

# **Processus d'internationalisation de la firme : une relecture à la lumière des approches fondées sur la connaissance**

**Basly Sami**

**IRGO (Institut de Recherche en Gestion des Organisations)**

Pôle Universitaire des Sciences de Gestion

35 avenue Abadie, 33072 Bordeaux

Tel : +33 (0) 5 56 00 96 33

[basly@u-bordeaux4.fr](mailto:basly@u-bordeaux4.fr)

## **Résumé**

Rares sont les recherches qui ont explicitement conçu l'internationalisation de la firme comme un processus d'apprentissage organisationnel. Tout au plus, ce phénomène a-t-il été considéré comme sous-jacent au processus d'engagement des ressources à l'étranger. La présente contribution d'ordre théorique tente une analyse de l'internationalisation à la lumière des développements théoriques relatifs à l'apprentissage et à la connaissance au sein des organisations. L'apprentissage organisationnel est mobilisé pour l'analyse du processus d'internationalisation en identifiant les deux facettes de la connaissance en jeu au sein de ce processus. La connaissance " ressource " et la connaissance " compétence " forment un ensemble en interaction sous-tendant la progression de l'entreprise au long des dimensions de l'internationalisation (modes d'entrée, marchés, etc.). Les processus de développement de ces deux formes de connaissance sont analysés. Même s'il est crucial pour le développement de la composante objective de la connaissance, l'apprentissage à dominante cognitive devra céder la place à une dynamique plus comportementale permettant le développement fondé sur l'action de la connaissance d'internationalisation. Il possède un caractère incrémental, cumulatif et est soumis à une contrainte de sentier. Des approches hybrides sont enfin développées.

**Mots clé :** internationalisation, apprentissage organisationnel, connaissance d'internationalisation.

## INTRODUCTION

Au commencement de la recherche académique en *international business*, l'intérêt était porté exclusivement à la firme multinationale et on se souciait en particulier d'expliquer les raisons de son existence ainsi que son influence. Ainsi, la multinationale a été prise comme point de départ de l'analyse ce qui occultait, en conséquence, les questions relatives à son processus de genèse et de développement. De nombreuses voix se sont toutefois élevées afin de réclamer une analyse plus longitudinale et processuelle de l'internationalisation (Welch et Luostarinen, 1988). Une analyse répondant à ce besoin a été initiée par Aharoni (1966) étudiant les différentes étapes du processus de décision de l'investissement étranger. Mais l'approche longitudinale a connu son réel essor avec les études menées sur les entreprises nordiques par Johanson et Wiedersheim-Paul (1975), Johanson et Vahlne (1977) et Luostarinen (1979). L'apport des ces études réside notamment dans le fait qu'elles tentent d'identifier les facteurs clés, de nature dynamique, sous-jacent la progression internationale essentiellement en aval des entreprises<sup>1</sup>. Ce courant analyse le processus de développement à l'étranger comme une séquence d'étapes au cours desquelles l'entreprise procède à l'apprentissage de l'environnement international. Aussi, doit-on à Johanson et Vahlne (1977) la prise en compte de la variable « connaissance » dans le cadre de l'internationalisation. Toutefois, les études concevant d'une manière claire l'internationalisation de la firme comme un processus d'apprentissage organisationnel restent à ce jour peu nombreuses.

Dunphy et ali. (1997) observent l'utilisation du terme " apprentissage organisationnel " afin de caractériser un ensemble assez hétérogène de phénomènes organisationnels qui n'ont généralement rien en commun sauf le fait qu'ils décrivent " un changement pour le meilleur ". Pour bon nombre d'auteurs, l'apprentissage équivaut à une adaptation de l'organisation à son environnement (Cyert et March, 1963). D'autre part, une conception dominante dans les définitions de ce phénomène est celle qui l'analyse comme un processus par lequel les membres d'une organisation détectent des " erreurs " et les corrigent en modifiant leur " théorie d'action " (Argyris et Schön, 1978). D'autres approches à la connotation encore plus cognitive foisonnent. Pour Fiol et Lyles (1985), par exemple, il s'agit du processus d'amélioration des actions grâce à des connaissances nouvelles permettant une compréhension approfondie de l'entreprise et de

---

<sup>1</sup> Parallèlement à ces études, un autre mouvement a tenté d'identifier des étapes précises du processus d'internationalisation, chaque étape constituant le fondement de la suivante (Bilkey et Tesar, 1977).

l'environnement. Au total, deux sens du concept d'apprentissage organisationnel émergent : un sens comportemental et un sens cognitif.

Rarement étudiée de ce point de vue, l'internationalisation peut être conçue comme un processus d'apprentissage et de développement de connaissance (Eriksson et ali., 2000 ; Seppola, 2002 ; Nguyen et ali. 2000). Welch et ali. (2001) regrettent toutefois la rareté des travaux qui tentent de transposer le travail portant sur la connaissance organisationnelle, d'une manière générale, dans le champ de l'internationalisation. Les récents développements de ces « théories », se fondant entre autres sur l'apprentissage organisationnel, peuvent donner un nouvel éclairage à la problématique de l'internationalisation. La *Knowledge-Based View* constitue une confluence de traditions de recherches bien établies relatives à l'incertitude et à l'information et de différents courants de pensée relatifs à la firme. Par ailleurs, la connaissance est centrale pour des courants de recherches différents tel que l'apprentissage organisationnel, le management de la technologie et la cognition managériale. Les différentes approches de l'entreprise fondée sur la connaissance souffrent toutefois de l'absence d'un consensus quant aux principes ou objectifs communs ou quant aux analyses et prédictions. En effet, l'intérêt partagé pour un même objet (la connaissance) ne va pas jusqu'à un partage des problématiques.

Ces approches essaient de forger une vision intégrée de la firme en tant que lieu de création de connaissance (Nonaka et Takeuchi, 1998) ou en tant qu'applicateur de connaissance (Grant, 1996), la connaissance étant, notamment pour le point de vue stratégique, l'unique ressource de valeur (Drucker, 1993). Ces nouvelles tendances amènent les théoriciens de la firme à envisager une nouvelle vision de cette entité : la firme est considérée comme un portefeuille ou répertoire de ressources fondées sur la connaissance (Wright et ali., 1995), ressources variant en termes de transférabilité et d'imitabilité et évoluant le long d'un cycle de vie ou phases de maturité. Dans une vision extrême, les éléments de la chaîne de valeur de l'entreprise peuvent être redéfinis en termes d'activités ou de services fondés sur la connaissance (Wright et ali., 1995).

Ces corpus peuvent remettre en cause, compléter et développer la présentation originelle du rôle de la connaissance dans le processus d'internationalisation. Les développements théoriques récents de ce que l'on appelle la *Knowledge-Based View*, reconnaissent désormais à la connaissance un rôle plus complexe. La construction théorique des modèles séquentiels de l'internationalisation n'a pas accompagné cette évolution et montre ses limites quant à l'analyse de la connaissance. Des interrogations relatives à son contenu, à son développement et à son

partage demeurent en suspens. A ce titre, Hadley et Wilson (2003) constatent que la relation entre les niveaux de connaissance et l'internationalisation demeure implicite dans de nombreuses études inscrites dans l'approche séquentielle et l'approche par les réseaux. Aussi, une prise en compte plus explicite de l'objet " connaissance " lors de l'étude de l'internationalisation est-elle de plus en plus demandée.

Aussi, le but de cette contribution est-il d'analyser l'internationalisation de l'entreprise comme un processus d'apprentissage et de développement de connaissance. Le point de départ qu'est la description originelle issue des modèles dits « étapistes » est explicitée et complétée par les enseignements de la KBV<sup>2</sup>. Dans un premier temps, les différentes facettes de la connaissance organisationnelle dans le contexte de l'internationalisation seront identifiées. En seconde partie, les processus de développement de cette connaissance seront décrits : les dimensions d'apprentissage cognitif, comportemental et « hybride » seront mises en exergue.

