

Une stratégie d'action des PME sur l'environnement institutionnel : l'ascendance institutionnelle

Stéphan Bourcieu

Enseignant-chercheur
AUDENCIA Nantes Ecole de management

sbourcieu@audencia.com

Résumé :

L'objectif de cette communication est d'étudier la capacité des PME internationales à agir sur l'environnement institutionnel des pays dans lesquels elles se développent. En effet, si le développement international des PME a fait l'objet de nombreux travaux en management stratégiques, ceux-ci adoptent généralement une perspective déterministe de la relation entre les PME et leur environnement. Les approches volontaristes sont ainsi rarement abordées et centrées sur le seul environnement concurrentiel. De ce fait, la capacité d'agir sur l'environnement global ou institutionnel semble réservée aux grandes entreprises et ne semble pas avoir fait l'objet d'une étude spécifique sous l'angle des PME.

Le contexte de transition qui agite les ex-pays de l'Est constitue une opportunité de marché importante pour les PME françaises, mais également un terrain d'observation original de la relation entre les entreprises et un environnement institutionnel qui connaît des transformations rapides et profondes. Partant de ce double constat académique et professionnel, l'objet de cette recherche est de voir comment les PME peuvent agir sur l'environnement institutionnel des pays en transition afin d'y favoriser leur développement.

Après avoir identifié les différentes dimensions constituant un modèle de stratégie d'action des PME sur l'environnement institutionnel des pays en transition, nous proposerons un test empirique du modèle, à partir d'une base de données de 151 PME internationales.

Les résultats de cette étude permettront de mettre en évidence une stratégie possible d'action sur l'environnement institutionnel, la stratégie d'ascendance institutionnelle.

INTRODUCTION

Le développement international des PME est désormais un phénomène bien établi tant du point de vue managérial qu'académique. Si les grands groupes internationaux restent le fer de lance de l'internationalisation de l'économie française, les PME apparaissent désormais comme de véritables "champions cachés"¹ des exportations nationales. Ainsi, pour l'année 2002, les exportations ont ainsi représenté le quart de leur chiffre d'affaires, contre 17,8 % seulement en 1990 (SESSI, 2003).

Cette réalité d'entreprise se traduit également par une autonomisation (Shuman et Seeger, 1986) et une structuration progressive du champ du management international des PME autour de supports tels que *Revue Internationale PME*, *International Small Business Journal* ou encore *Journal of Small Business Management* et le développement de travaux de recherche autour de ce phénomène (Coviello et McAuley, 1999). Ces recherches portent sur caractéristiques des PME internationales (Gibiat, 1994 ; Burpitt et Rondinelli, 1998) autant que sur leurs comportements en contexte international (Osborne, 1996 ; Joyal et al., 1997 ; Mascarenhas, 1999 ; Julien et Ramangalahy, 2003).

Dans ce cadre, la plupart de ces travaux en management stratégique adopte une perspective déterministe (Saporta, 1997) qui se traduit par une dépendance des PME face à leur environnement, *a fortiori* en contexte international. Marchesnay (1993) résume la nature de cette relation : "*La grande entreprise modèle son environnement ; la moyenne l'aménage ; la petite s'y intègre*".

Dans la continuité des travaux de Child (1972, 1997), il apparaît néanmoins que les entreprises, y compris les PME, peuvent agir sur l'environnement dans lequel elles évoluent, et pas seulement en subir les pressions. Ainsi pour Leo et al. (1991, p. 4), "*de nombreuses analystes de la PME ont souligné la dépendance de ces firmes vis-à-vis de leur environnement. Pourtant, lorsque celui-ci est riche et complexe, il peut constituer un facteur de développement pour les entreprises capables d'en saisir les opportunités*".

Notre recherche s'intéressera donc à l'étude des comportements volontaristes des PME en contexte international. Ces travaux ne nient pas l'existence de contextes environnementaux déterministes, mais mettent en avant le fait que l'entreprise, sans être totalement maître de son évolution, peut y contribuer. En ce sens, il s'agit d'une conception de la relation entreprise-environnement de type "*entre-deux*" (Robic, 2002), telle que Hrebiniak et Joyce (1985) ont pu la définir.

En matière de comportements volontaristes, les recherches conduites sur les PME (Fernandez et Noël, 1993 ; Joyal et al. 1996 ; Gueguen, 2001) ont montré que ces entreprises peuvent, dans une certaine mesure, agir sur leur environnement concurrentiel (Marchesnay, 1993 ; Urban et Nanopoulos, 1996 ; Puthod, 1998 ; Metais, 1999). En revanche, il semblerait qu'il n'existe pas ou peu de travaux s'intéressant à la capacité d'action des PME sur l'environnement institutionnel ou global. Les travaux sur le sujet portent en effet majoritairement sur les grandes entreprises à travers l'étude des phénomènes d'action sur les réglementations publiques (Nioche et Tarondeau, 1998) ou la stratégie politique (Bensédrine, 1997 ; 1998).

Plus précisément, la problématique de cette recherche est de mettre en évidence comment les PME internationales peuvent, par leurs stratégies, agir sur (certains aspects de) l'environnement institutionnel des pays visés pour favoriser leur développement.

Dans une première partie, nous analyserons donc la nature des relations entre l'environnement institutionnel et les entreprises qui y évoluent. A partir de cette analyse, nous proposerons un modèle représentant une stratégie possible d'action des PME sur l'environnement institutionnel appelée "*stratégie d'ascendance institutionnelle*".

¹ Suivant l'expression empruntée par Pras et Boutin (1995, p. 43) à Levitt.

Dans une seconde partie, nous chercherons, par le biais d'une recherche empirique, de valider le modèle élaboré.

1. AGIR SUR L'ENVIRONNEMENT INSTITUTIONNEL

1.1. L'environnement institutionnel

L'environnement des entreprises ne se limite pas au seul environnement concurrentiel. Johnson et Scholes (2002) définissent l'environnement institutionnel ou global à travers un ensemble de dimensions politique, économique, socioculturelle, technologique, écologique et légale (modèle PESTEL).

Suivant cette approche, Atamer et Calori (1993) considèrent que les éléments déterminant le jeu concurrentiel d'une industrie ne sont pas indépendants d'un environnement plus large associant les composantes sociologiques, politiques, culturelles ou encore économiques. Il apparaît ainsi un *"univers pertinent"* intégrant l'influence de l'environnement général aux forces concurrentielles. Ces auteurs rejoignent Martinet (1984, p. 44) pour qui *"le marché est soumis aux influences de la société environnante : l'Etat, les évolutions technologiques, culturelles, sociales, les rapports de pouvoir entre les nations ... participent souvent davantage à ses structurations / déstructurations que le jeu concurrentiel stricto sensu. L'arène n'est pas isolée du monde; elle est poreuse ou mieux en osmose avec la société"*.

L'environnement global ou institutionnel peut être contraignant pour l'environnement concurrentiel et donc pour les stratégies des entreprises, comme l'exprime Porter (1982, in Moingeon, 1994, p. 27) : *"la rentabilité d'un secteur ne dépend pas uniquement de la concurrence entre les firmes. En effet, d'autres forces interviennent (...) Il convient également de prendre en compte des acteurs dont les actions peuvent impacter directement la rentabilité des firmes. Il s'agit des pouvoirs publics, des groupes de pression ..."*.

