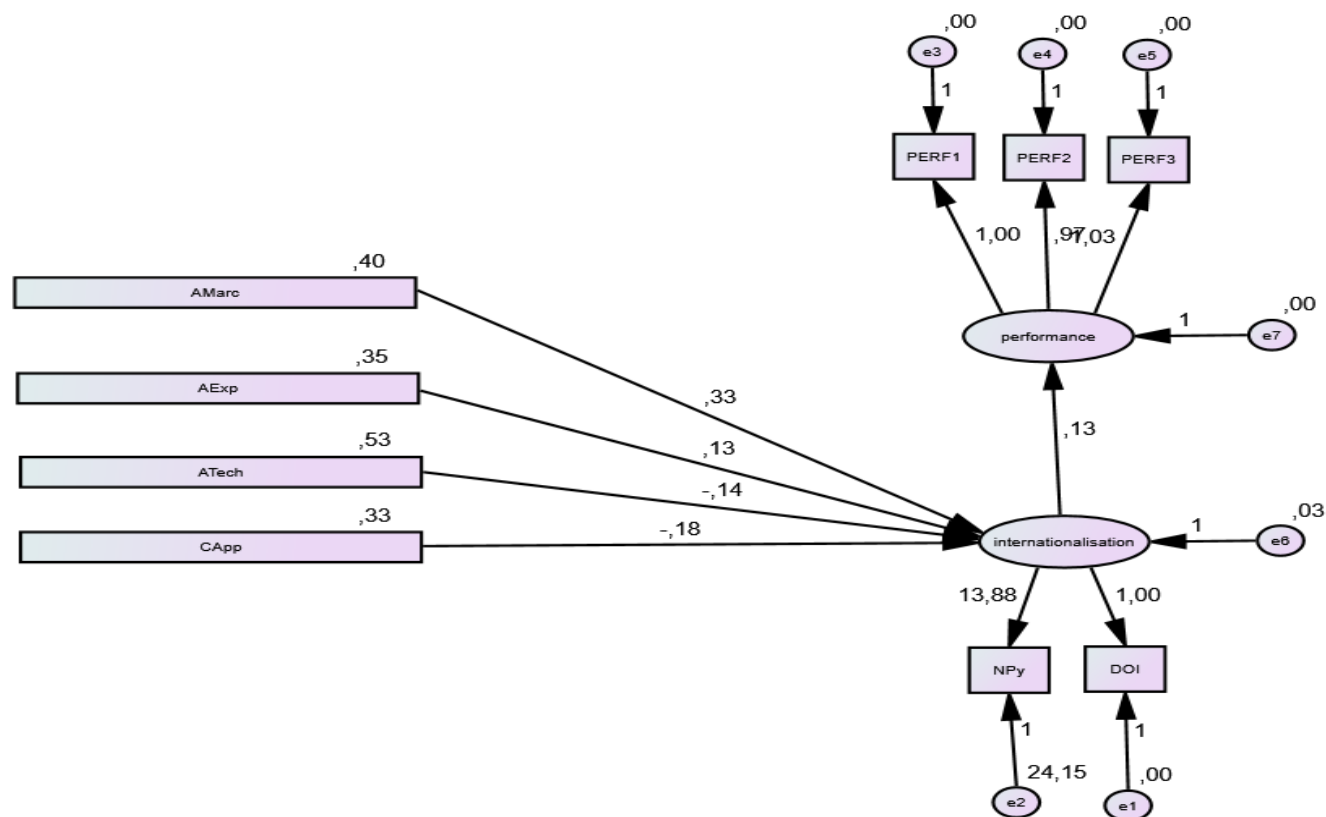
expérientiel	public	6	3,7917	,54582	,22283
moyenne	Apprentissage privé	29	3,1172	,76442	,14195
Technnologique	public	6	3,1000	,64187	,26204
moyenne	Capacité privé	29	3,6207	,60556	,11245
d'apprentissage	public	6	3,5667	,49666	,20276