## **1. UNE RESSOURCE ET UNE COMPETENCE : LA CONNAISSANCE AU CŒUR DU PROCESSUS D'INTERNATIONALISATION**

Il existe dans la littérature deux principaux sens du concept d'apprentissage organisationnel. Le premier se focalise sur l'aspect informationnel : l'apprentissage quand il est positif augmente la base de connaissance de l'organisation quant aux alternatives possibles. L'on ne parle pas d'amélioration, même potentielle, de l'efficacité organisationnelle. Plus les alternatives sont nombreuses plus l'organisation a appris et plus les alternatives futures seront nombreuses (Forsgren, 2001). Le deuxième sens se focalise sur la compétence : il s'agit pour l'entreprise d'apprendre à mener ses opérations avec plus d'efficacité. Une organisation apprend si une ou toutes ses parties modifient leurs compétences pour mieux résoudre les problèmes organisationnels (Huber, 1991). L'apprentissage permettrait d'améliorer la performance et de réduire ses variations (March, 1991). Entendu comme " une réalisation de la même chose beaucoup de fois ", l'apprentissage permet la réduction progressive des alternatives au fur et à mesure que l'organisation devient compétente dans ses activités.

Le modèle séquentiel d'Uppsala, et les recherches qui s'y apparentent (Johanson et Vahlne, 1977) s'inscrivent nettement dans le cadre de la deuxième conception, le produit de cet apprentissage

---

<sup>2</sup> Pour *Knowledge-based View*.

étant la connaissance des marchés. En conséquence, cette approche néglige les autres facettes de la connaissance organisationnelle en jeu dans le cadre de l'internationalisation.

En s'inscrivant dans cette même conception de l'apprentissage organisationnel, il est possible de concevoir le produit de l'apprentissage dans le contexte de l'internationalisation comme étant formé de deux composantes : ressource et compétence. En dépit de quelques nuances théoriques possibles entre « connaissance » et « compétence », il est possible de définir le concept de « connaissance d'internationalisation » comme synonyme de compétence internationale. De ce fait, ses assises sont l'expérience et l'enracinement dans les individus membres de l'organisation. A l'inverse, la connaissance des marchés, élément central de la construction théorique chez les auteurs nordiques, est uniquement un élément aux caractéristiques de ressource mobilisée par le processus d'internationalisation.

### **1.1. LA CONNAISSANCE DES MARCHES ETRANGERS**

Le besoin pour une information relative au marché est rendu nécessaire par l'incertitude due aux opérations et aux transactions internationales (Kuada et Sorensen, 1993). Pour Hadley et Wilson (2000), la connaissance des marchés, relative à la composante " *know-why* " de la connaissance, est nécessaire pour prendre conscience des opportunités et des menaces sur les marchés étrangers. Cette idée de corrélation entre connaissance des marchés et internationalisation n'est pas nouvelle mais a fait l'objet de nombreuses études dans le cadre des approches classiques telles que l'analyse par les coûts de transaction et la théorie éclectique. Aussi, ces approches suggéraient-elles que le choix des modes d'entrée soit lié à la familiarité acquise par l'entreprise du marché hôte (Gatignon et Anderson, 1988).

De quels types d'informations les entreprises qui s'internationalisent ont-elles besoin ? Nombreux auteurs ont traité du comportement des exportateurs relativement à l'information. Pour Knight et Liesch (2002), l'environnement externe de l'entreprise est composé d'éléments observables et d'autres non observables. Les premiers sont les faits, statistiques et données utiles pour comprendre le potentiel d'un marché quant aux consommateurs, aux habitudes d'affaires et à l'environnement économique et légal (Knight et Liesch, 2002). Les seconds consistent dans les relations causales et les modèles explicatifs qui décrivent les relations entre les éléments observables. Il s'agit, par exemple, de phénomènes particuliers existant sur les marchés étrangers ou de procédures " tacites " de pénétration de ces marchés.

Hart, Webb et Jones (1994) divisent l'information du marché international en trois catégories : information relative à la faisabilité, information relative à l'adaptation et information relative au pays. En résumé, les besoins des managers lors des premières étapes de l'internationalisation sont surtout centrés autour d'un apprentissage technique relatif à la réglementation, à l'aide fournie aux exportateurs et aux formalités. Les données du marché à cibler ainsi que les préférences des consommateurs sont aussi au coeur de l'apprentissage (Anderson et ali., 1998).

Eriksson et ali. (1997, 2000) systématisent l'ensemble des informations dont a besoin l'entreprise qui s'internationalise en deux composantes. La première, dite « opérationnelle », est relative aux opérations étrangères et aux contreparties locales (clients, concurrents et marchés), la deuxième qualifiée d'institutionnelle concerne les autorités, la culture, les valeurs, cadres et normes institutionnels. Plus particulièrement, la connaissance des marchés peut comprendre différents types d'information selon les besoins du secteur d'activité auquel appartient l'entreprise qui s'internationalise. Par exemple, les exportateurs appartenant au secteur des services, seraient plus attentifs au climat légal et politique qu'aux informations économiques ou au goût des consommateurs (Kuada, 1992).

La connaissance des marchés a été au centre des descriptions théoriques du processus d'internationalisation. Essentiellement accumulé par l'apprentissage cognitif, elle revêt un caractère objectif et formalisé.

## **1.2. LA CONNAISSANCE D'INTERNATIONALISATION : UNE COMPETENCE DE L'ORGANISATION**

La précédent type de connaissance fait référence essentiellement à une information pertinente relative au marché et permettant l'entrée, l'établissement et l'exploitation. Les approches fondées sur la connaissance permettent d'élargir l'analyse et soulignent l'importance de la compétence accumulée par l'entreprise, le savoir porté par les hommes qui dirigent et participent à l'activité internationale. Il est devenu admis que l'expansion internationale des entreprises ne dépend pas de la seule connaissance relative à un marché spécifique mais plus globalement des différentes facettes de la connaissance relative à l'activité internationale. Eriksson et ali. (2000) pressent la recherche d'étudier ce construit en profondeur vu son rôle clé dans la dynamique de l'internationalisation.

La connaissance d'internationalisation a été rarement étudiée ou même clairement définie. Rhee et Cheng (2002) opèrent bien une distinction entre la connaissance spécifique à un marché

(relative aux caractéristiques particulières de ce marché) et la connaissance " générale " internationale. Cette dernière a trait aux caractéristiques communes à l'opération dans différents marchés étrangers : il s'agit, par exemple, des similarités dans les processus de production ou de marketing destinés à différents types de consommateurs (abstraction faite de leur localisation géographique) (Rhee et Cheng, 2002). Elle est donc relative au " *know-how* " c'est à dire à l'élément procédural de la connaissance. La connaissance d'internationalisation entretient une relation causale avec les deux composantes de la connaissance des marchés précédemment évoquées puisqu'elle permet de déterminer la connaissance opérationnelle et institutionnelle dont l'entreprise a besoin (Hadley et Wilson, 2000). Elle permet à l'entreprise de connaître ses capacités à s'engager dans des opérations internationales et les ressources qu'elle peut et doit mobiliser à cette fin.

Pour Eriksson et ali. (2000), la connaissance d'internationalisation est synonyme de capacité d'absorption : il s'agit de sa capacité à utiliser sa connaissance antérieure et son *background* afin d'identifier la nouvelle information de valeur et les développer (Eriksson et Chetty, 2003). En ce sens, il s'agit d'un " dépôt " où la connaissance peut être conservée pour un certain temps et qui peut fournir des stimuli décisionnels et des réponses qui sont d'abord sauvegardés et entraînant, plus tard et une fois remémorés, des conséquences comportementales.

