

Management de l'apprentissage organisationnel au niveau des PME exportatrices: Illustration à partir d'une étude de cas de l'agriculture en Algérie

Aimad DATOUSSAID
Université de Djilalli Liabès, Algérie
datou_imad@yahoo.fr

Naima LABIAD
Université de Djilalli Liabès, Algérie
labiad.naima.88@gmail.com

Abdelkader HAMADI
Université de Lille, France
abdelkader.hammadi@gmail.com

Résumé

L'objectif de cette recherche est d'analyser d'une part l'apprentissage organisationnel au sein d'une PME d'agriculture en Algérie ayant effectué des opérations d'exportation et d'autre part de comprendre si le processus d'apprentissage des marchés étrangers et l'apprentissage expérientiel permettent à la fois d'augmenter et maintenir son engagement à l'international. En effet, le stock de connaissances cumulées de la PME pendant plusieurs années d'exportations issues des processus d'apprentissage, non seulement lui permet de renforcer son engagement sur des marchés plus lointains ayant une distance culturelle, institutionnelle et entrepreneuriale différente, mais lui donne également l'opportunité d'augmenter son degré d'exportation.

Mot-clé : Algérie, PME d'agriculture, apprentissage organisationnel, apprentissage expérientiel, connaissances, Internationalisation

Abstract :

The objective of this research is to analyze organizational learning in an agricultural SME in Algeria having carried out export operations and to understand if the process of learning foreign markets and experiential learning allows to increase and maintain its international commitment. Indeed, the stock of cumulative knowledge of the SME during several years of exports resulting from the learning processes, not only allows it to reinforce its commitment on more distant markets having a different cultural, institutional and entrepreneurial distance but also gives it the opportunity to increase its degree of export.

Keyword: Algeria, Agriculture SMEs, organizational learning, experiential learning, knowledge, Internationalization.

Introduction

La montée en force de la globalisation des économies et la tendance à l'intégration des marchés imposent de plus en plus aux entreprises d'envisager un développement à l'international (Crozet et Fontagné, 2010). Aussi, la force concurrentielle de plus en plus mondialisée pousse les entreprises à s'inscrire dans une logique planétaire et de réfléchir à développer des stratégies internationales. Dans ce cadre, l'internationalisation demeure une stratégie particulièrement importante pour les entreprises dont le périmètre d'activité était enfermé géographiquement (Barringer et Greening, 1998). De même Tarondeau et al. (1994) avance que l'internationalisation apparaît comme le changement le plus important dans la conduite des entreprises au cours des deux dernières décennies. En effet, selon (Cavusgil et Névin, 1981 ; Tan et al., 2007), les caractéristiques liées au dirigeant de l'entreprise apparaissent facteurs déclencheurs de l'engagement à l'international. D'autres auteurs comme (Prahalad et Hamel, 1990) affirment que le développement d'une entreprise à l'international dépend largement des ressources et compétences détenues et mobilisées convenablement. Ils ont abordé la perspective économique de l'internationalisation, proposant les facteurs clés indispensables à l'expansion internationale qui doivent précéder l'internationalisation.

Cependant Gueguen et al. (2007) avance qu'aller sur des marchés étrangers relève de l'innovation. Stiglitz, (2011) suggère qu'il est préférable de comprendre l'importance de l'apprentissage qui est en effet au cœur de l'innovation (Lundvall et Johnson, 1994). L'apprentissage en question, selon (Foray, 2009) est devenue cruciale vu les opportunités qu'il offre. Il se caractérise d'après (Dosi et al, 1990) par de nombreuses spécificités. Un processus par lequel la répétition et l'expérimentation font que des tâches sont mieux effectuées, plus rapides et permettent d'identifier de nouvelles opportunités de productions (Coriat et Weinstrein, 1995). Les produits d'apprentissage résultant de l'investigation organisationnelle est un socle important de connaissances non seulement des connaissances explicites, mais aussi une expérience qui englobe des savoirs implicites non transcrits dans des manuels. Ces connaissances tacites sont très dépendantes du contexte (Datoussaid, 2019; Johannessen et al, 2001). Dans ce nouveau contexte, les PME algériennes font face à une crise de compétitivité profonde. Elles ont accumulé un retard en matière d'innovation (Datoussaid, 2019; Djeflat, 2010). Ce retard est assimilé à un retard d'apprentissage, mais il existe comme même un niveau intermédiaire qui se situe entre les non-apprentissages et les apprentissages cognitifs: ce sont les apprentissages comportementaux comme le montre le modèle Uppsala de l'école suédoise (Johanson et Wiedersheim-Paul 1975 et Johanson et Vahlne 1977). Ce modèle considère l'internationalisation comme un processus d'apprentissage intensif dont la connaissance joue un rôle principal (Johanson et Vahlne, 2009 ; Petersen et al., 2003). Sur ce, Johanson et Vahlne, (2009) explique que le manque de connaissances constitue un obstacle au développement des activités de l'entreprise à l'étranger.

