**Revue Internationale des Sciences de Gestion**
ISSN: 2665-7473
Volume 8 : Numéro 2

# Processus d'internationalisation de la PME et processus d'apprentissage : une analyse à la lumière du modèle Uppsala. -Cas de la région Fès-Meknès-

# The Process of SME internationalization and the learning process : an analysis in light of the Uppsala model. -Case of the Fès-Meknès Region-

**MEHDAOUI Hourya**
**Docteur en Sciences Economiques et Gestion**
Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales
Université Sidi Mohamed Ben Abdellah
Laboratoire Etudes et Recherche en Management des Organisations et des Territoires (ERMOT)
Fès, Maroc.

**MOUFDI Nada**
**Enseignante chercheuse**
Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales
Université Sidi Mohamed Ben Abdellah
Laboratoire Etudes et Recherche en Management des Organisations et des Territoires (ERMOT)
Fès, Maroc.

**Date de soumission :** 09/04/2025

**Date d'acceptation** : 08/05/2025

**Pour citer cet article :**

MEHDAOUI H. & MOUFDI N. (2025) « Processus d'internationalisation de la PME et processus d'apprentissage : une analyse à la lumière du modèle Uppsala -Cas de la région FES-MEKNES- », Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 8 : Numéro 2 » pp : 681 - 705

**Résumé :**

Cette recherche analyse l'internationalisation en tant que processus d'apprentissage, exprimée en termes de connaissances d'affaires, de connaissance des institutions étrangères et de connaissances d'internationalisation. Elle analyse également l'internationalisation en tant que processus qui respecte le principe de la distance psychique, exprimée en termes de distance liée aux pays et de distance liée aux personnes. Enfin, cette recherche analyse l'internationalisation comme un processus d'apprentissage permettant d'acquérir une expérience internationale essentielle pour réduire la distance psychique.

En recourons aux analyses descriptives, les résultats valident partiellement l'hypothèse selon laquelle l'internationalisation est considérée comme un processus d'apprentissage et valident totalement l'hypothèse relative à l'internationalisation et le respect de la distance psychique. Quant aux analyses de corrélation, l'étude montre que l'apprentissage réduit la distance psychique des PME internationales de la région.

Ces analyses ont été réalisées en suivant une démarche quantitative et en utilisant le logiciel SPSS. Empiriquement, 54 PME industrielles installées dans la région Fès-Meknès ont été étudiées.

**Mots clés** : Internationalisation ; Apprentissage ; Distance psychique ; PME ; Uppsala.

**Abstract :**

This study examines internationalization as a learning process, articulated through three key dimensions : business knowledge, institutional knowledge, and internationalization knowledge. Additionally, it explores internationalization as a process governed by the principle of psychic distance, operationalized in terms of country distance and people distance. Finally, this research analyzes internationalization as a learning process that enables the acquisition of international experience, essential for reducing psychic distance.

Using descriptive analysis, the findings partially support the hypothesis that internationalization is considered a learning process, while fully confirming the hypothesis concerning internationalization and the respect for psychic distance. Regarding correlation analyses, the study shows that learning significantly reduces the psychic distance of international SMEs in the studied region.

These analyses were conducted following a quantitative approach and using SPSS software. Empirically, 54 industrial SMEs located in the Fes-Meknes region were studied.

**Keywords** : Internationalization ; Learning ; Psychic Distance ; SME ; Uppsala.

## Introduction

De nos jours, l'internationalisation n'est plus un comportement réservé qu'aux grandes entreprises ; l'internationalisation concerne également les petites et les moyennes entreprises. En effet, avec la mondialisation des économies, le développement de ces entreprises à l'international devient un enjeu fondamental. Au regard de l'importance qu'occupe ce sujet, les chercheurs ont développé des approches variées d'internationalisation. Chaque approche se développe à partir des insuffisances de celle qui la précède.

Au début, la théorie béhavioriste a pris l'initiative d'expliquer l'internationalisation des entreprises, le cas du modèle d'Innovation (Cavusgil, 1980 ; Reid, 1981 ; Bilkey & Tesar, 1977) et du modèle d'Uppsala (Johanson & Wiedersheim, 1975 ; Johanson & Vahlne, 1977). Bien qu'elle a dominé le champ des recherches sur l'internationalisation, la théorie béhavioriste était incapable d'expliquer certains comportements des entreprises sur la scène internationale (Khayet, 2004). Cela a orienté les recherches vers d'autres approches à savoir : l'approche par les réseaux (Johanson & Mattsson, 1988 ; Johanson & Vahlne, 2009) et l'approche de l'entrepreneuriat internationale (Rennie, 1993 ; Cavusgil, 1994 ; Madsen, et al., 2000). Malgré la diversité apparente de ces approches, elles convergent souvent vers la reconnaissance de l'importance de l'apprentissage dans le processus de l'internationalisation des entreprises.

La relation internationalisation-apprentissage a été peu examinée dans les écrits scientifiques. Historiquement, la littérature contribue l'origine de l'analyse de l'apprentissage dans le processus d'internationalisation au modèle d'Uppsala de Johanson & Vahlne (1977). En général, l'entreprise s'internationalise d'une manière progressive, en fonction des connaissances acquises. Cela veut dire que, en accumulant des connaissances et des compétences, l'entreprise vise les marchés lointains avec une distance psychique élevée. Ce faisant, il est suggéré que l'entreprise parvient à réduire la distance psychique, lors de son processus d'internationalisation, par l'apprentissage. Ce faisant, en nous appuyant sur l'origine de la littérature et en considérant que ce modèle trouve généralement son application dans les PME (Costa, et al., 2017), nous l'avons choisi pour présenter une explication de cette relation à la lumière de ses fondements.

Bien que ce modèle soit essentiel dans l'analyse du processus d'internationalisation comme processus séquentiel d'apprentissage, il n'est pas largement examiné selon cette perspective. Encore, les recherches théoriques et empiriques existantes ont été principalement développées

dans les pays européens ou nord-américains, en analysant le processus d'internationalisation des grandes entreprises (Angué & Mayrhofer, 2010). Ainsi, très peu d'études ont testé l'applicabilité du modèle dans le contexte des pays/économies en développement et dans les PME, bien que cela semble récemment très crucial (Paul, et al., 2017).

En effet, il y a donc un réel besoin d'analyser la relation entre le processus d'internationalisation et le processus d'apprentissage à la lumière du modèle d'Uppsala, plus particulièrement dans le contexte de PME d'un pays en développement comme le Maroc.

Dans ce cadre, l'objectif principal de cet article est de répondre à la question suivante : le processus d'internationalisation de la PME peut-il être considéré comme un processus d'apprentissage, réduisant ainsi la distance psychique **?** Cette problématique nous permet d'analyser le processus d'internationalisation comme un processus d'apprentissage visant à réduire la distance psychique. Pour ce faire, notre recherche a suivi une démarche quantitative et a été analysée à l'aide du logiciel SPSS.

