

Communication : Les groupements de PME : changement organisationnel pour le développement de l'activité internationale.

Auteurs :

Martine BOUTARY, Professeur ESC Toulouse, France

20 Bd Lascrosses 31500 TOULOUSE

m.boutary@esc-toulouse.fr

Tel : 33 (0) 608 959 180

Cyril DURAND, Responsable Production Socam, Toulouse, France

durand.cp@gmail.com

Tel : 33(0) 682 949 668

Dans un contexte de globalisation économique, les groupements d'entreprises à l'export peuvent être pour les PME des choix stratégiques pertinents. Combinant flexibilité et dynamisme, ces stratégies de coopération apparaissent comme des modes d'organisation particulièrement adaptés à un environnement global et en accélération permanente ; elles permettent la mutualisation des ressources -remédiant aux manques de moyens structurels des PME- mais aussi des changements organisationnels visant à plus d'efficience.

Pour autant, leur mise en œuvre reste complexe, les caractéristiques de la PME « classique » n'étant pas toujours compatibles avec celles du réseau. Nous étudions dans cette communication le cas d'un groupement de coopératives viticoles sur ces différents aspects, pour montrer qu'une réflexion stratégique poussée sur cette problématique ouvre la porte à de nouvelles formes de réussite en matière de développement international.

Thème No 11

Les groupements de PME : changement organisationnel pour le développement de l'activité internationale.

Dans l'avis adopté au cours de sa séance du 11 juillet 2007, intitulé PME et Commerce Extérieur, le Conseil Economique et Social met en avant l'évolution préoccupante des exportations françaises. Face au défi d'une économie mondialisée, d'une compétition accrue, de l'ouverture de nouveaux marchés, la France doit renforcer les points faibles de son commerce extérieur. Le CES propose, pour cela, de placer les PME indépendantes, dont la contribution au commerce extérieur est insuffisante, au centre du dispositif de reconquête de la compétitivité au niveau international.

L'une des propositions est d'encourager les groupements d'entreprises : « *Les avantages de cette forme d'organisation et de coopération entre PME sont parfaitement connus : meilleure répartition des coûts et coordination plus facile de la filière, diversification de l'activité de l'entreprise et contrôle plus aisé de la distribution, réalisation d'économies d'échelles par la mise en place de services communs* » (CES 2007). A ces avantages, directs et opérationnels, pourraient s'ajouter d'autres éléments de performance, plus difficilement décelables car d'ordre organisationnel et de portée à plus long terme.

Afin d'analyser l'intérêt de ces groupements, mais aussi la réalité et les difficultés de leur mise en œuvre, il semble pertinent de se pencher sur la nature du processus d'internationalisation des PME, pour comprendre d'une part ce que ces entreprises peuvent gagner à associer leurs ressources et d'autre part les réticences qu'elles ont à intégrer ce type de démarche. Car on ne peut occulter le fait que, malgré un discours institutionnel très encourageant pour la création de groupements (Cap Export 1000 groupements), les résultats en la matière se font attendre.

Sur le plan méthodologique, nous nous appuierons sur la littérature concernant l'internationalisation des PME et leur spécificité de gestion, et sur celle concernant les réseaux d'entreprises. En effet, la création d'un réseau engage chaque entreprise dans une réflexion collective qui a des impacts sur les organisations « individuelles ». Nous étudierons, au travers d'une étude de cas (création d'un groupement export par 4 caves coopératives vinicoles), l'influence des stratégies de réseau sur leur mode de fonctionnement, en prenant en compte tout particulièrement la gestion de proximité qui caractérise ces entreprises.

Sur le plan des résultats, nous montrerons qu'une stratégie de mise en réseau, en structurant différemment l'organisation, induit deux types d'effets positifs pour l'internationalisation de la PME. Le premier est celui du développement rapide d'actions plus ambitieuses et mieux réparties sur les marchés internationaux, provoquant un développement du chiffre d'affaires export, indicateur souvent mobilisé pour quantifier les résultats obtenus en matière de développement international. Le deuxième effet est le bénéfice obtenu par chaque entreprise des effets d'adaptation aux contraintes du groupement, ce dernier exigeant une meilleure définition des objectifs export, de l'organisation, des ressources nécessaires et plus globalement d'une stratégie à moyen terme autour de l'action export, amenant l'entreprise vers plus d'efficacité individuelle.

1. Internationalisation des PME : un schéma dominé la gestion de proximité et la multiplicité des démarches mises en œuvre

L'internationalisation des PME a été largement étudiée (même si elle ne concerne que 37% des PME européennes...elle intéresse les dirigeants qui pensent, pour 72% d'entre eux, que le développement de leur entreprise passe par l'internationalisation (Pacitto 2006)). De nombreux auteurs ont travaillé sur ce thème, selon deux courants de recherche visant d'une part l'identité du dirigeant, de ses caractéristiques et de leur influence sur les performances de l'entreprise à l'export, et d'autre part sur le processus d'internationalisation¹. Parallèlement, se sont développées les recherches autour des spécificités des PME, avec pour objectif la volonté de définir ces entreprises au-delà d'une opposition aux grandes entreprises et en identifiant des spécificités de gestion.

Nous retiendrons de ces différents travaux quelques points saillants qui peuvent éclairer la compréhension de notre problématique :

- Le dirigeant de la PME est un personnage capital ; *« son statut, sa trajectoire sociale et professionnelle jouent un rôle décisif »* (Levratto, 2007) dans la gestion de la PME ; sa personnalité et son expérience sont des éléments forts d'influence de la gestion de l'entreprise : *« Il est de plus en plus reconnu que si la PME ne peut pas être approchée comme une grande entreprise en miniature, c'est justement en raison de l'omniprésence, de l'omnipotence et de l'égotrophie dudit dirigeant »* (Allali, 2002). En matière d'internationalisation, *« ... la connaissance du marché et les préférences du décideur jouent un rôle déterminant dans cette décision. Reid en conclut que quel que soit le type de facteur favorisant l'apparition de stimuli à l'exportation, leur reconnaissance et influence sur la décision d'exportation sont fonction du savoir, des attitudes et des motivations managériales »* (Allali, 2002). Etrillard (2006) pose la question de l'internationalisation de la PME comme forme d'accomplissement entrepreneurial, Julien (1997) souligne que le processus de décision du dirigeant de PME entraîne une centralisation de la gestion autour de ce dernier (Julien 1997) ; à ce phénomène s'ajoute un faible degré de spécialisation, qui conduit le dirigeant à prendre part à (et même à être maître de) l'ensemble des décisions stratégiques mais aussi de points plus opérationnels (c'est par exemple lui qui, dans de nombreuses entreprises, décidera d'aborder un marché mais aussi se déplacera pour rencontrer les clients).
- La préférence est donnée à la gestion de proximité : ce concept caractérise le mode de gestion des PME (Torres, 2007). Elle crée les conditions de l'action des PME, et explique les modes de management constatés. Elle autorise un mode de fonctionnement hiérarchique centralisé, abaissant ainsi l'intérêt d'un recours à des intermédiaires ; c'est le faible degré de spécialisation dans les tâches de management (donc une forme de proximité fonctionnelle) qui conduit le dirigeant à prendre des décisions stratégiques mais aussi administratives et opérationnelles ; c'est encore la proximité des salariés et de leur direction qui facilite les contacts réguliers et fréquents entre eux, avec un mode de coordination centré sur l'ajustement mutuel ; les systèmes d'information sont simples et informels (parce que le dialogue et la rencontre physique des individus sont fréquents et ne nécessitent pas de procédures systématiques) ; enfin, la stratégie, souvent qualifiée d'intuitive, d'implicite, et de court terme, accompagnant une forte flexibilité, répond à une perception forte de la réactivité nécessaire, dans le

¹ Une synthèse de ces travaux a été présentée par Soulaïmane LAGHZAOU, au Congrès CIFEPME 2006, Fribourg, Suisse

cadre d'une proximité temporelle toujours orientée vers des temps très courts de prise de décision.