Pour Ahokangas (1998), la connaissance d'internationalisation comprend trois ensembles : des compétences, des capacités et des aptitudes. La première catégorie inclut les caractéristiques qui permettent à l'entreprise de réaliser ses activités fonctionnelles basiques telles que la production ou le marketing. La deuxième comprend les ressources intangibles qui permettent le développement dynamique des activités de l'entreprise. Ainsi, par exemple, les capacités de développement de produit, de gestion de l'innovation soutiennent la capacité de l'entreprise à apprendre, à s'adapter, à changer et à se renouveler à travers le temps. La troisième catégorie a trait à la capacité de l'entreprise de reconnaître *ex ante* la valeur intrinsèque des ressources.

Le clivage ressource/compétence caractérisant la connaissance internationale est utile pour la détermination des modes de développement. Alors que la connaissance " ressource " peut être obtenue aisément grâce à des processus cognitifs ou éventuellement de greffe, la connaissance " compétence " nécessite quasi-essentiellement un apprentissage expérientiel.

## 2. INTERNATIONALISATION ET PROCESSUS DE DEVELOPPEMENT DE LA CONNAISSANCE

Sune Carlson, figure pionnière de la recherche sur l'internationalisation de l'entreprise, a bâti son raisonnement sur le postulat que les entreprises qui décident de s'orienter vers l'étranger souffrent d'un manque de connaissance quant à la façon de conduire les affaires sur un marché étranger (Carlson, 1966). Ses recherches ont porté sur la façon dont les entreprises parviennent à prendre en compte l'incertitude due à ce manque de connaissance et à la manière dont se forme leur comportement d'investissement. Ce courant de réflexion a permis de donner naissance aux analyses et recherches portant sur le processus de prise de décision à l'étranger. D'une manière générale, il est suggéré que l'entreprise parvient à lutter contre l'incertitude grâce à deux modes d'action permettant le développement de deux formes de connaissance<sup>3</sup> : objective et expérientielle.

Schématiquement, la première forme de lutte contre l'incertitude se fonde sur un processus d'acquisition d'une information objective. Le processus d'internationalisation de l'information et sa traduction en une connaissance appropriée est une étape fondamentale afin de mener à bien un projet d'internationalisation quelque soit sa forme et sa localisation (Knight et Liesch, 2002). La deuxième manière de réduire l'incertitude est l'engagement de l'entreprise dans une expansion internationale incrémentale. Au total, on peut parler, en termes d'apprentissage organisationnel, de dimensions cognitive et comportementale du développement de la connaissance.

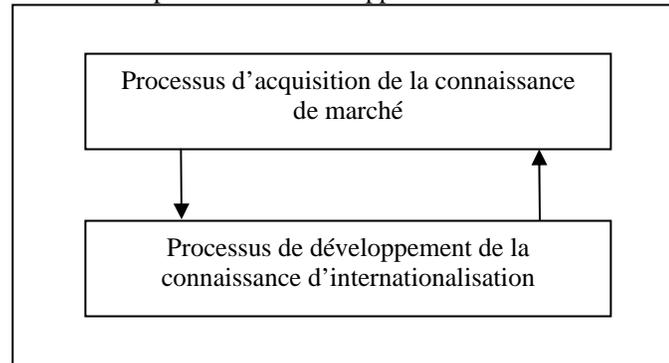
Grâce aux développements théoriques de la KBV, le concept de connaissance dans le cadre de l'internationalisation a été élargi et inclut désormais non seulement la connaissance des marchés mais aussi la connaissance d'internationalisation. De ce point de vue, nous considérons que l'internationalisation est sous-tendue par deux processus de développement de connaissance :

- processus d'acquisition de la connaissance des marchés ;
- processus de développement de la connaissance d'internationalisation.

---

<sup>3</sup> Rappelons qu'il s'agit, pour cette approche théorique, essentiellement de connaissance des marchés.

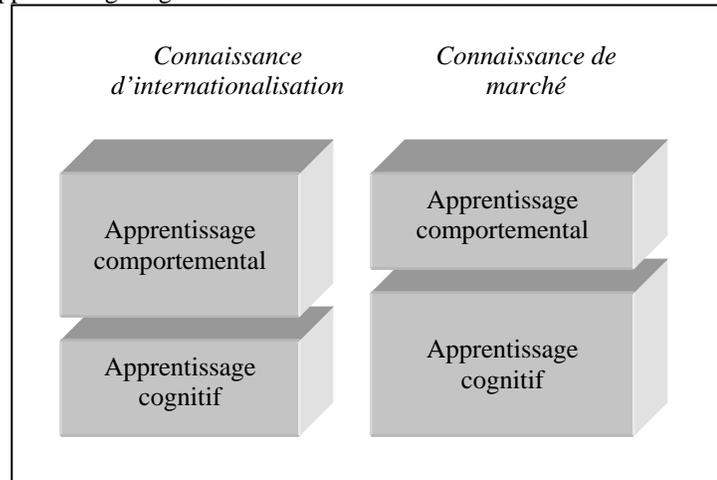
Figure 1 : Les deux processus de développement de la connaissance



Les deux processus s'influencent et s'alimentent réciproquement. En effet, c'est notamment grâce à la connaissance acquise à partir des marchés étrangers que les dirigeants développent leur connaissance générale d'internationalisation. A ce titre, Knight et Liesch (2002) expliquent que la capacité absorptive de l'entreprise, c'est-à-dire sa connaissance d'internationalisation, et ses routines seraient modifiées grâce à l'intégration de la nouvelle connaissance objective acquise de l'extérieur. D'autre part, la connaissance d'internationalisation permet et conditionne la manière d'acquisition et le type d'informations que l'entreprise doit acquérir sur les marchés étrangers, lors d'une étape suivante de l'internationalisation, par exemple.

D'un point de vue fondé sur la connaissance, nous pouvons décrire les deux modes distincts, bien que complémentaires, de développement de l'ensemble de ces connaissances dans le contexte de l'internationalisation. Le premier mode à dominante cognitive concerne les connaissances articulables ou factuelles. Il se fonde essentiellement sur l'internalisation. Cette connaissance objective est importante mais, puisqu'un ensemble de données et d'informations sur la manière d'établir une filiale dans un pays étranger, par exemple, ne peut remplacer une connaissance pratique fondée sur l'expérience, un second mode est nécessaire. Il s'agit du développement de la connaissance selon une logique comportementale. Selon cette conception l'entreprise apprend grâce à ses tâtonnements et accumule une connaissance d'expérience généralement tacite.

Figure 2 : Modes d'apprentissage organisationnel et connaissance dans le cadre de l'internationalisation



## 2.1. LES PROCESSUS COGNITIFS D'ACQUISITION ET DE DEVELOPPEMENT DE LA CONNAISSANCE

Le processus d'internationalisation mobilise, en premier, une dynamique d'apprentissage cognitif dont le but est la constitution d'une base de connaissance objective, factuelle relative à un marché particulier et quant à l'internationalisation plus généralement.