Nous organisons notre article en trois parties. D'abord, une première, qui consiste à présenter une revue de la littérature générale sur le modèle d'Uppsala, et à mettre en lumière, par la suite, le cadre théorique et les hypothèses de la recherche qui appréhende notre problématique. Puis, une seconde partie, qui traite de la méthodologie adoptée. Enfin, nous examinons les résultats et leurs discussions.

## 1. L'internationalisation et l'apprentissage : au cœur du modèle Uppsala

### 1.1 La littérature sur le modèle d'Uppsala

Le modèle Uppsala a été développé pour la première fois par des études menées par les chercheurs suédois Johanson et Wiedersheim-Paul (1975) et Johanson et Vahlne (1977). Ces études, portées sur le processus de l'internationalisation, ont montré que les entreprises s'internationalisent progressivement par une série d'étapes, en commençant par un modèle initial de l'engagement dans des marchés proches psychiquement, et en progressant vers un engagement plus important sur des marchés les plus éloignés. L'entreprise apprend et acquiert des connaissances grâce à ces opérations, chose qui lui permettra de réduire la distance psychique et de s'internationaliser vers de nouveaux marchés.

Ces différents constats font que le modèle Uppsala repose sur deux principaux apports : « Le processus d'apprentissage séquentiel » et « La distance psychique ».

Le premier apport de ces auteurs, analysant l'internationalisation comme un processus d'apprentissage séquentiel, explique ce processus comme une acquisition, une intégration et une utilisation des connaissances dans les opérations internationales, ainsi que par une participation progressive à des marchés internationaux. Les connaissances cumulées suite à un apprentissage dynamique, représentent pour l'entreprise un élément important pour évaluer les risques et saisir les opportunités du marché (Johanson & Vahlne, 1977). En effet, ces connaissances acquises tirées d'expériences internationales des dirigeants facilitent le processus de décision des entreprises lors de chaque étape de l'internationalisation. Selon ce modèle, il convient à distinguer quatre étapes d'internationalisation : aucune activité d'exportation régulière, exportation via des agents indépendants, création d'une filiale de vente à l'étranger, production dans le pays étranger.

Concernant le deuxième apport, qui a porté sur la distance psychique, les entreprises ont tendance à privilégier les pays proches, à faible distance psychique, lorsqu'elles commencent à s'internationaliser, puis s'étendent par la suite à des marchés psychiquement éloignés. Ceci explique que lorsque l'expérience internationale s'accroit la distance psychique se réduit. Il importe de préciser que la distance psychique est définie comme l'ensemble des facteurs qui restreignent le flux d'information en provenance et à destination du marché. Ces facteurs de distance psychique entre les pays d'origine et les pays d'accueil sont : les différences géographiques, linguistiques, culturelles, de formation, d'éducation, les disparités sociales, ainsi que les différences de pratiques d'affaires, et de développement industriel (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975). Ce faisant, selon ce modèle, la distance psychique est un facteur important utilisé par l'entreprise pour choisir l'entrée sur le marché international, mais il n'est pas le seul. La taille du marché potentiel ainsi que les opportunités qu'il offre sont aussi des facteurs déterminants dans l'expansion internationale.

En somme, l'internationalisation de l'entreprise, comme étant un processus séquentiel d'apprentissage, permet l'apprentissage de nouvelles connaissances et l'accumulation d'un ensemble d'expériences. Ces derniers permettent une réduction de la distance psychique, aident à la prise de décision pour intégrer de nouveaux marchés, et augmentent l'engagement à l'international et donc l'expansion internationale.

En enrichissant l'approche incrémentale de Johanson et Wiedersheim-Paul (1975), une autre étude a été réalisée par Johanson et Vahlne (1977) sur d'autres entreprises suédoises, et ce

pour apporter d'autres développements aux points faibles du modèle initial d'Uppsala, notamment en termes de la dynamique du processus d'internationalisation des entreprises.

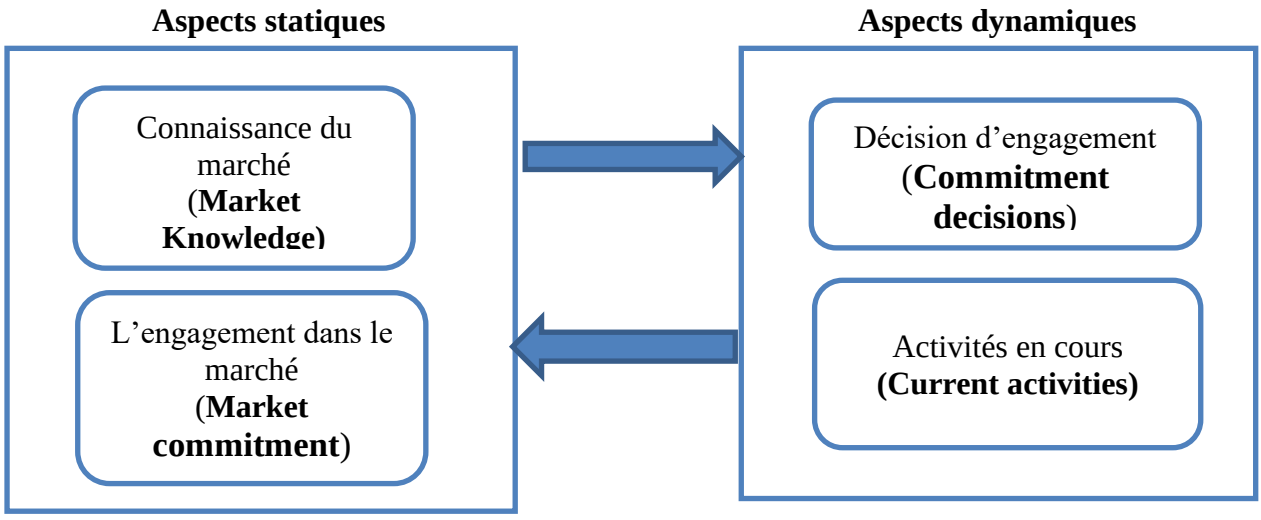
Selon cette étude, le processus de l'internationalisation ne se contente pas seulement des aspects statiques qui sont sous forme de ressources engagées pour un marché et des connaissances du marché, mais aussi d'aspects dynamiques qui sont les décisions d'engagement et les activités en cours. Dans ce sens, il est crucial de revenir sur une description des différentes composantes de ces deux aspects.