- la diversité des modes d'internationalisation : il existe des exemples de tous types concernant l'internationalisation des PME. Différents modèles ont été identifiés, l'un des plus connus est celui des étapes (Johanson et Valhne 1977), selon lequel une entreprise irait à l'international de façon progressive, en respectant des étapes qui la protégerait d'un engagement trop rapide et donc trop risqué sur des marchés mal connus. L'une des hypothèses fortes de ce modèle est la distance psychologique existant entre l'entreprise et son marché. Le respect des étapes sert notamment à profiter d'apprentissages progressifs permettant la réduction de cette distance par une meilleure compréhension des marchés et donc une meilleure capacité de l'entreprise à les exploiter. Ce modèle a été complété par les apports du I-Model (modèle de l'internationalisation par l'innovation), considérant chaque étape comme une innovation de l'entreprise (Gankema et al.2000).
- D'autres recherches identifient le processus d'internationalisation non plus comme un processus d'innovation mais comme un processus d'adaptation aux conditions du marché, nécessaire à la survie des entreprises (Schindehutte et Morris 2001). On rejoint là l'opposition qui a été relevée par Bourcieu (2006) dans le cas particulier des PME entre le déterminisme imposé par l'environnement et le volontarisme managérial. Celles-ci sont en effet soumises à des pressions environnementales fortes, issues du contexte global (par exemple la concurrence internationale, les réglementations...) ou local : « *En raison de l'ancrage local, les relations de coopération et les arrangements intra-entreprises sont au moins aussi importants que les affrontements concurrentiels* » (Levratto, 2007)
,Bourcieu (2006) conclut à un tiraillement dans les PME entre ces deux états, provoquant une internationalisation qui résulte autant de pressions environnementales que des choix stratégiques du dirigeant.

Parallèlement à ces recherches de compréhension du comportement, des stratégies et des performances des PME sur le marché international, d'autres auteurs élaborent des typologies, et montrent que toutes les PME n'ont pas le même degré d'internationalisation : Barlett et Ghoshal (1989, in Aghzaoui, 2006) parlent de firmes multinationales, mondiales et internationales, Leyronas et Torres (1996) évoquent un continuum de PME locales, globales, internationales et globales, et St-Pierre (2003) des PME locales, innovantes, exportatrices et globales². Dans cette dernière typologie, les PME exportatrices ont un dirigeant « *assez ingénieux pour trouver des débouchés à l'étranger [...] ou s'il s'agit de commandes non sollicitées, pour maîtriser la complexité de transactions internationales* » (p. 35). Ce dirigeant, par ailleurs peu intéressé par l'innovation, se « *trouve à mi-chemin entre les locales et les globales pour la cueillette d'informations riches* ».

De leur côté, les PME globales -plus importantes en termes d'effectifs comme de volume d'activité, avec une clientèle plus diversifiée que les autres- sont très différentes : leur dirigeant « *est ambitieux, [...] ouvert aux nouveautés, tant en terme*

² St Pierre 2003 : Les PME locales opèrent sur un marché de proximité et « *valorisent plus le contrôle et l'autonomie que la croissance de l'entreprise* ». Les PME innovantes innover sans pour cela développer de façon systématique des stratégies de vente internationale de leurs produits. Les PME exportatrices sont dans cette étude des entreprises qui n'innover pas mais qui font plus de 20% de leurs ventes à l'étranger. Les PME globales ont un budget R&D d'au moins 8% du montant des ventes et leur CA export est au moins de 20% du montant total des ventes.

de technologies que de marché. Son style de gestion est moderne, et son entreprise affiche une performance financière remarquable. [...] Ses activités de veille sont plus sophistiquées ». (p36).

Ces typologies tendent à une remise en cause du concept de Pme : la PME globale, forme la plus aboutie du phénomène d'internationalisation, ne ressemble plus à la PME définie par une prise de décision très centralisée, un marché local, beaucoup d'informalité et des structures simples (Julien 1994). On se rapproche d'un fonctionnement de grande entreprise, tant dans la structuration de l'entreprise (Kalika 1986) que dans son organisation (Sarnin 1990, Monnoyer 1995). Certains auteurs parlent de dénaturation de la PME, voire d'anti-PME pour évoquer une forme d'entreprise tellement éloignée de la PME « traditionnelle ». (Leyronas et Torres, 1997)

L'ensemble de ces caractéristiques peuvent avoir une influence sur la perception de l'intérêt des groupements et la capacité à travailler avec d'autres entreprises de façon construite, au-delà d'un engagement transactionnel ponctuel. Nous allons nous appuyer sur la connaissance des réseaux pour comprendre de quelle façon les logiques peuvent s'articuler.

2. PME et réseau pour affronter la mondialisation : des logiques à organiser

2.1 Les divers intérêts des réseaux

Le contexte de mondialisation est un terreau fertile pour les stratégies d'alliance et de partenariat dans la construction d'avantages concurrentiels (Amabile, 2006) : *« Le réseau d'entreprises apparaît comme la forme organisationnelle combinant souplesse, flexibilité, richesse et dynamisme ».* De ce fait, le réseau est particulièrement adapté à un environnement mondial, global et ayant un rythme d'évolution rapide (Géniaux, 2003).

Les définitions sont multiples. Nous retiendrons qu'un réseau est *« l'articulation de différentes unités géographiquement éclatées, reliées entre elles de façon plus ou moins formelle et organisées dans l'objectif de répondre à des besoins communs, via une collaboration entre partenaires, des comportements et des moyens de liaison, une stratégie et un management différents de ceux déployés dans une seule et même unité »* (Boulangier P. 1995).

C'est aussi un espace où les savoirs et les compétences des partenaires interagissent, se confrontent et s'enrichissent, pour un avenir commun fondé sur des valeurs partagées, une utilité économique et sociale et un accès à des connaissances étendues (Bertezenne S., 2006).

La logique des réseaux n'est plus une logique individuelle, c'est une logique organisée, qui peut l'être de différentes façons. Deux types de questions de recherche sont posées autour de ces organisations réticulaires, d'une part de la modification de la performance individuelle et collective suite à l'entrée dans un réseau, et d'autre part de la nature des relations inter-entreprises à l'intérieur de celui-ci (Amans et al, 2006). Dans le cas d'un groupement de PME pour le développement de marchés extérieurs, la question de la performance apparaît de façon forte. Les discours institutionnels encouragent les groupements en arguant d'une force démultipliée pour des résultats économiques meilleurs, ce qui met la performance des entreprises au cœur du débat. Ce sont plutôt les difficultés de mise en œuvre et de maintien de l'activité collective qui ouvrent la porte à l'autre question, celle des relations entre les membres, la façon dont elles sont construites, voire détruites.