Dans le cas algérien, l'ouverture commerciale brutale de l'économie Algérienne amorcée en (1989) et les accords commerciaux (Union européenne, Zone arabe de libre-échange, Union du Maghreb arabe), amène plusieurs entreprises à disparaître, et ce malgré les subventions d'État. En conséquence, une grande partie des PME algériennes exerçant dans le secteur du textile, du cuir ainsi que dans le secteur du bois, leur taux d'exportation enregistré durant la période (2001-2012) a été pratiquement nul (Office national des statistiques, 2014). Au lieu d'exporter pour avoir l'occasion d'apprendre au sens de Fairbanks (2000), l'industrie, métallurgique, mécanique et électrique, l'industrie du textile, du cuir, du bois, et les matériaux de construction, et même d'agroalimentaire, n'ont pas pu accompagner le régime de haute intensité en connaissance (Datoussaid, 2015). Les importations de toutes ces branches d'activité avaient enregistré des taux très élevés : 88,8% en 2001; 88% en 2006 et 83,9% en 2012 (office national des statistiques, 2014). Cependant, ce changement de la sphère

économique a amené plusieurs entreprises d'agricultures algériennes à s'engager dans l'exportation et certaines d'entre elles ont réussi à se maintenir sur les marchés étrangers, mais hélas avec un taux d'exportation minimale de (0,4%) selon (ONS, 2014). Partant de l'hypothèse que l'internationalisation dépend essentiellement du développement constant des connaissances et d'apprentissage, notre question principale est la suivante : *L'apprentissage organisationnel peut-il constituer un facteur clé de succès des entreprises exportatrices dans le secteur agriculture en Algérie?*

Afin de répondre à cette problématique, nous nous inscrivons dans un débat théorique sur l'apprentissage organisationnel et la logique du changement organisationnel. Par la suite, nous abordons l'apprentissage dans un contexte d'internationalisation tout en traitant le modèle d'internationalisation basé sur les connaissances. Il serait judicieux aussi d'identifier les formes d'apprentissage que peut rencontrer une entreprise à l'international. Ensuite, nous exposons notre méthodologie de recherche qui se base principalement sur un guide d'entretien. Et enfin, nous discutons les résultats obtenus à travers les constats, réflexions et observations.

I. Débat théorique sur l'apprentissage organisationnel

L'apprentissage organisationnel est un concept qui reste ambigu, complexe et surtout multidisciplinaire (Dodgson, 1993). La littérature qui aborde l'apprentissage organisationnel est très riche, néanmoins elle reste hétérogène. Cette hétérogénéité est expliquée par le fait que les travaux sur l'apprentissage proviennent de disciplines différentes et ils se traduisent à des niveaux différents (Individue-Groupe-Organisation) reflétés par l'apprentissage individuel via les processus cognitifs, l'apprentissage collectif via les connaissances tacites et explicites, l'apprentissage organisationnel via les circuits réponses (Easterby-Smith, 1997).

L'utilisation du concept d'apprentissage organisationnel occasionne parfois des confusions dans la littérature. Pour (Porter, 1997) l'apprentissage organisationnel, constitue le cœur du processus d'évolution et de l'interaction entre l'organisation et l'environnement. Les organisations changent pour se développer afin de se positionner de manière cohérente un environnement donné. L'apprentissage organisationnel est un processus d'acquisition de connaissances (Le Bas, 1993), il signifie le processus d'amélioration des actions à travers de meilleures connaissances et compréhensions (Fiol et Lyles 1985). Ces conceptions sont voulues pour être restrictives et visent à le définir comme un processus essentiellement cognitif.

Pour Cyert et James March (1963) et de Richard Nelson et Sidney Winter (1982), l'idée fondatrice est que le comportement collectif des membres d'une organisation est déterminé par des routines, qui définissent d'ailleurs la routine modèles de un comportement permanent et prévisible. Pour ces modèles, la confrontation de l'organisation avec son environnement permet de sélectionner les routines les plus efficaces au détriment des autres. (Penrose, 1959 ; Koenig 1994,) définit l'apprentissage organisationnel comme processus d'acquisition des compétences. Pour (Nonaka et Takeuchi 1995, Nonaka et Tayoma 2005) l'apprentissage est défini comme une acquisition de compétences fondées sur la connaissance, l'organisation qui voudrait affronter de manière dynamique un environnement changeant doit être l'une de celle qui crée de l'information et de la connaissance.

En somme, les travaux effectués sur l'apprentissage organisationnel peuvent être classé en trois parties. Les travaux abordant le processus organisationnel, les travaux traitant l'aspect cognitif et les travaux abordant les typologies d'apprentissage organisationnel:

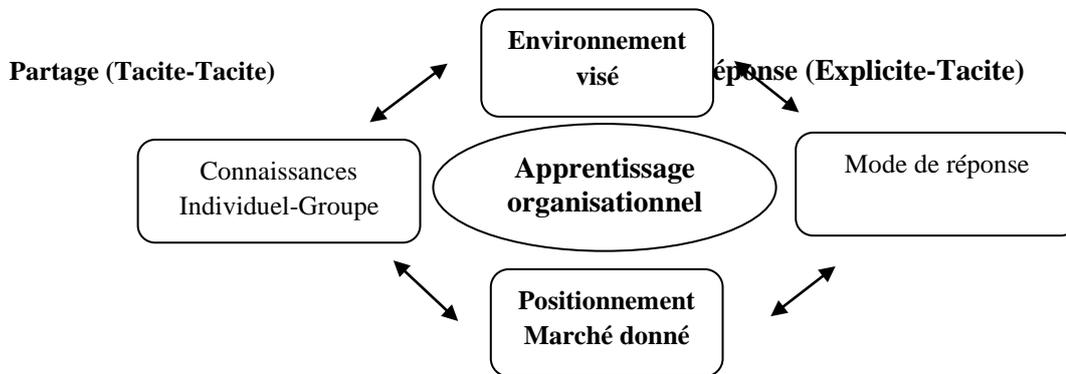
- a- *Travaux sur le processus d'apprentissage organisationnel* : Ces travaux abordent l'apprentissage organisationnel comme un processus de changement axé sur le comportement, un processus plutôt incrémental expliqué par des facteurs contextuels. Nous trouvons dans ce sens deux modèles, la théorie des relations humaines de (Argyris) et celle de (Cyert et March). Ces modèles analysent le processus d'apprentissage comme processus de changement logique et cohérent que ce soit un changement incrémental ou radical dans un contexte donné.
- b- *Travaux traitant l'aspect cognitif* : Aborder l'apprentissage organisationnel veut dire aborder les outputs de ce processus « Les connaissances ». La connaissance, quelle que soit sa nature explicite ou tacite (Polanyi, 1962 ; Nonaka, 1994), individuelle ou collectives (Baumard, 1995) appartient au processus d'apprentissage et provoque un changement. Dans ce sens, l'apprentissage organisationnel est abordé dans un objectif explicité d'accroître les connaissances comme il peut apparaître implicitement lors des relations entre organisations (Ingham, 1994). Plusieurs études montrent que la connaissance demeure l'élément central de l'apprentissage organisationnel comme avance (McDonal, 1995) passée d'une situation donnée vers une situation désirée pour une organisation provient principalement de la connaissance. Dans ce contexte, l'apprentissage est analysé comme un processus découpé en quatre séquences: l'acquisition de connaissances, interprétation, diffusion et stockage dans la mémoire organisationnelle.
- c- *Les travaux abordant les formes d'apprentissage* : L'apprentissage organisationnel se réalise sous diverses formes et engage une interaction entre les niveaux individuels et organisationnels (Ingham, 1994). 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 ce cadre, l'apprentissage organisationnel a souvent été analysé du point de vue de la répétition des actions.

II. Apprentissage et logique de changement au sein de l'organisation

Bedeian (1990) tente de présenter l'apprentissage comme un moyen d'expliquer à la fois le rythme et les types de changement dans une organisation en évolution, le contexte, mais aussi les réponses de cette organisation en termes de changements organisationnels. L'apprentissage est un concept développé beaucoup plus dans le sens d'adaptation (Argyris et Shone, 1978). Il peut être défini comme le processus de changement des connaissances et compétences nécessaires pour faire adapter tout type d'organisation à un environnement donné ou bien créer une certaine cohérence entre l'organisation et son environnement. Cet environnement peut constituer un élément contraignant ou bien porteur d'opportunités. La relation de l'organisation et de l'environnement est donc caractérisée par un jeu de stimuli-réponse. L'organisation, travers ses membres émet des réponses qui permettent de maintenir un contexte dans son état parce qu'ils ont codé ce qu'ils ont appris dans le passé et qui va être appliqué automatiquement pour corriger les erreurs perçues.

L'évolution des organisations peut être analysée comme les successions de changements entre les éléments produisant l'apprentissage. Les éléments d'apprentissage sont les suivants: un environnement donné, les connaissances, le positionnement, le mode de réponse de l'organisation. Ces éléments interagissent de manière à assurer une certaine cohérence. Les moments et traces d'apprentissage sont caractérisés par des changements entre ces différents éléments.

Figure N°01 : Logique du changement organisationnel par le biais de l'apprentissage



Transformation (Tacite-Explicite) Légitimation (Explicite-Explicite)

Source : élaboré par les auteurs

La relation entre le positionnement dans un marché donné et les connaissances détenues au niveau individuel ou collectif est expliquée par la transformation des connaissances tacites issues des interactions sociales interindividuelles 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...et. Ce que Nonaka et Takeuchi appellent la conversion des connaissances. Le partage caractérise la relation entre les connaissances et l'environnement visé. L'environnement est interprété par les membres de l'organisation comme étant contraignant ou porteur d'opportunités. La connaissance tacite accumulée au niveau individuel est socialisée avec d'autres membres de l'organisation. L'interprétation de l'environnement ne se réalise qu'à partir des connaissances collectives et partagées des membres qui sélectionnent et retiennent de l'environnement que ce qui leur convient pour rationaliser leurs actions.