Concernant le premier aspect, l'aspect statique, le concept d'engagement des ressources sur un marché étranger se compose de deux facteurs : le montant des ressources engagées et le degré d'engagement. L'opérationnalisation du premier facteur se fait en fonction de l'importance des investissements nécessaires « en marketing, organisation et ressources humaines », alors que le second se réfère à la possibilité d'identifier une autre utilisation des ressources ainsi que sa transférabilité à une utilisation alternative (Ahokangas, 1998). Pour le concept de la connaissance du marché, Penrose (1959), distingue deux types de connaissances, le premier est objective « connaissance objective » et qui peut être enseigné, et l'autre est tacite « connaissance expérientielle » ou l'expérience qui ne peut être acquise que par les expériences personnelles. Ces connaissances expérientielles revêtent une importance très cruciale. D'une part, elles forment une relation directe avec l'engagement sur le marché. De ce fait, elles peuvent être considérées comme une ressource, autrement dit une dimension des ressources humaines. Par conséquent plus la connaissance d'un marché est bonne, plus les ressources sont précieuses et plus l'engagement envers le marché est fort. D'autre part, ces connaissances influencent les décisions d'engagement dans un marché. Dans ce sens, nous pouvons dire que les expériences acquises sont un élément essentiel dans le développement à l'international.

Concernant le deuxième aspect, l'aspect dynamique, le concept de décision d'engagement désigne les décisions prises pour engager des ressources dans des opérations à l'étranger. Elles dépendent des alternatives de décision proposées et de la façon dont elles sont choisies (c'est par rapport aux opportunités et problèmes du marché). Pour le concept des activités en cours, elles sont à leur tour la principale source d'expériences (connaissances expérientielles) vu que leur répétition en continuité dans un intervalle de temps constitue une accumulation d'expériences.

Après avoir défini les composantes de chaque aspect, la figure suivante décrit leur interaction :

**Figure 1 : Processus d'internationalisation de la firme (U-modèle) : Aspects statiques et dynamiques**




**Source : Johanson et Vahlne, (1977, p .26)**

Selon cette figure, la connaissance du marché et l'engagement des ressources des entreprises, qui correspondent aux aspects statiques, influencent les décisions relatives aux ressources et aux activités en cours, qui correspondent aux aspects dynamiques. Également, et selon Andersen (1993), les aspects dynamiques affectent à leur tour l'engagement des ressources et la connaissance du marché. Ils stimulent l'engagement de ressources supplémentaires sur les marchés étrangers et accroissent la connaissance du marché.

En 2009, Johanson et Vahlne reviennent sur leur ancien modèle d'Uppsala, qui a présenté l'internationalisation comme un processus graduel, pour présenter une nouvelle version qui considère l'internationalisation comme le résultat des interactions et des développements des relations au sein d'un réseau. Cette nouvelle version remplace l'interaction entre l'apprentissage par l'expérience et l'engagement, par un mécanisme similaire d'apprentissage par l'expérience et d'engagement axé sur les relations entre les réseaux d'entreprises (Johanson & Vahlne, 2003).

Ainsi, en 2017, dans une autre version révisée du modèle, Vahlne et Johanson (2017) soutiennent que les multinationales d'aujourd'hui sont : « *orientées vers le processus plutôt que vers la structure ; un réseau plutôt qu'une unité autonome ; des échanges commerciaux*

*plutôt que de la production ; proactives et entrepreneuriales plutôt que passives ; hétérarchiques (décentralisées) plutôt qu'hiérarchique* » (Vahlne & Johanson, 2017, p. 1088).

Au final, ces auteurs ont constaté qu'il est clair qu'il n'y a pas de processus d'internationalisation linéaire et préétabli. Le modèle est élaboré en fonction des opportunités identifiées et développées par chaque entreprise (Vahlne & Johanson, 2017). En effet, en raison de la diversité des entreprises et de leurs ressources, d'une part, et du fait que les entreprises font face à des niveaux de risques et d'incertitude variés, d'autre part, il est impossible d'organiser de manière linéaire les engagements internationaux des entreprises, car il existe autant d'entreprises que de processus (Santangelo & Meyer, 2017 ; Vahlne & Johanson, 2017).

Le modèle d'Uppsala, initialement développé pour analyser le processus d'internationalisation des grandes entreprises manufacturières, semble récemment important pour l'étude de l'internationalisation des PME (Johanson & Vahlne, 2009 ; Paul, et al., 2017). Les PME sont différentes des grandes entreprises et présentent des caractéristiques très spécifiques qui peuvent influencer leur décision d'entrer sur les marchés internationaux (Laufs & Schwens, 2014). De plus, plusieurs questions restent ambiguës quant à son applicabilité à d'autres contextes qui diffèrent socioéconomiquement, institutionnellement et culturellement de ceux des pays occidentaux (Shamba & Livian, 2014).

Sur cette base, nous analysons la pertinence de la relation entre le processus de l'internationalisation et le processus de l'apprentissage des PME Marocaines à la lumière du premier apport du modèle d'Uppsala ; vu qu'il présente une analyse explicite de la relation.

### 1.2 L'internationalisation comme processus d'apprentissage : cadre théorique et hypothèses de recherche

Parmi les auteurs célèbres qui ont animé ce débat de l'internationalisation comme processus d'apprentissage, on trouve : Johanson et Vahne (1977), Eriksson, Johanson, Majkgard et Deo Sharma (1997).

Pour Johanson et Vahlne (1977), l'internationalisation est considérée comme un ensemble d'étapes au cours desquelles l'entreprise procède au développement à l'international. Le passage d'une étape à une autre se fait suivant un développement de la connaissance des marchés étrangers. Ainsi, dans ce sens, nous pouvons comprendre que l'internationalisation est considérée comme un processus d'apprentissage. Dans ce processus, les connaissances

accumulées dans les entreprises concernent les connaissances commerciales, les connaissances institutionnelles et les connaissances en matière d'internationalisation (Eriksson, et al., 1997).

Selon Eriksson, Johanson, Majkgard et Deo Sharma (1997), l'internationalisation peut être considérée comme un processus d'apprentissage et d'accumulation de connaissances. Au fur et à mesure que les entreprises opèrent à l'étranger, elles connaissent des échecs et des succès, apprennent et modifient leurs routines et leurs structures administratives. Ce faisant, la connaissance s'accumule en menant des opérations internationales. C'est pourquoi les théories fondées sur l'apprentissage sont privilégiées pour expliquer les opérations internationales des entreprises (Barkema & Varmeulen, 1998).

