

*Implications des stratégies d'internationalisation  
volontaristes des PME sur l'Environnement local*

STEPHAN BOURCIEU

Doctorant en Sciences de Gestion

Université Lumière Lyon 2

Institut de Socio-Economie des Entreprises et des Organisations

19 rue Saint Jean - 53000 LAVAL

*Tél : 33 (0)2 43 26 06 19*

*Fax : 33 (0)2 43 98 86 49*

*E mail : SBourcieu@aol.com*

**Papier de recherche soumis à la IXème Conférence AIMS**

Universités Montpellier I, II et III, Agro Montpellier

Montpellier, les 24-25-26 mai 2000

**Mots Clés**

*PME – Volontarisme – Déterminisme –*  
**Stratégie internationale**

## **Introduction**

L'ouverture des marchés issue du phénomène de mondialisation génère de profondes transformations de l'environnement des entreprises. L'augmentation de la concurrence, avec l'émergence de firmes mondialisées, l'accélération des mutations issues d'évolutions technologiques sans cesse renouvelées, conduisent au renforcement de l'incertitude environnementale.

Les entreprises cherchent dans leurs choix stratégiques des réponses à ces transformations afin de garantir leur survie-développement. Cela se traduit pour les entreprises mondialisées par des actions volontaristes destinées à modeler l'environnement concurrentiel selon leurs propres exigences (Prahalad et Hamel, 1994). Dans ce contexte d'incertitude et de fortes pressions environnementales, les PME semblent, quant à elles, devoir évoluer dans un contexte de déterminisme stratégique : leurs stratégies, commandées de l'extérieur, ne visent qu'à se conformer aux exigences de l'environnement. Marchesnay (1992) résume ainsi cette position : "la grande entreprise modèle son environnement; la moyenne l'aménage; la petite s'y intègre".

L'émergence d'une classe de PME mondialisées (Fernandez et Noël, 1994), mettant à profit les opportunités liées à l'ouverture des marchés, permet d'envisager les stratégies d'internationalisation des PME dans une perspective volontariste d'action sur l'environnement, conduisant au renversement du paradigme déterministe traditionnel. Si les PME ont fait l'objet de travaux démontrant leur capacité à développer des comportements proactifs sur l'environnement international (Cavusgil et Godiwala, 1982; Cavusgil, 1984; Julien et al., 1996), les incidences de ce volontarisme sur l'environnement restent à préciser.

Dans cet article, nous analyserons les conséquences des actions volontaristes des PME sur l'environnement, en insistant tout particulièrement sur les forces structurelles de l'environnement local (Bain, 1959, in Calori, Atamer et Nunes, 1998), nettement moins abordées que l'environnement concurrentiel dans la problématique du management stratégique. Nous chercherons ainsi à démontrer le rôle essentiel, dans la réussite de l'internationalisation des PME, des actions volontaristes sur l'environnement.

Nous proposerons dans un second temps d'identifier les facteurs stratégiques volontaristes des PME à l'origine de ces transformations environnementales. Nous concluons enfin sur la nécessité de dépasser le paradigme stratégique déterministe fondé sur la relation "spécialisation des activités – recours au marché" au profit de "stratégies d'interconnexions", pour conduire une stratégie volontariste.

## **Cadre théorique de la recherche**

### **Section 1. Stratégie des PME et relations à l'environnement**

#### **1.1. Le déterminisme, fondement du paradigme stratégique**

Le développement du management stratégique s'est inscrit dès l'origine dans une perspective déterministe de la relation des entreprises à l'environnement. Chandler (1962, p. 62) souligne que "l'histoire montre que les gestionnaires n'ont sauf exception, modifié leur routine journalière que sous l'influence des pressions les plus puissantes

(...) aussi bien internes qu'extérieures à l'entreprise". Divers courants théoriques ont régulièrement alimenté ce paradigme déterministe, qu'il s'agisse de la Théorie de la Dépendance Mutuelle des Ressources (Pfeffer et Salancik, in Desreumaux, 1998) ou de l'Écologie des Populations (Hannan et Freeman, 1989); théorie dans laquelle les auteurs identifient la lutte pour l'acquisition des ressources comme la principale activité des organisations et soutiennent que les configurations structurelles et stratégiques des firmes sont déterminées par leur environnement (Braguier, 1992). Les stratégies des entreprises sont qualifiées dans ce contexte d'hétéronomes, en ce sens qu'elles sont issues de pressions déterministes qui leur sont extérieures.

Ces théories démontrent le rôle déterministe essentiel joué par l'environnement concurrentiel dans la formulation des stratégies des entreprises. Fernandez et Noël (1994, p. 151) définissent ainsi les stratégies que peuvent adopter des PME confrontées à la présence d'une entreprise mondiale dans leur environnement immédiat : "être fournisseur, être distributeur ou être concurrent direct de la firme mondiale (...) position la plus précaire et conséquence la plus néfaste de la mondialisation pour les PME peu sensibles à ces enjeux".

A l'exception du cas particulier du lobbying, qui relève plus de l'intelligence économique, les travaux relatifs à la relation volontariste de la stratégie d'entreprise avec l'environnement structurel local<sup>1</sup> sont peu nombreux (Martinet, 1984; Nioche et Tarondeau, 1998). Et bien souvent, les stratégies des entreprises face aux forces structurelles de l'environnement local sont perçues comme enfermées dans des problématiques d'adaptation à des phénomènes exogènes totalement incontrôlables (Nioche et Tarondeau, 1998).

## **1.2. Déterminisme et stratégie des PME**

Dans ce contexte, les PME apparaissent particulièrement soumises aux contraintes déterministes de l'environnement concurrentiel et structurel. Elles ne disposent en effet par nature ni des ressources ni de l'organisation nécessaires pour faire face aux contraintes que l'environnement fait peser sur leur stratégie. Le processus séquentiel de choix des manœuvres stratégiques des PME (Saporta, 1997) s'inscrit dans cette perspective déterministe de modélisation des stratégies par les contraintes extérieures à l'organisation.

### **Insérer Figure 1**

L'innovation, présentée comme la première stratégie adoptée par les PME vise à "rompre le combat et à le porter sur un terrain plus propice à la PME", face aux contraintes qu'exerce l'environnement concurrentiel.

Si cette stratégie ne suffit pas à assurer la pérennité de la PME, elle va chercher dans des stratégies de "gestion de la dépendance"<sup>2</sup> ou de spécialisation à éviter l'affrontement direct avec les grandes entreprises. Même si la dépendance n'est pas forcément synonyme de vulnérabilité ou de défaillance, elle inscrit néanmoins la PME dans une perspective totalement déterministe, sa stratégie n'étant que l'expression de la demande de l'entreprise dominante.

Dès lors que ces manœuvres ne garantissent pas la survie de la PME, c'est vers la diversification qu'elle doit orienter sa stratégie. Dans le processus séquentiel, les diversifications de marchés [stratégie de développement international] ou de métiers se forment selon une perspective totalement déterministe, dans le sens où elles résultent

d'un choix lié à des contraintes endogènes : "la grande majorité des PME n'ayant pas les moyens de jouer la carte d'une diversification totale, c'est-à-dire l'exercice de métiers différents dans un grand nombre de pays différents" (Saporta, op. cit., p. 3114). Le déterminisme stratégique, bien qu'il caractérise particulièrement la situation stratégique des PME, n'est pas nécessairement synonyme d'échec. Ainsi, dans un environnement turbulent, leur petite taille permet aux PME de saisir plus rapidement les opportunités qui s'offrent à elles sur des marchés dont le cycle de vie est de plus en plus court (Joffre, 1986).