Parallèlement, plusieurs auteurs considèrent l'environnement institutionnel comme un champ d'action pour les entreprises. Dauchy (1996, p. 17) aborde ainsi *"la dimension institutionnelle comme un ensemble de règles et de ressources pour l'action stratégique au même titre que les aspects sectoriels et organisationnels"*. Cela conduit les entreprises à prolonger leurs stratégies concurrentielles dans leur environnement institutionnel. *"En tant qu'agent de production, elles participent au fonctionnement de la société, ainsi qu'au projet de développement de celle-ci"* (Jarniou, 1981, p. 13).

Pour analyser l'environnement institutionnel et les mécanismes guidant les relations entre cet environnement et les acteurs qui y évoluent, nous mobiliserons dans ce travail l'approche néo-institutionnelle des organisations.

1.1.1. La recherche de légitimité

D'essence sociologique², cette approche offre une vision originale du comportement des entreprises (et des organisations au sens large) et de leurs relations avec l'environnement. Les actions engagées par les entreprises sont insérées dans un contexte institutionnel qui dépasse le seul environnement "technique" (Scott et Meyer, 1991) correspondant au domaine de la production des biens et des services. L'action économique est immergée dans un contexte social³ qui rend impossible la seule explication rationnelle fondée sur les motivations

² Ainsi pour Holm (1995), l'approche néo-institutionnelle des organisations est un élément de la révolution cognitive des sciences sociales (Di Maggio et Powell, 1991). Elle est aussi influencée par la phénoménologie de Berger et Luckman (1967), la sociologie du savoir et l'ethnométhodologie de Garfinkel (1967).

³ L'entreprise, et l'acteur au sens large, se trouvent inscrits dans un tissu social structurant ou *"social embeddedness"* (Swedberg et Granovetter, 1992 ; Greenwood et Hinings, 1996). De ce fait, l'action économique ne peut être expliquée par les seules motivations individuelles. Les acteurs ne peuvent pas être déconnectés de l'environnement institutionnel dans leur prise de décision.

individuelles. De ce fait, les entreprises doivent se préoccuper de **leur légitimité** autant que des aspects strictement économiques de leur gestion (Bensédine et Demil, 1998). Cette approche suggère qu'un ensemble de valeurs, de normes et de cadres organisationnels, identifiés comme des institutions, existent en dehors des particularités des entreprises et influencent la manière dont elles sont structurées (Meyer et Rowan, 1977). Ainsi soumises à des pressions institutionnelles distinctes des pressions concurrentielles (Di Maggio et Powell, 1991), les entreprises voient leurs formes et leurs pratiques s'homogénéiser par la recherche et l'adoption de modèles ayant fait leurs preuves dans des conditions comparables. Ces pressions conduisent les entreprises au mimétisme (Di Maggio et Powell, 1983 ; Newman, 2000) et donc, à l'isomorphie des comportements. Ce mimétisme peut aussi avoir pour objet de justifier auprès d'autrui la validité d'un comportement par l'adoption d'une attitude "conforme". Ainsi, les organisations sont structurées par leur environnement, mais de manière non déterministe car reflétant une réalité construite socialement. (Desreumaux, 1998).

La légitimité favorise l'insertion de l'entreprise dans l'environnement institutionnel. Elle peut être, dans une conception instrumentale, un moyen nécessaire à l'exercice d'actions sur cet environnement.

1.1.2. Dynamique des institutions et actions d'influence

La plupart des auteurs soulignent l'ancrage dans la durée et la stabilité des institutions (Berger et Luckmann, 1986 ; Di Maggio, 1991). Les institutions apparaissent comme des organisations ayant la particularité d'avoir acquis une valeur sociale supérieure à leur seule utilité technique. Fortement résistantes au changement, elles conservent leur stabilité, même lorsque leur utilité effective diminue. Certaines restent ainsi ancrées dans l'environnement des acteurs alors qu'elles ont perdu leur raison d'être : c'est ainsi que de nombreuses entreprises russes poursuivent leur suivi de production industrielle suivant les critères définis dans le cadre de l'économie planifiée, alors même que les plans et les ministères sectoriels (l'institution coercitive chargée de l'application des objectifs du plan) ont disparu.

Néanmoins, un courant récent en rupture avec le néo-institutionnalisme des années quatre-vingts établit la nature dynamique de l'environnement institutionnel et s'intéresse à la capacité de changement des institutions plutôt qu'à leur stabilité. Johnson, Smith et Codling (2000), Newman (2000) ou encore Meyer (2001) s'intéressent à l'analyse des institutions dans leurs transformations et à l'évaluation des effets de ces transformations sur les entreprises. Cette vision dynamique⁴ de l'environnement institutionnel permet d'expliquer l'émergence d'opportunités ou de menaces stratégiques pour les entreprises par les transformations plus ou moins brutales des institutions.

Il apparaît une relation à double sens entre les acteurs et les institutions. Les organisations sont comme imbriquées (Granovetter, 1985) dans un environnement institutionnel qui façonne leurs structures et leurs comportements ; mais dans le même temps, les institutions se révèlent être le produit d'un processus de construction réalisé par ces mêmes organisations.

Dans le cadre de cette conception dynamique des institutions, un courant récent de l'approche néo-institutionnelle des organisations s'oppose à la conception déterministe traditionnelle de la relation entre l'entreprise et l'environnement institutionnel. Scott (1991), faisant explicitement référence à Child (1972) sur la capacité des acteurs à exercer des choix stratégiques, et d'autres auteurs (Fligstein, 1991 ; Oliver, 1991 ; Granovetter, 1994 ; Holm, 1995 ; Robic, 2002) soulignent la capacité des entreprises à **former des règles du jeu** qui s'imposeront à tous les acteurs. Pour Bensédine (1997, p. 33) "*les acteurs qui sont capables d'influencer ce processus* (de formation des règles du jeu institutionnel) *et de modeler ces*

⁴ Dans le cas des pays en transition, cette dynamique se révèle extrêmement violente, comme le traduisent les termes employés pour la définir : Sapir (in Delorme et al, 1996) parle de "*désintégration institutionnelle*", tandis que Newman (2000) utilise le terme "*d'agitation institutionnelle*" (*institutional upheaval*).

règles, détiennent une forme de pouvoir". Cette conception rejoint celle de Jarniou (1981, p. 16) qui voit dans l'entreprise "*une unité politique*" capable d'influencer son environnement socioculturel. Elle va donc déployer des stratégies pour agir sur les processus institutionnels afin de créer de nouvelles institutions ou d'orienter celles existantes dans un sens qui lui soit favorable. Il se crée une dynamique concurrentielle des processus institutionnels. Chaque acteur peut tenter d'influencer les institutions pour renforcer ses avantages concurrentiels.

1.2. L'environnement institutionnel des pays en transition

1.2.1. Le choix de l'environnement des pays en transition

Nous avons focalisé notre analyse sur le cas de la Russie. Ce pays porte en effet une symbolique forte liée à son histoire et à son statut de leader du monde communiste (Vercueil, 2000). De tous les pays en transition c'est celui qui a le plus intégré le système économique soviétique et sur la période la plus longue. La Russie est en outre, de tous les pays de l'ex bloc soviétique, celui où la transformation se produit à l'échelle la plus grande. Il en résulte un héritage plus prégnant. Néanmoins les institutions que nous allons observer, et les mécanismes qui les animent, se retrouvent également dans les autres pays en transition.

L'approche néo-institutionnelle des organisations considère le caractère dynamique de l'environnement institutionnel autant que sa stabilité. Tout environnement institutionnel, quel qu'il soit, connaît donc des processus institutionnels qui aboutissent à l'émergence de nouvelles institutions et/ou à la transformation des institutions existantes. Tout environnement est ainsi en état permanent de transformation, c'est-à-dire d'évolution des institutions qui le composent. De ce fait, le contexte et les concepts que nous éclairons à travers les pays en transition pourraient sans doute se transposer à d'autres environnements.