En somme, le constat commun de ces études analysées, qui font partie de cette réflexion, révèle que l'internationalisation est un processus d'apprentissage. On nous inscrivant sur le modèle d'Uppsala, développé par Johanson et Wiedersheim-paul (1975) ainsi que Johanson et Vahlne (1977), nous pouvons dire qu'il suppose que les entreprises s'internationalisent de manière progressive, en fonction des connaissances acquises, que l'internationalisation s'effectue sur les marchés proches psychiquement, au début, avant de se diriger vers les pays lointains, et que l'expérience internationale (l'apprentissage) réduit la distance psychique. En effet, c'est un modèle qui met en lumière le processus d'internationalisation et le processus d'apprentissage, tout en reliant ce dernier au concept de la distance psychique.

**Processus d'apprentissage**

En concevant l'internationalisation comme un processus d'apprentissage graduel, elle est considérée comme un ensemble d'étapes au cours desquelles l'entreprise procède au développement à l'international. Le passage d'une étape à une autre se fait suivant un développement de la connaissance des marchés étrangers. Ainsi, dans ce sens, nous pouvons comprendre que l'internationalisation est considérée comme un processus d'apprentissage. Dans ce processus, les connaissances accumulées dans les entreprises concernent les connaissances commerciales, les connaissances institutionnelles et les connaissances en matière d'internationalisation (Eriksson, et al., 1997). Dans le même sens, Eriksson et collab (2000) conçoivent l'internationalisation comme un processus d'apprentissage organisationnel et de développement de connaissances.

### Distance psychique

Selon le modèle Uppsala, les entreprises, lors de leur internationalisation, commencent par les pays proches, à faible distance psychique, puis s'étendent vers les marchés psychiquement éloignés. Ce faisant, c'est un modèle qui a corrélé le processus de l'internationalisation à la distance psychique séparant l'entreprise du pays où elle s'implante.

### Expérience internationale et distance psychique

Les auteurs de ce modèle expliquent ainsi que, dans la mesure de l'accroissement de l'expérience internationale, la distance psychique qui sépare les entreprises des nouveaux territoires étrangers, plus particulièrement les PME, est réduite. En effet cette diminution de la distance psychique favorise une progression plus vaste des entreprises vers les différents pays.

Ces différents développements permettent de formuler les hypothèses suivantes :

Le processus d'internationalisation des PME est un processus d'apprentissage séquentiel respectant le principe de la distance psychique. Il permet de répondre aux principaux apports du modèle d'Uppsala.

- H 1.1 : l'internationalisation est un processus d'apprentissage séquentiel, dans la mesure où l'entreprise lors de son internationalisation acquiert de l'expérience.
- H 1.2 : Lors de l'internationalisation, l'entreprise respecte le principe de la distance psychique.
- H 1.3 : Plus l'expérience internationale augmente, plus la distance psychique se réduit.

L'objectif est d'analyser l'internationalisation et l'apprentissage de la PME à la lumière du modèle d'Uppsala.

## 2. Méthodologie de la recherche

### 2.1 Posture épistémologique, méthodologie adoptée, stratégie d'enquête, d'échantillonnage et d'analyse de données

En ce qui concerne la posture épistémologique, le mode de raisonnement et l'approche méthodologique, nous avons opté respectivement pour la positiviste, l'hypothético-déductif et la quantitative.

Pour la stratégie d'échantillonnage, d'enquête et d'analyse de données : les hypothèses formulées ont été testées sur un échantillon de 54 PME industrielles (échantillon de convenance) de la région Fès-Meknès. La population cible de l'échantillon est composée de

106 petites et moyennes entreprises industrielles de la région Fès-Meknès qui exercent des activités d'internationalisation, plus particulièrement l'internationalisation en aval ; cela veut dire l'exportation et la sous-traitance. Certes, cette région se concentre aussi sur d'autres secteurs d'activité à savoir : L'agriculture, le Tourisme et L'artisanat. Toutefois, et compte tenu de l'importance que joue le secteur industriel dans le développement économique et social au niveau national ainsi que régional, nous l'avons choisi comme sujet de notre enquête.

Pour les enquêtes, ils ont été collectés à l'aide d'un questionnaire. Le questionnaire a été construit à partir des variables opérationnalisées et administrées en recourant à deux modes : face à face et en ligne

Quant à l'analyse de données, nous avons recouru aux méthodes descriptives. Ce sont des méthodes qui permettent une analyse descriptive des données. Dans un premier temps, nous avons procédé par des analyses à plat ou uni variées (une seule variable). Ces dernières effectuent un dénombrement à plat des réponses au questionnaire. Il s'agit notamment des indicateurs de tendance centrale, de dispersion et de distribution. Dans un deuxième temps, nous avons utilisé des analyses bivariées, plus spécifiquement, le coefficient de corrélation linéaire de Pearson. Pour ce faire, nous avons eu recours au logiciel SPSS.

### 2.2 Opérationnalisation des variables de mesure

L'apprentissage est un apport essentiel quant à l'étude du processus d'internationalisation de l'entreprise dans l'approche d'Uppsala. En tant que variable, l'apprentissage est une variable latente, autrement dit qui n'est pas directement observé, mais qui est plutôt déduite d'autres variables observées (connaissance). En nous basant sur les mesures développées par Ericksson et collab (1997), nous retenons les échelles suivantes :

**Pour la connaissance des affaires :**

- Item 1 : La connaissance des concurrents étrangers.
- Item 2 : La connaissance des besoins des clients étrangers.
- Item 3 : La connaissance des canaux de distribution à l'étranger.
- Item 4 : La connaissance en matière de Marketing efficace sur les marchés étrangers.

**Pour la connaissance des institutions étrangères :**

- Item 5 : Les connaissances de la langue et des normes des pays étrangers.
- Item 6 : Les connaissances des lois et réglementations commerciales étrangères.
- Item 7 : Les connaissances des institutions et pouvoirs publics des pays étrangers.

**Pour la connaissance d'internationalisation :**

- Item 8 : L'expérience en matière d'établissement de contacts commerciaux à l'étranger.
- Item 9 : L'expérience en matière d'internationalisation.
- Item 10 : La capacité à gérer les opérations internationales.
- Item 11 : La capacité à identifier des opportunités d'affaires à l'étranger.

Pour la distance psychique, et d'après un examen de la littérature, nous allons nous appuyer sur les travaux de Sousa et Lages (2011), car nous avons constaté que c'est l'opérationnalisation la plus récente et la plus globale, d'une part. D'autre part, elle comprend les éléments les plus cités dans la littérature lorsqu'il s'agit d'opérationnaliser la distance psychique. Sousa et Lages (2011, p. 207), ont défini le concept de la distance psychique comme «*la distance entre le pays d'origine et le pays étranger qui se reflète dans la perception par l'individu des différences entre les caractéristiques du "pays" et celles des "personnes*"». Par conséquent, cette notion de distance psychique, selon ces auteurs, possède deux dimensions : une dimension liée aux caractéristiques du pays et une autre aux caractéristiques des personnes.