## **Section 2      Le paradigme volontariste**

Le positionnement déterministe prévaut dans de nombreuses analyses sur la relation de l'entreprise à l'environnement. Cette conception de la stratégie des PME n'est toutefois pas nécessairement adoptée par l'ensemble des courants théoriques. Child (1972) a été l'un des premiers à avancer que les dirigeants ont pour mission d'adapter la stratégie à l'environnement, mais aussi de tenter de manipuler l'environnement lui-même afin qu'il soit en adéquation avec la stratégie. Le comportement volontariste cherche ainsi à modeler l'environnement concurrentiel au travers d'actions stratégiques centrées sur les marchés ou la technologie. Le volontarisme stratégique implique donc la mise en œuvre par les entreprises d'actions délibérées afin de transformer l'environnement dans lequel elles évoluent. Demil (1998, p. 115), dans son analyse d'environnements juridiques et normatifs contraignants définit sous le terme d'autonomie les caractéristiques du volontarisme stratégique : "elle se caractérise par l'aptitude de l'organisation pionnière à mettre en place une solution qui lui est adaptée au mieux, voire qui lui permette de transformer son environnement et d'être créatrice de normes". Le volontarisme comme l'autonomie au sens donné par Demil, signifient la mise à profit par l'entreprise de ses mécanismes d'équilibration interne [sa stratégie] pour générer des perturbations environnementales qui lui soient favorables. Il ne se contente pas de neutraliser les perturbations de l'environnement comme l'expose d'autres définitions de l'autonomie (Varela, 1989) ou certaines approches déterministes, mais il cherche à les créer.

Prahalad et Hamel (1994), Atamer, Calori et Nunes (1998) confortent l'hypothèse de l'aptitude des entreprises à développer des stratégies volontaristes en environnement international. Les environnements concurrentiel et structurel peuvent être transformés par des actions délibérées issues de la stratégie des entreprises. Toutefois, ces travaux portent essentiellement sur des firmes multinationales de grande dimension, et à l'inverse, les PME paraissent vouées à subir leur environnement. Birnbaum (1985, in Demil 1998) affirme la relation entre déterminisme et taille de l'entreprise par la plus grande capacité des firmes multinationales que les PME à absorber l'incertitude issue de l'environnement. Paradoxalement, l'une des solutions développées par les grandes entreprises dans leur dimension volontariste repose sur la PMIsation de leurs activités internationales. Issue de la dialectique global – local (Bartlett et Ghoshal, 1989), cette position vise à accroître la proximité et la capacité d'adaptation pour s'engager sur des marchés jusque là protégés et détenus par des PME locales .

Avec la mondialisation des marchés, un nombre croissant de PME s'est engagé dans une stratégie de développement international. Pour certains, ce choix est la conséquence du processus stratégique séquentiel visant à assurer la survie de l'organisation par un

développement international, en réponse à l'émergence de contraintes nouvelles sur leurs marchés [jusque là] protégés. Pour d'autres, le choix de l'internationalisation résulte d'une stratégie délibérée. Les PME à orientation mondiale "profitent ainsi de l'ouverture des marchés pour attaquer sur leur terrain des PME locales installées sur des niches qu'elles croyaient inaccessibles" (Fernandez et Noël, op. cit., p. 148) en s'appuyant généralement sur un avantage concurrentiel technologique qui transforme le marché de la niche visée. D'autres études (Julien et al., 1996; Donckels et Lambrecht, 1995) confortent cette hypothèse de la capacité de PME internationales à développer des comportements volontaristes face à l'environnement. Cavusgil (1984) souligne l'importance de l'expérience internationale et du degré d'engagement à l'export dans le développement de comportements proactifs. Toutefois, ces différents travaux n'abordent que rarement ou de manière indirecte la nature des transformations de l'environnement issues de ces stratégies volontaristes. Et plus encore que l'environnement concurrentiel, les incidences de ce volontarisme sur l'environnement structurel local et les moyens mobilisés pour y parvenir restent mal connus.

### **Section 3. Problématique de la recherche**

Cette revue de la littérature nous conduit à formuler une problématique dont la finalité sera de comprendre comment se structurent les stratégies volontaristes des PME en contextes internationaux et d'identifier les incidences de ce volontarisme stratégique sur l'environnement. Nous aborderons plus particulièrement les transformations issues de ce volontarisme sur les environnements structurels locaux. Pour éclairer cette problématique et orienter nos travaux, nous avons dégagé quatre propositions.

**Proposition 1.** Le volontarisme stratégique des PME se traduit par des actions orientées vers toutes les composantes de l'environnement local et non pas vers le seul environnement concurrentiel<sup>3</sup>.

**Proposition 2.** C'est dans les conditions particulières des environnements structurels locaux que le volontarisme stratégique des PME cherche les ouvertures nécessaires à son action.

**Proposition 3.** Si il existe une relation entre la nature du volontarisme des PME et les environnements rencontrés [selon les zones d'internationalisation], cela implique pour les PME d'avoir une connaissance réelle de ces environnements structurels locaux<sup>4</sup>.

**Proposition 4.** Cette connaissance approfondie et la réalisation d'actions volontaristes nécessitent des stratégies d'internationalisation multipliant les points d'interconnexions entre les PME et les environnements locaux.

#### **Section 4. Méthodologie de la recherche**

Le débat qui anime les Sciences de Gestion à propos de l'identité propre des PME met en lumière l'extrême complexité du phénomène et la difficulté de catégoriser ces organisations. La question de la PME en tant que grande entreprise miniature ou bien entité spécifique reste sujette à débats (Marchesnay, 1993 ; Julien et al., 1994 ; Torrès, 1998). Cette difficulté se retrouve à l'intérieur du champ des PME, marqué par une extrême diversité des organisations et des situations, rendant leur étude profondément empreinte de contingence. De plus, les travaux sur les stratégies d'internationalisation sont marqués par un phénomène de complexité à double titre. D'une part, l'environnement recèle d'une multitude de facteurs d'influence, variables selon les zones géographiques, les conditions de concurrence etc., et d'autre part, le contexte seul ne peut expliquer le comportement stratégique de l'entreprise. "D'autres facteurs, comme la structure organisationnelle (...), associés au contexte, permettraient d'éclairer davantage le choix stratégique de la PME" (Braguier, 1992).

La constitution non aléatoire de notre échantillon de 52 PME françaises repose sur cinq critères destinés à appréhender les différentes facettes de ce phénomène complexe :

- une distribution par taille des PME exportatrices permettant d'intégrer un nombre important et varié de situations à l'international.
- une représentation des différents états de l'internationalisation des PME. L'échantillon, selon les critères de l'OCDE (1997) se répartit essentiellement entre PME internationalisées (31%), très internationalisées (21%) et mondialisées (34%). Les PME faiblement internationalisées sont représentées (4%) car elles correspondent à des firmes en phase d'internationalisation, offrant un terrain d'observation intéressant de la structuration du phénomène.
- la diversité des zones géographiques a été prise en compte : les choix stratégiques et les relations à l'environnement ne seront en effet pas les mêmes sur les marchés industrialisés de l'Union Européenne que dans les Pays Emergents d'Asie ou dans les Pays en Transition. Toutes les zones géographiques sont ainsi représentées [voir le Fichier de données : Figure 2]
- l'échantillon représente dix secteurs d'activités afin de lisser l'impact de variables clés, telles que la technologie.
- enfin, bien qu'issues d'horizons divers, ces PME présentent le point commun de considérer leurs démarches d'internationalisation comme une réussite; perception que confirment différents articles de presse et résultats économiques disponibles pour la période 1995-1998.

La collecte des données s'est faite lors d'entretiens conduits avec les responsables export ou les dirigeants des PME, selon un mode semi-directif. Six thèmes ont été successivement abordés : les raisons de l'internationalisation ; les choix stratégiques retenus; les modalités d'internationalisation mises en œuvre; les avantages concurrentiels exploités; et enfin la perception des dirigeants des relations de leur entreprise avec l'environnement local.

Le croisement des données collectées au cours de ces entretiens avec les informations issues des publications du CFCE et de la base de données France Telexport a confirmé et complété les propos des interlocuteurs.

L'exploitation des entretiens s'est organisée selon deux axes complémentaires. Dans un premier temps une analyse qualitative a permis d'extraire des prises de notes les phrases clés, puis de les agréger en fonction des différents thèmes abordés. Ce travail facilite la clarification des différents thèmes de recherche en fonction des particularismes des PME observées.