A quoi servent les réseaux ? Différentes approches tentent d'expliquer leur intérêt : la coopération peut être vue comme une logique de réduction des coûts de transaction (on peut par exemple penser à l'embauche de personnel en commun, ou à des investissements de prospection communs sur une destination commune). Dans ce cas, l'idée du groupement est de mieux rentabiliser des investissements indispensables au développement mais néanmoins trop lourds à supporter pour une entreprise seule. D'autres travaux (Ravix, 1996, Amans et al. 2006) mettent en évidence l'intérêt d'une structure en réseau pour un meilleur partage des tâches (division du travail) et une meilleure organisation du travail (coordination). L'idée est alors de ne pas faire plusieurs fois la même chose de façon parallèle, et de créer une organisation économiquement plus intéressante. Enfin un 3ème courant de recherche s'intéresse au travail en réseau comme lieu de mise en commun de compétences, savoirs et informations. Il s'agit alors de mutualiser –à des degrés différents- les savoirs internes à chaque entreprise, de se les approprier, pour ensuite pouvoir transformer et améliorer les processus de décision dans les organisations concernées. Ce courant est très pertinent dans le cadre des recherches sur les PME, puisqu'il est admis que celles-ci ont des ressources plus faibles que les grandes entreprises (ce qui justifie la mise en commun), mais qu'elles exploitent des savoir-faire plus spécifiques (Julien et Marchesnay, 1996 ; Saporta, 1997), ce qui justifie l'intérêt de la mise en commun.

Le raisonnement « rationnel », repris intégralement par les appuis institutionnels, semble résolument optimiste et conforte l'intérêt des réseaux d'entreprises. D'où viennent alors les réticences voire les résistances : « *Le CES déplore qu'il n'y ait à ce jour que 48 groupements labellisés regroupant au total 287 entreprises. Les réticences d'ordre psychologique ou culturel des PME françaises à naviguer en escadre ne doivent cependant pas être considérées comme une fatalité* » (CES 2007).

2.2 Réseau et PME : attirances et différences

Nous avons souligné la spécificité de gestion des PME (en particulier dans le cadre de leur internationalisation), et relevé les enjeux de la constitution de réseaux. Il nous semble pertinent d'observer plus particulièrement deux points qui semblent ne pas se faire toujours écho, les enjeux pouvant être différents entre la PME et le réseau auquel elle appartient : il s'agit de la volonté d'indépendance des dirigeants et de la gestion de proximité dont Torres (2007) affirme qu'elle caractérise les PME.

221 Du « un » au « tout » : l'indépendance remise en question

Travailler en réseau implique une réflexion et une remise en cause du sentiment d'indépendance des dirigeants des PME engagées dans un tel processus. L'importance de l'avis du dirigeant, et des caractéristiques mentionnées dans la 1ère partie de ce document se heurtent parfois aux caractéristiques de mise en œuvre des réseaux. Plusieurs auteurs soulignent que l'une des dimensions d'analyse des partenariats est le degré de dépendance de la PME au sein de l'ensemble (Puthod 1996). « *Dans sa forme aboutie, le concept de réseau semble correspondre au stade ultime de l'interdépendance* » (Leyronas et Torres, 1996).

Or, dans sa forme classique, le dirigeant de PME n'est pas toujours prêt à accepter un développement basé sur l'interdépendance. Aussi, là encore, la décision de collaborer dépendra fortement de l'attitude du dirigeant. « *La propension à collaborer est plus forte chez les dirigeants que la littérature qualifie de proactif* » (Puthod, 1996).

D'autres auteurs notent que les stratégies de partenariat, par une organisation en réseau (Boulanger 1990, cité par Géniaux 2003), provoquent des changements dans la gestion de la PME. « *Un réseau implique des comportements, des moyens de liaison, une stratégie et un management différents de ce que requiert une entreprise mono-site* » (Géniaux, 2003). Le dirigeant n'est plus qu'un « maillon d'un espace de fonctionnement plus partagé ». Le réseau gomme la centralité du dirigeant dans le processus décisionnel. Les PME s'engageant dans un groupement pour l'export, passent d'une organisation indépendante, centralisée autour de la figure du dirigeant, à une organisation plus interdépendante et plus décentralisée.

Le réseau n'est pas un échange séquentiel, c'est une coopération durable, et une interdépendance avec mise en commun des ressources (Amabile, 2006). La question de l'inter-organisation pose cependant la question de l'indépendance des membres dans le cadre de collaborations à des projets communs nécessitant à la fois interdépendance et stabilité (Livian P.Y., 2005).

222. De la polyvalence du dirigeant isolé à la spécialisation des ressources du réseau

Une des caractéristiques typiques de la PME est son manque de ressources. Cela se traduit, entre autres choses, par un effectif réduit (manque en ressources humaines). Les cadres de PME doivent donc être généralistes et peuvent occuper plusieurs fonctions dans l'entreprise. Le dirigeant, surtout s'il est le créateur de l'entreprise, est lui-même souvent l'exemple de cette polyvalence. « *On peut considérer la PME comme un tout, où toutes les fonctions sont intégrées ou du moins très fortement reliées, et où le propriétaire dirigeant contrôle tous les aspects, en dirigeant plusieurs fonctions et, pour quelques unes, en y participant directement* » (Julien, 1992). Torres (2007) parle de proximité fonctionnelle où « *la faible spécialisation des tâches, favorise la polyvalence des travailleurs et les contacts entre eux quelle que soit leur fonction* ».

Une des difficultés des PME sur les marchés étrangers est notamment liée aux ressources. L'attitude du dirigeant, et des cadres de l'entreprise, leur méconnaissance des procédures d'export, des cultures étrangères, l'absence d'antériorité commerciale à l'échelle internationale peuvent être des freins à l'internationalisation. La complexité de la démarche d'internationalisation oblige à développer des compétences spécifiques. L'international demande une organisation différente de celle du marché local. Sarnin (1990) remarque que « *les changements stratégiques des PMI ayant une stratégie d'internationalisation semblent se réaliser à travers une division du travail qui paraît les rapprocher des grandes entreprises lorsqu'elles n'externalisent pas ces fonctions* ». L'organisation devient alors un élément clé de la performance internationale (Monnoyé Longé, 1990). Dans la typologie de Julien (1996), les PME dites exportatrices professionnelles se différencient des autres types de PME exportatrices (les opportunistes et celles en transition) par l'exploitation d'un réseau d'intermédiaires plus diversifié. Ces entreprises, plus efficaces, privilégient la partition des tâches et l'externalisation. « *La supervision du réseau est généralement déléguée à un distributeur ou à un agent engagé à plein temps par l'entreprise. Ce dernier est à son tour supervisé par le responsable interne des exportations* ».