Annexe 7 : Test des échantillons indépendants – Nature Juridique

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
									Inférieur	Supérieur
Marge Nette à l'étranger	Hypothèse de variances égales	3,085	,088	1,818	33	,078	,0291557	,0160409	-,0034797	,0617912
	Hypothèse de variances inégales			2,685	13,571	,018	,0291557	,0108583	,0057977	,0525137
Rendement de l'actif à l'étranger	Hypothèse de variances égales	1,155	,290	1,486	33	,147	,0251810	,0169481	-,0093001	,0596621
	Hypothèse de variances inégales			1,973	10,721	,075	,0251810	,0127623	-,0029982	,0533603
Rentabilité commerciale à l'étranger	Hypothèse de variances égales	,021	,887	1,295	33	,204	,0220764	,0170465	-,0126050	,0567578
	Hypothèse de variances inégales			1,298	7,243	,234	,0220764	,0170100	-,0178740	,0620269
Chiffre d'affaire à L'étranger	Hypothèse de variances égales	,597	,445	,067	33	,947	,00598	,08945	-,17601	,18797
	Hypothèse de variances inégales			,059	6,545	,954	,00598	,10057	-,23524	,24719
Nombre de pays	Hypothèse de variances égales	,170	,682	-,752	33	,458	-1,925	2,561	-7,136	3,285
	Hypothèse de variances inégales			-,763	7,339	,469	-1,925	2,522	-7,833	3,983
Publicité	Hypothèse de variances égales	,198	,660	-,336	33	,739	-,0041782	,0124442	-,0294960	,0211397
	Hypothèse de variances inégales			-,370	8,032	,721	-,0041782	,0112940	-,0302041	,0218478
Recherche et développement	Hypothèse de variances égales	3,257	,080	,931	33	,358	,0290230	,0311579	-,0343683	,0924143
	Hypothèse de variances inégales			1,389	13,907	,187	,0290230	,0208895	-,0158087	,0738547
Taille de l'entreprise (Log : chiffre d'affaire)	Hypothèse de variances égales	1,105	,301	-,527	33	,602	-,2027701	,3848642	-,9857821	,5802419
	Hypothèse de variances inégales			-,691	10,463	,505	-,2027701	,2935490	-,8529384	,4473982
Age	Hypothèse de variances égales	,409	,527	-,464	33	,646	-1,787	3,850	-9,620	6,045
	Hypothèse de variances inégales			-,559	9,071	,589	-1,787	3,196	-9,008	5,433

moyenne	Apprentissage	du	Hypothèse de variances égales	,520	,476	,023	33	,982	,00670	,29258	-,58856	,60197
Marché			Hypothèse de variances inégales			,027	8,864	,979	,00670	,24666	-,55259	,56600
moyenne	Apprentissage		Hypothèse de variances égales	,169	,683	-,780	33	,441	-,20977	,26902	-,75710	,33756
expérientiel			Hypothèse de variances inégales			-,839	7,815	,426	-,20977	,24988	-,78839	,36885
moyenne	Apprentissage		Hypothèse de variances égales	,145	,706	,051	33	,959	,01724	,33509	-,66451	,69899
Technnologique			Hypothèse de variances inégales			,058	8,238	,955	,01724	,29802	-,66655	,70103
moyenne	Capacité		Hypothèse de variances égales	,289	,594	,204	33	,840	,05402	,26477	-,48466	,59270
d'apprentissage			Hypothèse de variances inégales			,233	8,407	,821	,05402	,23185	-,47616	,58421

Annexe 8 : Modélisation graphique de l'effet de l'apprentissage sur la relation internationalisation – performance économique sans les variables de contrôle