Nous avons retenu ces pays en transition car ils présentent une dimension amplificatrice de la dynamique des environnements institutionnels, en raison même de la situation de transition qui les animent.

En ce sens, nous pouvons également considérer que l'intérêt des pays en transition comme terrain d'observation des changements institutionnels est d'ordre méthodologique : les changements se produisent dans les pays en transition de manière accélérée, en raison de l'importance de l'écart entre le système institutionnel soviétique antérieur et le système institutionnel en cours d'élaboration. Les pays en transition ont donc un effet amplificateur des situations de changement institutionnel, facilitant la conduite d'une démarche de recherche. Vercueil (2000, p. 7) note ainsi que "*la transition offre un exemple rare où l'analyse économique peut s'approcher du statut de science expérimentale*".

1.2.2. Principales observations

En s'appuyant sur l'approche néo-institutionnelle des organisations, il ressort de l'environnement institutionnel russe les éléments suivants⁵. D'une part, l'environnement institutionnel russe connaît de profondes mutations qui touchent l'ensemble de ses dimensions (politique, économique, socioculturelle, normative, technologique). D'autre part, le processus de transition est loin d'être achevé. L'environnement institutionnel voit coexister des institutions de différentes origines (soviétique et post-soviétique ; planificatrice et libérale, etc.) qui le rendent difficile à appréhender.

Pour les acteurs locaux, l'instabilité résultant de cette situation se traduit par un repli sur soi et le développement des relations informelles, préférées aux mécanismes institutionnels. Les

⁵ Les pays en transition constituent le terrain d'observation des stratégies d'action des PME internationales sur l'environnement institutionnel. Cette communication présente une stratégie d'action que les PME peuvent engager mais n'aborde pas, pour des raisons de place, la question de la nature des actions menées sur l'environnement institutionnel.

réseaux relationnels et l'opportunisme représentent ainsi deux des dimensions majeures des pays en transition. Cette difficulté de réaliser la transition freine fortement le développement économique de ces pays. De ce fait, les attentes des acteurs économiques comme des institutions locales sont très fortes vis-à-vis des entreprises internationales. Ces dernières peuvent ainsi participer aux processus institutionnels visant à transformer l'environnement institutionnel.

Dès lors, la situation de transition peut être une source d'opportunités pour les PME internationales qui seraient en mesure de s'insérer dans les processus institutionnels de la transition.

1.3. Un modèle de l'action sur l'environnement institutionnel

Pour analyser la manière dont les PME peuvent chercher à agir sur l'environnement institutionnel des pays visés, nous avons identifié trois dimensions distinctes à partir de la revue de la littérature.

1.3.1. Le développement international

Suivant l'approche adoptée par Joyal et al. (1996) dans leurs travaux sur les PME internationales, ce premier groupe identifie des variables relatives à ce que ces entreprises font à l'international. A partir des travaux de G. Koenig (1996, p. 528) qui définit le développement comme "*l'ensemble des manœuvres de croissance (...) qui contribuent à la pérennité de l'entreprise*" et de Urban (1992), nous considérons les trois variables suivantes :

- les orientations stratégiques
- les modalités d'engagement
- les avantages concurrentiels

Dans le cadre de cette communication, nous focaliserons uniquement notre étude sur la capacité des PME à développer de nouvelles orientations stratégiques. Paturel (1997) les définit comme la nature des activités réalisées ("*faire quoi ?*"). Il distingue cinq orientations stratégiques pour les entreprises : l'expansion horizontale, l'intégration verticale, la diversification, la stratégie de filière et le désengagement. La revue de la littérature sur les orientations stratégiques adoptées par les PME montre que la spécialisation est au cœur du dispositif stratégique des PME, de manière générale (Marchesnay, 1993) et en particulier en contexte international (Urban et Nanopoulos, 1996 ; Mascarenhas, 1999).

1.3.2. Les actions sur l'environnement institutionnel

A partir des travaux issus de la théorie néo-institutionnelle des organisations, nous avons identifié deux types d'actions que les entreprises sont susceptibles d'engager vis-à-vis de l'environnement institutionnel. Pour Meyer et Scott (1991), les entreprises n'adoptent pas nécessairement la démarche stratégique la plus rationnelle, mais celle qui sera la plus pertinente pour faciliter leur insertion dans l'environnement institutionnel. Pour identifier cette action des entreprises visant à se faire reconnaître de l'environnement institutionnel, nous parlerons d'actions de légitimité.

Les entreprises sont également susceptibles de former des règles du jeu qui s'imposeront à tous les acteurs de l'environnement institutionnel. Dans ce cas, les entreprises participent à la production de règles institutionnelles (Bensédine et Demil, 1998). Nous qualifierons ces comportements d'actions d'influence.