En se structurant en réseau (dans le cadre d'un groupement pour l'export par exemple), les PME peuvent augmenter leur degré de spécialisation. En effet, le regroupement d'entités différentes va permettre une affectation particulière à chaque entité. La mutualisation des ressources permet de créer un ensemble de taille critique et donc de faciliter la division du

travail. Suivant les ambitions affichées du partenariat, les nouveaux besoins en compétence prennent la forme d'embauche ou d'externalisation. *« Le réseau peut être un mode d'organisation permettant de combiner des compétences diverses. On peut même considérer qu'une des raisons d'être du réseau est la complémentarité des compétences et donc la spécialisation des activités entre les différents membres »* (Torres, 1997).

223. Proximité temporelle : le temps court des PME, le temps long de la planification du réseau

La PME s'inscrit dans un horizon de temps court. Cela lui permet de jouer sur le registre de la réactivité et de la flexibilité pour le client, se différenciant ainsi de l'inertie de la grosse structure. Cette proximité temporelle (Torres, 2007), dans le management de la PME, se traduit par une gestion du court terme et de l'urgence, par un processus décisionnel plutôt intuitif et une stratégie avant tout implicite. *« Ces caractéristiques spécifiques aux petites entreprises constituent des avantages qui leur sont propres, tel la rapidité avec laquelle les décisions sont exécutées, la proximité des marchés, ainsi qu'une grande capacité de s'adapter et de changer d'orientation à court terme »* (Blili et Raymond, 1998, cité par Torres, 2002)

Or ce qui peut apparaître comme un avantage dans le cas particulier d'une activité locale, peut devenir un frein dans le cas d'un développement à plus grande échelle (et en particulier d'un éloignement spatial). La relation informelle et physique que le dirigeant noue avec son client local, la réactivité dont il fait preuve, ne peuvent plus jouer de la même façon dans le cadre international.

La création de partenariat (dans le cadre de groupement pour l'export notamment), par le fait de réunir des entités différentes, va obliger la formalisation des objectifs et de la stratégie de l'ensemble, et de chaque entité. Créer une telle structure en réseau nécessite souvent de convaincre des partenaires publics (ou privés) pour pouvoir bénéficier d'aide, ou de financement. Cela implique un effort de formalisation et de communication. La création du consortium passe généralement par un business plan détaillé, énumérant les objectifs et la stratégie pour les atteindre.

La mise en place d'une structure en réseau dans le cadre d'un partenariat à l'export modifie le comportement de la PME, la faisant passer d'un mode de gestion à court terme, informel, implicite, réactif et intuitif, à un mode plus formel, explicite, proactif avec une vision à plus long terme.

3. Le cas VINOVALIE : construction d'un réseau de caves coopératives vinicoles

3.1 Point méthodologique

Le choix de la méthode d'étude de cas se justifie dans cette recherche par le fait que nous cherchons à comprendre les modalités de construction du réseau, plus que le résultat lui-même de cette construction. Il importe donc de recueillir des données qualitatives, autorisant la représentation du processus de construction, au travers des représentations subjectives de différents acteurs. Lazéga, 1994, souligne que l'analyse des réseaux n'a souvent de sens que dans la mesure où une analyse qualitative est faite, permettant une réelle connaissance du contexte, et autorisant une bonne compréhension et interprétation des résultats obtenus. De plus, cette approche qualitative s'accorde avec le caractère difficilement mesurable du réseau

(Leyronas, 1999). Elle apparaît alors comme la seule capable d'accroître l'aptitude du chercheur à décrire un système social complexe (Marshall et Rossman, 1989, in Amans et al., 2006).

Le choix de l'étude d'un cas unique se justifie par son objet et sa finalité. Hlady-Rispal (2002), justifie ce choix notamment dans le cas où le chercheur souhaite révéler un phénomène, non exceptionnel, mais qui n'est pas encore accessible à la communauté scientifique. Le cas de la création des groupements d'entreprises reste encore peu étudié, et mérite ce regard exploratoire. Hlady Rispal souligne que tout phénomène observé au travers d'un cas unique a potentiellement une portée générale.

La question de la triangulation des données a été prise en compte par la réalisation d'interviews avec des acteurs de structures différentes et ce dans des lieux différents. Nous nous sommes rendus dans quatre caves différentes, et avons interrogé en face-à-face, à partir d'un guide d'entretien, le directeur du groupement, les directeurs de deux caves appartenant au groupement, et deux responsables export du groupement, appartenant eux aussi auparavant à deux caves différentes. Ces entretiens ont été enregistrés et retranscrits, pour ensuite être le support d'une analyse par catégorisation.

Un dernier choix consiste à étudier un groupement d'entreprises coopératives qui sont peut-être un cas particulier de PME. Différents critères nous ont laissé admettre que les coopératives étudiées avaient des points communs avec des PME : leur taille, un très fort ancrage dans une logique territoriale, un centrage sur la notion de « métier », un rapport de proximité avec les différents acteurs (internes et externes à l'entreprise), et au-delà un mode de gestion de proximité tel que Torres (2004) le définit pour caractériser les PME. En revanche, nous admettons que certaines caractéristiques les distinguent de certaines PME : le directeur des caves n'est pas le « patron fondateur », et il a une délégation de gestion de la part d'un président élu, et de son conseil d'administration chargé de gérer les intérêts ambivalents d'adhérents qui sont à la fois actionnaires et fournisseurs de la cave coopérative. Nous intégrerons ces particularités dans nos analyses.

Le cas n'en reste pas moins pertinent pour la compréhension générale du fonctionnement des réseaux et des facteurs de succès ou d'échec de ce type de structure. Si on peut hésiter sur le terme de « groupement » ou « d'union » dans le cas étudié, on peut cependant constater que le groupement étudié *« repose sur des liens étroits entre les différents partenaires qui sont économiquement interdépendants en raison de la complémentarité et de la difficile orchestration de leurs ressources spécifiques »*, ce qui correspond à quelques éléments de définition des firmes réseaux proposés par Chassagnon 2008.

3.2 Présentation du cas

Vinovalie est une Union de caves coopératives viticoles créée en mai 2006. Les caves de Técou et de Rabastens dans le Gaillac, celles de Fronton et des Côtes d'Olt (Cahors) ont regroupé leurs forces pour faire face à un contexte économique de plus en plus difficile.

En 2001, temps fort d'une première crise dans le secteur du vin, les vins régionaux sont frappés de plein fouet par une baisse de la demande. La globalisation du marché, la pression concurrentielle de plus en plus forte, et les nouvelles habitudes de consommation, réduisent les marges de manœuvre des caves coopératives viticoles. Mais l'absence de travail sur un processus de différenciation, une vision plus orientée sur le produit que sur le marché, ainsi qu'un refus de baisser les prix participent aussi à la mise en danger des caves viticoles. Après un répit en 2003 dû à une crise de production (en fait moins de volume, donc une demande plus forte mais qui a eu aussi comme conséquence des pertes de marché dans le cas de

Técou), la demande s'effondre à nouveau en 2004 et 2005. Pour la 1^{ère} fois dans l'histoire de la viticulture française, la demande mondiale augmente et les caves françaises vendent moins.