Tables des matières

SOMMAIRE

LISTE DES ABREVIATIONS

LISTE DES TABLEAUX

LISTE DES FIGURES

LISTE DES ANNEXES

INTRODUCTION GENERALE

CHAPITRE I : REVUE DE LITTERATURE SUR LES MODELES D'INTERNATIONALISATION

INTRODUCTION 21

1. LES APPROCHES CLASSIQUES D'INTERNATIONALISATION DES ENTREPRISES 22

1.1 APPROCHE BEHAVIORISTE : 22

1.1.1 Le cadre théorique du modèle séquentiel 22

1.1.2 Critique des modèles séquentiels 29

1.2 APPROCHE ECONOMIQUE 31

1.2.1 La théorie éclectique de John H.Dunning 31

1.2.2 La théorie du cycle de vie de produit de Raymond Vernon 34

1.2.3 Approche de A.M. Rugman 35

1.3 APPROCHE PAR LES RESEAUX..... 36

1.4 APPROCHE PAR LES RESSOURCES ET COMPETENCES 40

2. MODELE INTEGRATEUR DES APPROCHES CLASSIQUES D'INTERNATIONALISATION 42

3. APPROCHE MODERNE DES ENTREPRISES NOUVELLEMENT INTERNATIONALE 45

3.1 INTERNATIONAL ENTREPRENEURSHIP « NOUVEAU CHAMP DE RECHERCHE ET CONTEXTE D'EMERGENCE » 46

3.2 L'EMERGENCE DES CONCEPTS DIFFERENTS DES ENTREPRISES NOUVELLEMENT INTERNATIONALES 47

3.2.1 Born Global 48

3.2.2 International New Venture 49

3.2.3 High technology Start-Up 50

3.3 MODELE D'INTERNATIONALISATION RAPIDE 51

CONCLUSION 54

CHAPITRE II: REVUE DE LITTERATURE SUR LA RELATION INTERNATIONALISATION PERFORMANCE

INTRODUCTION 56

1. CADRE THEORIQUE ET EMPIRIQUE DE L'EXPANSION INTERNATIONALES ET LA PERFORMANCE DES ENTREPRISES 57

1.1.1 Internationalisation (Degré d'internationalisation/ Dimension) 57

1.1.2 Performance des entreprises 60

1.1.3 Coûts d'internationalisation 61

1.2 LA THEORIE GENERALE DE L'EFFET DE L'INTERNATIONALISATION SUR LA PERFORMANCE DES ENTREPRISES 62

1.2.1 Pente négative (Etape 1) 63

1.2.2 Pente positive (Etape 2) 64

1.2.3 Pente négative (Etape 3) :	64
1.3 UNE THEORIE AUX RESULTATS CONTRASTES EN DEHORS DU MODELE GENERAL	65
1.3.1 Modèle positive et linéaire	66
1.3.2 Modèle positif avec une performance décroissante	67
1.3.3 Modèle U standard	68
1.3.5 Modèle U inversé	71
2. MODELE INTEGRATEUR ET EFFET MODERATEUR DE LA RELATION INTERNATIONALISATION-PERFORMANCE	79
2.1 MODELE INTEGRATEUR DE LA RELATION INTERNATIONALISATION-PERFORMANCE	79
2.1.1 Relation internationalisation reliée et performance	80
2.1.2 Relation internationalisation non reliée et performance	80
2.2 EFFET MODERATEUR DE LA RELATION ENTRE L'INTERNATIONALISATION ET LA PERFORMANCE	81
2.2.1 Effet modérateur de l'innovation/ Capacité de marketing	81
2.2.2 Effet modérateur de l'apprentissage organisationnel	84
CONCLUSION	85
CHAPITRE III: APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL : MODELE DE PERFORMANCE ET DEVELOPPEMENT TECHNOLOGIQUE	
INTRODUCTION :	88
1. REVUE DE LITTERATURE SUR L'APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL	89
1.1 DEFINITIONS DE L'APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL	89
1.2 CONFIGURATIONS D'APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL	92
1.2.1 Apprentissage de l'environnement	92
1.2.2 Apprentissage de l'entreprise par elle-même	93
1.2.3 Apprentissage des partenaires	96
1.3 L'APPROCHE BEHAVIORISTE ET L'APPROCHE COGNITIVE DE L'APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL	97
1.3.1 Approche cognitivisme de l'apprentissage organisationnel	97
1.3.2 Approche behavioriste de l'apprentissage organisationnel	98
1.4 LE DEVELOPPEMENT DE LA CONNAISSANCE ET LA PERFORMANCE AU CŒUR DE L'APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL	99
1.4.1 Le sujet d'apprentissage	99
1.4.2 Le développement des connaissances	100
1.4.3 Apprentissage et performance	103
2. LE MODELE UPPSALA ET LE CONCEPT D'APPRENTISSAGE	104
2.1 LES APPORTS THEORIQUES DU MODELE SEQUENTIEL D'UPPSALA	105
2.1.1 Apprentissage cognitif	105
2.1.2 Apprentissage expérientiel	106
2.1.3 Apprentissage par réseau	106
2.2 LES CARACTERISTIQUES DE LA CONNAISSANCE DANS LE MODELE UPPSALA	107
2.3 POSITIONNEMENT DE L'APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL DANS LE MODELE UPPSALA	108
FIGURE 32 : POSITIONNEMENT DE L'APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL AU SEIN DU MODELE UPPSALA	109
2.4 APPRENTISSAGE EXPERIENTIEL ET COMPORTEMENT INCREMENTAL	109