Wiedersheim-Paul et ali. (1978) examinent l'acquisition d'information lors de l'activité de pré-export de l'entreprise. Ils soulignent la nécessité d'un travail de collecte, d'interprétation et d'absorption de la connaissance pertinente opérationnelle et institutionnelle afin de pouvoir pénétrer les marchés étrangers (Kuada, 1992). Il s'agit d'un processus d'internalisation<sup>4</sup> se matérialisant par l'absorption de l'information tacite et explicite vers l'organisation et sa traduction vers une connaissance appliquée pour un but précis. Pour Knight et Liesch (2002), ce processus a lieu aux niveaux individuel, collectif et organisationnel. Les auteurs proposent un processus d'internalisation cyclique qui s'arrête quand la direction atteint un niveau déterminé de satisfaction c'est-à-dire quand elle aura réduit suffisamment l'incertitude relative à un projet d'internationalisation. Le processus est décomposé en 2 phases : une phase de déconstruction où les dirigeants doivent sélectionner parmi l'ensemble infini d'éléments existant dans l'environnement ceux qui sont pertinents à l'analyse du projet d'internationalisation. Ensuite une deuxième phase de reconstruction commence avec la traduction de l'information en connaissance

<sup>4</sup> L'internalisation, ici, est un processus d'acquisition ou de transfert de connaissance à partir de l'extérieur de l'entreprise. Elle est à distinguer de l'internalisation décrite par I. NONAKA et H. TAKEUCHI (1998), entre autres, qui est un processus de conversion de la connaissance de sa forme explicite vers une forme tacite. L'internalisation décrite ici peut toutefois sous-entendre un processus de conversion semblable.

et sa transmission aux autres groupes de l'organisation. La connaissance acquise n'est, en effet, pas mécaniquement transférée à l'organisation. Des efforts doivent être fournis pour permettre son adéquation avec celle déjà existante afin que l'on puisse en tirer une compétence utilisable.

Il se dégage de la littérature relative à l'information dans la prise de décision internationale, et de l'exportation en particulier, une forte connotation planificatrice. Le processus d'internationalisation s'initie et se fonde sur une collecte d'information quantitative quant aux nouveaux marchés. Pour nombreux auteurs, tels que Knight et Liesch (2002), l'internalisation de l'information est un processus préalable à l'expansion internationale effective. Cette collecte serait complétée par une étape analytique permettant d'établir une liste des alternatives. Pour Millington et Bayliss (1990), l'établissement d'une planification stratégique formelle constitue une source d'information privilégiée puisqu'elle permet une recherche et une évaluation systématique des opportunités d'investissement. En menant une collecte de données et une analyse quantitative des marchés étrangers, une entreprise prendrait ses décisions quant au choix des marchés, quant aux modes d'entrée ou aux stratégies de commercialisation, sur des fondements plus fiables (Millington et Bayliss, 1990).

Néanmoins, cette conception est fréquemment remise en question. Depuis les années 70, les recherches empiriques ont observé que les entreprises internationalisées appliquent d'une manière assez limitée les méthodes traditionnelles d'analyse du marché. L'utilisation des études de marché international serait plutôt marginale et la collecte informelle de l'information prédomine. Les recherches semblent également indiquer que l'application des méthodes quantitatives sophistiquées n'entraîne pas nécessairement des bénéfices plus élevés sur les marchés choisis. Il n'existerait aucune différence majeure entre les revenus des "utilisateurs" et des "non utilisateurs" des méthodes quantitatives d'analyse du marché (Diamantopoulos, Schlegelmilsh et Allpress, 1990). D'autres auteurs soulignent, enfin, que l'adoption de méthodes formelles et quantitatives serait fonction de l'attitude de la direction et du degré d'internationalisation atteint (Johanson et Vahlne, 1977 ; Walters, 1996).

Un deuxième mode de nature cognitive de développement de la connaissance consiste dans son développement en interne : il s'agit d'une (ré)analyse et d'une réflexion concernant le corps de connaissance existant afin de pouvoir l'adapter et l'appliquer aux nouveaux marchés (Kuada et Sorensen, 1993). Cette méthode peut consister en une comparaison des nouveaux marchés à l'expérience existante ou bien dans le développement d'une nouvelle approche d'analyse des

marchés étrangers. Une condition d'exercice de cette approche est donc que l'entreprise possède au préalable une base de connaissance s'agissant des marchés actuels et qu'elle exerce continuellement une réflexion quand aux similarités et différences entre les marchés.

Les processus cognitifs ne constituent pas l'unique voie d'acquisition de la connaissance relative au marché et à la manière d'opérer à l'étranger. Le processus d'apprentissage dit comportemental, fondé pour grande partie sur l'action de l'entreprise qui s'internationalise, est nécessaire.

## **2.2. LE PROCESSUS DE DEVELOPPEMENT FONDE SUR L'EXPERIENCE**

Un apprentissage de type comportemental est nécessaire à l'accumulation de la composante majeure de la connaissance internationale. Anderson et ali. (1998) distinguent le niveau procédural du niveau comportemental de l'internationalisation. Alors que le premier requiert du *know what*, la deuxième étape serait celle où l'apprentissage concerne le *know how* c'est-à-dire l'élément tacite de la connaissance. L'apprentissage à ce niveau est davantage expérientiel que celui ayant lieu durant la phase précédente.

La connaissance expérientielle provient des activités étrangères courantes de l'entreprise ce qui permet de qualifier le processus de son acquisition d' « apprentissage par l'action » (Petersen, Pedersen et Sharma, 2001). L'idée sous-jacente est que la nature essentiellement tacite de la connaissance oblige l'entreprise à passer par l'activité pour pouvoir l'obtenir. Pour les auteurs du modèle séquentiel, instigateurs de cette pensée, l'internationalisation est un cycle causal où l'engagement supplémentaire de ressources (à l'étranger) résulte d'une meilleure " connaissance " des marchés qui, elle, provient essentiellement de l'activité sur ces marchés. Dans cette conception, il est nécessaire d'opérer sur les marchés afin de gagner cette connaissance de première main relativement au contexte institutionnel et au monde des affaires dans ce marché particulier.

Un modèle d'apprentissage expérientiel sous-tend cette approche où l'idée est immédiatement traduite en actions sur le terrain qui, en retour, fournit de l'expérience " pratique " à l'entreprise (Kuada et Sorensen, 1993). Pour les tenants de l'approche de l'apprentissage par l'action (" *Action Learning* ") (Revans, 1983), les changements comportementaux dont l'effet est permanent sont ceux qui se basent sur la réinterprétation des expériences passées plutôt que sur l'acquisition immédiate d'une connaissance. Il y a donc nécessité d'une activité intellectuelle

d'ordonnement des perceptions qu'ont les managers de leur monde. Anderson et ali. (1998) appellent cette activité " l'apprentissage comportemental collectif informel ". Les points de vue et les comportements collectifs sont façonnés de manière incrémentale et inconsciente au fur et à mesure que l'internationalisation s'intensifie. De ce point de vue, Brockman et Anthony (1998) considèrent que l'expérience acquise sur les marchés étrangers se transforme en connaissance utilisable pour résoudre les problèmes ou choisir les options alternatives concernant les opérations étrangères. Il s'agit de la connaissance directe, de la compréhension immédiate et de l'apprentissage sans l'utilisation consciente du raisonnement permettant d'opérer des choix sans une analyse formelle (Brockman et Anthony, 1998).

Le processus d'apprentissage expérientiel, dans le contexte international, revêt les trois caractères : un caractère incrémental, un caractère cumulatif et est soumis à une contrainte de sentier.