**Pour la distance liée aux personnes :**

- Item 1 : Le niveau de développement économique et industriel.
- Item 2 : L'infrastructure de communication.
- Item 3 : L'infrastructure de marketing.
- Item 4 : Les exigences techniques.
- Item 5 : La compétitivité du marché.
- Item 6 : La réglementation.

**Pour la distance liée aux pays :**

- Item 7 : Le revenu par habitant.
- Item 8 : Le pouvoir d'achat des clients.
- Item 9 : Les modes de vie.

- Item 10 : Les préférences des consommateurs.
- Item 11 : Le niveau d'alphabétisation et d'éducation.
- Item 12 : La langue, les valeurs culturelles, les croyances, les attitudes et les traditions.

Concernant l'internationalisation, l'analyse de sa mesure dans la littérature fera que celle-ci serait calculée par le "pourcentage des ventes à l'étranger par rapport au total des ventes".

## 3. Résultats et discussions

### 3.1 Présentation des résultats obtenus

❖ **L'internationalisation est un processus d'apprentissage séquentiel**

Au cours du processus de l'internationalisation, nous avons eu l'occasion de constater que l'apprentissage est un paramètre principal à prendre en compte.

L'exploitation de cette hypothèse nous permet de savoir si l'internationalisation est considérée comme un processus d'apprentissage. Plus particulièrement, l'objectif est de savoir que lorsque les entreprises cherchent à augmenter leurs chiffres d'affaires en prospectant de nouveaux clients et en accélérant leur croissance sur les marchés extérieurs, elles sont amenées à développer de nouvelles connaissances et expériences au cours de chaque étape de l'internationalisation.

Au niveau de notre analyse, nous avons essayé de synthétiser les items par des dimensions plus simples (une dimension relative aux connaissances d'affaires, une autre aux connaissances des institutions étrangères et une dernière aux connaissances d'internationalisation).

Pour ce faire, nous avons procédé dans un premier temps par une vérification de l'unidimensionnalité de l'échelle (ACP+ Alpha de Cronbach) pour chaque variable. Si elle est vérifiée, nous procédons par le calcul de la moyenne des items de chaque échelle. Au final, nous calculons la moyenne de cette moyenne. Si elle est supérieure à 2,5 donc il y a un développement de connaissances et inversement.

En somme, les scores moyens agrégés des trois dimensions de l'apprentissage sont plutôt forts et intenses (3.5, 3.5, 3.8) (voir tableaux : 1, 2 et 3). Ils montrent des moyennes se situant entre trois et quatre (entre moyen et fort).

**Tableau 1 : Statistique descriptive synthétique de la variable « Connaissance d'affaires »**

| | N | Minimum | Maximum | **Mean** | Std. Deviation |
|---|---|---|---|---|---|
| KBUSINESS | 54 | 1,00 | 5,00 | **3,5000** | ,71375 |
| Valid N (listwise) | 54 | | | | |

**Source : sortie SPSS**

**Tableau 2 : Statistique descriptive synthétique de la variable « Connaissance des institutions étrangères »**

| | N | Minimum | Maximum | **Mean** | Std. Deviation |
|---|---|---|---|---|---|
| KINSTIT | 54 | 1,33 | 5,00 | **3,5556** | ,81135 |
| Valid N (listwise) | 54 | | | | |

**Source : sortie SPSS**

**Tableau 3 : Statistique descriptive synthétique de la variable « Connaissance d'internationalisation »**

| | N | Minimum | Maximum | **Mean** | Std. Deviation |
|---|---|---|---|---|---|
| KINTER | 54 | 1,00 | 5,00 | **3,8380** | 1,01772 |
| Valid N (listwise) | 54 | | | | |

**Source : sortie SPSS**

Une interprétation serait de dire que les répondants affirment que la connaissance des affaires, la connaissance des institutions étrangères et la connaissance d'internationalisation des entreprises ont évolué favorablement au cours du processus d'internationalisation. Ce qui pourrait refléter que l'internationalisation est un processus de développement des connaissances pour les entreprises. Toutefois, l'internationalisation est-elle un processus d'apprentissage séquentiel ?

Pour être plus claire, observer le processus d'apprentissage séquentiel a nécessité l'observation de la connaissance au niveau de chaque étape du processus d'internationalisation. Dans notre recherche, nous avons découvert que, dans l'ensemble, le processus d'internationalisation des PME de notre échantillon n'est pas progressif ; la majorité des entreprises se déclarent arrêter au niveau d'une seule étape. Ce qui a empêché de

comparer la progression des connaissances d'une étape à une autre, et donc de confirmer que l'internationalisation est un processus d'apprentissage séquentiel.

D'après les résultats obtenus, nous pouvons dire que les PME de la région Fès-Meknès développent des connaissances et des compétences pendant leurs processus d'internationalisation.

- **Lors de l'internationalisation, l'entreprise respecte le principe de la distance psychique**

Afin d'avoir des résultats interprétables, nous avons calculé pour chaque dimension (dissimilarité) la différence entre le score 2 (distance psychique aujourd'hui) et le score 1 (distance psychique pour la première année d'exportation). Puis nous avons calculé la moyenne de chaque différence. Quand les moyennes des différences sont positives, cela veut dire que la dissimilarité a augmenté, et quand les moyennes des différences sont négatives, cela veut dire que la dissimilarité a diminué (voir Tableau 2)

**Tableau 4 : Statistique descriptive de la variable « Distance psychique »**

| | N | Minimum | Maximum | **Mean** | Std. Deviation |
|---|---|---|---|---|---|
| SECOC2SECOC1 | 54 | -2,00 | 3,00 | **,0370** | ,82332 |
| SCOMM2SCOMM1 | 54 | -3,00 | 3,00 | **-,0185** | ,87934 |
| SMARK2SMARK1 | 54 | -1,00 | 3,00 | **,0001** | ,61430 |
| STECH2STECH1 | 54 | -2,00 | 3,00 | **,0926** | ,78352 |
| SMARCH2SMARCH1 | 54 | -2,00 | 2,00 | **-,0556** | ,71154 |
| SREGL2SREGL1 | 54 | -2,00 | 3,00 | **,1111** | ,66351 |
| SREVE2SREVE1 | 54 | -1,00 | 2,00 | **,0185** | ,59845 |
| SCLIEN2SCLIEN1 | 54 | -2,00 | 2,00 | **,0370** | ,69941 |
| SVIE2SVIES1 | 54 | -3,00 | 2,00 | **,0185** | ,76456 |
| SCONSO2SCONSO1 | 54 | -2,00 | 3,00 | **-,0185** | ,85761 |
| SEDUC2SEDUC1 | 54 | -2,00 | 3,00 | **,0926** | ,85271 |
| SLANG2SLANG1 | 54 | -1,00 | 3,00 | **,1111** | ,81650 |
| Valid N (listwise) | 54 | | | | |

**Source : sortie SPSS**

Les résultats montrent que l'indice de dissimilarité entre la première opération d'exportation et aujourd'hui, pour le niveau de développement économique et industriel, l'infrastructure marketing, les exigences techniques, la réglementation, le revenu par habitant, le pouvoir d'achat des clients, les modes de vie, le niveau d'alphabétisation et d'éducation, la langue, les valeurs culturelles, les croyances, les attitudes et les traditions a augmenté respectivement de 0,0370, 0,0001, 0,0926, 0,1111, 0,0185, 0,0370, 0,0185, 0,0926, 0,1111.