3. L'INTERNATIONALISATION CONÇUE COMME PROCESSUS D'APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL	111
3.1 LA NOTION DE LA CONNAISSANCE DANS LE CONTEXTE INTERNATIONAL ..	111
3.1.1 La connaissance d'internationalisation	111
3.1.2 La quantité de connaissance	114
3.2.1 Le rôle de la connaissance dans le processus d'internationalisation	115
3.1.4 Effet de la variation sur l'accumulation des connaissances dans le processus d'internationalisation	116
3.2 RISQUE, INCERTITUDE ET CONNAISSANCE DANS UN CONTEXTE D'INTERNATIONALISATION.....	117
3.2.1 La notion de l'incertitude et du risque	118
3.2.2 La présentation graphique de la formule de risque	119
3.3 PROCESSUS DE DEVELOPPEMENT DE CONNAISSANCES DANS LE CADRE D'INTERNATIONALISATION ET PERFORMANCE DES ENTREPRISES	121
3.3.1 Dimensions et niveaux d'apprentissage dans le processus d'internationalisation	121
3.3.2 Développement de la connaissance d'internationalisation et performance des entreprises	124
CONCLUSION	126
 CHAPITRE IV: DEMARCHE METHODOLOGIQUE ET MISE EN ŒUVRE DE LA RECHERCHE	
1. CADRE METHODOLOGIQUE DE LA RECHERCHE	78
1.1 LE QUESTIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE COMME PARTIE INTEGRANTE DE LA RECHERCHE	78
1.2 LES PARADIGMES EPISTEMOLOGIQUES	79
1.3 LE PROCESSUS METHODOLOGIQUE DE LA RECHERCHE	81
1.3.1 Cadre conceptuel de la recherche.....	81
1.3.2 Démarche de la recherche et analyse statistique	82
2. PHASE DE RECUEIL DES DONNEES	84
2.1 PHASE EXPLORATOIRE	85
2.1.1 Guide des entretiens	85
2.1.2 Présentation des entreprises interviewées	87
2.1.3 Analyse des entretiens	87
2.2 CONSTRUCTION DU QUESTIONNAIRE	89
2.2.1 Volet processus/stratégie d'internationalisation (Validité du modèle d'Uppsala):	89
2.2.2 Volet - relation entre internationalisation et performance	94
2.2.3 Volet de l'apprentissage organisationnel	96
2.3 LA CONSTRUCTION DE L'ECHANTILLON	98
3. LES OUTILS STATISTIQUES	100
3.1 OUTILS DE MESURE DE FIABILITE ET D'ANALYSE D'ECHELLE	100
3.2 LES OUTILS DE COMPARAISON STATISTIQUE	101
3.3 LES OUTILS DE CORRELATION ET DE REGRESSION	102
3.3.1 Coefficient de Pearson : Corrélation multiple.....	102
3.3.2 Régression simple et multiple	102
3.3.3 Régression multiple modérée.....	103
CONCLUSION	
 CHAPITRE IV: RESULTAT ET DISCUSSION	
1. PRESENTATION DE L'ECHANTILLON DE L'ETUDE	108

1.1 REPARTITION DES ENTREPRISES INTERNATIONALISEES SELON LA FORME JURIDIQUE	108
1.2 REPARTITION DES ENTREPRISES SELON SECTEUR PRIVE OU PUBLIC	109
1.3 REPARTITION DES ENTREPRISES SELON LE SECTEUR D'ACTIVITE.....	109
1.4 REPARTITION DES ENTREPRISES SELON L'AGE DES ENTREPRISES	110
1.5 REPARTITION DES ENTREPRISES SELON LE MONDE D'ENTREE	110
2. ANALYSE DESCRIPTIVE DU MODELE D'INTERNATIONALISATION	111
2.1 LE DEVELOPPEMENT DE L'ENTREPRISE SUR LE MARCHE DOMESTIQUE	111
2.2 L'APPROCHE PROGRESSIVE DU PROCESSUS D'INTERNATIONALISATION	113
2.3 DISTANCE PSYCHIQUE	118
3. EXAMEN DE LA RELATION ENTRE LE DEGRE D'INTERNATIONALISATION ET LA PERFORMANCE ECONOMIQUE	121
3.1 TEST T DE STUDENT	121
3.1.1 SECTEUR D'ACTIVITE	121
3.1.2 Nature juridique	122
3.2 TEST DE CORRELATION	123
3.3 EVALUATION DES PARAMETRES DU MODELE DE REGRESSION	177
4. L'ANALYSE DE L'EFFET DE L'APPRENTISSAGE SUR LA RELATION INTERNATIONALISATION-PERFORMANCE PAR LA METHODE D'EQUATION STRUCTURELLES	179
4.1 ANALYSE DESCRIPTIVE DU PROCESSUS D'APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL	179
4.1.1 Apprentissage de l'environnement	180
4.1.3 Apprentissage de leurs partenaires nationaux et internationaux	182
4.2 ETUDE EMPIRIQUE DE L'EFFET DE L'APPRENTISSAGE SUR LA RELATION INTERNATIONALISATION-PERFORMANCE ECONOMIQUE.....	183
4.2.1 Analyse de la Fiabilité de la base de données de la recherche	183
4.2.2 Analyse des composantes Principales (ACP)	187
4.2.3 Test de Student	188
4.2.4 Test de Corrélation : Apprentissage, degré d'internationalisation et performance	189
4.2.5 Le modèle d'équations structurelles	191
CONCLUSION	
CONCLUSION GENERALE	
BIBLIOGRAPHIE	
ANNEXES	