En s'appuyant sur les connaissances issues du traitement qualitatif, une grille d'analyse des données a été réalisée. Les différents thèmes [ou variables] abordés en entretien ont été décomposés en modalités et l'ensemble des données relatives à chaque PME a été agrégé dans une grille d'analyse propre. L'objet de ce traitement quantitatif est d'apporter une dimension supplémentaire à l'analyse par une mise en relation des différentes variables explicatives du « pourquoi » et du « comment » les PME adoptent une perspective volontariste.

Pour le traitement des données, nous avons utilisé les méthodes d'analyse de dépendance afin d'identifier les variables qualitatives indépendantes [explicatives] du volontarisme stratégique des entreprises au regard de leurs organisations. Nous exploiterons pour l'essentiel les analyses factorielles des correspondances [AFC] et les analyses factorielles des correspondances multiples [AFCM].

Notre démarche repose la volonté de décrypter les mécanismes d'un phénomène en apparence en décalage avec les principaux courants théoriques du management stratégique des PME. L'analyse qualitative ne vise pas à mesurer la fréquence d'un phénomène du monde social (J. Van Maanen, 1983), mais à établir selon un processus inductif des liens entre les différents phénomènes observés dans une logique de description et de compréhension. La logique de ce choix se trouve dans l'objet de notre recherche. En effet, l'étude des PME en contexte international est empreinte d'une double contingence, issue d'une part de l'hétérogénéité et de la diversité de ces entreprises (Torrès, 1998), et d'autre part de la multiplicité des situations que propose l'international.

L'approche quantitative cherche néanmoins à identifier des constantes, susceptibles de former de possibles lignes directrices du volontarisme stratégique des PME.

## **Présentation des résultats**

### **Section 1. La nature du volontarisme des PME**

#### **1.1. Impacts du volontarisme sur l'environnement**

L'approche proposée de la relation entre les PME et leur environnement en contexte international repose sur l'hypothèse d'un déploiement d'une stratégie volontariste des PME sur l'ensemble des composantes de l'environnement, et non sur le seul environnement concurrentiel.

Des 52 PME interrogées, 17 se considèrent ouvertement engagées dans une stratégie d'internationalisation de nature volontariste. D'autres entreprises estiment que leurs relations avec l'environnement local se traduit par une neutralisation de forces opposées [action stratégique volontariste et déterminisme environnemental]. Ces entreprises

développent donc des actions volontaristes, même si l'existence de facteurs environnementaux contraignants conduit in fine à une situation d'équilibre. Sur la base de cette segmentation de l'échantillon en fonction de la variable "influence sur l'environnement", nous avons cherché à identifier sur quelles composantes de l'environnement les PME volontaristes cherchaient à agir. L'analyse qualitative par regroupement des phrases témoins extraites des entretiens met en évidence six domaines d'influence principaux du volontarisme des PME sur l'environnement.

### Insérer Tableau 1

Si l'hypothèse retenue souligne le rôle des stratégies volontaristes des PME sur les composantes de l'environnement structurel local, l'incidence du volontarisme sur l'environnement concurrentiel local est significative et ne saurait être écartée de l'analyse. En effet, **l'environnement concurrentiel** est une préoccupation majeure de la réflexion stratégique des PME internationalisées, et leurs actions visent à l'orienter favorablement, voire à le transformer. Les dirigeants des PME considèrent majoritairement que la transformation de cet environnement concurrentiel est la principale conséquence de leurs actions stratégiques volontaristes.

Toutefois, les actions transformatives des PME sur l'environnement ne se focalisent pas sur ce seul environnement. Les caractéristiques de **l'environnement structurel local** dans lequel les PME s'internationalisent sont l'objet d'actions volontaristes diversifiées. Ainsi 12 PME considèrent que leur action stratégique a eu une incidence sur l'environnement local en termes juridiques et normatifs.

En contexte international, la stratégie de la **PME 40** diffère sensiblement de celle qu'elle poursuit dans l'hexagone, où elle s'appuie sur une spécialisation étroite fondée sur un avantage technologique. Dans le cadre de son internationalisation dans les Pays Emergents d'Amérique du Sud et les Pays en Transition, la PME dépasse la simple activité de production de matériels pour l'entretien des routes et se positionne sur l'ensemble de la filière des travaux routiers. Elle intervient à tous les stades de la filière auprès des décideurs politiques et économiques locaux pour leur fournir conseils et outils, depuis le choix des techniques à utiliser jusqu'au suivi des ouvrages réalisés.

Par cet accompagnement, la PME contribue à faire évoluer le référentiel normatif de la filière des travaux publics routiers de certains pays, tel le Goststandart russe, d'une obligation de moyens [liée à la planification] vers une obligation de résultats et donc de mesure de la performance des réalisations par la satisfaction des utilisateurs.

D'autre part, les stratégies internationales volontaristes peuvent contribuer à des transformations importantes de l'environnement structurel local lorsque celui-ci se révèle peu stable. C'est le cas des Pays Emergents et des Pays en Transition où la perte des repères liée à l'effondrement de l'ancien système politique et économique génère des vides en termes économiques et socioculturels, que les réformes politiques ne sauraient combler sans une présence d'acteurs impliqués sur le terrain. Les PME volontaristes peuvent s'engager sur ces terrains et contribuer, à leur échelle, à différentes évolutions socioculturelles.

En termes de transformation de l'environnement culturel, le cas de la **PME 06** est significatif. Cette PME a développé un concept original visant à associer aux alcools blancs des Pays de l'Est une identité historique forte au travers de décorations traditionnelles sur les bouteilles destinées à recevoir ces alcools.

Ce concept a profondément modifié la perception des décideurs locaux et leurs relations avec la PME : l'importance de ces alcools traditionnels dans la culture de ces pays a transformé ce concept en support de communication pour les décideurs locaux, afin de relancer la culture traditionnelle locale antérieure à la période soviétique. D'autre part, elle a permis de véhiculer auprès des étrangers l'image d'un fort traditionalisme culturel, valorisable en termes économiques [tourisme, artisanat].

En développant ce concept, la PME s'est assurée la confiance des décideurs locaux et a pu établir des coopérations avec les meilleures coopératives locales productrices d'alcools.

Les stratégies d'internationalisation des PME peuvent aussi contribuer à une transformation de l'environnement économique local. Les entreprises engagées dans cette action sur l'environnement économique local cherchent à mettre à profit les faiblesses de l'économie locale, en termes d'emplois, de système monétaire ou encore de structures économiques. Pour les dirigeants, leurs actions volontaristes portent d'autant plus sur cet aspect de l'environnement que son fonctionnement est défaillant. Ceci explique leur intérêt pour la mise en œuvre de telles stratégies dans les Pays en Transition.

Ainsi la **PME 21** a contribué au maintien des échanges commerciaux avec l'Ukraine au plus fort de la crise économique de 1998. Cette société assemble par le biais d'un joint-venture des matériels agricoles destinés aux kolkhoses ukrainiens. Les produits cultivés grâce à ces matériels performants sont vendus à un conglomérat industriel et agricole; lequel paie la PME avec des composants industriels réexportés et montés sur les matériels fabriqués en France. Ce qui semble à première vue n'être qu'un système de paiement par compensation s'inscrit dans les faits comme une stratégie volontaire de maintien de la présence sur le marché ukrainien, en dépit de conditions économiques désastreuses [absence de devises et risques de défaut de paiement élevés]. L'environnement local s'en est trouvé modifié à deux niveaux. D'une part les activités économiques [agricoles et industrielles] liées à cette coopération ont pu se poursuivre durant l'année 1998 quand d'autres activités s'effondraient, et en réaction, cela a entraîné une transformation de l'environnement douanier : l'Etat ukrainien, soucieux de préserver l'efficacité de ce circuit économique a modifié sa réglementation pour que la PME puisse continuer de développer ses échanges. 325 millions de francs de matériels ont ainsi été exonérés des 20% de droits de douane.