Face à cette situation, quelques-unes d'entre elles décident de tenter un effort de regroupement, en s'appuyant notamment sur l'exemple d'un groupement de viticulteurs déjà créé (lui aussi face à la crise des ventes d'Armagnac, dans la zone ouest de Midi-Pyrénées).

« Sans la crise, nous n'aurions peut-être pas dépassé notre individualisme » (Directeur 1).

« Sans la crise, il n'aurait pas été possible d'aller si vite et si loin » (Directeur du groupement).

« Rationaliser le travail. Mieux structurer l'offre commerciale. Mieux cibler la clientèle. Proposer un panel de produits pour attaquer dans de meilleures conditions les marchés à l'exportation et en circuit traditionnel »³. Ce sont les raisons énoncées par les viticulteurs à l'origine du groupement porté avant tout sur l'aval de la filière. On ne peut ignorer l'importance dans le processus de l'intervention d'un homme, alors directeur du Syndicat interprofessionnel des viticulteurs du sud ouest, et homme moteur du GIE « Les vignerons du Sud Ouest ». Ce statut, lui conférant une excellente connaissance du secteur du vin et de ses acteurs régionaux, le rend très crédible auprès des directeurs de caves qui le côtoient depuis plusieurs années et lui accordent une très grande confiance. Il devient alors le pilier du groupement, et en sera le directeur.

3.2.1 La création d'une interdépendance et la spécialisation

Le groupement est créé et immédiatement très « formalisé » : « Dans un projet pareil, le point capital c'est la gouvernance ; dans un secteur comme celui de l'agriculture, il faut sortir des habitudes et des querelles existantes et inventer de nouvelles organisations ; un organigramme, ça sert à éviter les conflits de personnes, c'est très important » (Directeur Vinotalie) Le schéma suivant montre l'organigramme d'une cave (Figure 1), et la structure nouvelle du groupement (Figure 2) :

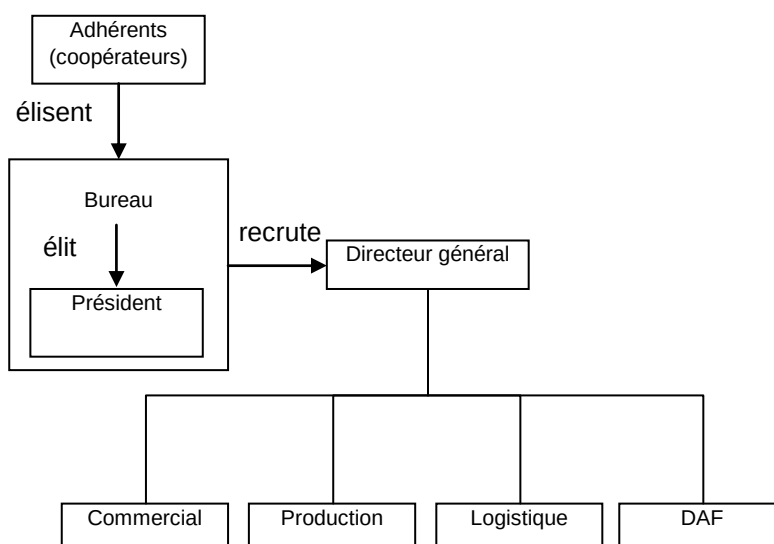


Fig 1 : Organisation générique d'une cave coopérative

³ « Vinotalie, du vin en terres d'Ovalie », Le trait d'union paysan, 23 février 2007.

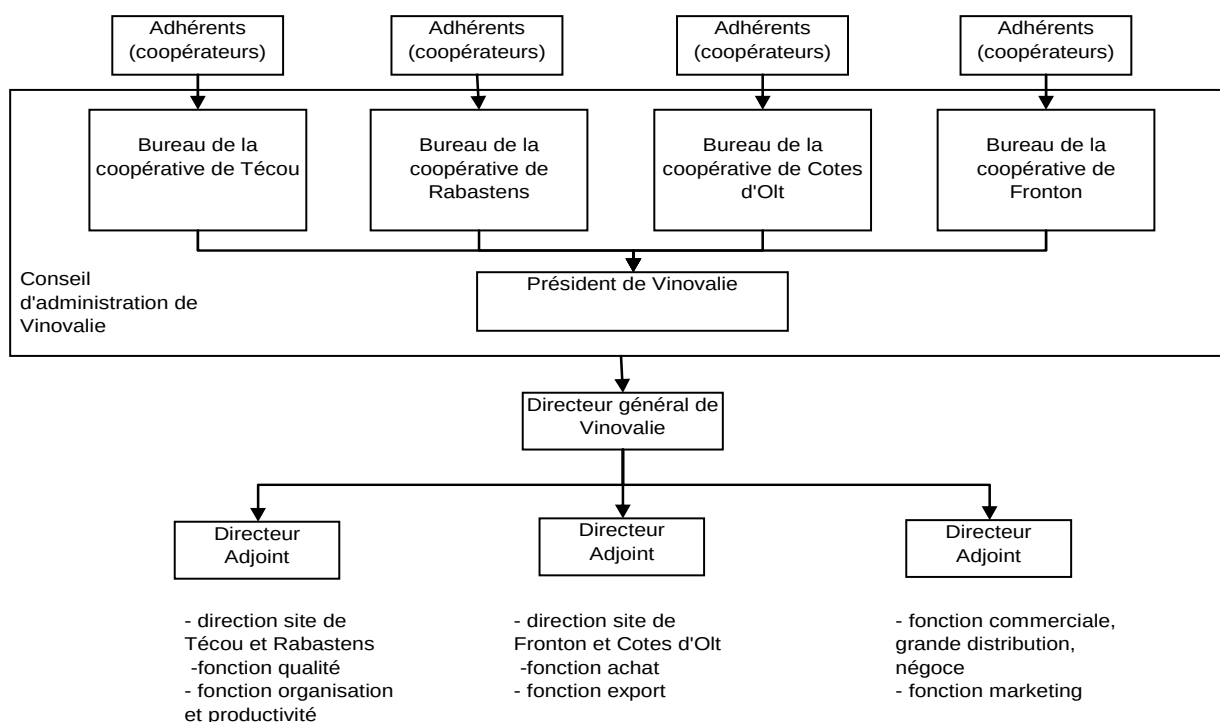


Figure 2 : Organisation de VINOVALIE

Le Conseil d'administration du groupement est composé de 20 personnes, 4 membres du bureau de chaque cave ainsi que les 4 présidents de cave. La présidence du groupement est élue, il s'agit d'une des caves (la présidence n'est pas nominative) par ce Conseil d'Administration. Le directeur général du groupement devient le directeur général de toutes les caves, ce qui modifie considérablement la position initiale de chaque directeur de cave. Les responsabilités des uns et des autres changent : par exemple, le directeur des caves d'Olt prend la direction des Caves d'Olt et de Fronton, et se spécialise sur les achats et l'export. C'est lui qui devient le responsable du développement international du groupement, grâce à ses compétences. Le directeur de la cave de Fronton devient responsable de la commercialisation, du marketing et des ventes en vrac ; M. B, directeur de l'une des caves, prend la direction des caves de Rabastens et de Tecou, et la responsabilité du processus qualité pour l'ensemble du groupement. Consciente des changements engendrés par le passage de structure de petite dimension à groupe plus important, Vinalie a embauché un spécialiste en organisation (qui a travaillé dans des grands groupes comme Coca cola) pour remplacer M. B. (prochainement à la retraite).