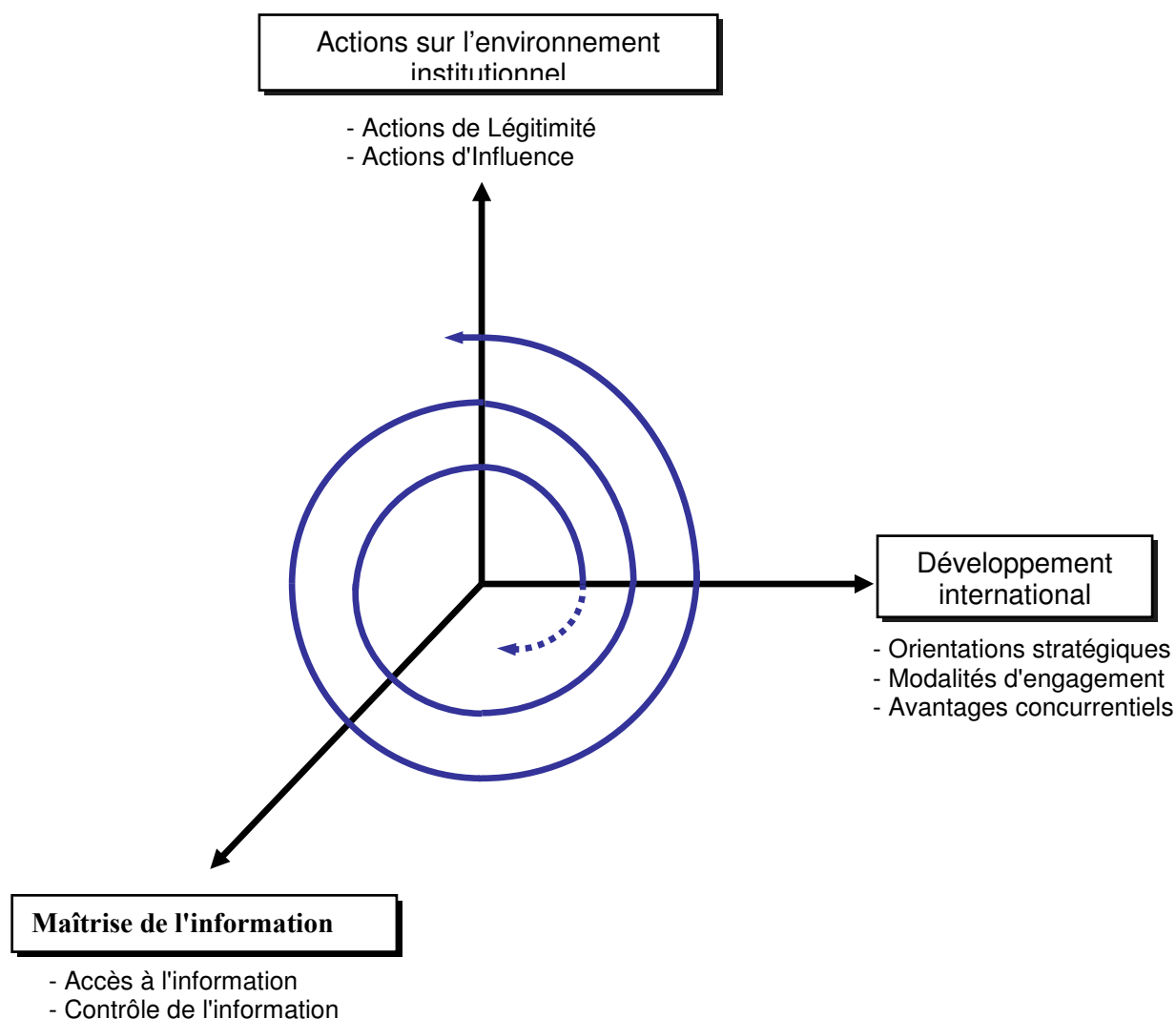
1.3.3. La maîtrise de l'information

Ce facteur est indispensable à la mise en œuvre de stratégies internationales que ce soit dans l'acquisition et le développement d'avantages concurrentiels (Cyert et al. 1993 ; Lorino, 1997 ; Julien et al. 1998) ou pour minimiser l'incertitude (Galbraith, 1973 ; Joyal et al. 1996).

Comme le résume l'OCDE dans son étude sur les PME et la mondialisation (1997, p. 16), *"si le financement n'est pas perçu comme un obstacle majeur au succès international, l'accès à l'information apparaît en revanche comme la défaillance du marché la plus manifeste à laquelle soient confrontées les PME"*. La capacité d'évolution des organisations dans un environnement international complexe est largement dépendante de l'information qu'elles consomment, emmagasinent et émergent. Nous nous intéresserons donc à l'accès à l'information dont Morgan et Katsikeas (1998) soulignent la difficulté pour les PME internationales. Plus que l'accès à l'information, Bloch (1999, p. 24) souligne que la gestion de l'information implique *"une démarche active qui doit se traduire par l'élaboration et la mise en œuvre d'actions d'influence (...) qui désignent non seulement l'ensemble des actions de diffusion et d'utilisation de l'information au sein de l'entreprise, mais aussi les actions menées par l'entreprise pour influencer sur son environnement"*. Suivant Bournois et Romani (2000) et Levet (2003), la maîtrise de l'information implique également le contrôle.

L'articulation de ces trois dimensions permet d'élaborer le modèle de la recherche, présenté en Figure 1. Ce modèle représente un processus de développement que les PME internationales sont susceptibles d'emprunter pour agir sur l'environnement institutionnel des pays dans lesquels elles se développent.

Figure 1. Une stratégie d'action sur l'environnement institutionnel



A partir de ce modèle de la recherche, nous pouvons formuler les propositions suivantes sur la capacité des PME à agir sur l'environnement institutionnel des pays en transition.

Proposition 1. Il existe une relation positive entre la capacité des PME à se légitimer vis-à-vis de l'environnement institutionnel local et leur accès à l'information.

Proposition 2. L'accès des PME à l'information dans les pays en transition favorise le renforcement de leur développement international (et en particulier leurs orientations stratégiques).

Proposition 3. Il existe une relation positive entre le renforcement des orientations stratégiques des PME dans les pays visés et leur capacité à influencer l'environnement.

Proposition 4. La capacité des PME à exercer une influence sur l'environnement leur permet de contrôler l'information.

Ces quatre propositions nous permettent d'élaborer une **proposition de synthèse** : les relations entre (1) la nature des actions sur l'environnement, (2) la maîtrise de l'information, et (3) le développement international, conduisent à distinguer des stades successifs d'ascendance des PME sur l'environnement institutionnel des pays en transition.

2. PRESENTATION DES RESULTATS

2.1. Méthodologie de la recherche

Cette communication propose d'analyser une stratégie d'action que les PME internationales peuvent exercer sur l'environnement. A partir du modèle élaboré dans la partie précédente et des propositions formulées, nous allons procéder à un test empirique de cette stratégie. Ce test repose sur une enquête par questionnaires réalisée auprès de 721 PME françaises engagées dans les pays en transition⁶. Les entreprises ont été identifiées à partir de la base de données France Téléexport 2001, édité par le Centre Français du Commerce Extérieur et l'Association des Chambres de Commerce et d'Industrie de France.

2.1.1. Structure de l'échantillon et questionnaire

Par PME, il faut entendre ici une entreprise disposant d'une structure juridique propre, dont le capital n'est pas détenu à plus de 25 % par un grand groupe et dont l'effectif salarié n'excède pas 1000 salariés. Ce dernier critère est le plus souple dans la constitution de l'échantillon, les frontières de la PME en la matière étant nécessairement contingentes (Liouville et Nanopoulos, 1998 ; Torrès, 1998).

Le questionnaire s'articule autour des thématiques suivantes : la stratégie des PME dans le ou les pays en transition ; le processus de développement suivi par les PME interrogées ; leur maîtrise de l'information dans ces pays ; la nature des relations entre les PME et les acteurs de l'environnement local. Sur les 721 PME interrogées, 151 questionnaires ont été complétés et traités. Les PME étudiées sont issues de neuf grands secteurs d'activités⁷, et présentent des

⁶ Tout environnement institutionnel est en état permanent de transformation, c'est-à-dire d'évolution des institutions qui le compose. Ce choix des pays en transition pour étudier les transformations de l'environnement institutionnel s'explique en raison de la situation même de transition qui anime les pays d'Europe Centrale et Orientale et constitue un amplificateur de l'agitation institutionnel propre à tout environnement (Newman, 2000).

⁷ Agriculture et industrie agroalimentaire ; textile ; bois et papier ; chimie, pharmacie et plasturgie ; métallurgie et construction métallique ; machines et équipements mécaniques ; équipements de précision, électrique et électronique ; commerce ; services aux entreprises et transport.

tailles et degrés d'expérience internationale dans les pays en transition très différents (tableaux 1 et 2).

Tableau 1. Taille des PME

Effectif salarié	Citations	%
Moins de 50 salariés	27	17,9 %
De 50 à 100 salariés	25	16,6 %
De 100 à 250 salariés	42	27,8 %
De 250 à 500 salariés	34	22,5 %
De 500 à 1 000 salariés	16	10,6 %
Plus de 1 000 salariés	7	4,6 %
Total des observations	151	100 %

Tableau 2. Degré d'expérience internationale

Expérience dans les Pays en transition (en 2001)	Citations	%
Moins de 3 ans	17	11,3%
De 3 à 6 ans	79	52,3%
De 6 à 11 ans	43	28,5%
Plus de 11 ans	11	7,2%
Non réponse	1	0,7%
Total des observations	151	100 %

2.1.2. La méthode de recherche adoptée

Dans cette étude, nous proposons de tester notre modèle en articulant les différentes dimensions permettant d'aboutir ou non à une stratégie d'action des PME sur l'environnement institutionnel. Pour cela, nous allons :

- Identifier les variables intervenant lors des différents stades de développement, puis les ordonner selon un processus linéaire (variable n°1 puis variable n°2 puis variable n°3 etc.) ;
- Ensuite nous réaliserons une segmentation a priori de la population à partir des cinq variables binaires retenues ;
- Suite à la segmentation, nous réaliserons une typologie suivant la méthode des nuées dynamiques qui nous permettra d'identifier les stratégies adoptées par les PME en fonction de ces variables d'action sur l'environnement institutionnel, de maîtrise de l'information et de développement international.