En raisonnant par rapport à ces résultats, il en ressort qu'après les premières opérations d'exportation, les entreprises se sont orientées vers des marchés étrangers avec une distance psychique élevée. Ce qui peut expliquer que ces entreprises sont devenues plus courageuses aujourd'hui par rapport à la première opération d'exportation. Elles cherchaient à exporter vers des pays lointains, incertains et risqués par rapport auxquels elles étaient sceptiques auparavant.

En revanche, et en ce qui concerne l'infrastructure de communication, la compétitivité des marchés et les préférences des consommateurs, l'indice de dissimilarité a plutôt baissé. Cela veut dire que, malgré les connaissances et les expériences accumulées sur les marchés étrangers par les entreprises, elles craignaient encore actuellement les pays dont la distance par rapport à ces variables est élevée. Ces entreprises préfèrent exporter vers des pays proches psychiquement et restent réticentes par rapport aux autres marchés. Dans ce sens, nous pouvons dire que les entreprises essayent de minimiser les risques, les incertitudes et les coûts relatifs à ces marchés.

En général, nous constatons qu'avec le temps, les entreprises interrogées choisissent d'opérer en majorité pour les pays qui ont une distance psychique élevée. Autrement dit, après leur première opération vers l'étranger, les entreprises de l'échantillon n'hésitent pas à cibler des marchés distants afin de saisir de nouvelles opportunités d'affaires à l'étranger. Il y a donc plus de courage et moins de progressivité motivée par les connaissances ainsi que les compétences internationales acquises au niveau de leurs premières opérations internationales.

L'analyse menée concerne uniquement « le processus d'apprentissage et la distance psychique ». Il reste à vérifier la corrélation entre l'expérience internationale et la distance psychique.

❖ **Plus l'expérience internationale augmente, plus la distance psychique se réduit**

La troisième étape de cette analyse du modèle Uppsala porte sur le fait que la réduction de la distance psychique est à l'origine d'une augmentation de l'expérience internationale issue de l'intensification des opérations internationales. Pour confirmer ou infirmer cette hypothèse, nous allons procéder par le calcul des coefficients de corrélation.

Dans notre cas, puisque la distance psychique est mesurée par la distance liée aux personnes et la distance liée au pays, il est nécessaire de tester deux corrélations. La première concernant l'expérience internationale et la distance liée aux pays, et la deuxième à propos de l'expérience internationale et la distance liée aux personnes. Avant de mener cette analyse, nous nous sommes assurés de la validité et de la fiabilité des construits.

**-L'expérience internationale et la distance psychique liée aux pays**

La matrice de corrélation nous a permis de constater que l'expérience internationale est fortement corrélée avec la distance psychique liée au pays 1 lors de la première opération d'exportation, car le coefficient de corrélation de Pearson p enregistre une valeur de (0,296). Cette dernière valeur est jugée significative, car sa signification bilatérale est de 0,03, en dessous du seuil de signification 5%.

**Tableau 5 : Coefficient de corrélation entre la variable « connaissance d'internationalisation » et la variable « distance liée au pays »**

| | | KINTERFAC | DPAYS1 | DPAY2 |
|---|---|---|---|---|
| KINTERFAC | Pearson Correlation | 1 | **,296*** | **,367**** |
| | Sig. (2-tailed) | | ,030 | ,006 |
| | N | 54 | 54 | 54 |
| DPAYS1 | Pearson Correlation | ,296* | 1 | ,786** |
| | Sig. (2-tailed) | ,030 | | ,000 |
| | N | 54 | 54 | 54 |
| DPAY2 | Pearson Correlation | ,367** | ,786** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,006 | ,000 | |
| | N | 54 | 54 | 54 |

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Source: sortie SPSS**

Quant aux opérations d'exportation effectuées aujourd'hui, nous constatons que l'expérience internationale est beaucoup plus corrélée avec la distance psychique liée au pays 2. Le

coefficient de corrélation de Pearson égale à (0, 367), avec signification bilatérale de (0,006) inférieur à 1%. Ce faisant, le lien entre l'expérience internationale et l'indice de dissimilarité (distance psychique liée au pays) est beaucoup plus fort aujourd'hui.

En somme, il y a une association forte entre d'une part l'expérience internationale et d'autre part la distance psychique. Cette association s'est intensifiée surtout au niveau des marchés étrangers vers lequel les entreprises exportent actuellement.

**- L'expérience internationale et la distance psychique liée aux personnes**

D'après le tableau de corrélation, il apparait que le lien est non significatif entre l'expérience internationale et la distance liée aux personnes lors du commencement des exportations. Bien que le coefficient de corrélation est égal à (0,263), il est toutefois non significatif vu que la signification obtenue est de (0,054) supérieur à (0,05/ 5%).

**Tableau 6 : Coefficient de corrélation entre la variable « Connaissance d'internationalisation » et la variable « Distance liée aux personnes »**

| | | KINTERFAC | DPERSON1 | DPERSON2 |
|---|---|---|---|---|
| KINTERFAC | Pearson Correlation | 1 | **,263** | **,317*** |
| | Sig. (2-tailed) | | ,054 | ,020 |
| | N | 54 | 54 | 54 |
| DPERSON1 | Pearson Correlation | ,263 | 1 | ,713** |
| | Sig. (2-tailed) | ,054 | | ,000 |
| | N | 54 | 54 | 54 |
| DPERSON2 | Pearson Correlation | ,317* | ,713** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,020 | ,000 | |
| | N | 54 | 54 | 54 |

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Source : sortie SPSS**

Pour les exportations d'aujourd'hui, nous constatons que le lien est devenu plus fort et significatif avec un coefficient de corrélation de Pearson de (0,317) qui s'avère statistiquement significatif, vu que la signification obtenue est de (0,2) inférieur à (0,5).

Dans l'ensemble, nous constatons qu'il y a une association entre l'expérience internationale et la distance psychique liée aux personnes. En outre, ce lien d'association devient de plus en plus intense lors des opérations d'exportation récentes.