Il est important de comprendre l'ensemble de l'activité d'une coopérative pour comprendre les délimitations du périmètre qui relèvent de la cave coopérative et celles qui relèvent du groupement. Cette activité se décompose de la façon suivante : 1. approvisionnement en raisins, 2. transformation du raisin (élevage), 3. flux de production (du vrac à la bouteille), 4. expédition, 5. commercialisation, 6. administration.

Une dichotomie a été faite entre les métiers « industrialisables » et les métiers relevant de la tradition, du terroir, des « impondérables » de l'univers viticole. Les points 1 à 3 restent

attachés à chaque coopérative (le point 3 est en passe d'aller dans le giron de l'Union), les points 4 à 6 deviennent la préoccupation du groupement. Plus concrètement, chaque cave doit décider de ses axes stratégiques (en tenant compte de ses particularités produits notamment les AOC) mais toute la partie « mise en œuvre » est du ressort du groupement : *« Il est important d'avoir l'œil du client, et ça c'est le boulot du groupement, mais on est aussi dans une économie de l'offre, à cause des AOC, on ne peut pas faire uniquement ce que dit le client, et là, c'est le boulot des caves. »* Le directeur de Vinalie considère de son devoir *« d'alimenter les caves en informations pouvant soutenir la prise de décisions stratégiques »*. C'est dans cette optique par exemple qu'a été présentée l'approche prospective « Vignes et Vins 2025 » réalisée par l'INRA⁴, approche sectorielle montrant les faiblesses de l'organisation de la viticulture française.

En se regroupant, les quatre coopératives ont créé un service commercial commun. Les employés de chaque service commercial des quatre caves viticoles, sont devenus salariés de la nouvelle structure Vinalie. Ils ne dépendent plus directement comme auparavant, des directeurs de cave (voir schéma). La structure est plus complexe, avec l'agrégation d'un nouveau décideur (directeur de Vinalie). La prise de décision est encore plus partagée. Les échanges sont plus nombreux et la concertation plus grande : *« ...les commerciaux de Vinalie vendent les choix commerciaux aux directeurs de chaque cave et inversement les directeurs vendent leurs idées et leurs produits à nous, à Vinalie »*. Les directeurs de cave sont passés de « supérieur hiérarchique direct » à « fournisseur interne » auprès des commerciaux : *« Chaque directeur a un rôle à jouer pour inciter les commerciaux de Vinalie à vendre sa gamme. Ils doivent presque nous vendre le produit, en interne. »*

Jusqu'à présent, étant donnée la jeunesse de l'Union, aucune nouvelle embauche n'a été faite. Mais des besoins en compétences spécifiques se font sentir, comme par exemple en marketing ou pour le développement des exportations. Antérieurement, trois caves sur quatre avaient une personne en charge (prospection et gestion) des marchés étrangers. Le service export de Vinalie est désormais composé de 4 personnes, dont les trois responsables export existants, qui se sont spécialisés sur une zone géographique, en fonction de leurs compétences.

	Avant la création de l'Union	1 an après la création de l'Union
Structure :	4 caves coopératives 4 directeurs de cave 3 services export (absent à Téco), 4 personnes	4 caves coopératives 1 structure commerciale chapotant l'ensemble 1 service export, 4 personnes
exportations	3 caves sur les quatre exportent	En augmentation de près de 20% en une année sur l'ensemble des caves. Toutes les caves exportent
Niveau de centralisation de la décision	Niveau de centralisation mesuré dans chaque cave (tradition coopérative)	Tendance à plus de partage du pouvoir de décision ; création de fonctions transversale (logistique, qualité, export ...)
Spécialisation	Polyvalence importante au sein des différentes caves	Tendance à la spécialisation des tâches (services commerciaux) – tendance à l'externalisation

La spécialisation s'est aussi portée sur la fabrication de chaque cave. Ainsi, à titre d'exemple, la cave de Fronton, mieux équipée pour la production de vin rosé, a récupéré l'assemblage de

⁴ Sebillotte, M. (éd.) ; Aigrain, P. (collab.) ; Hannin, H. (collab.) ; Sebillotte, C. (collab.), Prospective vignes et vins. Scénarios et défis pour la recherche et les acteurs, INRA Editions, 2003/12, 104 p. - (Bilan et prospectives, Paris

ces types de vin des autres caves. En plus de la logique purement commerciale, Vinalie a permis de travailler sur l'efficacité de la production. *« La complémentarité de chaque cave a été travaillée pour créer une gamme cohérente et pour que chaque cave trouve son compte »* (Directeur 1).

Depuis la création de Vinalie, le recours à l'externalisation est plus fréquent. Alors que l'on demandait aux employés des caves coopératives d'être polyvalents, de se débrouiller avec des moyens restreints, les salariés de Vinalie sont plus concentrés sur leurs missions. *« On demande souvent aux employés des caves coopératives d'être polyvalents, de savoir faire un peu tout et n'importe quoi. C'est très bien. Mais il faut savoir que si on veut passer à la vitesse supérieure, il faut arriver à se concentrer... »* (responsable export 1). Cette focalisation se traduit par l'utilisation de spécialistes externes à l'organisation. Par exemple, pour la communication, Vinalie passe par des designers professionnels, des graphistes, etc. *« Vinalie c'est plus gros, donc plus de moyens ... par exemple avant je faisais les traductions moi-même parce que je me débrouille en anglais.... Maintenant on passe par une société de service. Le faire soi-même, ça prend des heures, on n'est pas professionnel de la traduction, on n'est pas très productif ... »*

3.2.2 De l'exportation des coopératives à l'internationalisation du groupement

La création même de Vinalie, dans la démarche pour convaincre les partenaires, dans l'implication des collectivités locales comme le Conseil Régional, a nécessité une formalisation stricte du projet. La mise en oeuvre de la structure s'est appuyée sur un business plan étoffé. Les objectifs commerciaux de Vinalie sont établis de manière quantitative et sur un horizon de temps de trois ans. Ils sont détaillés suivant les services (grande distribution, export, traditionnel ...): *« Auparavant, sur chaque cave, il n'y avait pas vraiment de formalisation des objectifs, pas de chiffrage quantitatif ... Vinalie nous a permis d'être beaucoup plus structurés et d'avoir une vision sur trois ans »* (Directeur 1).

Dès sa création, le directeur du groupement a affiché des objectifs forts pour le développement des exportations : + 30% par an à l'export pendant 3 ans. La raison est simple : d'une part, c'est à l'export que les marges de croissance sont les plus importantes ; d'autre part, l'activité export est très faible : sur 30M d'euros de CA pour l'ensemble des caves réunies, 2M sont issues de ventes hors frontières : *« on était très mauvais, certains encore plus que d'autres »*. La cave de Técu n'avait jusqu'alors qu'une activité marginale au niveau international. L'attitude des dirigeants de cette cave face à l'exportation était plutôt passive (par choix stratégique dû à la faiblesse de la taille, méconnaissance des marchés extérieurs et des procédures d'export). Le groupement Vinalie a permis de *« desserrer le frein »* que pouvait constituer leur attitude, en s'intégrant dans un ensemble plus important, en impliquant de nouveaux acteurs comme le service export ou le directeur de Vinalie. Depuis la création de Vinalie, les produits de cette cave sont vendus à l'international (+ 85% à l'export en un an).