Le rôle volontariste des PME dans la restructuration des unités industrielles des Pays en Transition [souligné par quatre entreprises comme un de leurs objectifs stratégiques] est une catégorie importante des stratégies internationales contribuant à une transformation de l'environnement économique local.

Ce phénomène de transformation de l'environnement économique n'est toutefois pas propre aux Pays en Transition. En effet, les principes éthiques [volonté d'assistance aux Pays en Voie de Développement] sont perçus comme un facteur essentiel du développement des PME dans les Pays en Voie de Développement, et portent en eux les ressorts d'une action volontariste et transformative sur l'environnement local : "*les objectifs de croissance et de développement peuvent coexister. Les responsables de la coopération, pour favoriser le développement des pays pauvres, doivent aussi promouvoir l'économie et le commerce*" (Donckels et Lambrecht, 1995, p. 26).

## 1.2. L'influence "Zones d'internationalisation – Incidences sur l'environnement"

L'analyse des propos des dirigeants sur les comportements volontaristes de leurs entreprises en environnement international met en lumière leur degré d'engagement élevé dans les Pays en Transition, les Pays Emergents les moins industrialisés et les Pays en Voie de Développement. Cette constance dans le choix des zones d'internationalisation visées renforce le constat apparent d'une corrélation entre l'objet d'influence du volontarisme des PME et les zones d'internationalisation. Dans les pays où les structures institutionnelles et économiques sont en retrait, le volontarisme des PME porterait en priorité sur ces facteurs; en effet, l'absence d'organisation économique et des dispositions légales ouvre des champs nouveaux d'activités et offre des opportunités pour le développement de stratégies d'entreprises fondées sur la recherche de nouvelles règles du jeu.

Sur la base de ces deux variables "zone d'internationalisation" et "action volontariste", les résultats de l'analyse factorielle des correspondances confirme cette hypothèse. La nature du volontarisme des PME présente un profil différent, selon qu'elle aborde des environnements incertains [Pays en Transition, Pays faiblement Emergents ou encore Pays en Voie de Développement] ou bien qu'elle concerne des environnements structurés [Etats-Unis, Union Européenne, Japon et les Pays Emergents les plus industrialisés]. Dans le premier cas, les stratégies des PME s'orientent surtout vers une transformation des composantes spécifiques à l'environnement structurel local, alors qu'en contexte industrialisé, leurs actions viseront en priorité la transformation de l'environnement concurrentiel.

### **Insérer Figure 2**

#### Volontarisme, environnement structurel et Pays en Transition

L'analyse Factorielle des Correspondances réalisée sur les variables "zone d'internationalisation" et "action volontariste sur l'environnement" tend à démontrer que les actions volontaristes des PME dans les Pays en Transition et les Pays en Voie de Développement se développeraient essentiellement en direction des composantes économiques et socioculturelles de l'environnement local.

Au delà des résultats de l'analyse factorielle, les nombreux cas cités dans le premier paragraphe à propos des formes que peut prendre le volontarisme, expriment cette tendance. C'est en intervenant auprès des acteurs locaux et en agissant sur les situations locales que les PME parviennent à transformer l'environnement d'une manière qui leur soit plus favorable. Parmi les finalités de ces stratégies volontaristes, l'orientation de dispositions légales et réglementaires tient une place importante. Ces "stratégies d'affaires publiques" (Nioche et Tarondeau, 1998) jouent un rôle essentiel dans l'internationalisation des PME dans les Pays en Transition. En effet, dans un environnement où les fortes contraintes structurelles dues au poids d'un passé récent se confrontent aux excès d'un libéralisme mal maîtrisé (Sapir, 1996), l'incertitude caractérise les dispositifs légaux et réglementaires. Elle ouvre des opportunités d'actions comme nous avons pu l'apprécier au travers des cas des PME 21 et 40. Mais il faut souligner que "ces stratégies d'affaires publiques ont une forte dimension locale. La recherche comme la pratique exigent une connaissance approfondie de tout un contexte économique, social, politique et historique" (Nioche et Tarondeau, p. 71).

### Volontarisme, environnement concurrentiel et pays industrialisés

L'hypothèse de la relation "Pays – Nature de l'environnement influencé" est confirmée par l'existence d'une relation forte entre les zones les plus industrialisées et le développement d'actions volontaristes tournées vers l'environnement concurrentiel, que ce soit sur le secteur d'activité lui-même ou bien sur les technologies et normes du secteur. L'analyse factorielle des correspondances fait apparaître une quasi-confusion des modalités "Pays industrialisés" et "action volontariste de transformation du secteur d'activité".

L'action stratégique des PME porte d'autant plus sur l'environnement concurrentiel que celui est ouvert à la concurrence et que l'environnement structurel est organisé, comme c'est le cas des Pays de l'OCDE. Pour certaines PME, la transformation de l'environnement concurrentiel par une stratégie volontariste est perçue comme essentielle à la poursuite de leur développement.

"Plutôt que de rester sur le concept de santé-beauté, certes porteur mais très concurrentiel, nous avons choisi de faire éclater le secteur en créant l'endermologie. Ce concept est le produit de l'innovation technologique [dans les appareils de massage] et d'un marketing performant. (...) Nous avons créé un nouveau secteur qui associe esthétique corporelle et médecine physique et fonctionnelle" (PME 34). L'action volontariste opérée par cette PME sur le secteur de la santé-beauté concerne les marchés d'Amérique du Nord, d'Europe Occidentale et du Japon. En déstructurant puis en ré agaçant le secteur de la santé-beauté, la PME 34 a façonné l'environnement concurrentiel selon ses propres critères. Cette observation conforte notre deuxième hypothèse sur l'existence d'une relation entre "action sur l'environnement concurrentiel" et "Pays industrialisés".

L'analyse factorielle réalisée sur les variables "nature du volontarisme" et "avantage concurrentiel" confirme cette tendance des PME exploitant des avantages concurrentiels fondés sur l'innovation technologique et le marketing, à développer des stratégies volontaristes pour influencer l'environnement concurrentiel .

### **Insérer Figure 3**

Il apparaît de manière assez nette que les PME orientent leurs actions stratégiques en fonction des caractéristiques de l'environnement qu'elles jugent les plus ouvertes et les plus à même de leur procurer des opportunités. L'intérêt de développer une stratégie volontariste dans le but de transformer le secteur d'activités importerait donc moins dans les Pays en Transition [ou les Pays en Voie de Développement], où la concurrence locale est réduite, que d'influencer les comportements et les caractéristiques locales.

## **Section 2. Fondements stratégiques du volontarisme**

Les travaux menés sur les stratégies "d'affaires publiques" (Demil, 1998; Laroche et Nioche, 1998), abordées dans une perspective de relations des PME à l'environnement structurel local, mettent en avant la nécessité d'une forte connaissance des mécanismes de ce type d'environnements. Cette approche du volontarisme dans les "affaires publiques", qui n'est qu'un des éléments de l'environnement local, renvoie à la troisième proposition de la recherche : celle-ci pose comme condition la nécessité de maîtriser le milieu lors de l'engagement d'actions volontaristes.

Au même titre qu'il paraît inconcevable d'imaginer la PME 06 développer sa stratégie marketing, fondée sur l'identité nationale russe, sans avoir préalablement acquis une

connaissance de la culture locale, la nécessité d'une imprégnation dans l'environnement structurel local paraît indispensable à la mise en œuvre de stratégies volontaristes. Ainsi, et pour poursuivre sur le cas des Pays en Transition, il semble difficile de développer une stratégie d'action sur l'environnement structurel local, et a fortiori sur ses composantes politiques et administratives, sans une connaissance approfondie d'un milieu où les réseaux corporatistes ont une fonction de régulation essentielle (Sapir, 1996).