Les réponses aux changements sont représentées par les membres de l'organisation. Cette étape est fortement liée à l'apprentissage « en faisant ». C'est l'étape de l'intériorisation dans le modèle de Nonaka et Takeuchi. Cette phase nécessite une période de stabilité pour « gérer le nouveau contexte » et rétablir la cohérence interne et externe. Ce qui est représenté et discuté par les membres comme étant un problème identifié est interprété ou corrigé par des routines organisationnelles, des attitudes, des actions ancrées dans le système organisationnel. Les réponses de l'organisation se traduisent par une recherche de légitimité dans l'environnement. 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'apprentissage organisationnel est repérable dans les organisations par les différentes relations entre partage, légitimation et transformation et de représentation des réponses.

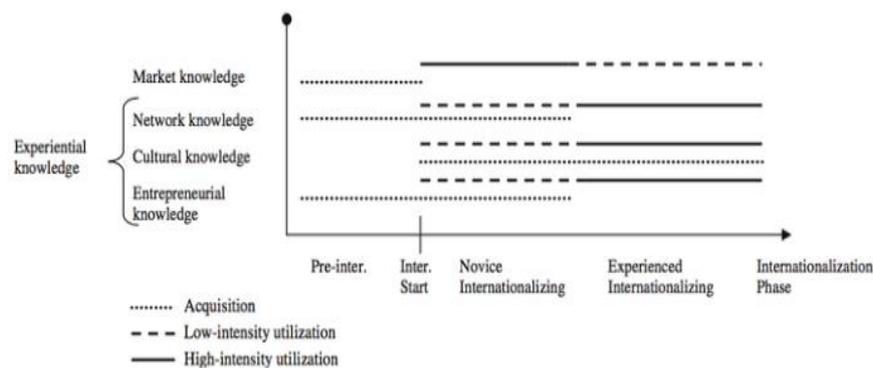
III. Apprentissage organisationnel et développement de connaissances dans un contexte d'internationalisation

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 (Labiad, 2018). Elle est considérée comme processus d'évolution nécessitant un changement organisationnel. Pour lutter contre l'incertitude relative à l'environnement international, les entreprises

développent un processus d'acquisition des connaissances. Il s'agit d'acquérir des connaissances objectives comme étape essentielle afin de déclencher le processus d'internationalisation quelle que soit sa forme.

Le développement des connaissances dans le processus d'internationalisation constitue la pierre angulaire de toute volonté d'engagement à l'international. Le processus d'internationalisation expose l'entreprise à plusieurs sources et types de connaissances (Bresman et al, 1999). Nous abordons principalement des connaissances institutionnelles, commerciales, expérientielles des marchés domestiques et des marchés internationaux. Les connaissances du marché peuvent être générales (les méthodes marketing, les caractéristiques communes des clients...etc.) et spécifique (les caractéristiques du marché national, le climat d'affaires, structure du marché et les caractéristiques des clients ... etc.). Dans leur modèle Merji et Umemoto, 2010 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.

Figure N°02 Modèle d'internationalisation basé sur les connaissances



Source : (Mejri 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 réussite 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. 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).

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 donné et peut être acquise 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 représentent une 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) 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.

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).

IV. Formes d'apprentissage organisationnel dans les processus d'internationalisation

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 entreprise 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 (Labiad, Bensaid, 2017).

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 objective relative aux marchés visés. Cette phase préalable est nécessaire pour la collecte des informations nécessaires au cadre règlementaire, institutionnel, commercial, 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. Nous distinguons 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 soient 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 à détecter 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 (Labiad, 2018). 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. Ce qui abordé d'ailleurs dans les travaux de (Johanson et Vahlne, 1990 ; Oviatt et McDougall, 2005) l'importance des réseaux d'affaires dans le processus d'internationalisation. 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 expérientielles, 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 permettent 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 (Labiad, 2018).

V. Le management de l'apprentissage organisationnel réussi dans une entreprise d'agriculture en Algérie

Depuis l'ouverture commerciale en 1989, l'économie algérienne trouve toujours de difficultés en termes d'insertion économique internationales. Le tissu industriel demeure toujours délicat et peu diversifié. Depuis les années 90, l'État algérien a conduit des changements profonds pour transformer et mondialiser son économie en l'occurrence l'exportation hors hydrocarbures. Il a élargi sa coopération internationale avec l'ouverture économique et la libéralisation du commerce extérieur. Aujourd'hui, les PME algériennes tentent de s'impliquer dans les échanges internationaux, toutefois pour certaines entreprises l'intégration sur les marchés internationaux demeure difficile.

Sur un total de 800 PME exportatrices (Annuaire des entreprises exportatrices 2017, ALGEX), il a été recensé 50 entreprises qui exportent d'une manière régulière (Office National des Statistiques, 2015). Selon une étude présentée par le CREAD (Enquête PME exportatrices algériennes, 2019), les marchés d'exportation sont très variés avec une nette distinction entre les marchés européens, arabes et africains où les relations commerciales sont relativement stables du fait du rapprochement géographique, culturel et les accords régionaux. Selon la même étude effectuée sur un total de 43 entreprises exportant régulièrement, la composite sectorielle la plus présente dans l'exportation se trouve beaucoup plus dans les PME agricoles à côté de l'industrie de l'agroalimentaire, l'industrie du bois, l'industrie chimique, caoutchouc et plastique, l'industrie des mines et carrières. La première réflexion s'oriente vers l'avantage comparatif dont dispose le pays, celui des hydrocarbures et que les produits exportés reflètent forcément l'avantage comparatif comme les produits chimiques et pétrochimiques. Mais le constat nous montre que la tendance des exportations qu'on trouve est concentrée dans les PME agricoles. Le contexte des PME algérien oriente l'intérêt de la recherche vers des PME exerçant dans le secteur d'agriculture, plus précisément l'exportation de dattes, car elle représente à elle 40% du montant total des exportations agricoles en Algérie (Office Nationales des Statistiques, 2015).