Pour éviter les « doublons », et mieux organiser l'allocation de ressources, une réorganisation des marchés a été effectuée. Il y avait, pour les 3 caves exportatrices du groupement, 3 importateurs différents au Québec, 4 agents en Grande Bretagne. Ces forces ont été recentrées, un seul importateur (le plus important) a la responsabilité de la commercialisation de l'ensemble des vins de Vinalie sur le Québec (il a donc l'avantage de volumes plus

importants ce qui lui permet de faire des efforts de commercialisation plus forts), et seulement 2 agents font la même chose pour la Grande Bretagne.

Mais la pensée stratégique ne s'est pas arrêtée à la seule exportation. La réflexion s'est tournée vers la prise en compte de marchés jugés stratégiques mais inaccessibles aux moyens du seul groupement. Le marché chinois fait partie de ces exemples. C'est un marché à développer, mais très exigeant en temps et en moyens financiers. Vinalie s'est alors associé à d'autres unions de caves (plus importantes) d'une autre région française pour monter une Joint Venture avec un partenaire chinois (ex-étudiant en France et rencontré à cette occasion là). Chaque union a investi 40 000 € dans ce projet (la JV est à 50/50 franco-chinoise), et la prospection est déjà lancée, parallèlement à l'ouverture d'un magasin à Shanghaï (l'idée est d'ouvrir 2 autres magasins à Pékin et Canton). L'objectif est de vendre 50 000 bouteilles dans 2 ans (pour repère, le groupement qui a servi de « modèle » à Vinalie en vend à ce jour 200 000, après 15 ans de présence).

Le même objectif est actuellement à l'étude pour un développement aux Etats-Unis.

3.3 Analyse

La création du réseau a bénéficié de la conjonction de deux éléments :

- d'une part, une pression externe forte et devenant permanente, provoquée par la saturation des marchés ; c'est la force de cette pression, de l'aveu des dirigeants interviewés, qui a créé un sentiment d'incertitude voire d'affolement suffisant pour autoriser la remise en cause des existants de chaque coopérative, tant sur le plan de la structure que des stratégies individuelles. On retrouve là le propos de Bourcieu (2006) sur le tiraillement des PME entre logiques déterministes et logiques volontaristes. Mais dans le cas de Vinalie, le directeur du groupement qualifie la force « du danger environnemental » de chance : un environnement un peu plus favorable n'aurait sans doute pas permis aux caves concernées de se donner les moyens d'une action aussi énergique, malgré l'attitude tout à fait volontariste des directeurs de cave.
- d'autre part, l'existence de relations de confiance et l'émergence d'une tête de réseau reconnue par tous, tant sur le plan des compétences professionnelles⁵ que sur le plan humain (Loubaresse, 2008) ; Lorsque naît l'idée d'un regroupement (issue notamment d'une analyse stratégique du secteur pointant la taille critique insuffisante des structures de production et l'éclatement de l'offre), la confiance des uns envers les autres va être un support important de la mise en œuvre et de la rapidité des opérations.

Le premier objectif du groupement était le développement des ventes sur les marchés extérieurs, pour compenser l'affaïssement et la pression concurrentielle du marché domestique. Le constat était opérationnel mais aussi stratégique : il y avait d'une part des formes de « gaspillage » (les responsables export de deux coopératives s'étaient retrouvés dans le même avion pour aller au Japon dans le cadre d'une mission organisée par la Chambre de Commerce, avaient rencontré les mêmes importateurs et en avaient retiré les mêmes conclusions) ; et il y avait d'autre part une absence de stratégie, autorisant des actions dispersées et insuffisamment coordonnées et un manque de visibilité à cause d'une trop faible taille.

Mais si la pression environnementale a été nécessaire pour « penser réseau », c'est parce que les dirigeants ont accepté de « penser autrement » et d'engager une démarche très pro-active

⁵ Le dirigeant du groupement a une formation Bac+5 en management, une 1ère expérience dans le secteur informatique puis une carrière professionnelle dans le domaine des vins.

que le réseau a vu le jour sous une forme très structurée. Ces dirigeants ont immédiatement pensé qu'il n'était pas possible de faire quelque chose de façon collective sans toucher les organisations existantes. Il y a donc eu une réflexion stratégique, à partir d'un diagnostic de la situation (axé sur le marketing produit notamment, mais aussi sur les capacités de production de chaque structure –la notion de taille critique a été évoquée, et fixée à 300 000hl de production en 2008-) et avec mise en place d'objectifs de développement à long terme.

Du « court termisme » de chaque cave, on passe à une stratégie de long terme d'une organisation collective. Le directeur du groupement met des mots sur ce choix : « *Il faut assurer un revenu par métier et spécialiser les métiers dans une logique de process industriel, source d'économie d'échelle et de professionnalisme* ». La préoccupation « métier », celle attachée aux phases de production du vin et de sa mise en bouteille, n'est plus le seul guide de gestion.

Le changement important que nous permet de constater l'évolution des organigrammes avant et après création du groupement souligne une stratégie très volontariste, avec une notion de « rupture des organisations existantes » au moment du démarrage du groupement. Pour autant, la construction du groupement s'inscrit dans une dynamique et dans le temps. L'organisation en réseau se réfléchit et s'invente dans un but de progrès permanent (« Je lance une idée tout les six mois » Directeur de l'Union). Une analogie peut être établie avec la notion d'amélioration continue et la boucle d'amélioration de la qualité (roue de Deming PDCA), exprimant le cycle de l'action efficace. La mise en œuvre du groupement semble se faire de manière itérative suivant un processus de planification (P), de réalisation (D), de vérification (C), et de consolidation / amélioration (A). Initialement créé pour des considérations commerciales (« *représenter quelque chose sur le marché* »), Vinalie a ensuite permis une réflexion sur un processus de réorganisation (services commerciaux, mutualisation des achats) ayant pour finalité la réduction des coûts. Parallèlement, la mise en commun d'un système d'information pour l'ensemble des coopératives a autorisé la création d'indicateurs communs. Cela dénote une volonté d'étalonnage autant en interne (comparaisons des performances de chaque cave), qu'en externe (prise en considération dans la construction de Vinalie des exemples de Plémont, de l'union des caves d'Armagnac ...).

Ce nouveau mode d'organisation abaisse considérablement la centralité du dirigeant de chaque coopérative, ainsi que la proximité fonctionnelle existant au sein de chaque structure initiale. La logique des réseaux évoquée par la littérature, concernant le partage des tâches et la spécialisation semble ici s'appliquer : il y a modification de la nature de chaque coopérative par la réaffectation de chaque personne à une fonction plus proche de et plus centrée sur ses compétences. Le nouveau système bénéficie de ce point de vue des synergies créées, notamment parce que la taille critique de l'ensemble a été fortement augmentée. Par exemple, la constitution du service export et la spécialisation des commerciaux permettent d'optimiser les déplacements, d'approfondir le travail de prospection de chacun et de tisser des liens plus personnels et plus stables sur leur nouvelle zone.