Ce constat que les stratégies d'influence de l'environnement local impliquent une forte connaissance de ses composantes souligne l'importance de la quatrième proposition de notre recherche. Pour que leurs actions volontaristes aient une incidence positive sur l'environnement, il est nécessaire que les PME mettent en œuvre des stratégies d'internationalisation privilégiant les points d'interconnexions avec l'environnement structurel local.

Si nous considérons les stratégies d'internationalisation comme une combinaison d'avantages concurrentiels, de manœuvres stratégiques et des formes d'internationalisation (Urban, 1992), la pertinence des interconnexions avec l'environnement local dépend des choix adoptés par les PME en termes de formes d'internationalisation et de manœuvres stratégiques. Il importe donc d'analyser ces manœuvres stratégiques et formes ou modes d'internationalisation des PME pour déterminer quels sont ceux qui paraissent les plus à même de favoriser et de soutenir une démarche d'internationalisation volontariste.

### 2.1. Les manœuvres stratégiques<sup>5</sup>

L'analyse factorielle des correspondances multiples présentée dans la figure 4 montre que la focalisation des activités est la principale manœuvre stratégique adoptée en contexte international par les PME de l'échantillon. Si les PME exploitant cette manœuvre que nous qualifierons d'orthodoxe, connaissent des résultats positifs et une croissance de leurs activités internationales, il semble néanmoins que leurs relations à l'environnement se positionnent plutôt dans une perspective déterministe ou neutre.

A l'inverse, les PME développent des stratégies d'autant plus influentes sur l'environnement qu'elles choisissent des manœuvres stratégiques d'extension des activités. Soulignons dès à présent le poids relatif important des manœuvres stratégiques d'extension en contexte international, supérieur à la moyenne des PME (Ministère de l'Industrie, 1994) : nombreuses sont les entreprises qui adoptent des manœuvres d'intégration verticale des activités ou de diversification concentrique (20 citations) et de stratégie de filière (8 citations) dans leur engagement à l'international.

#### **Insérer Tableau 2**

L'AFCM de la figure 4 révèle une relation très forte entre ces manœuvres stratégiques d'extension des activités et la volonté stratégique des PME d'influencer leurs environnements. L'extension traduit la volonté des PME de passer d'une logique de protection, telle qu'elle s'exprime à travers la niche de marché [qui vise à créer dans un micro-environnement une situation protégée des pressions extérieures] à une logique d'action à différents degrés de l'environnement.

Ces manœuvres conduisent à une multiplication des liens entre les PME et les environnements tant concurrentiels que structurels dans lesquels elles évoluent.

L'extension des activités implique en effet l'ouverture et le développement des entreprises sur des secteurs situés en amont et aval de leurs activités principales [diversification concentrique] ou sur des secteurs connexes dans lesquels la maîtrise de leurs produits a une incidence importante [stratégie de filière].

C'est par une présence aux points clé de la filière du transport aérien que la **PME 20** a réussi sa stratégie d'internationalisation, au point d'être aujourd'hui la seule entreprise européenne agréée par American Airlines. "Nous sommes désormais le leader mondial des terminaux et systèmes de lecture intelligente et assurons dans les aéroports la maîtrise de toutes les informations depuis l'édition du billet jusqu'à la traçabilité des bagages en passant par les plans de vol des avions pris en charge par chaque contrôleur de trafic". Par une maîtrise technologique irréprochable et une analyse fine des points d'interactions entre l'homme et les réseaux de communication, la PME est devenue un intégrateur de systèmes et un prestataire de services à tous les niveaux de la filière [planification, gestion, contrôle, suivi des flux des personnes, des biens et des matériels]. "Nous avons en quelque sorte bouclé la boucle et sommes maintenant en mesure d'écrire et de lire les étiquettes dont nous générons les logiciels qui nous permettront d'être un intégrateur dans la traçabilité". Intégration poussée à un point tel que la PME est à présent un prescripteur écouté lors de la conception et la réalisation des nouveaux aéroports.

Dans le cadre d'une stratégie d'influence des PME sur l'environnement, ces manœuvres stratégiques de diversification et les stratégies de filière telles que les dirigeants de PME les perçoivent ont pour finalités :

- d'améliorer l'accès à l'information sur l'environnement local : "le choix des systèmes de réfrigération est fait dès la conception des centrales thermiques. Si nous n'avions pas mis en place de structure d'ingénierie dans le domaine des échanges thermiques, nos produits seraient systématiquement inadaptés car les besoins seraient connus trop tard pour réaliser les adaptations spécifiques" (PME 10).
- de structurer l'environnement [dans les Pays sous industrialisés] : "avant de vendre nos machines, il nous faut convaincre les décideurs que c'est par l'utilisation de techniques d'irrigation spécifiques [sous tendant l'exploitation de nos machines] qu'ils pourront améliorer leurs rendements agricoles et ainsi redynamiser une agriculture déclinante" (PME 21).
- d'intégrer les logiques complexes des circuits de décision locaux : les PME confrontées à cette situation exercent des activités dans les domaines industriels lourds, mettant en cause des logiques décisionnelles à plusieurs niveaux, tels les matériels de travaux publics, la chimie minérale [lorsque le secteur agricole, utilisateur, est lié à une politique d'état] et organique [lorsque l'industrie pétrolière est considérée comme une ressource stratégique essentielle par les Etats].

Constatons que l'extension des activités des PME destinées à multiplier ces points d'interconnexions avec l'environnement se traduit par une ouverture vers des secteurs d'activités connexes, plus que par une véritable intégration verticale du domaine d'activités primaire : ainsi la PME 40, spécialisée dans la construction d'équipements mécaniques ne se développe pas par intégration verticale des activités mais par une ouverture de ses activités à la filière d'exploitation de ses matériels. Elle réalise une intégration verticale de ses activités sur cette filière "secondaire".

## 2.2 Les formes d'internationalisation "volontaristes"

L'extension des activités, qui caractérise les manœuvres stratégiques internationales volontaristes des PME se traduit par la nécessité de connexions multiples avec l'environnement. L'exportation directe ou le recours à des intermédiaires, formes traditionnelles d'internationalisation des PME, sont inadaptées au développement de telles manœuvres. Celles-ci impliquent en effet une connaissance approfondie d'environnements différents.

"Un agent ne peut pas vendre nos produits dans les Pays Emergents, car il ne disposera jamais des compétences nécessaires sur les produits, d'une part, et sur la filière des routes d'autre part. Ce sont deux activités différentes mais qu'il est néanmoins totalement indispensable de maîtriser pour réussir : avant de vendre nos produits à des utilisateurs, il s'agit déjà de convaincre les décideurs [l'Etat en général] que c'est bien la technique des enduits qui correspond aux conditions de leur réseau routier" [PME 40]. Les formes externalisées d'accès aux environnements internationaux ne permettent pas d'assurer une connaissance approfondie du contexte économique, social, politique et historique ni une présence locale indispensables au développement d'actions volontaristes sur l'environnement.

L'AFCM de la figure 4 valide cette hypothèse en montrant l'existence d'une relation forte entre les variables "internalisation", "extension des activités" et "influence sur l'environnement". Le volontarisme des PME implique donc l'association de manœuvres stratégiques et de structures locales permettant de multiplier les points de présence des entreprises sur les environnements structurel et concurrentiel. Pour développer ces stratégies volontaristes, elles adoptent des formes d'internationalisation complexes [la majorité exploite plusieurs modes simultanés<sup>6</sup>], au degré d'internalisation plus ou moins important selon les situations rencontrées : Filiale : 28 citations – Coopérations : 7 – Intermédiaires : 8 – Exportations : 9.

L'analyse du **Tableau 3** montre un recours élevé aux filiales et coopérations inter-entreprises comme formes d'internationalisation privilégiées. Ces structures sont perçues par les dirigeants des PME comme particulièrement adaptées au développement de la connaissance et des relations avec le contexte économique, social, politique et culturel local (Donckels et Lambrecht, 1995) : "La fonction première de notre responsable de filiale est d'être présent sur tous les lieux de décisions ministériels et d'apporter à ces décisionnaires locaux les informations utiles à la prise de bonnes décisions. Il s'agit de conforter l'image "d'ami du Chili" qu'on nous a donné, de profiter d'un accès privilégié aux informations et, quand cela est possible, d'essayer d'orienter les décisions". [PME 8]

Dans les Pays en Transition, les coopérations entre entreprises sont particulièrement développées et assurent une action volontariste efficace par la présence d'acteurs locaux aux connaissances approfondies des spécificités locales.