VI. Méthodologie de recherche

La visée exploratoire du travail impose une méthodologie qualitative. L'objectif de la recherche est d'analyser l'apprentissage organisationnel au sein d'une PME d'agriculture située dans le sud d'Algérie (wilaya de Biskra) ayant déjà effectué des opérations d'exportation et de comprendre si les processus de développement des connaissances leur permettent d'augmenter son engagement à l'international.

La démarche qualitative est matérialisée par un guide d'entretien non exhaustif. Les entretiens de type semi-directif se sont déroulés avec le gérant et les responsables des opérations internationales, ayant vécu le processus d'internationalisation de leur entreprise depuis son déclenchement pour qu'ils puissent restituer une description des opérations d'exportation. Le guide d'entretien aborde trois lignes principales, à savoir : Apprentissage des marchés étrangers, apprentissage expérientiel et degré d'internationalisation.

- **Apprentissage des marchés étrangers :** Il s'agit de connaître tout d'abord comment l'entreprise acquiert des connaissances d'internationalisation et de connaître si l'apprentissage des marchés étrangers est maîtrisable sur les suivants aspects : (La recherche et l'analyse de l'information sur les marchés et les cadres institutionnels étrangers, Le processus de sélection d'un marché étranger 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 :** Il s'agit d'apprécier l'expérience internationale à travers les aspects suivants : (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.

- **Le degré d'internationalisation** : Parlant plus précisément de l'importance ou du degré du chiffre d'affaires réalisé à l'étranger (le chiffre d'affaires réalisé à l'étranger sur le chiffre d'affaires total) d'une part et les marchés ciblés par cette dernière (Afrique, Asie, Europe...) d'autre part. Les marchés ciblés nous permettent d'apprécier la distance culturelle et institutionnelle. Le degré d'internationalisation dans le cadre de cette recherche, estimé va s'étaler sur un intervalle de 7 ans de l'année 2012 jusqu'à l'année 2018.

La structure du guide d'entretien commence par l'appréciation de l'apprentissage organisationnel et la nature des connaissances d'internationalisation que ce soit connaissances des marchés étrangers ou connaissances expérientielles cumulées à travers plusieurs années d'exportation. Cette démarche permet d'analyser l'influence de l'apprentissage sur le mode d'entrée, le choix des marchés visés et le degré d'internationalisation sur un intervalle de sept ans.

VII. Résultats et Discussions

Réussir son internationalisation dépend certainement de plusieurs facteurs. Dans le cadre de cette recherche, nous essayons de montrer le rôle important de l'apprentissage et des connaissances. Apprécier l'importance de l'apprentissage organisationnel en particulier au sein d'une entreprise demeure une tâche extrêmement difficile en raison de la nature du processus. L'apprentissage en question est un processus continu et il ne peut être apprécié qu'à partir d'un intervalle de temps suffisant.

La PME exportatrice ayant fait l'objet d'étude prend la forme d'une entreprise à responsabilité limitée exerçant dans la wilaya de Biskra actuellement avec 49 salariés. Les principales raisons ayant poussé l'entreprise à tenter l'international sont : l'augmentation des 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. À travers les entretiens effectués avec le gérant et les responsables des opérations internationales, nous avons pu constater que la PME a créé fin l'année 2013 un service de marketing et règlementation internationales, qui contient une équipe spécialisée et formée dans l'export et les relations internationales. L'équipe formée au sein de l'entreprise est chargée spécialement à assurer la plateforme des opérations internationales (étude de la législation étrangère, étude des marchés étrangers, besoin et tendance des clientèles, les concurrents, sources de connaissances ...etc.).

La connaissance demeure un élément extrêmement difficile à quantifier, mais elle peut être observable indirectement en fonction d'un comportement observable. L'apprentissage sur les marchés qui peut être considéré comme un apprentissage d'adaptation de l'entreprise à son nouvel environnement et l'apprentissage expérientiel comme un apprentissage *by doing*. Les apprentissages opérés au niveau de la PME d'agriculture sont exposés dans le tableau suivant sur un intervalle de 7 ans :

Tableau N°01 : Observation des apprentissages au sein de la PME d'agriculture durant (2012-2018)