2.1.3. Identification des variables

Pour chacune des trois dimensions de notre modèle, nous avons retenu des variables permettant d'analyser la capacité des PME à agir sur l'environnement institutionnel des pays en transition dans lesquels elles se développent. Nous avons retenu des variables binaires (OUI / NON) permettant la réalisation d'une analyse de segmentation.

Sur le développement international, nous nous sommes donc intéressés au développement de nouvelles orientations stratégiques à travers la variable ORIENTATIONS NOUVELLES.

Concernant la capacité des PME à exercer des actions sur l'environnement institutionnel, nous avons retenu deux variables :

- L'action de légitimité, correspondant à la variable LEGITIMITE. Pour évaluer la capacité des PME à mettre en oeuvre une action de légitimité vis-à-vis de l'environnement institutionnel local, nous avons exploité la question relative à la réaction des PME internationales lors de la crise de 1998. Les PME ayant choisi de conserver leurs positions ou de s'engager lors de la crise cherchent ainsi à acquérir une légitimité vis-à-vis de l'environnement. A l'inverse, les PME ayant fait le choix de se retirer au moment de la crise ou de geler leur engagement n'exercent pas d'action de légitimité.
- L'action d'influence, définie par la variable INFLUENCE. Cette variable a été élaborée à partir de la question posée aux PME sur leur position lorsqu'elles font face à une défaillance de l'environnement institutionnelle locale. Nous considérons que les PME

cherchent à influencer l'environnement lorsqu'elles profitent de cette défaillance pour agir sur l'environnement institutionnel local.

Pour caractériser la maîtrise de l'information, nous avons distingué l'accès à l'information défini par l'indice d'accès à l'information QACCES⁸ et le contrôle de l'information fondé sur l'indice de contrôle de l'information QCONTROLE⁹.

2.1.4. Traitement des données

Pour traiter les données, nous avons procédé à une segmentation a priori de la population à partir des cinq variables binaires (OUI / NON), appliquées successivement.

- La variable n°1 sera la variable LEGITIMITE ;
- La légitimité développée par les PME auprès de l'environnement institutionnel favorise leur accès à l'information : la variable n°2 de la segmentation sera la variable QACCES ;
- La revue de la littérature a permis de souligner la relation de dépendance entre l'accès à l'information et le développement de nouvelles orientations stratégiques : la variable n°3 de la segmentation sera la variable ORIENTATIONS NOUVELLES ;
- Le développement de nouvelles orientations stratégiques dans les pays en transition favorise l'exercice par les ME d'une influence sur l'environnement institutionnel : la variable n°4 sera la variable INFLUENCE ;
- Il existe une relation entre la capacité des PME à influencer l'environnement et leur contrôle de l'information : la variable n°5 sera la variable QCONTROLE.

Chacune des variables utilisées est dichotomique (OUI / NON). La segmentation consiste donc à segmenter à cinq niveaux successifs une population en deux sous-populations. La figure 2 synthétise cette démarche.

Figure 2. La démarche de segmentation

VARIABLES	SEGMENTATION
LEGITIMITE (OUI / NON)	
↓	2 populations
QACCES (OUI / NON)	
↓	2*2 populations
ORIENTATIONS NOUVELLES (OUI / NON)	
↓	2*2*2 populations
INFLUENCE (OUI / NON)	
↓	2*2*2*2 populations
QCONTROLE (OUI / NON)	
	2*2*2*2*2 populations

⁸ QACCES est un indice global d'accès à l'information prenant en compte les informations concurrentielles, politiques, économiques, technologiques, normatives, socioculturelles. Chaque PME a été interrogée sur sa capacité à accéder ou non à chacun de ces domaines d'information. L'indice QACCES synthétise l'accès à l'information dans ces différents domaines.

⁹ QCONTROLE est un indice global de contrôle de l'information prenant en compte les informations concurrentielles, politiques, économiques, technologiques, normatives, socioculturelles. Une PME aura un indice positif (contrôle de l'information) lorsqu'elle a accès à l'information (QACCES = OUI) et qu'elle exerce une influence sur au moins un des domaines de l'environnement.

2.2. Présentation des résultats

L'annexe 1 détaille les résultats de la segmentation de la population de 151 PME de l'échantillon en 32 sous-segments.

A partir de cette segmentation, nous avons réalisé une typologie suivant la méthode des nuées dynamiques. Les variables explicatives retenues pour la réalisation de cette typologie sont celles liées à la maîtrise de l'information : il s'agit de l'accès à l'information (QACCES) et du contrôle de l'information (QCONTROLE).

Les résultats obtenus permettent de distinguer cinq classes de PME (tableau 3) :

Tableau 3. Détermination des classes

	Citations	Fréq.	Détail des individus (PME n°)
Classe n°1	33	21,9 %	1 ; 2 ; 6 ; 11 ; 14 ; 20 ; 22 ; 25 ; 39 ; 44 ; 46 ; 47 ; 50 ; 51 ; 55 ; 68 ; 73 ; 83 ; 89 ; 91 ; 100 ; 104 ; 114 ; 118 ; 123 ; 126 ; 127 ; 130 ; 131 ; 143 ; 144 ; 146 ; 150
Classe n°2	2	1,3 %	85 ; 136
Classe n°3	31	20,5 %	3 ; 17 ; 24 ; 30 ; 34 ; 38 ; 48 ; 53 ; 58 ; 82 ; 86 ; 87 ; 90 ; 92 ; 102 ; 105 ; 108 ; 110 ; 112 ; 113 ; 115 ; 119 ; 120 ; 124 ; 128 ; 132 ; 134 ; 139 ; 140 ; 147 ; 149
Classe n°4	48	31,8 %	4 ; 7 ; 8 ; 12 ; 13 ; 16 ; 18 ; 19 ; 21 ; 23 ; 26 ; 27 ; 28 ; 29 ; 31 ; 32 ; 33 ; 35 ; 37 ; 40 ; 41 ; 43 ; 45 ; 54 ; 56 ; 60 ; 61 ; 62 ; 65 ; 67 ; 71 ; 75 ; 77 ; 79 ; 84 ; 88 ; 93 ; 95 ; 97 ; 98 ; 99 ; 106 ; 111 ; 116 ; 117 ; 133 ; 138 ; 141
Classe n°5	37	24,5 %	5 ; 9 ; 10 ; 15 ; 36 ; 42 ; 49 ; 52 ; 57 ; 59 ; 63 ; 64 ; 66 ; 69 ; 70 ; 72 ; 74 ; 76 ; 78 ; 80 ; 81 ; 94 ; 96 ; 101 ; 103 ; 107 ; 109 ; 121 ; 122 ; 125 ; 129 ; 135 ; 137 ; 142 ; 145 ; 148 ; 151
Total	151	100 %	

La typologie fait apparaître cinq classes de PME distinctes suivant leur niveau de maîtrise de l'information. Nous allons détailler les caractéristiques de cinq classes de PME obtenues.

Classe n°1. "La maîtrise du processus"

Cette classe se compose de 33 PME (soit 21,9 % de la population étudiée). Les PME ont répondu positivement (= OUI) pour chacune des variables successives de la segmentation. Ces entreprises ont donc accès à l'information dans les pays en transition. Elles l'utilisent pour développer des actions de légitimité. Ces actions leur permettent de mettre en œuvre de nouvelles orientations stratégiques. Elles exercent des actions d'influence qui contribuent au contrôle de l'information.