"Avec la Transition, les liens entre les acteurs politiques et les acteurs économiques se sont densifiés et complexifiés. Seul un russe impliqué localement peut comprendre les relations politiques, économiques, historiques qui unissent les différents acteurs. Et lui seul peut savoir comment et auprès de qui agir pour faire avancer les dossiers" [PME 23].

Le choix majoritaire des coopérations dans les Pays en Transition ne s'expliquerait pas uniquement par la volonté de limiter le risque [par rapport à une filiale] et le niveau des investissements. Les coopérations sont la forme organisationnelle la plus adaptée à l'implication d'acteurs locaux. Dans le contexte spécifique de transition économique, elles contribuent d'une part à la recomposition industrielle en intégrant des unités locales [PME 40; PME 11; PME 21 et PME 23] et d'autre part à l'exploitation des réseaux informels, caractéristiques de cet environnement.

## **Conclusion**

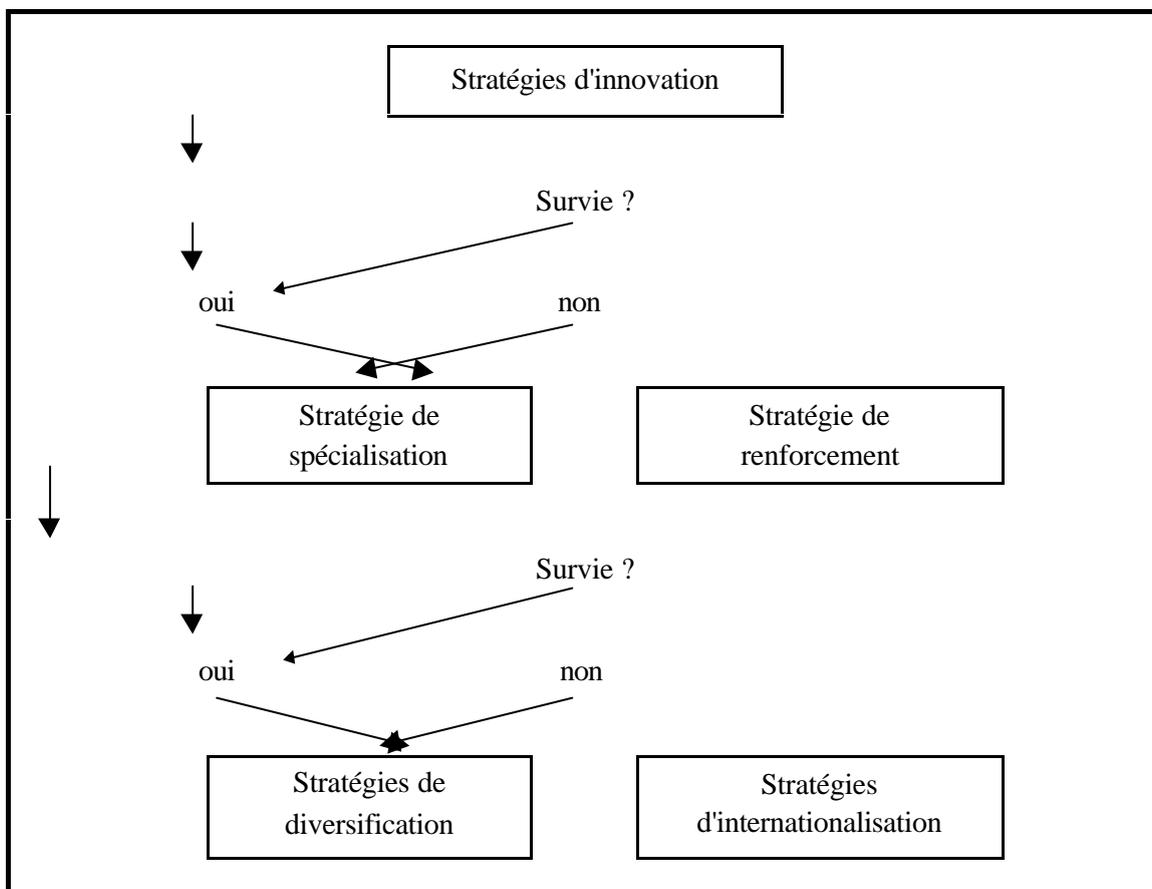
La nature du volontarisme en environnement international est donc marquée par le contexte dans lequel les PME s'internationalisent. Ce volontarisme portera d'autant plus sur les facteurs structurels de l'environnement local [facteurs politiques, culturels ...] que celui-ci n'est pas stable. Ainsi, plus que les Pays industrialisés, dont les structures institutionnelles sont en place, c'est en direction des Pays en Transition ou des Pays Emergents que les PME se tournent pour développer des actions transformatives enracinant leur présence internationale. Le caractère particulièrement instable de ces Pays obligeant à une forte capacité anticipatrice et adaptatrice ainsi que la nécessité de relations interpersonnelles directes facilitent, pour un temps tout du moins, l'approche par les PME de ces marchés.

La poursuite d'une telle finalité stratégique implique la mise en œuvre de stratégies internationales rompant avec le paradigme stratégique traditionnellement admis dans le développement des PME à l'export. La spécialisation des activités et le recours au marché par le biais des exportations directes et des importateurs ne permettent pas d'obtenir le niveau d'interconnexions nécessaire au développement d'actions d'influences sur l'environnement structurel local. Ces interconnexions impliquent le choix par les PME de manœuvres stratégiques génériques ouvrant une maîtrise des différents niveaux d'une filière d'activités et rendant sa présence nécessaire vis-à-vis de l'environnement local. Cela conduit les PME à développer des stratégies d'extension des activités [stratégie de filière ciblée ou connexe et stratégie de diversification], ce qui implique une présence forte au sein même de l'environnement.

Les filiales, et plus encore les coopérations inter-entreprises, par l'engagement d'acteurs locaux rôtés aux mécanismes culturels, politiques, sociaux, assurent la nécessaire interface permanente avec l'environnement local et l'accès à la connaissance des conditions de cet environnement.

Et beaucoup plus que la notion de résultats économiques immédiats, accessibles en pratiquant des stratégies internationales soumises au déterminisme environnemental, c'est celle d'enracinement des PME sur des marchés internationaux soumis à des turbulences de plus en plus grandes que la finalité de ces actions volontaristes semble devoir rechercher.

**Figure 1. Classification séquentielle des options stratégiques de la PME**  
Extrait de Bertrand Saporta (1997)



**Tableau 1. Nature du volontarisme**

Nature de la transformation	Citations	Fréquence
Contribution à la transformation du secteur d'activité ou de la filière	21	36.8 %
Contribution à la transformation de l'environnement économique	5	8.8 %
Contribution à la transformation de l'environnement socioculturel	3	5.3 %
Contribution au développement économique local	12	21 %
Contribution à l'évolution des dispositions juridiques et normatives	12	21 %
Contribution à la recomposition industrielle	4	7.1 %
Total	57	100 %

**Figure 2. Analyse factorielle (AFC) sur les variables "zone d'internationalisation" et "action volontariste sur l'environnement"**

L'intégralité de l'analyse est présentée ici dans cette annexe

Fichier de données

ACTION ZONE	Secteur d'activité - filière	Environnement structurel et culturel	Développement économique local	Evolution techniques et normes	Recomposition industrielle	TOTAL
OCDE	34	8	18	24	5	<b>89</b>
PECO	10	4	8	3	3	<b>28</b>
PVD	10	4	10	6	6	<b>36</b>
Pays Emergents	31	6	18	23	5	<b>83</b>
<b>TOTAL</b>	<b>85</b>	<b>22</b>	<b>54</b>	<b>56</b>	<b>19</b>	<b>236</b>