	Connaissances d'internationalisation	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Appren-tissage sur le marché	-La recherche et l'analyse de l'information sur les marchés et les cadres institutionnels étrangers	/	/	Maitrisé	Maitrisé	Maitrisé	Maitrisé	Maitrisé
	-Le processus de sélection d'un marché étrangers à pénétrer et le mode d'entrée	/	/	Maitrisé	Maitrisé	Maitrisé	Maitrisé	Maitrisé
	-L'adaptation de produits aux consommateurs étrangers	/	/	/	/	Maitrisé	Maitrisé	Maitrisé
	-Le suivi des besoins et des tendances des clients	/	/	/	/	Maitrisé	Maitrisé	Maitrisé
	-Cerner l'état des concurrents et les pratiques des affaires à l'étranger	/	/	/	/	/	/	Maitrisé
	-L'évaluation du potentiel des marchés étrangers	/	/	/	/	/	/	/
Appren-tissage expé-rience	-Maitrise des coûts d'internationalisation	/	/	/	Maitrisé	Maitrisé	Maitrisé	Maitrisé
	-Le processus de choix du degré de contrôle des opérations à l'étranger	/	/	/	/	/	/	/
	-Le choix du personnel à assigner aux opérations internationales	/	/	Maitrisé	Maitrisé	Maitrisé	Maitrisé	Maitrisé
	-Le développement des compétences humaines nécessaires aux opérations à l'étranger	/	/	/	Maitrisé	Maitrisé	Maitrisé	Maitrisé
	-La maîtrise des techniques financières internationales	/	/	Maitrisé	Maitrisé	Maitrisé	Maitrisé	Maitrisé
	-L'établissement de liens et de contacts avec des parties étrangères et pérennisation des relations avec les partenaires étrangers	/	/	/	Maitrisé	Maitrisé	Maitrisé	Maitrisé
	-La gestion et la coordination des opérations transfrontières	/	/	/	/	/	/	/
	-Saisir les opportunités qui s'offrent à l'étranger	/	/	/	/	Maitrisé	Maitrisé	Maitrisé

La PME a commencé à opérer à l'international à partir de l'année 2010 en réalisant des opérations d'exportation d'une manière indirecte via un agent indépendant dont le chiffre d'affaires réalisé à l'étranger n'a pas dépassé le 1% du chiffre d'affaires total. Son degré d'exportation s'est évolué intimement depuis l'année 2012 jusqu'à 2018 comme le présente le tableau N°01 :

Tableau N°02 : Degré d'internationalisation de la PME d'agriculture durant (2012-2018)

Année	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Degré d'exportation	8.2%	10.1%	15.4%	11.2%	23.1%	27.3%	33.1%

Source: Entreprise

Cette entreprise a opéré au cours des trois premières années dans des pays proches géographiquement (Tunisie, Égypte). Les pays africains présentent une similitude et une distance culturelle et même institutionnelle peu différente. L'orientation de la PME vers les pays proche culturellement et géographique s'explique par le manque de connaissances et les coûts d'internationalisation qui reviennent moins chers. Cette démarche présente une certaine sécurité et moins de risque. D'ailleurs, nous remarquons à travers le tableau N°1 et N°2 que pendant les années 2012 et 2013 l'entreprise n'investit pas dans l'apprentissage organisationnel, notamment l'apprentissage d'adaptation du moment que cette tâche a été laissée à un agent indépendant qui prenait en charge tous les aspects des opérations internationales dans cette période. Ce n'est qu'à partir de l'année 2014 que l'entreprise compte sur sa propre équipe pour assurer les opérations à l'international d'une manière directe sans la présence d'un intermédiaire. Remarquons que l'entreprise s'est investi dans l'apprentissage des marchés étrangers à savoir dans la recherche et l'analyse de l'information sur les marchés et les cadres institutionnels étrangers ainsi que le processus de sélection des marchés étrangers à pénétrer et le mode d'entrée. L'entreprise a commencé à développer son processus d'adaptation via des processus cognitifs pour construire une mémoire de connaissances organisationnelles propre à l'entreprise. Elle a acquis aussi une certaine expérience sur les techniques financières internationales suite aux répétitions issues des opérations courantes à l'étranger.

À partir de l'année 2015, elle s'est orientée vers des pays européens (Espagne, France et Allemagne). L'apprentissage organisationnel sur le marché africain a permis de capitaliser une expérience qui a poussé l'entreprise à envisager des exportations dans des pays européens. Les premières opérations ont été réalisées en fonction d'une distance culturelle et géographique faible c'est-à-dire, qu'elle s'est orientée vers des marchés africains dont les normes et valeurs sociales ne sont pas très différentes et même les pratiques des affaires sont moyennement différentes. En effet, la quantité de connaissances collectées détermine les marchés à cibler et le manque d'expérience a un impact direct sur l'orientation géographique. Mais une fois l'entreprise a accumulé assez de connaissance et d'expérience, elle s'est orientée vers des marchés d'une distance culturelle et pratiques commerciales complètement différentes.