Résumé :

La stratégie d'internationalisation représente une stratégie de croissance importante pour les entreprises. La relation entre Internationalisation-Performance est une question de recherche saillante dont le champ d'études s'est concentré sur les pays avancés et émergents. Cette étude cherche à appréhender la relation complexe entre l'internationalisation et les performances des entreprises dans un contexte algérien.

Cette thèse vise d'une part à cerner le modèle d'internationalisation des entreprises algériennes et d'autre part, analyser l'impact du degré d'internationalisation sur leurs performances économiques en introduisant l'apprentissage organisationnel comme élément modérateur, dans la mesure où il joue un rôle central dans le processus d'internationalisation.

Les résultats nous montrent que le processus d'internationalisation des entreprises algériennes obéit à la logique du modèle d'Uppsala ; un processus progressif et incrémental opéré en fonction de la distance psychique. Ils nous montrent aussi qu'il existe une relation positive et linéaire entre le degré d'internationalisation et la performance des entreprises et que l'apprentissage renforce cette relation, particulièrement l'apprentissage des marchés étrangers. En revanche, l'apprentissage expérientiel, technologique et la capacité d'absorption ne modèrent pas la relation d'une manière significative.

Mots Clé : Internationalisation, Performance, Apprentissage Organisationnel, Modèle d'Uppsala

Abstract:

The internationalization strategy represents an important growth strategy for companies. The relationship between Internationalization-Performance is a salient research issue whose field of study focuses on advanced and emerging countries. This study seeks to understand the complex relationship between the internationalization of companies and performance in an Algerian context.

This thesis aims to identifying the internationalization model of Algerian companies and at the same time analyzing the impact of the degree of internationalization of companies on their economic performance by introducing organizational learning as a moderating element, having a central role in the process of internationalization.

The results show us that the process of internationalization of Algerian companies follows the logic of the Uppsala model; a progressive process according to psychic distance. They also show us that there is a positive and linear relationship between the degree of internationalization and performance and that learning strengthens this relationship, particularly market learning. In contrast, experiential learning, technological and absorptive capacity does not moderate the relationship in a significant way.

Key word: Internationalization, Performance, Organizational Learning, Uppsala Model

المخلص :

تمثل استراتيجية التدويل استراتيجية نمو مهمة للشركات. تعتبر العلاقة بين التدويل والأداء قضية بحثية بارزة تركز مجال دراستها على الدول المتقدمة والناشئة. تسعى هذه الدراسة إلى فهم العلاقة المعقدة بين التدويل وأداء الشركات في السياق الجزائري.

وتهدف هذه الأطروحة أولا لتحديد نموذج تدويل الشركات الجزائرية وثانيا، لتحليل تأثير درجة التدويل على أدائها الاقتصادي و ذلك من خلال إدخال التعلم التنظيمي كعنصر معدل للعلاقة، بحيث أن هذا العنصر يلعب دورا مركزيا في عملية التدويل.

تظهر لنا نتائج البحث أن عملية تدويل الشركات الجزائرية تتبع منطق نموذج Uppsala، معناه عملية تدويل تدريجية تعمل وفقا للمسافة النفسية. وتبين أيضا أن هناك علاقة خطية طردية بين درجة التدويل والأداء الاقتصادي، و أن التعلم التنظيمي يعزز هذه العلاقة، وخاصة تعلم الأسواق الخارجية. إلا أن التعلم التجريبي والتكنولوجيا والقدرة الاستيعابية لا تؤثر على العلاقة بطريقة ملحوظة.

الكلمات المفتاحية: التدويل ، الأداء ، التعلم التنظيمي ، نموذج Uppsala