Nombre d'axes demandés : 3

Valeurs propres

Axe 1	Axe 2	Axe 3
0.0424	0.0060	0.0005
86.7 %	12.2 %	1.1 %

Première ligne : valeurs propres (variances sur les axes principaux)

Deuxième ligne : contribution à l'inertie totale (pourcentages expliqués par les axes)

Vecteurs propres (Coefficients des variables dans l'équation linéaire des axes)

SECTE	- 0.4118	- 0.6642	0.1368
ENVIR	0.9763	- 1.5933	- 2.1488
DEVEL	0.6725	- 0.1299	1.4222
EVOLU	- 1.1789	1.0778	- 0.4804
RECOM	2.2754	2.0089	- 0.7499

**Etude des variables (colonnes) du tableau. Pour chaque axe :**

Première colonne : coordonnées

Deuxième colonne : cosinus carrés (qualité de la représentation)

Troisième colonne : contribution relative à l'inertie expliquée par l'axe

	POIDS	AXE 1		AXE 2			AXE 3
SECTE	36.02	- 0.085	0.731	6.1	- 0.051	0.268	15.9
ENVIR	9.32	0.201	0.697	8.9	- 0.123	0.262	23.7
DEVEL	22.88	0.139	0.139	10.3	- 0.010	0.005	0.4
EVOLU	23.73	-0.243	-0.243	33.0	0.083	0.105	27.6
RECOM	8.05	0.469	0.469	41.7	0.099	0.099	32.5

Non significatif (1.1 %)

**Etude des lignes (observations) du tableau. Pour chaque axe :**

Première colonne : coordonnées

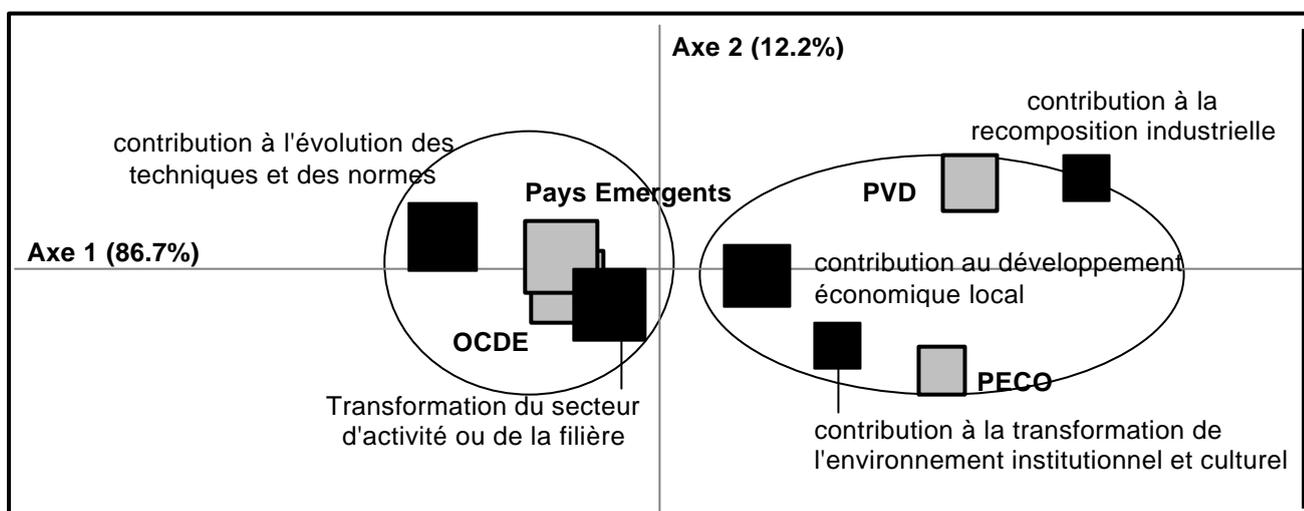
Deuxième colonne : cosinus carrés (qualité de la représentation)

Troisième colonne : contribution relative à l'inertie expliquée par l'axe

	POIDS	AXE 1			AXE 2			AXE 3
OCDE	37.71	- 0.124	0.938	13.6	- 0.020	0.024	2.5	Non significatif
PECO	11.86	0.302	0.755	25.5	- 0.171	0.243	58.1	
PVD	15.25	0.364	0.906	47.5	0.117	0.093	34.8	
PEMER	35.17	- 0.127	0.916	13.4	0.028	0.045	4.7	

**Figure 2. Représentation de l'Analyse factorielle (AFC) sur les variables "zone d'internationalisation" et "action volontariste sur l'environnement"**

Toute représentation plane est une image déformée et contractée du nuage des points représentant les observations (les contributions permettent d'en juger). Pour des raisons de lisibilité, l'échelle de la représentation sera non orthonormée.

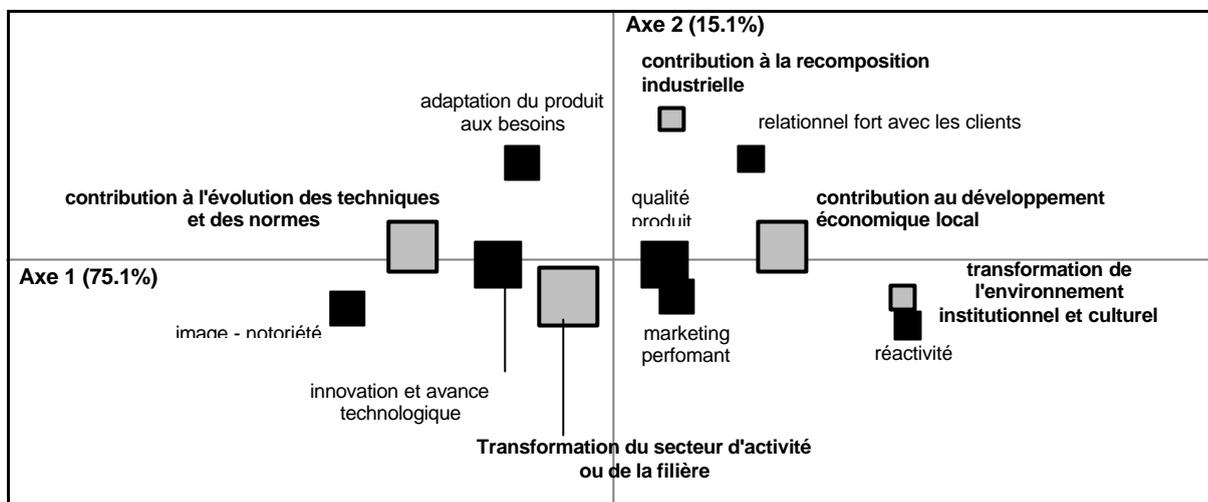


**Tableau 2 : Manœuvres stratégiques internationales des PME de l'échantillon**

Manœuvre stratégique	Nb. Cit. (rang 1)	Fréq.	Nb. Cit. (rang 2)	Fréq.	Nb. Cit. (somme)	Fréquence
Spécialisation	25	48.1%	4	7.7%	29	55.8%
Diversification	9	17.3%	11	21.2%	20	38.5%
Différenciation	7	13.5%	5	9.6%	12	23.1%
Domination par les coûts	8	15.4%	2	3.8%	10	19.2%
Stratégie de filière	2	3.8%	6	11.5%	8	15.4%
Réorientation	1	1.9%	2	3.8%	3	5.8%

**Figure 3. Analyse factorielle des Correspondances sur les variables "action sur l'environnement" et "avantage concurrentiel".** Echelle non orthonormée.