D'une année à une autre, l'entreprise améliore son apprentissage. Le degré d'exportation a augmenté à partir de l'année 2016 en remarquant que l'entreprise maîtrise d'une part les grandes lignes de l'apprentissage d'adaptation (maîtrise du cadre institutionnel, connaissance de marché, adaptation de produits aux consommateurs étrangers et tendance de la clientèle) et l'apprentissage expérientiel abordant principalement de la maîtrise des couts d'internationalisation, le développement des compétences humaines nécessaires aux opérations à l'étranger et l'établissement de liens et de contacts avec des parties étrangères et pérennisation des relations avec les partenaires étrangers. L'entreprise arrive à tisser des relations avec des partenaires étrangers. Ces réseaux d'affaires ont offert à l'entreprise des opportunités, des sources de connaissances et ressources externes à l'entreprise, cela a permet de renforcer son engagement à l'international.

Aujourd'hui, l'entreprise détient un stock important d'expérience internationale, et affiche une volonté de s'internationaliser dans les pays asiatiques et cela malgré la distance culturelle et institutionnelle différente, pratique des affaires plus complexe et distance géographique lointaine.

Conclusion

Mettre l'accent sur l'apprentissage organisationnel comme objet de recherche, ouvre de nouvelles perspectives importantes et prometteuses pour explorer certaines des questions les plus pertinentes,

mais encore peu étudiées au niveau microéconomique au sein de la PME en Algérie. L' étude de cas de l'agriculture en Algérie projette un éclairage important sur les efforts d'apprentissage pour les entreprises voulant se positionner sur les marchés étrangers. Elle précise en effet que, grâce à des activités d'apprentissage organisationnel, l'entreprise peut renforcer son degré d'engagement à l'international. L'apprentissage organisationnel en question devrait être un objectif important pour les entreprises qui souhaitent réussir à l'international. Leur développement va permettre en réalité d'enrichir les connaissances (explicites et tacites) déjà acquises ceci d'une part et d'autres parts de convertir les routines établies au sein de la PME algérienne en une dynamique endogène selon (Datoussaid, 2020).

Bibliographie

- 1) Argyris C. et Schon D. (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*, Reading, MA : Addison-Wesley, 1978
- 2) 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, pp. 909-1014.
- 3) Barringer, B.R., Greening, D.W., (1998). Small business growth through geographic expansion: a comparative case study. *J. Bus. Venturing*, vol.13, N°5, pp. 467-492.
- 4) Baumard, P. *Organisations déconcertées*, Masson., 1995.
- 5) Bedeian, A. (1990). "Choice and determinism : a comment", *Strategic Management Journal*, vol 11.
- 6) 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, pp. 329-58.
- 7) Coriat, B., Dosi, G. (1998), "learning how to govern, and learning how to solve problems", in Chandler, Hagstrom and Solwell, paper prepared for the prince bertil symposium on "the dynamic firm" held in Stockholm, 1994.
- 8) Datoussaid, A. (2020), "Routines et apprentissage dans la PME industrielle privée en Algérie: des outils importants du changement organisationnel et de l'innovation", Chapitre n°7, *Management de l'innovation et apprentissage dans les entreprises en Algérie*, Edition l'Harmattan, Décembre 2019, pp.168-192.
- 9) Datoussaid, A. (2019), "Tacit knowledge in the Algerian industrial SMEs: Elements of location and capital to mobilize for innovation", *International journal of knowledge management and practices*, vol.7, n°1, pp.7-14.
- 10) Datoussaid, A. (2015), "stratégie d'entreprise et croissance des revenus dans un régime à haute intensité en connaissance : le cas des PME algériennes", thèse de doctorat en économie, université de Tlemcen, Algérie.
- 11) Djeflat, A.(2010), *Building Science Technology and Innovation Systems in Africa: experiences from the Maghreb*, Adonis-Abbey, Londres, GB, 312 pages
- 12) Dodgson, M (1993). Organizational learning: a review of some literatures. *Organizational studies*, Vol.14, N°3, pp. 375-94.
- 13) Dosi, G., Teece D., Winter S., (1990), " les frontières des entreprises : vers une théorie de la cohérence de la grande entreprise ", *Revue d'économie industrielle*, vol.51, pp. 238-254.
- 14) Easterby-Smith M., (1997). Disciplines of organizational learning: contribution and critiques. *Human relations*, Vol.50, N°9. P 1085-1113.