Ces PME suivent donc chacune des étapes identifiées du modèle d'action sur l'environnement institutionnel proposé. Elles agissent sur les différentes dimensions de l'environnement pour maîtriser l'information utile à leur développement dans les pays en transition.

Classe n°2. "La stratégie aberrante"

Les entreprises de cette classe n'ont pas accès à l'information utile à leur développement mais déclarent contrôler l'information. L'accès à l'information étant un préalable au contrôle de l'information, le comportement des PME de cette classe apparaît donc comme une stratégie aberrante. Le faible nombre d'observations pour cette classe (2 observations, soit 1,3 % des PME étudiées) semble confirmer cette conclusion.

Classe n°3. "La stratégie contrainte"

Les PME de cette classe n'ont pas accès à l'information utile et ne la contrôlent pas. Un nombre limité de PME exerce des actions de légitimité sur l'environnement institutionnel. En revanche, aucune d'entre elles ne développe d'action d'influence. Ces entreprises subissent donc les pressions de l'environnement international dans lequel elles évoluent. La revue de la littérature a montré qu'il s'agissait d'une situation courante pour les PME cherchant à se

développer à l'international. La taille de cette classe (31 PME, soit 20,5 % de l'échantillon) confirme la fréquence d'une telle stratégie pour des PME évoluant en contexte international.

Classe n°4 : "La stratégie d'information"

Les PME de cette classe **focalisent leur démarche sur la maîtrise de l'information**. Elles accèdent en effet à l'information utile à leur développement et la contrôlent. Mais à la différence des PME de la classe n°1, elles ne suivent pas l'ensemble des étapes du processus. En détaillant l'analyse, nous observons les comportements suivants :

- (4.1) 2 PME suivent les différents stades du processus mais n'exercent pas d'action d'influence sur l'environnement (INFLUENCE = NON) ;
- (4.2) 25 PME suivent les différents stades sans pour autant développer de nouvelles orientations stratégiques (ORIENTATIONS NOUVELLES = NON). Cette sous-classe constitue la population la plus importante de la classe n°4. Pour les PME qui la composent, il existe une relation entre l'information et la capacité d'agir sur l'environnement. Cette stratégie ne se traduit néanmoins pas par un renforcement du développement international en matière de nouvelles orientations. Il semble donc que ces entreprises agissent plus dans une logique d'approfondissement de leurs activités que dans une logique de développement ;
- (4.3) 8 PME ne développent pas de nouvelles orientations stratégiques (ORIENTATIONS NOUVELLES = NON) et n'exercent pas d'action d'influence sur l'environnement (INFLUENCE = NON) ;
- (4.4) 1 PME ne réalise pas d'action de légitimité (LEGITIMITE = NON) mais suit les étapes suivantes du processus ;
- (4.5) 8 entreprises ne réalisent pas d'action de légitimité (LEGITIMITE = NON) et ne développent pas de nouvelles orientations stratégiques (ORIENTATIONS NOUVELLES = NON) ;
- (4.6) Enfin 4 entreprises n'exercent pas d'action de légitimité (LEGITIMITE = NON), ne développent pas de nouvelles orientations stratégiques (ORIENTATIONS NOUVELLES = NON) et n'exercent pas d'action d'influence sur l'environnement (INFLUENCE = NON).

Classe n°5 : "La stratégie de pénétration"

Les PME de cette classe (37 entreprises, soit 24,5 % de l'échantillon) ont accès à l'information, mais ne la contrôlent pas. Nous parlerons de "*stratégie de pénétration*", dans le sens où elles ont engagé une démarche dans les pays en transition en accédant à l'information utile pour se développer et que l'accès à l'information les conduit à poursuivre leur engagement :

- (5.1) 1 seule PME suit les quatre premiers stades du processus mais ne contrôle pas l'information (QCONTROLE = NON) ;
- (5.2) 7 PME développent des actions de légitimité (LEGITIMITE = OUI) et d'influence (INFLUENCE = OUI) sur l'environnement institutionnel. Elles ne se traduisent toutefois ni par le développement de nouvelles orientations stratégiques (ORIENTATIONS NOUVELLES = NON), ni par le contrôle de l'information (QCONTROLE = NON) ;
- (5.3) 13 PME ont engagé le processus par des actions de légitimité (LEGITIMITE = OUI) et un accès à l'information utile (QACCES = OUI). Mais elles n'en maîtrisent pas les étapes suivantes ;
- (5.4) 2 PME ont accès à l'information et exercent des actions d'influence sur l'environnement institutionnel. En revanche, elles n'ont pas développé d'action de légitimité (LEGITIMITE = NON) et n'ont pas mis en oeuvre de nouvelles orientations stratégiques (ORIENTATIONS NOUVELLES = NON).

- (5.5) 14 PME ont accès à l'information (QACCES = OUI), mais n'ont développé aucune démarche destinée à agir sur l'environnement institutionnel local (LEGITIMITE = NON et INFLUENCE = NON). Ces entreprises focalisent leur action sur le seul environnement concurrentiel.

2.3. Discussion des résultats

Les cinq classes obtenues à partir de la segmentation, puis de la typologie réalisée sur les 151 PME de notre échantillon permet d'identifier différentes stratégies suivies par les entreprises en fonction de leur capacité ou non d'agir sur l'environnement institutionnel et de maîtriser ou non l'information nécessaire à leur développement. A partir de ces résultats, nous nous intéresserons plus particulièrement à une stratégie que les PME sont susceptibles de conduire pour se développer en agissant sur l'environnement institutionnel.

2.3.1. La stratégie d'ascendance institutionnelle

La typologie montre que les PME de la classe n°1 suivent les différentes étapes du processus d'action sur l'environnement institutionnel défini dans le modèle de la recherche. Pour assurer leur développement international, les PME de cette classe agissent sur l'environnement institutionnel local à travers des actions de légitimité et d'actions d'influence. Ces actions ne sont pas indépendantes des autres dimensions de la stratégie internationale des PME : elles interagissent avec la maîtrise de l'information et le développement international. La réalisation d'actions de légitimité est à relier avec les autres dimensions de la stratégie internationale des PME dans les pays en transition :

- L'analyse a montré que les actions de légitimité contribuent à l'accès à l'information utile pour les PME ;
- L'accès à l'information a une incidence positive sur le développement international des PME : elle contribue à la réalisation de nouvelles orientations stratégiques ;
- Cette capacité à réaliser des nouvelles orientations stratégiques (stratégie de filière, intégration verticale) place les PME en situation de développer des actions d'influence sur l'environnement institutionnel ;
- Les actions d'influence réalisées permettent aux PME de contrôler l'information.

Nous observons donc que les variables peuvent se succéder suivant un processus progressif et incrémental suivant les étapes définies dans le modèle (figure 1). La stratégie suivie par les PME de la classe n°1 a donc pour objet de favoriser leur développement international dans les pays en transition à partir d'actions sur l'environnement institutionnel. Lorsque les PME réalisent les différents stades successifs du processus (comme c'est le cas pour les PME de la classe n°1), nous parlons de "*stratégie d'ascendance institutionnelle*"¹⁰.