#### *Un caractère incrémental*

L'apprentissage par l'action est la logique qui sous-tend les processus incrémentaux (Lindblom, 1959). Dans le contexte international, les entreprises essayent de résoudre le problème du risque grâce à un processus incrémental de prise de décision dans lequel la connaissance acquise par l'investissement étranger dans une phase est employée dans la phase suivante afin de pouvoir effectuer d'autres pas (Carlson, 1966). Avancer à petits pas semble être la stratégie appropriée car elle permet d'engager faiblement les ressources, donc de supporter un faible risque. Grâce à ce comportement, l'entreprise parvient à garder le contrôle de ses opérations étrangères et accumule progressivement la connaissance relativement à un marché particulier et aussi quant à la manière de conduire des affaires dans différents marchés étrangers. L'apprentissage est en effet plus « efficace » quand il est réalisé par petits pas (Eriksson et ali., 2000), les ressemblances entre marchés rendant l'absorption de connaissance plus facile. La génération d'une nouvelle connaissance organisationnelle est maximisée dans des domaines proches au domaine de la connaissance existante. Ainsi, une faible distance culturelle lors de la première entrée de l'entreprise à l'étranger rend l'absorption plus facile lors des étapes ultérieures sur un marché plus éloigné, les systèmes de croyances et les routines étant déjà implantées. En revanche, si la première opération internationale de l'entreprise est réalisée sur une plus grande distance,

l'apprentissage serait plus difficile car la tâche d'identification des signaux provenant des marchés serait moins aisée (Eriksson et ali., 2000).

Soulignons que le comportement incrémental n'est pas synonyme d'apprentissage expérientiel (Forsgren, 2001). L'apprentissage expérientiel est nécessaire afin d'acquérir de la connaissance tacite permettant de réduire l'incertitude. Le comportement incrémental lui est rendu nécessaire par cette incertitude. La distance culturelle, source d'incertitude, comporte l'ensemble des facteurs inhibant les flux d'information en provenance ou à destination des marchés. Ces facteurs comportent les différences (entre le marché d'origine et le marché étranger) quant à la langue, aux pratiques des affaires, à la culture et au développement industriel.

Le processus incrémental postulant une proportionnalité croissante et monotone entre l'accumulation de la connaissance et l'engagement international (du point de vue des ressources, ou du contrôle) a toutefois rencontré de vives critiques. Alternativement à l'hypothèse d'une relation monotone entre connaissance d'internationalisation et contrôle, Erramilli (1991), par exemple, suggère une relation en forme de U entre cette connaissance et la tendance de l'entreprise qui s'internationalise à adopter des modes d'entrée à contrôle élevé. Préalablement à une recherche systématique sur le marché, les preneurs de décision peuvent avoir des espérances largement optimistes des opportunités sur les marchés. L'accumulation de connaissance va ensuite les confronter à une réalité moins facile ce qui entraîne une diminution temporaire de leur volonté de s'engager dans des modes d'activité à contrôle et à engagement de ressources élevés. Par la suite, l'accumulation de connaissance peut rendre le preneur de décision plus confiant quant à la compétitivité de son entreprise par rapport aux entreprises locales. Sa volonté de réaliser des investissements à engagement et contrôle élevés remonte.

#### *Un caractère cumulatif*

La relation entre apprentissage expérientiel et comportement incrémental est négative (Forsgren, 2001) c'est-à-dire que plus l'apprentissage expérientiel est « efficace » moins le caractère prudent du processus d'internationalisation sera élevé. L'acquisition de la connaissance des marchés, en particulier, est cumulative. Carlson avance que si l'entreprise parvient à surmonter les barrières culturelles et effectue sa première expérience des opérations étrangères, elle serait généralement capable de conquérir un marché après l'autre (Carlson, 1966). L'expérience permet d'avoir plus

de confiance chez le preneur de décision et réduit les coûts attendus de l'entrée sur les marchés étrangers. Aussi, l'apprentissage expérientiel favorise-t-il les stratégies d'entrée simultanées par rapport à celles suivant un mode séquentiel (Forsgren, 2001). En outre, la connaissance d'internationalisation permet aux entreprises de sauter certaines étapes du processus (Millington et Bayliss, 1990). L'entreprise peut opérer des pas qui feront que sa stratégie devienne discrète et non plus incrémentale.

Eriksson et al. (2000) insistent sur le rôle des croyances et perceptions. Si pour l'entreprise la tâche d'acquisition de connaissance est perçue comme étant simple, elle acquerra plus de connaissance. Si au contraire, elle perçoit l'acquisition de connaissance comme complexe, peu de connaissance sera acquise. Or, l'hypothèse relative à la complexité de la tâche dépend du " stock " actuel de connaissance de l'entreprise. Les entreprises qui acquièrent un " stock " important de connaissance perçoivent comme simples l'absorption de nouveau savoir et l'exploitation des opportunités à l'étranger.

#### *Contrainte de sentier*

La thèse de la contrainte de sentier veut que l'évolution de la firme ne soit pas nécessairement lente et graduelle. Elle n'exclut pas les ruptures. Cependant, et à l'inverse, elle n'est pas pour autant libre et aléatoire (Coriat et Weinstein, 1995). La firme évolue suivant un " sentier " déterminé. La thèse évolutionniste affirme que c'est la nature même des compétences accumulées au sein de la firme qui détermine les trajectoires où elle va s'engager. Dans le champ de l'apprentissage organisationnel, Cohen et Levinthal (1990) considèrent que la capacité d'absorption, définie comme étant la capacité à reconnaître la valeur de l'information extérieure et ensuite de l'assimiler et de l'appliquer à des fins commerciales, dépend de la connaissance existante.

Ce raisonnement trouve une application dans le cadre de la progression internationale de l'entreprise. Il s'agit, en effet, d'un processus incrémental où le comportement de l'entreprise dépend et est fonction de son expérience passée. Puisque les entreprises sont rationnellement limitées (Cyert et March, 1963), le " stock " de connaissance existant ainsi que l'environnement limitent, déterminent et dirigent l'évolution de l'entreprise. En définitive, ils modélisent les routines opérationnelles et les structures futures que l'entreprise développera. Au total,

l'internationalisation peut être conçue comme un processus récursif fondé sur la connaissance, un processus dont le résultat à un instant donné est un ingrédient majeur du fonctionnement de ce processus (Avenier, 1999). La connaissance engendrée à un instant donné du processus d'internationalisation permet elle-même la production ou l'acquisition de connaissance. La connaissance accumulée par le passé forme la trajectoire future de l'internationalisation puisqu'elle détermine les hypothèses, les croyances et la capacité d'absorption de l'entreprise. Grâce au " stock " de connaissance accumulée et à la capacité d'absorption développée au début de l'internationalisation, l'entreprise saura quoi apprendre dans le futur, où chercher l'information et quelle information chercher (Eriksson et ali, 2000). Une seconde interprétation de la thèse du sentier est fournie par Hadjikhani (1997) qui souligne que l'activité sur le marché n'a pas uniquement comme conséquence l'accumulation de connaissance mais aussi un " engagement intangible " de l'entreprise c'est-à-dire une impossibilité de redéployer les ressources pour d'autres fins.

Au total, donc, l'action et l'expérience qui en découle constituent une source cruciale de développement de la connaissance d'internationalisation. Mais, l'apprentissage expérientiel, par l'activité sur le marché, n'est pas l'unique voie d'apprentissage.