- 15) Eriksson Kent, Jan Johanson, Anders Majkgard, Deo Sharma, (1997), Experientiel knowledge and cost internationalization process, *Journal of International Business Studies* Vol. 28, N°2,
- 16) Fiol, Marlène C., et Marjorie A., Lyles (1985). *Organizational Learning*, *The Academy of Management Review*, vol. 10, n°4, P 803-813.
- 17) Fairbanks, M. (2000), *sem tecnologia, o future énergro*, RUMOs, n° 117, outubro.
- 18) Foray, D. (2009), *l'économie de la connaissance*, Editions la découverte, Paris.
- 19) Gaël Gueguen, Catherine Peyroux, Olivier Torrès, (2007). Degré d'internationalisation et pratiques d'innovation : le cas de PME polonaises, XIII^e Conférence Internationale du réseau PGV Lisbonne, pp.20-21 septembre 2007.
- 20) H., Birkinshaw, J., Nobel, R. (1999). Knowledge transfer in international acquisitions. *Journal of International Business Studies*, Vol.30, N°3, pp. 439-462.
- 21) Hsu Chin-Chun, Pereira Arun, (2008). Internationalization and performance: The moderating effects of organizational learning. *The international on management science*, Vol. N° 36, pp. 188-205.
- 22) Ikujiro Nonaka, Ryoko Toyama (2005).The theory of the knowledge-creating firm: subjectivity, objectivity and synthesis *Industrial and Corporate Change*, Volume 14, Issue 3, pp. 419-436.
- 23) Ingram, M. (1994). L'apprentissage organisationnel dans les coopérations, *Revue Française de Gestion*, pp. 105-21.
- 24) Johannessen, J-A., Olaisen, J., Olsenc, B. (2001). " Mismanagement of tacit knowledge: the importance of tacit knowledge, the danger of information technology, and what to do about it", *International Journal of Information Management*, 21, pp. 3- 20.
- 25) 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, pp. 1411-1431.
- 26) Johanson Jan, Weidersheim Finn Paul (1975).The internationalization of the firm - Four Swedish Cases. *Journal of Management Studies*; Vol 12, N°3, pp. 305-322.
- 27) 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, pp. 23-32.
- 28) Johanson, Jan, Vahlne Jan-Erik (1990). The Mechanism of Internationalization. *International Marketing Review* Vol.7 N°4, pp.12-24.
- 29) Koenig Gérard (1994). L'apprentissage organisationnel: repérage des lieux, *Revue française de gestion*, N° 97, pp. 76-83.
- 30) Lebas, Christian (1993), « La firme et la nature de l'apprentissage », *Economies et Sociétés, Série Dynamique technologique et organisation*, n°1, pp. 7-24.
- 31) Lundvall, B.-A., Johnson, B., (1994), "The learning economy", *Journal of Industry Studies*, 1(2), pp. 23-42.
- 32) M. and Harris, S. (2012). Knowledge acquisition for the internationalization of the smaller firm: content and sources. *International Business Review*, Vol. 21, pp. 631-647.
- 33) M. Oviatt and P. Ph. (2005) McDougall. Toward a theory of international new venture, *Journal of International Business Studies*, Vol. 36, N°1, pp. 29-41.
- 34) MacDonald, S. (1995), "Learning to change : an information perspective on learning in the organization", *Organization Science*, vol 6, n°5.

- 35) Matthieu Crozet, Lionel Fontagné (2010). L'internationalisation des entreprises : une analyse microéconomique de la mondialisation, Revue *Economie et Statistique*, pp.1-3
- 36) Mejri, K. and Umemoto, K. (2010) Small- and Medium-Sized Enterprise Internationalization: Towards the Knowledge-Based Model. *Journal of International Entrepreneurship*, Vol.8,N°2, pp. 156-167.
- 37) Labiad.N. (2017). Internationalisation des entreprises : L'apprentissage organisationnel dans le modèle Uppsala (Cas des entreprises algériennes). *International journal of Economics and strategic management of business process*, ESMB. Vol 9, pp. 150-162.
- 38) Labiad.N. (2018). Stratégie d'internationalisation des entreprises algériennes : Modèle de performance économique et développement technologique, thèse de Doctorat, université de Sidi Bel-Abbes, Algérie.
- 39) Nonaka I, Takeuchi H., (1995). The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation. New York: Oxford University Press.
- 40) Nonaka, I . (1994). "A dynamic theory of organizational knowledge creation", *Organization Science*, Vol 5, n°1.
- 41) Penrose E. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*, Oxford University Press, Third Edition, 1995.
- 42) Petersen, B., Pedersen, T., Sharma, D. D. (2003). The role of knowledge in firm internationalization process. Wherefrom and whereto? In A. Blomstermo, D. D. Sharma (Eds.), *Learning in the internationalization process of firms* 36–55 Cheltenham, UK and Northampton, MA, USA: Edward Elgar
- 43) Polanyi, M. *Personal knowledge*, Routledge and Kegan, London, 1962.
- 44) Prahalad C., Hamel G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, vol 68, n°3, pp. 79-91.
- 45) S. Tamer Cavuşgil ,John R. Nevin (1981). Internal Determinants of Export Marketing Behavior: An Empirical Investigation. *Journal of Marketing Research*. Vol. 18, No. 1 (Feb., 1981), pp. 114-119.
- 46) Senge, P. M. (1990b). The leader's new work: Building learning organizations. *Sloan Management Review*, Vol.32, N° 1, pp. 7-22.
- 47) Stiglitz, J.E. (2011), "Rethinking development economics", *World Bank Research Observer* 26, pp. 230-236.
- 48) Tan, J., Wu, Y., Wagster, J. and Biswas, G. (2007), Effect of Metacognitive Support on Student Behaviors in Learning by Teaching Environments, *AI in Education*
- 49) Tarondeau j.C. , Jolibert A. , Choffray J.M. : "Le management à l'aube du XXIème siècle", *Revue Française de Gestion*, n° 100, septembre-octobre 1994, pp.9-21.
- 50) 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, pp. 851-873.
- 51) Welch, D. E., Welch, L. S. (1996). "The internationalization process and networks: A strategic management perspective", *Journal of International Marketing*, Vol.4, N°3, pp. 11-28.