¹⁰ Comme nous l'avons souligné dans la première partie de cette communication, les actions des PME sur l'environnement institutionnel n'ont pas été traitées dans la littérature en management stratégique. Dès lors le choix d'une nouvelle terminologie se justifie. Pour dénommer cette stratégie des PME d'action sur l'environnement institutionnel des pays en transition, nous avons eu recours au transfert métaphorique consistant à définir un nouveau concept par un transfert global d'information d'un domaine relativement bien connu, ou domaine source, dans un nouveau domaine peu étudié, ou domaine cible (Tsoukas, 1991, Le Roy, 1997). La métaphore de l'ascendance résulte du double usage scientifique de ce terme :

- En météorologie, l'ascendance se dit d'un "*courant atmosphérique d'air chaud dirigé du sol vers l'atmosphère, de vitesse et d'importance variable*" (Office de la langue française, 1994). Elle est utilisée en aéronautique comme force motrice. Pour optimiser son effet, les avions évoluent en spirale autour du courant portant. A partir de ce domaine source, nous pouvons définir l'ascendance en stratégie comme une force sur laquelle s'appuient les PME pour assurer leur développement, suivant un processus progressif et incrémental par stades successifs, dont la spirale constitue une représentation.

La "stratégie d'ascendance institutionnelle" se définit donc comme la capacité des entreprises internationales à exercer selon un processus incrémental des actions de légitimité et d'influence sur l'environnement institutionnel local afin de favoriser leur développement international par une maîtrise de l'information.

2.3.2. Vers l'émergence d'un sentier d'ascendance institutionnel ?

Si les PME de la classe n°1 suivent les cinq stades successifs de la stratégie d'ascendance institutionnelle, d'autres PME engagées dans les pays en transition mettent en œuvre des actions sur l'environnement institutionnel, sans nécessairement suivre chacune des étapes. Les différentes démarches de ces entreprises qui agissent sur l'environnement institutionnel sont présentées dans le tableau 4.

Tableau 4. Les différentes démarches d'action sur l'environnement institutionnel

Sous-classe	Action de légitimité	Action d'influence	Description
(3.3)	OUI	NON	5 PME réalisent des actions de légitimité. Elles ne permettent toutefois pas aux PME d'accéder à l'information ni de réaliser les stades suivants du processus.
(4.1)	OUI	NON	2 PME suivent les différents stades du processus mais n'exercent pas d'action d'influence sur l'environnement
(4.2)	OUI	NON	25 PME suivent les étapes du processus sans pour autant développer de nouvelles orientations stratégiques
(4.3)	OUI	NON	8 PME ne développent pas de nouvelles orientations stratégiques et n'exercent pas d'influence sur l'environnement
(4.4)	NON	OUI	1 PME ne réalise pas d'action de légitimité mais suit les étapes suivantes du processus
(5.1)	OUI	OUI	1 PME suit les quatre premiers stades du processus mais ne contrôle pas l'information.
(5.2)	OUI	OUI	7 PME développent des actions d'influence et de légitimité. Elles accèdent à l'information mais ne la contrôlent pas et ne réalisent pas de nouvelles orientations stratégiques
(5.3)	OUI	NON	13 PME ont engagé le processus par des actions de légitimité et ont accès à l'information
(5.4)	NON	OUI	2 PME accèdent à l'information et exercent des actions d'influence. Elles ne développent pas d'action de légitimité et n'ont pas mis en œuvre de nouvelles orientations stratégiques

- En psychologie, l'ascendance signifie "la *tendance ou aptitude d'un sujet à exercer sur les autres une influence, un commandement, une domination*" (Littré, 1872). Cette acception fait référence à la nature de la relation recherchée par les PME avec l'environnement institutionnel local. Pour prendre l'ascendance sur un sujet (en l'occurrence l'environnement institutionnel local), les PME doivent exercer une influence afin de l'orienter dans un sens favorable.

Ces observations montrent que dans un certain nombre de cas, des PME peuvent réaliser des actions de légitimité et / ou d'influence sur l'environnement sans pour autant suivre le processus linéaire et incrémental que nous avons observé pour les PME de la classe n°1.

A l'inverse, d'autres PME semblent suivre les différentes étapes du processus qui aboutit à la stratégie d'ascendance institutionnelle. Pour autant, elles n'ont pas (encore ?) complété les cinq stades successifs. Ainsi des PME ont seulement engagé le processus en cherchant à se légitimer vis-à-vis de l'environnement institutionnel local (sous-classe n°3.3). D'autres ont déjà profité de leur légitimité pour accéder à l'information (sous-classe n°5.3). Enfin une seule PME a engagé des actions d'influence à la suite de ces différents stades (sous-classe n°5.1). Ces observations confirment le caractère linéaire et incrémental que peut prendre le "*processus d'ascendance institutionnelle*".

Il semble donc que les PME puissent suivre et développer selon un processus linéaire et incrémental des actions sur l'environnement institutionnel des pays en transition (sous-classes n°3.3 ; 5.1 et 5.3). Toutefois, l'enchaînement des stades selon un processus ordonné n'apparaît pas comme une condition nécessaire à la réalisation d'actions sur l'environnement institutionnel. Des PME peuvent réaliser différents stades et en écarter d'autres en fonction de leur propre processus de développement international. Elles peuvent également réaliser des stades selon un ordre différent de celui défini pour la stratégie ascendance institutionnelle.

Il semble donc que les actions sur l'environnement institutionnel n'apparaissent, ni comme une stratégie du tout ou rien, ni comme un processus systématiquement linéaire et déterminé, mais plutôt comme un processus évolutif à conditions successives au cours duquel les objectifs et les modalités évoluent. Cette situation semble donc suggérer l'existence d'un "*sentier d'ascendance institutionnelle*", suivant le modèle du sentier d'internationalisation proposé par la théorie de l'apprentissage international de l'Ecole d'Uppsala (Johanson et Wiedersheim-Paul, 1975 ; Johanson et Vahlne, 1977, 1990). Il s'agit là d'une piste de recherche qu'il s'agira d'explorer.

CONCLUSION

Dans le cadre de l'analyse des actions menées par les PME internationales sur l'environnement institutionnel des pays dans lesquels elles se développent, cette communication a permis de mettre en évidence une stratégie d'action possible. Cette stratégie, qualifiée de stratégie d'ascendance institutionnelle, démontre la capacité des PME à agir sur l'environnement par des actions de légitimité et d'influence pour maîtriser l'information et ainsi renforcer leur développement dans les pays en transition.

Cette stratégie constitue l'une des voies possibles d'action sur l'environnement. Le fait que certaines PME de notre échantillon suivent certains des stades mis en évidence dans le cadre de cette stratégie et pas d'autres permet de souligner l'existence de stratégies alternatives visant à exercer une influence sur l'environnement. Enfin, la capacité d'autres PME à suivre les stades ordonnés, sans pour autant avoir complété l'ensemble des stades du modèle proposé tendrait à montrer qu'il existe un sentier d'ascendance institutionnel.