### **2.3. LES PROCESSUS HYBRIDES ET LA CONVERSION DE LA CONNAISSANCE**

Les dimensions cognitives et comportementales qui viennent d'être présentées ne sont pas aussi séparées que pourrait le laisser croire les approches strictes précédemment exposées (Ingham, 1997). Un autre point de vue qui prévaut est celui que l'on apprend en marchant. Réexaminant le lien entre l'action stratégique et la réflexion stratégique, les théories de l'organisation et la stratégie avouent que ces deux variables ne sont pas dissociées mais que des interactions récursives entre elles existent à différents niveaux de l'organisation et entre ces niveaux (Avenier, 1999 ; Mintzberg et ali., 1999). La connaissance se construit par l'action, par la réflexion et l'interprétation dans et au travers de l'action (Koenig, 1995<sup>5</sup>). Cette conception ne va pas sans nous rappeler l'idée de compréhension rétrospective de Weick (1979) : toute compréhension prend source dans la réflexion et dans un regard jeté sur le passé car il y a nécessité de donner du sens à l'expérience passée (Weick, 1979). On agit d'abord, on trouve et sélectionne ce qui

---

<sup>5</sup> Cité par M. INGHAM (1997), in *La connaissance créatrice*.

fonctionne bien, c'est à dire que l'on donne rétrospectivement du sens à nos actions, et on retient seulement, parmi ces comportements, ceux qui paraissent désirables. Au total, pour Mintzberg et ali. (1999), la réalité émerge d'une interprétation et d'une mise à jour constantes de notre expérience passée. Le processus d'apprentissage organisationnel est donc mieux conçu en tant que combinant des phases à dominante comportementale et des phases à dominante cognitive en interaction (Ingham, 1997). Le travail de Nonaka et Takeuchi (1998) tente une synthèse des formes de l'apprentissage organisationnel. La désormais célèbre spirale de la connaissance met, en effet, l'accent sur les complémentarités des processus de création de connaissance. Le processus est " complet " quand il combine les deux dimensions de l'apprentissage. Selon ces auteurs, la création de connaissance organisationnelle est une dynamique d'interaction continue entre connaissance explicite et connaissance tacite.

Cette conception est pertinente pour l'analyse des mécanismes fondés sur la connaissance dans le cadre de l'internationalisation. L'argument principal de la construction théorique « classique », celle de Johanson et Vahlne (1977), est que la connaissance d'internationalisation est nécessaire afin de réduire l'incertitude et le risque inhérents à la croissance internationale. Il s'agit ainsi d'une posture de type réactif, l'entreprise répondant à un besoin en connaissance déclenché par sa nouvelle orientation stratégique. Cette conception peut être remise en cause si l'on considère qu'au lieu de faire uniquement de la résolution de problèmes, l'organisation peut créer et définir les problèmes, développer et appliquer de nouvelles connaissances pour résoudre ces problèmes et ensuite développer encore plus de nouvelle connaissance à travers l'action de résolution des problèmes (Cyert et March, 1963 ; March, 1991). L'approche développée par Nonaka et Takeuchi (1998) stipule que l'organisation devrait posséder une capacité continue de création de la connaissance. Il s'agit là d'une démarche proactive d'apprentissage, d'une logique d'expérimentation permettant à l'entreprise non plus de s'adapter à ses besoins mais de les prévoir et éventuellement de les provoquer.

Par ailleurs, la *Knowledge Based View* suggère de dépasser la vision simplificatrice selon laquelle la connaissance expérientielle provient exclusivement de l'action des employés de l'entreprise. L'éventail des sources d'acquisition de la connaissance d'internationalisation est désormais élargi. Tout d'abord, la connaissance cruciale au processus n'est plus uniquement acquise grâce aux activités courantes mais le rôle du comportement mimétique est désormais reconnu. Il s'agit d'imiter les actions et les décisions des entreprises considérées comme légitimes du fait de leur

expérience. Grâce aux relations d'affaire, les entreprises peuvent avoir accès à la connaissance des autres firmes sans pour autant passer par les mêmes expériences (Levitt et March, 1988). L'apprentissage peut, par ailleurs, avoir lieu grâce au recrutement des compétences extérieures détenant la connaissance tacite pertinente. Les dirigeants peuvent emprunter des " raccourcis " en recrutant des individus ou même des équipes entières à partir d'autres organisations.

La nouvelle connaissance peut être le résultat des processus de conversion et de transfert internes à l'organisation. En effet, la connaissance accumulée doit être convertie et transférée afin de pouvoir être appliquée dans le cadre du processus d'internationalisation. Contrairement aux biens réels dont la valeur tend à se déprécier quand ils sont utilisés, la connaissance se développe quand elle est utilisée et se déprécie dans le cas contraire. Si l'on se situe au niveau de l'individu, le transfert de la connaissance entre deux individus est un processus bidirectionnel, qui tend à améliorer la compétence des deux (Sveiby, 2001). La littérature suppose qu'une fois internalisée, la connaissance du marché local, coûteuse et difficilement acquise, se retrouve aisément transférée et utilisée et à des coûts négligeables au sein de l'entreprise. Elle posséderait alors les caractéristiques d'un bien public qui peut être transféré à un coût marginal égal à zéro (Makino et Delios, 1996). Cette proposition est toutefois nuancée avec certains auteurs (Eriksson et ali. 1997) pour qui seulement une faible portion de la connaissance accumulée par une division de l'entreprise pourrait être transférée vers d'autres divisions de la même entreprise.

Concrètement, le transfert de la connaissance entre individus ou entre divisions de l'entreprise nécessite l'intervention de deux types de processus de conversion. D'abord, le transfert est permis par l'explicitation de la connaissance ayant une forme tacite, ce qui n'exclue pas en retour une nouvelle transformation vers une forme tacite. D'abord, la connaissance objective acquise grâce à des méthodes standardisées telles que les études de marché peut être transférée sans difficultés à d'autres pays et même répliquée par d'autres entreprises. Ensuite, un processus de socialisation est nécessaire au transfert par l'instauration d'un partage des expériences et des modèles mentaux des membres (Nonaka et Takeuchi, 1998). Ghoshal, Korine et Szulanski (1994) observent, par exemple, que le réseautage informel, par les contacts directs entre managers et par le travail d'équipe, est le déterminant principal des flux de connaissance au sein des multinationales. Rappelons que le modèle original d'Uppsala ignore les processus de conversion et suppose la prédétermination de la forme de la connaissance qui est soit objective soit tacite.

Le transfert de la connaissance est néanmoins rendu difficile d'abord du fait que la connaissance est dépendante des individus. En effet, précisément à cause de son incrustation, la connaissance d'expérience ne se porte pas facilement à la diffusion au sein de l'organisation. Lam (1998), par exemple, montre que l'enracinement social de la connaissance rend difficile le travail conjoint, dans le cas d'une alliance stratégique, et donc le transfert transfrontalier de la connaissance. Les conclusions de l'auteur concernent un type de connaissance particulier, une connaissance opérationnelle, en l'occurrence technologique, mais ces difficultés s'appliquent aussi à la connaissance de type managériale

Un autre obstacle au transfert est dû à la spécificité de la connaissance. D'abord, même si la connaissance des marchés contient une première composante commune à tous les marchés étrangers ce qui facilite sa " théorisation " et son explicitation, elle comprend une seconde composante spécifique à chaque marché cible car il existe toujours une incertitude qui ne peut être dissipée par la connaissance accumulée auparavant. La composante tacite de la connaissance du marché local est donc associée au contexte particulier du marché en question et son transfert vers d'autres individus est difficile. Les explications des théories relationnelles de l'internationalisation justifient aussi la spécificité de la connaissance internationale. La connaissance est non transposable à d'autres cadres (ou marchés) puisqu'elle est dépendante des interactions particulières entre les partenaires impliqués dans une relation d'échange internationale. Ainsi, pour Eriksson et al. (2000), si la connaissance des affaires permet l'exploitation des opportunités d'affaire avec des clients spécifiques, l'expérience acquise est spécifique à chaque situation d'interaction car dépendant de la configuration d'échange entre les parties.