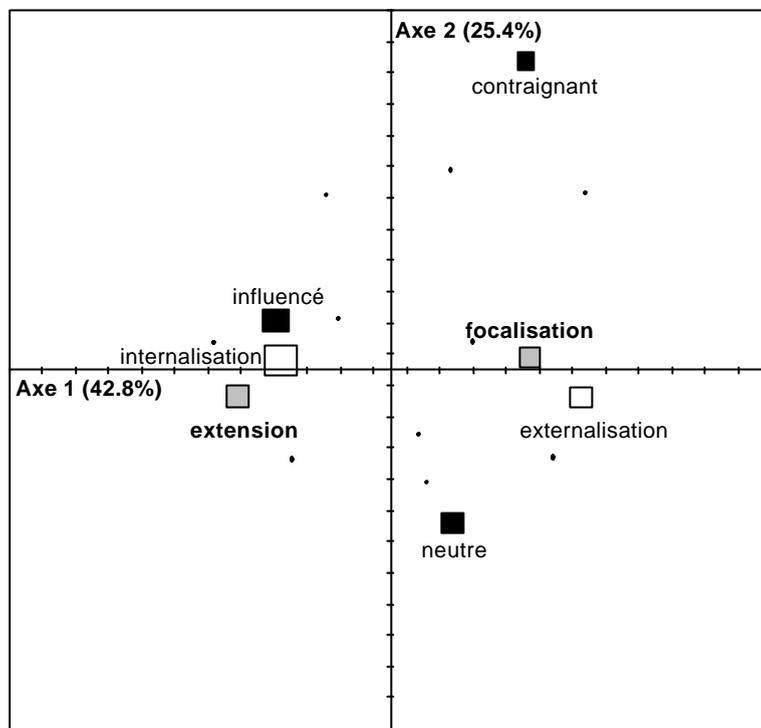
Quels avantages concurrentiels contribuent à quelles actions volontaristes des PME sur l'environnement ?



**Tableau 3 : Modes d'internationalisation des PME de l'échantillon**

Modes d'internationalisation	Nb. Citations (rang 1)	Nb. Citations (rang 2)	Nb. Citations (rang 3)	Total citations
Filiales	28	17	3	48
Coopérations	7	5	8	20
Intermédiaires	8	19	6	33
Exportations directes	9	8	8	25

**Figure 4 :** Analyse factorielle des composantes multiples (AFCM) sur les variables « Manœuvres stratégiques » et « Modalités d'internationalisation » et « relations à l'environnement ». Echelle non orthonormée.



## **Bibliographie**

Atamer T., R. Calori et P. Nunes (1998), "Stratégies internationales, changer les règles du jeu", Les Cahiers Lyonnais de Recherche en Gestion, numéro 19, p. 77-100.

Bartlett C. A. et S. Ghoshal (1990), "S'organiser pour atteindre l'efficacité mondiale : la solution transnationale", Gestion, septembre, p. 85

Braguier I. (1992), "Etude empirique de l'influence du contexte sur le comportement stratégique des PME", Cahier de Recherche n°107, CEREGE, IAE de Poitiers, 12 p.

Chandler A. D. (1989), "Stratégies et structures de l'entreprise", Editions d'Organisation, traduit de "Strategy and Structure, Chapters in the History of the Industrial Enterprise", (1962), Massachusetts Institute of Technology.

Child J. (1972), "Organizational structure, environment and performance : the role of strategic choice", Sociology, 6, p. 1-22.

Demil B. (1998), "Le pionnier et les suiveurs", Revue Française de gestion, juin-août, p. 107-116.

Desreumaux A. (1998), "Théorie des organisations", éditions Management Société.

Donckels R. et J. Lambrecht (1995), "La coentreprise comme lien de collaboration entre les PME des pays développés et en voie de développement", Revue Internationale PME, vol. 8 (1), p. 9-29.

Fernandez G. et A. Noël (1994), "PME, mondialisation et stratégies", Revue Internationale PME, vol. 6 (3-4), p. 145-163.

Hannan M.T. et J. Freeman (1989), ""Organizational Ecology", Harvard University Press.

Jennings P. et G. Beaver (1997), "The Performance and Competitive Advantage of Small Firms : A Management Perspective", International Small Business Journal, vol. 15 (2), p. 63-75.

Joffre P. (1986), "Le rôle de la taille ne doit pas être surestimé", Revue Française de Gestion, janvier-février, p. 68-76.

Julien P.-A. (1994), "Mondialisation des marchés et types de comportements des PMI", Cahiers de recherche du GREPME 94-22, 22 p.

Julien P.-A. et al. (1996), "Typologie des comportements stratégiques des PME exportatrices", Revue Gestion, vol. 21 (1), p. 29-37.

Koenig G. (1996), "Management stratégique. Paradoxes, interactions et apprentissages", Nathan.

Krim N. (1993), "La coopération industrielle internationale : une stratégie d'internationalisation de l'entreprise", Cahier de recherche du CETAI 93-13, 34 p.

Marchesnay Michel (1979), "La dépendance des firmes individuelles", Sciences de Gestion, n°1, p. 698-733.

Martinet A.-C. (1984), "Management stratégique : organisation et politique", Mc Graw Hill

Ministère de l'Industrie, des Postes et Télécommunications et du Commerce Extérieur, (1994), "PMI 93", Commissariat Général au Plan.

Nioche J.-P. et H. Laroche, dir. (1998) "Repenser la stratégie : fondements et perspectives", Vuibert.

Nioche J.-P. et J.-C. Tarondeau (1998), "Les stratégies d'entreprise face aux réglementations publiques", *Revue Française de Gestion*, juin-juillet-août, p. 70-74.

OECD (1997), "Globalization and Small and Medium Enterprises (SMEs). Vol. 1. Synthesis Report", OECD Publication.

Paturel R.. (1997), « Les manœuvres stratégiques génériques des entreprises », *Economies et Sociétés, Sciences de Gestion*, n°7-8, pp/ 93-118.

Prahalad C.K. et G. Hamel. (1994), "Strategy as a field of study : why search for a new paradigm ?", *Strategic Management Journal*, Special Issue-Summer, 15, p. 5-16.

Sapir J. (1996), "Le chaos russe", Editions La Découverte.

Saporta B. (1993), "Les enjeux de l'ouverture internationale des PME-PMI", *Travaux de recherche n°I.9307*, Université Bordeaux 1, 15 p.

Saporta B. (1997), "Stratégies des petites et moyennes entreprises", *Encyclopédie de Gestion, Economica*, p. 3105-3128.

Torrès O. et al. (1998), "PME. De nouvelles approches", *Economica*.

Urban Sabine (1992), "Stratégies d'internationalisation", *Encyclopédie du Management*, p. 896-906.

Welsh Lawrence S. and Luostarinen Reijo (1988), "Internationalization : Evolution of a Concept", *Journal of General Management*, vol. 14 (2), p. 34-64.

---

<sup>1</sup> Nous qualifierons "d'environnement structurel local" l'ensemble des facteurs environnementaux en contexte international qui ne relèvent pas du domaine concurrentiel.

<sup>2</sup> Marchesnay (1979, p. 710) définit la dépendance comme "un attribut qualificatif de la relation d'échange de biens et services spécifiés entre deux unités disjointes, lorsque l'une d'entre elles est en mesure de conformer la politique et la gestion de l'autre unité à ses propres intentions et actions, à la logique propre à son organisation"

<sup>3</sup> "Le management stratégique se penche sur des organisations en "société" et pas uniquement en "marché" (Martinet, 1984).

- 
- <sup>4</sup> "Les stratégies "d'affaires publiques" ont une forte dimension locale. La recherche comme la pratique exigent une connaissance approfondie de tout un contexte économique, social, politique et historique" (Nioche et Tarondeau, 1998, p. 71).
- <sup>5</sup> Les manœuvres stratégiques génériques sont constituées de toutes les grandes décisions de base de l'entreprise touchant son activité (donc ses extrants) par rapport à son environnement actuel ou futur (en contexte international ou non), lui assurant ou devant lui assurer sa pérennité par réalisation d'investissements substantiels (positifs ou négatifs) exigeant ou libérant des moyens de production (Paturel, 1997).
- <sup>6</sup> Pour cette analyse, seul le mode principal d'internationalisation a été retenu.