Bibliographie

- ATAMER Tugrul et Roland CALORI (1993), *Diagnostic et décisions stratégiques*, Dunod, 716 p.
- BENSEDRINE Jabril (1997), *Les stratégies des entreprises dans les processus institutionnels : le cas des producteurs de CFC et la protection de la couche d'ozone*, IAE d'Aix – ESSEC, Thèse de Doctorat en sciences de Gestion.
- BENSEDRINE Jabril (1998), "Les entreprises face aux controverses politico-scientifiques. Le cas des CFC", *Revue Française de Gestion* (juin-août), pp. 91-106.
- BERGER Peter et Thomas LUCKMANN (1986), *La construction sociale de la réalité*, Méridiens Klincksieck, Paris, 288 p.
- BLOCH Alain (1999), *L'intelligence économique*, Economica, Paris (2^{ème} édition), 112 p.
- BOURCIEU Stéphan (2000), "L'internationalisation des PME : du déterminisme au volontarisme stratégique", *Gestion*, vol. 25 (1), pp. 11-22.
- BURPITT William J. et Dennis A. RONDINELLI (1998), "Export decision-making in small firms: the role of organizational learning", *Journal of World Business* (vol. 33 n°1), pp. 51-68.
- CHILD John (1972), "Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice", *Sociology* (vol. 6), pp. 1-22.
- CHILD John (1997), "Strategic choice in the analysis of action, structure, organizations and environment: retrospect and prospect", *Organization Studies* (vol. 18 n°1), pp. 43-76.
- COVIELLO N.E. et A. Mc AULEY (1999), "Internationalization and the Smaller Firm: A Review of Contemporary Empirical Research", *Management International Review*, vol. 39 (3), pp. 223-243.
- DAUCHY Denis (1996), "L'introduction de la dimension institutionnelle dans la modélisation stratégique : apports constructivistes", *V^{ème} Conférence AIMS*, Lille 13, 14, 15 mai 1996, 19 p.
- FERNANDEZ Georges et NOËL Alain (1993), "L'alliance stratégique : une réponse des PME à la mondialisation", *HEC-CETAI, Cahier de Recherche* (n°93-19), 21 p.
- GIBIAT Marc (1994), "Les modèles intégrés de la décision d'exporter en PME/PMI : synthèse des recherches depuis 20 ans", *Revue Internationale PME* (vol. 7 n°2), pp. 11-29.
- GRANOVETTER Mark (1985), "Economic action and social structure: the problem of embeddedness", *American Journal of Sociology* (vol. 91 n°3), pp. 481-510.
- GRANOVETTER Mark (1994), "Les institutions économiques comme constructions sociales : un cadre d'analyse", in André ORLEAN, *Analyse économique des conventions*, PUF, Paris, 403 p.
- GUEGUEN Gaël (2001), Orientations stratégiques de la PME et influence de l'environnement : entre déterminisme et volontarisme", *X^{ème} Conférence AIMS*, Université Laval, 13-15 juin 2001, 31 p.
- HOLM Petter (1995), "The dynamics of institutionalization: transformation processes in Norwegian Fisheries", *Administrative Science Quarterly* (vol. 40), pp. 398
- HREBINIAK Lawrence G. et William F. JOYCE (1985), "Organizational adaptation: strategic choice and environmental determinism", *Administrative Science Quarterly*, vol. 30, pp. 336-349.
- JARNIOU Pierre (1981), *L'entreprise comme système politique*, PUF, Paris, 259 p.
- JOHNSON Gerry, Stuart SMITH et Brian CODLING (2000), "Microprocesses of institutional change in the context of privatization", *Academy of Management Review* (vol. 25 n°3), pp. 572-580.
- JOYAL André, Pierre-André JULIEN, Laurent DEHAIES et Charles RAMANGALAHY (1997), "A Typology of Strategic Behaviour among Small and Medium-sized Exporting Businesses. A Case Study", *International Small Business Journal*, vol. 15 (2), pp. 33-50.
- JULIEN Pierre-André, Jean-Marie TOULOUSE, Charles RAMANGALAHY et Martin MORIN (1998), "Comportement d'information, compétitivité et performance des PME exportatrices", *4^{ème} Congrès international francophone de la PME*, Metz, octobre, 22 p.
- JULIEN Pierre-André et Charles RAMANGALAHY (2003), Competitive Strategy and Performance of Exporting SMEs: An Empirical Investigation of the Impact of Their Export Information Search and Competencies", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Spring, pp. 227-245.

- KOENIG Gérard (1996), *Management stratégique. Paradoxes, interactions et apprentissages*, Nathan, Paris, 543 p.
- LEO Pierre-Yves, Marie-Christine MONNOYER-LONGE et Jean PHILIPPE (1990), *PME. Stratégies internationales*, Economica, Paris, 266 p.
- LIOUVILLE Jacques et Constantin NANOPOULOS (1993), "Les déterminants des performances des implantations à l'étranger : premiers résultats d'une recherche empirique", *Economies et Sociétés série Sciences de Gestion* (n°19), pp. 35
- LIOUVILLE Jacques et Constantin NANOPOULOS (1998), "Stratégie de spécialisation et compétitivité des PME en environnement global", *Gestion 2000* (mars-avril), pp. 31-50.
- MARCHESNAY Michel (1993), "PME, stratégie et recherche", *Revue Française de Gestion* (septembre-octobre), pp. 70-76.
- MARTINET Alain-Charles (1984), *Management stratégique : organisation et politique*, Mc Graw Hill, Collection Stratégie et management, Paris, 118 p.
- MASCARENHAS Briance (1999), "The strategies of small and large international specialists", *Journal of World Business*, vol. 34 (3), pp. 252-266.
- METAIS Emmanuel (1999), "Une stratégie de subversion pour transformer son environnement concurrentiel : l'exemple du Groupe SEB", *Revue Gestion* (vol. 24 n°1), pp. 12
- MEYER Klaus E. (2001), "Institutions, transaction cost, and entry mode choice in Eastern Europe", *Journal of International Business Studies* (vol. 32 n°2), pp. 357-367.
- MOEN Oystein (1999), "The relationship between firm size, competitive advantages and export performance revisited", *International Small Business Journal* (vol. 18 n°1), pp. 53-72.
- MOINGEON Bertrand (1994), "Une grille de lecture des organisations", *Direction et Gestion des Entreprises* (n°145), pp. 25-32.
- MORGAN Robert E. et Constantine S. KATSIKEAS (1998), "Exporting problems of industrial manufacturers", *Industrial Marketing Management* (n°27), pp. 161-176.
- NEWMAN Karen L. (2000), "Organizational transformation during institutional upheaval", *Academy of Management Review* (vol. 25 n°3), pp. 602-619.
- NIOCHE Jean-Pierre et Jean-Claude TARONDEAU (1998), "Les stratégies d'entreprise face aux réglementations publiques", *Revue Française de Gestion* (juin-août), pp. 70-74.
- OSBORNE Kerri (1996), "The Channel integration decision for small-to medium-sized manufacturing exporters", *International Small Business Journal*, vol. 14 (3), pp. 40-56.
- PRAS Bernard et Agnès BOUTIN (1995), *Les Euro-PMI*, Economica, Paris, 224 p.
- ROBIC Paulette (2002), "Le management stratégique des ruptures environnementales. Contrainte et opportunité", *XI^{ème} Conférence AIMS*, ESCP, Paris, 5-7 juin 2002, 24 p.
- SAPIR Jacques (1995), "Culture économique, culture technologique, culture organisationnelle : les exemples russes et soviétiques", *Problèmes économiques* (n°2441), octobre, pp. 11-18. Parution initiale dans *Cahiers du monde russe* (vol. 36 n°1-2).
- SAPIR Jacques (1996), *Le chaos russe*, Editions La Découverte, Paris, 329 p.
- SAPIR Jacques (1998), *Le krach russe*, Editions La Découverte, Paris, 140 p.
- SAPORTA Bertrand, "Stratégies des Petites et Moyennes entreprises", pp. 3105-3128 in JOFFRE Patrick et Yves SIMON (1997), *Encyclopédie de Gestion*, 2^{ème} édition, Economica, 3621 p.
- SCOTT W.R. et J.W. MEYER (1991), "The organization of societal sectors: propositions and early evidence", pp. 108-142, in P.J. Di MAGGIO et W. POWELL, *The new institutionalism in organizational analysis*, The University of Chicago Press.
- TORRES Olivier et coll. (1998), *PME. De nouvelles approches*, Economica, Paris, 187 p.
- URBAN Sabine et Constantin NANOPOULOS (1996), "Globalisation et management compétitif des entreprises moyennes", *Université Robert Schuman, Cahier de recherche* (n°96061), 29 p.