Pour sa part, la connaissance tacite d'internationalisation est plus difficilement codifiable que la connaissance tacite de marché et son transfert est mieux assuré par la socialisation<sup>6</sup>. A ce titre, Athanassiou et Nigh (2000) préconisent, par exemple, que les managers d'entreprises

---

<sup>6</sup> Une autre voie de réflexion peut être dérivée de certaines analyses qui mettent l'accent non pas sur la question de savoir si une unité particulière de connaissance est en principe articulable ou nécessairement tacite mais plutôt sur les coûts engendrés par les obstacles à l'articulation (Petersen et al., 2001). En effet, même si la plupart des aptitudes tacites économiquement pertinentes sont potentiellement articulables, le processus de codification implique d'importants coûts fixes initiaux. Il permet cependant aux entreprises de réaliser une distribution et un transfert des connaissances à de faibles coûts marginaux. En conséquence, les grandes entreprises sont plus à même à allouer des ressources au processus de codification. Donc, la codification de la connaissance d'internationalisation est sujette à une appréciation de coût-avantage réalisée par le preneur de décision.

internationales doivent se rencontrer face à face afin de se partager les " stocks " de connaissance tacite individuelle et pour créer une vision partagée des activités de l'entreprise. Cette connaissance collective leur est nécessaire afin de pouvoir mener efficacement des décisions stratégiques " informées ". En fin de compte, les expériences acquises grâce à la socialisation, à l'externalisation et à la combinaison sont internalisées c'est à dire intégrées aux bases de connaissance tacite des individus sous la forme de modèles mentaux partagés ou d'un savoir-faire technique (Nonaka et Takeuchi, 1998).

La spécificité de la connaissance internationale gagne en intensité car la base de connaissance dans le cadre international croît d'autant que la durée d'opération de l'entreprise sur un marché augmente, les routines et les processus se trouvant enracinés dans l'environnement de ce marché. Il faudrait enfin dépasser le schéma selon lequel le transfert intra-organisationnel de la connaissance est un processus naturel et sans obstacles. Même si l'on admet que la connaissance expérientielle peut être rendue explicite, donc potentiellement transférable des lieux de sa " production " vers d'autres unités de l'organisation, sa diffusion au sein de l'organisation n'est nullement garantie. Petersen et ali. (2001) soulignent qu'à l'exception des petites entreprises ou des entreprises entrepreneuriales ou familiales, il est rare que les managers opèrent sur la " ligne de front " (par exemple, une filiale) de l'organisation où l'acquisition de la connaissance a lieu. Ainsi, la diffusion de la connaissance peut ne pas avoir lieu sans la mise en place de structures d'incitation convenables pour que les employés communiquent leurs connaissances à leurs collègues. Certaines structures organisationnelles peuvent favoriser la coordination latérale et l'échange d'information. Les structures ascendantes et les organisations à structures plates où les lignes de communication à destination du management sont courtes et informelles sont des organisations à structure incitative convenable.

## CONCLUSION

Proposant un modèle original de l'internationalisation de la firme, Johanson et Vahlne (1977) distinguent, dans la lignée de Penrose, la connaissance objective, d'une part, et la connaissance « expérientielle », d'autre part. La première est un bien public c'est à dire pouvant être transférée à coût faible ou nul. La seconde est unique à la firme puisqu'elle s'obtient seulement grâce à l'expérience sur le terrain. D'un autre point de vue, l'on distingue la connaissance des marchés,

ensemble d'informations factuelles relatives à un marché particulier ou à un ensemble de marchés et la connaissance d'internationalisation.

Un des mérites des approches fondées sur la connaissance est qu'elles analysent explicitement et tentent de caractériser l'objet central de l'apprentissage organisationnel en l'occurrence la connaissance. En considérant que les différentes formes d'apprentissage mettent en jeu ou produisent de la connaissance sous une forme explicite ou plus implicite, il est important d'analyser cet objet, de déterminer ses caractères et son rôle au sein de l'organisation. C'est l'objectif auquel s'est attelée la présente contribution. Les différentes formes de connaissance dans le cadre de l'internationalisation de la firme ont été définies et décrites. Le concept de « connaissance d'internationalisation » est analysé. Se fondant sur l'expérience et porté par les individus membres de l'organisation, il est conçu comme synonyme de compétence internationale. A l'inverse, la connaissance des marchés, élément central de la construction théorique chez les auteurs nordiques, est uniquement un élément aux caractéristiques de ressource mobilisée par le processus d'internationalisation.

Dans une seconde étape de l'analyse, les processus de développement ont été identifiés. L'internationalisation est sous-tendue par deux processus de développement de connaissance :

- processus d'acquisition de la connaissance des marchés ;
- processus de développement de la connaissance d'internationalisation.

Ces deux processus se fondent sur deux modes de développement de connaissance : le premier à dominante cognitive concerne les connaissances articulables ou factuelles ; le second consacre une logique comportementale selon laquelle l'entreprise apprend grâce à ses tâtonnements et accumule une connaissance d'expérience généralement tacite. Des modes « hybrides » sont aussi cruciaux au développement de la base de connaissance dans le cadre de l'internationalisation.

Le présent cadre théorique clarifie des notions parfois confondues dans les recherches en management stratégique et en internationalisation. Il permet d'équiper les recherches futures des prémices d'un cadre théorique identifiant les différentes facettes de la variable clé sous-tendant l'internationalisation de la firme. En ce sens, la proposition de mesures opérationnelles des construits « connaissance des marchés » et « connaissance d'internationalisation » est plus que souhaitée afin de pouvoir développer des modèles dynamiques de l'internationalisation de la firme.

## RÉFÉRENCES

- Aharoni Y. (1966), *The Foreign Investment decision Process*, Boston : Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1966.
- Ahokangas P. (1998), *Internationalisation and Resources: An Analysis of Processes in Nordic SMEs*, ACTA WASAENSIA n°64, Universitas Wasaensis, Business Administration, Management and Organization, Vaasa 1998.
- Anderson V., Graham S. et Lawrence P. (1998), " Learning to Internationalise ", *Journal of Management Development*, Vol. 17, n°7, pp. 492-503.
- Argyris C. et Schön D. (1978), *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*, Reading, MA : Addison-Wesley, 1978.
- Athanassiou N. et Nigh D. (2000), " Internationalization, Tacit Knowledge and the Top Management Teams of MNCs ", *Journal of International Business Studies*, Vol. 31, n°3, pp. 471-487.
- Avenier M-J. (1999), " La complexité appelle une stratégie chemin faisant ", *Gestion* 2000, Septembre-Octobre 1999, pp. 13-34.
- Axelsson B. et Johanson J. (1992), " Foreign Market Entry – The Textbook View vs the Network View ", in Axelsson B. et Easton G. (eds), *Industrial networks - A New View of Reality*. London : Routledge, 1992.
- Basly S. (2007), « The internationalization of family SME: An organisational learning and knowledge development perspective », à paraître in *Baltic Journal of Management*, Vol.2, n°2, 2007.
- Basly (2007), « Organizational Learning and Knowledge Development Peculiarities in Small and Medium Family Enterprises », article accepté au Congrès de l'EURAM, 16-17 mai, Paris, 2007.
- Basly (2007), « L'internationalisation de la PME familiale : La décision et ses facteurs d'émergence », Communication au colloque de l'ESCI « Décider à l'international », 16 mars, Grégy-sur-Yerres, 2007.
- Basly S. (2006), « The internationalization of family SME: An organisational learning and knowledge development perspective », Communication à la conférence MMRC-ERA (Modern Management Research in the Context of European Research Area), Kaunas, Lithuania, September 15-17, 2006.
- Basly S. (2006), « L'internationalisation de la PME familiale : apprentissage organisationnel et développement de la connaissance », Communication au congrès international francophone en Entrepreneuriat et PME, CIFEPME 2006, 25, 26 et 27 octobre 2006, Fribourg, Suisse.
- Basly S. (2005), « Internationalisation of family firms in a knowledge-based view », Communication au " Workshop on family firm management research ", Jönköping International Business School, Jönköping, Suède, 9-11 juin, 2005.
- Brockman E. et Anthony W. (1998), " The Influence of Tacit Knowledge and Collective Mind on Strategic Planning", *Journal of Managerial Issues*, Vol. 10, n°2, pp. 204-222.
- Carlson S. (1966), *International Business Research*, Uppsala: Acta Universitatis Upsaliensis.
- Cavusgil S. (1980), " On the Internationalization Process of Firm ", *European Research*, Vol. 8.
- Cavusgil S. (1984), " International Marketing Research: Insights into Company Practices ", *Research in Marketing*, Vol. 7.
- Cohen W. et Levinthal D. (1990), " Absorptive Capacity : A New Perspective on Learning and Innovation ", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, n°1, 1990, pp. 128-152.