En résumé, l'analyse du processus d'internationalisation et le processus d'apprentissage des PME de la région, en l'occurrence le modèle Uppsala, nous a permis d'observer que :

- L'internationalisation est un processus développant un ensemble de connaissances et de compétences ; (**H 1.1** : partiellement confirmé).
- L'internationalisation est un processus qui respecte le principe de la distance psychique ; (**H.2 : confirmée**).
- L'internationalisation est un processus, au niveau duquel, lorsque l'expérience internationale (apprentissage) augmente, la distance psychique se réduit ; (**H.3 : confirmée**).

### 3.2 Discussion des résultats obtenus

La discussion des résultats de notre recherche consiste à commenter la confirmation ou l'infirmation de nos hypothèses. Dans ce cadre, l'analyse des données recueillies auprès des PME de la région Fès-Meknès nous a permis de tirer certaines conclusions et de faire quelques constats.

En ce qui concerne l'hypothèse relative à l'internationalisation comme processus d'apprentissage séquentiel, nous avons constaté que les PME s'arrêtent sur une seule étape d'internationalisation, plus précisément l'exportation irrégulière, l'exportation via un agent indépendant ou bien la sous-traitance. Aucune entreprise n'a développé une filiale de vente à l'étranger, ni effectuée de production à l'étranger. Le choix de ces stratégies pour accumuler les connaissances peut être expliqué par plusieurs raisons, notamment les ressources limitées des PME et la volonté d'éviter les risques d'internationalisation.

Partant de là, le processus d'apprentissage séquentiel n'est pas observable, car celui-ci n'est pas progressif. Nous ne pouvons pas examiner la connaissance développée au niveau de chaque étape d'internationalisation. Ce faisant, et dans la mesure où l'internationalisation est

définie comme un processus de développement des connaissances, nous constatons que les PME étudiées développent des connaissances au cours de leur internationalisation.

Quant à la distance psychique, le modèle Uppsala avance que les entreprises entameraient leur processus d'internationalisation en visant les pays les plus proches, avec une faible distance psychique par rapport à leur marché d'origine. En effet, d'après les tests que nous avons effectués, nous avons remarqué que les résultats obtenus soutiennent cette hypothèse.

Les PME préfèrent s'internationaliser sur des marchés proches avant de se diriger vers les pays distants. Elles s'internationalisent vers les marchés européens qui restent proches historiquement et culturellement que les marchés asiatiques et américains. Elles essayent de minimiser les risques et les incertitudes relatives aux marchés psychiquement lointains.

Au final, et au fur et à mesure que la PME accumule de la connaissance des marchés et de l'expérience internationale, elle attaquerait les marchés de plus en plus éloignés. Les PME étudiées prouvent qu'elles réduisent la distance psychique en développant des connaissances et des expériences internationales.

En résumé, et en nous référant à la théorie, nous pouvons dire que les descriptions du modèle Uppsala sont respectées partiellement quant au processus séquentiel d'apprentissage par les PME Marocaines. Quant à la distance psychique, et à la relation entre l'expérience internationale et la distance psychique, les descriptions du modèle sont fortement respectées.

L'analyse de la littérature révèle qu'il y a des divergences à reconnaitre la validité du modèle d'Uppsala, et que ces divergences peuvent être à l'origine de contextes différents des études effectuées dans ce sens.

Par exemple, l'étude réalisée par Barkema et Drogendik (2007) sur les PME néerlandaises confirme la validité du modèle. Ils ont découvert que l'internationalisation se fait par étapes progressives, et que le passage d'une étape à une autre étape est plus élevé lorsque les entreprises ont déjà acquis une certaine expérience grâce à l'exploitation de modes moins exigeants en ressources.

Une autre recherche réalisée par Ocampo Figuera, Alarcon Osuna et Fong Reynoso (2014) a révélé que l'internationalisation des PME peut être expliquée par le modèle de l'internationalisation séquentiel plutôt que par le modèle Born Global.

De leur part Moen et Servais (2000), selon une étude effectuée sur les PME européennes, infirment l'hypothèse centrale du modèle et considèrent que l'internationalisation est un processus d'apprentissage séquentiel et de développement progressif et confirment plutôt l'existence des Born Global, comme ils proposent que de nouvelles théories doivent être développées.

Pour Laufs et Schwens (2014), ils ont réalisé une recherche axée sur le choix du mode d'entrée en relation avec la distance psychique. Cette étude a révélé que les PME tendent à préférer des modes moins exigeants en ressources lorsque la distance psychique est élevée, car elles veulent réduire le risque et éviter la perte de ressources à l'échec. Dans ce même sens, Mllaouche et El Abjani (2020) ont avancé que pour réussir son implantation dans un nouveau marché, les entreprises doivent impérativement comprendre les connaissances liées aux pays afin d'adapter leur stratégie commerciale et leur management.

En ce qui concerne la distance psychique et l'expérience internationale, Nordman et Tolstoy (2004) ont révélé l'importance de la connaissance de l'environnement étranger dans lequel l'entreprise opère et également l'importance de l'expérience internationale du gestionnaire pour bien estimer la distance psychique.

## 4. Conclusion

Cet article exprime notre ambition de présenter le processus d'internationalisation comme un processus d'apprentissage, analysé par le modèle d'Uppsala. En le considérant ainsi, ce modèle permet d'analyser cette relation et de déterminer le rôle que joue l'apprentissage avec la distance psychique, lors de l'internationalisation.

En guise de conclusion, et à partir de l'analyse descriptive que nous avons effectuée, nos résultats ont permis de confirmer partiellement que l'internationalisation est un processus d'apprentissage séquentiel. Plus précisément, c'est un processus qui permet de développer un ensemble de connaissances et de compétences pour l'entreprise et que l'internationalisation commence et se conclut à la première étape du processus (l'exportation). Nos résultats confirment que le processus de l'internationalisation respecte le principe de la distance psychique. Ainsi, que l'internationalisation réduit la distance psychique, grâce à l'apprentissage.

L'étude que nous avons réalisée a des contributions théoriques et managériales importantes. Sur le plan théorique, cette recherche nous permet une discussion du modèle d'Uppsala pour

l'étude de l'internationalisation et de l'apprentissage. En effet, elle apporte de nouvelles contributions relatives à un contexte peu étudié pour fournir de nouveaux éclairages et enrichir le modèle. Sur le plan managérial, et puisque l'Etat Marocain vise à soutenir et promouvoir le développement des PME sur les marchés internationaux, les chefs d'entreprises souhaitant se développer à l'international peuvent s'inspirer de notre modèle pour en profiter et améliorer les performances.