- Coriat B. et Weinstein O. (1995), *Les nouvelles théories de l'entreprise*, Librairie Générale Française, 1995.
- Cyert R. et March J. (1963), *A Behavioural Theory of the Firm*, Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall.
- Diamantopoulos A., Schlegelmilch B. et Allpress C. (1990) " Export Marketing Research in Practice: a Comparison of Users and Non-Users " *Journal of Marketing Management* Vol. 6, n°3.
- Duncan R. et Weiss A. (1979), " Organisational Learning : Implications for Organizational Design ", in B. Staw et LL. Cummings (Eds), *Research in Organizational Behavior*, Vol1, 75-123, Greenwich, CT, JAI Press.
- Dunphy D., Turner D. et Crawford M. (1997), " Organizational Learning as the Creation of Corporate Competencies ", *Journal of Management Development*, Vol. 16, n°4, pp. 232-244.
- Eriksson K. et Chetty S. (2003), " The Effect of Experience and Absorptive Capacity on Foreign Market Knowledge ", *International Business Review*, n°12 (2003), pp. 673-695.
- Eriksson K., Johanson J., Majkgard A. et Deo Sharma D. (1997), " Experiential Knowledge and Cost in the Internationalization Process ", *Journal of International Business Studies*, Vol. 28, n°2, pp. 337-360.
- Eriksson K., Johanson J., Majkgard A. et Deo Sharma D. (2000), " Effect of Variation in Knowledge Accumulation in the Internationalisation Process ", *International Studies of Management and Organization*, Vol. 30, n°1, pp. 26-44, 2000.
- Fiol C. et Lyles M. (1985), " An Organizational Learning ", *Academy of Management Review*, ch. 10(4), pp. 803-813.
- Forsgren M. (2001), " The Concept of Learning in the Uppsala Internationalization Process Model: A Critical Review ", occasional paper 2001/1.
- Ghoshal S., Korine H. et Szulanski G. (1994), " Interunit Communication in Multinational Corporations ", *Management Science*, Vol. 40, n°1, pp. 96-111 ; (Cités par T. Pedersen et ali., 2001).
- Grant R. (1996), " Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm ", *Strategic Management Journal*, Vol. 17, Special issue, 1996, pp. 109-122.
- Hadjikhani A. (1997), " A Note on the Criticisms Against the Internationalization Process Model ", *Management International Review*, Vol. 37, n°2, pp. 43-66.
- Hadley R., Wilson H. (2000), " The Network Model of Internationalisation and Experiential Knowledge ", in *Proceedings of the 2000 IMP Conference*.
- Hedberg B. (1981), " How Organisations Learn and Unlearn ? ", in Nystom and Starbuck (ed.), *Handbook of Organizational Design*, Vol. 1.
- Huber G. (1991), "Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures", *Organization Science* 2, February, pp.88-115.
- Johanson J. et Vahlne J-E. (1977), " The Internationalization Process of the Firm - A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments ", *Journal of International Business Studies*, Vol. 18, n°1, pp. 23-32.
- Knight G. et Liesch P. (2002), " Information Internalisation in Internationalising the Firm ", *Journal of Business Research*, Vol. 55, n°12, pp. 981-995.
- Kuada J. (1992), " Knowledge Acquisition and the Internationalization Process of Firms : Some Reflections on the Contemporary Literature ", Working paper, *International Business Economics*, University of Aalborg.

- Kuada J. et Sorensen O. (1993), " Planning-Oriented vs. Action-Based Approach in the Internationalization Process of Firms ", International Business Economics, University of Aalborg.
- Kutschker M. et Baurle I. (1995), " Three + One : Multidimensional Strategy of Internationalization ", Management International Review, Vol. 37, 1997/2, pp. 103-125.
- Le Roy F. (1999), " L'apprentissage organisationnel : Une revue critique de la littérature ", papier de recherche, Groupe ESC Nantes Atlantique.
- Levitt B. et March J. (1988), " Organizational Learning ", Annual Review of Sociology, ch. 14, pp. 319-410.
- Lindblom Ch. (1959), " The Science of Muddling Through ", Public Administration Review, 19, Spring 1959, pp. 79-88.
- Makino S. et Delios A. (1996), " Local Knowledge transfer and Performance : Implications for Alliance Formation in Asia ", Journal of International Business Studies, Vol. 27, n°5, pp. 905-927.
- March J. (1991), " Exploration and Exploitation in Organizational Learning ", Organization Science, Feb91, Vol. 2, n°1, pp. 71-88.
- Millington A. et Bayliss B. (1990), " The Process of Internationalisation : UK Companies in the EC ", Management International Review, Vol. 30, 1990/2, pp. 151-161.
- Mintzberg H., Ahlstrand B. et Lampel J. (1999), *Safari en Pays Stratégie. L'exploration des grands courants de la pensée stratégique*, Editions Village Mondial 1999.
- Nevis E., DiBella A. et Gould J. (1995), " Understanding Organizations as Learning Systems ", Sloan Management Review, Vol. 36, n°2, pp. 73-85.
- Nguyen T., Barrett N. et Fletcher R. (2000), " Learning Orientation and Internationalisation of Firms in Emerging Markets ", in *ANZMAC 2000 Conference Proceedings*.
- 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 Hagström and Örjan Sölvell, Oxford University Press.
- Penrose E. (1959), *The Theory of the Growth of the Firm*, Oxford University Press, Third Edition, 1995.
- Petersen B., Pedersen T. et Sharma D. (2001), " The Role of Knowledge in Firm's Internationalisation Process : Wherefrom and Whereto? ", Copenhagen Business School, WP 17-2001.
- Revans R. (1983), *ABC of Action Learning*, Chartwell-Bratt, Bromley.
- Rhee J. et Cheng J. (2002), " Foreign Market Uncertainty and Incremental International Expansion: The Moderating Effect of Firm, Industry, and Host Country Factors ", Management International review, 2002/4, pp. 419-439.
- Seppola R. (2002), " Internationalization as a Learning Process ", in *Actes de la 18ème conférence de l'IMP*, Dijon, 2002.
- Simon H. (1991), " Bounded Rationality and Organizational Learning ", Organization Science 2, pp.122-134.
- Sveiby K-E. (2001), " A Knowledge-based Theory of The Firm to Guide Strategy Formulation ", Journal of Intellectual Capital, Vol. 2, n°4, pp. 344-358.
- Walters P. (1996), " International Market Information Infusion: Data Acquisition Behavior in Norwegian Exporters ", International journal of Information Management, Vol. 16, n°6, pp. 437-444.
- Weick K. (1979), *The Social Psychology of Organising*, Reading, Mass, Addison-Wesley.



- Welch L., Benito G., Silseth P. et Karlsen T. (2001), " Exploring Inward-Outward Linkages in Firms' Internationalisation: A Knowledge and Network Perspective ", in *Proceedings of the 17<sup>th</sup> IMP conference*, 2001.
- Wiedersheim-Paul F., Olson H. et Welch L. (1978), " Pre-Export Activity: The First Step in Internationalization ", *Journal of International Business Studies*, Vol. 9, n°, pp. 47-58.