Malgré ces contributions, ce travail de recherche porte plusieurs limites. Tout d'abord, les extensions du modèle Uppsala ne sont pas testées, nous n'avons mis à l'épreuve que la première contribution. Ensuite, le choix de la démarche quantitative comme seule et unique stratégie de recherche présente une limite, tandis que la démarche qualitative offre une richesse et une opportunité pour le chercheur dans la mesure où elle lui permet d'étudier de manière plus approfondie l'objet de recherche. Puis, la généralisation des résultats qui est remise en question, car notre recherche est limitée géographiquement au contexte Marocain, plus particulièrement à la région de Fès-Meknès. Enfin, la dernière limite à soulever, c'est le secteur des entreprises échantillonnées. Nous avons limité notre recherche sur le secteur industriel. Celui-ci est critiquable vu que d'autres secteurs pionniers dans la région mériteraient d'être aussi étudiés.

Pour les perspectives, nous pensons qu'il peut être pertinent de tester les autres extensions du modèle Uppsala et reproduire le travail pour d'autres contextes spécifiques. Il pourrait être captivant d'examiner les stimuli et les défis de l'apprentissage lors du développement international. Il serait aussi crucial d'examiner les éléments qui entravent le passage d'une étape d'internationalisation à une autre des PME, même si les connaissances et les compétences sont accumulées. Pour approfondir les résultats de notre recherche, il serait souhaitable d'opter pour une étude longitudinale qualitative afin d'évaluer l'impact dans le temps. Enfin, il serait important d'étendre l'étude à l'ensemble des régions du Maroc et sur d'autres secteurs d'activités pour affiner et compléter les conclusions.

## BIBLIOGRAPHIE :

Ahokangas, P. (1998). Internationalisation and resources: An analysis of processes in Nordic SMEs. Vaasa.

Andersen, O. (1993). On the internationalization process of firms : A critical analysis. *Journal of international business studies*, 24(2), 209-231.

Angué, K. & Mayrhofer, U. (2010). Le modèle d'Uppsala remis en question: Une analyse des accords de coopération noués dans les marchés émergents. *Management International*, 15(1), 33–46.

Barkema, H. G. & Drogendijk, R. (2007). Internationalising in small, incremental or larger steps?. *Journal of international business studies*, *38*, 1132-1148.

Barkema, H.G. & Vermeulen, F. (1998). International expansion through start-up or acquisition : A learning perspective. *Academy of Management journal*, 41(1), 7-26.

Bilkey, W. J. & Tesar, G. (1977). The export behavior of smaller-sized Wisconsin manufacturing firms. *Journal of international business studies*, 8(1), 93-98.

Cavusgil, S. T. (1980). On the internationalisation process of firms. *European research*, 8(6), 273-281.

Cavusgil, S. T. (1994). Born globals : a quiet revolution among Australian exporters. *Journal of International Marketing*, 2(3), 4-6.

Costa, E., Soares, A.L., & Sousa, J.P. (2017). Institutional networks for suppirting the internationalisation of SMEs : The case of industrial business associations. Journal of Business & Industrial Marketing, 32(8), 1182-1202.

Eriksson, K., Johanson, J., Maj kgård, A., & Sharma, D.D. (2000). Effect of Variation on Knowledge Accumulation in the Internationalization Process. *International Studies of Management & Organization*, 30 (1), 26-44.

Eriksson, K., Johanson, J., Majkgard, A., & Sharma, D. D. (1997). Experiential knowledge and costs in the internationalization process. *Journal of international business studies, 28 (2),* 337-360.

Johanson, J. & Mattson, L.G. (1988). Internationalization in industrial systems –A- Network Approch. Dans Buckley, P.J & Pervez, N.G. The Internationalization of the firm : A reader. Routledge.

Johanson, J. & 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*, 8(1), 23-32.

Johanson, J. & Vahlne, J.E. (2003). Business relationship learning and commitment in the internationalization process. *Journal of international entrepreneurship*, *1*(1), 83-101.

Johanson, J. & Vahlne, J.E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited : From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of international business studies*, *40*(9), 1411-1431.

Johanson, J. & Wiedersheim-Paul, F. (1975). The internationalization of the firm : Four Swedish cases. *Journal of management studies*, *12*(3), 305-322.

Khayat, I. (2004). L'internationalisation des PME : vers une approche intégrative. *7ème Congrès international francophone en entrepreneuriat et PME, Montpellier*.

Laufs, K. & Schwens, C. (2014). Foreign market entry mode choice of small and medium-sized enterprises: a systematic review and future research agenda. Int Bus Rev 23:1109–1126.

Madsen, T., Rasmussen, E., & Servais, P. (2000). Differences and similarities between Born Globals and other types of exporters. *Advances in International Marketing*, 10, 247-225.

Mllaouche, A. & El Abjani, A. (2020). Les Stratégies d'internationalisation des PME marocaines dans les pays émergents : Etude par un cas unique. Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit, 4 (2) ,348 -373.

Moen, Ø. & Servais, P. (2002). Born Global or Gradual Global? Examining the Export Behavior of Small and Medium-Sized Enterprises. *Journal of International Marketing*, 10 (3), 49–72.

Nordman, E. R. & Tolstoy, D. (2014). Does relationship psychic distance matter for the learning processes of internationalizing SMEs? *International Business Review*, 23 (1), 30–37.

Ocampo Figueroa, L. E., Alarcón Osuna, M. A., & Fong Reynoso, C. (2014). Determinants of the internationalization of the firm: the accelerated model vs the sequential model. *The International Journal of Business and Finance Research*, *8*(5), 81-93.

Paul, J., Parthasarathy, S., & Gupta, P. (2017). Exporting challenges of SMEs: A review and future research agenda. *Journal of World Business*, 52(3), 327-342.

Penrose, E. T. (1959). The Theory of the Growth of the Firm. New York : John Wiley.

Reid, S. D. (1981). The decision-maker and export entry and expansion. *Journal of international business studies*, *12*(2), 101-112.

Rennie, M. W. (1993). Born global. *The McKinsey Quarterly*, 4, 45-53.

Santangelo, G. D. & Meyer, K. E. (2017). Internationalization as an Evolutionary Process. *Journal of International Business Studies*, 48(9), 1114–1130.

Shamba, P. B. & Livian, Y. F. (2014). Le management africain introuvable. économies émergentes/économies matures, enjeux pour le management international. In P. X. Meschi & F. Prévot (Eds.), Économies émergentes : Quels enjeux pour le management international ? (pp. 249–262). Paris: Vuibert.

Sousa, C. M. & Lages, L. F. (2011). The PD scale: A measure of psychic distance and its impact on international marketing strategy. *International Marketing Review*. 28(2), 201-222.

Vahlne, J.-E. & Johanson, J. (2017). From Internationalization to Evolution: The Uppsala Model at 40 Years. *Journal of International Business Studies*, 48(9), 1087–1102.