En matière d'exportation, la taille critique qu'a permis d'atteindre le groupement a généré l'attention nouvelle d'agents jusqu'alors peu intéressés par une offre insuffisante, tant sur le plan de la diversité des gammes que sur le plan des quantités offertes. Ces agents s'adressent aujourd'hui à un leader régional (le groupement) alors qu'ils ne voyaient pas l'intérêt de communiquer avec de plus petits producteurs indépendants. Cette idée de taille critique est allée au-delà de l'intérêt pour l'exportation ; la formalisation stratégique a demandé aussi la formalisation des moyens à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs stratégiques. Et par exemple, l'identification d'un marché potentiel comme le marché chinois a été accompagnée par une réflexion sur les moyens à mettre en œuvre. Sont alors apparues les contraintes

culturelles de ce nouveau marché, et les contraintes liées à la taille critique ; pour investir à long terme sur ce marché, le groupement s'est allié (et a investi) avec un autre groupement français pour devenir un interlocuteur d'intérêt et créer une JV en Chine dans des conditions favorables à un pouvoir de négociation suffisant.

D'une exportation opportuniste caractérisant souvent les entreprises exportatrices « sans stratégie », le groupement est passé à la mise en place d'objectifs de développement à long terme, mais aussi au choix d'indicateurs de performance export qui viennent compléter le chiffre d'affaires « export », en valeur absolue et en pourcentage du chiffre d'affaires global ; par exemple sont évalués la qualité des agents importateurs (et notamment leur importance sur le marché représenté, et l'investissement fait pour développer les gammes) ; la mise en place des accords de partenariats (celui en cours de construction sur la Chine et celui en projet sur les US).

L'interdépendance se construit au fur et à mesure, comme outil au service de la stratégie élaborée. C'est le dirigeant du groupement qui en est le maître d'œuvre, « l'architecte réseau », autour d'un travail de rationalisation et d'optimisation des structures existantes, dans une logique qui passe du court terme au long terme et à une vision globale. Certaines étapes ont été franchies (la réorganisation commerciale, le réaménagement de l'organisation de direction, la propriété des marques). D'autres sont en cours (aménagement d'un centre logistique). Une dernière étape reste à venir, celle qui, de l'avis du directeur du groupement est capitale : la mise en place d'un site d'embouteillage commun. On touche là, en effet, au cœur de métier, et au cœur des acteurs. On touche le produit, l'objet de fierté, la raison d'être de la coopérative, et c'est difficile. Il faudra là beaucoup de savoir-faire pour convaincre, obliger, écouter, orienter sans se départir de cet objectif stratégique énoncé. Mais l'organisation internationale exige cet aboutissement. La logistique devient de plus en plus importante et chère (entre autres les coûts de transport) et ne peut supporter de rester dans des situations historiques d'éclatement géographique.

Conclusion : le réseau peut orienter vers de nouvelles organisations et démultiplier l'action internationale

Une analyse des modifications de l'organisation avant et après la création du groupement, nous a permis de confirmer de manière générale la modification des caractères de gestion de l'ensemble.

L'organisation en réseau peut, sous certaines conditions, soutenir le passage d'une gestion de proximité (hiérarchique, fonctionnelle, temporelle, informationnelle ...) à un mode de gestion plus distancié, entraînant spécialisation du travail, vision stratégique plus précisément formulée et à plus long terme et systèmes d'information plus structurés. Comme le souligne Guilhon (1995), « *il est possible de considérer l'alliance en PME comme un changement organisationnel car elle affecte la structure globale et les comportements de l'entreprise* ».

La nature de l'environnement et la pression des contraintes joue un rôle non négligeable dans le choix de sortir des structures classiques et individuelles de la PME. Mais l'engagement plus ou moins poussé des dirigeants de chaque entreprise dans la nouvelle structure collective créée est aussi le fruit d'un choix stratégique très étudié par chaque structure et soutenu par « l'architecte de réseau » que représente le dirigeant du groupement. Comme l'avait souligné Bourcieu (2000), les logiques déterministes et volontaristes ne sont alors pas exclusives l'une de l'autre.

Dans le cas étudié, le groupement destiné à développer l'export, en structurant l'organisation en réseau, induit deux types d'effets positifs pour l'internationalisation de chaque coopérative. Tout d'abord, directement et à court terme, la coopérative va pouvoir développer des actions beaucoup plus ambitieuses sur les marchés internationaux, en optimisant les ressources et en profitant de dispositifs d'aide financière institutionnelle. L'augmentation rapide des résultats à l'export de l'ensemble des adhérents à Vinalie et la méthode d'organisation choisie attestent de cela. Le réseau permet donc une extension de l'espace de marché des entreprises participantes, qui peut être mesurée par l'augmentation du chiffre d'affaires export.

Mais aussi, à plus long terme, chaque entreprise va tirer bénéfice des changements organisationnels induits par l'organisation en réseau pour tendre vers un modèle d'entreprise globale. Dans le cas de Vinalie, la première préoccupation a été de développer l'exportation des différentes caves. Mais la formalisation stratégique a montré l'intérêt de certains marchés, cependant inaccessibles sans partenariat plus élaboré. La structuration financière forte du groupement, avec notamment la mise en place de capitaux propres importants, a permis d'envisager un développement de plus grande ampleur. Du développement des exportations, l'action s'est alors orientée vers un développement international et la prise de participation dans une structure franco-chinoise.

Dès lors, si l'on reprend les typologies évoquées dans cette communication, on constate l'apparition de coopératives globales, organisées au-delà de la gestion de proximité des entreprises seulement exportatrices : la planification prend le pas sur l'organisation opportuniste et à court terme, l'organisation et la spécialisation supplantent la polyvalence des acteurs, l'interdépendance est revendiquée, construite contre l'isolement pour améliorer les performances, en termes d'efficience comme d'efficacité. L'espace de marchés est étendu, mais aussi l'espace de fonctionnement des entreprises.

Ce travail a des limites, portant notamment sur la question de la similitude entre coopératives et PME. Nous avons posé cette hypothèse de similitude, tout en soulignant quelques caractéristiques différenciatrices. Nous avons justifié ce choix méthodologique, et pensons qu'il est possible d'utiliser ces travaux pour mieux comprendre les facteurs de succès et d'échec des groupements de PME à l'export, si difficiles à promouvoir. Mais il serait pertinent d'étudier la structuration d'autres groupements de PME indépendantes et non coopératives pour étendre la validité de ce travail. Il serait aussi intéressant d'observer dans le temps l'évolution du groupement ici étudié, pour valider la pérennité des actions mises en place.

Enfin, il serait sans doute utile que les discours encourageant la création de réseau insistent d'une part sur la diversité des apports possibles à chaque entreprise participante, d'autre part sur les conditions de réussite de ces nouvelles organisations. Mettre en évidence, de façon positive, les apports de la formalisation, de la planification, de l'interdépendance (pourtant contraire à l'idée « traditionnelle de la PME ») pourrait ouvrir de nouvelles questions pour des dirigeants qui valorisent souvent la réactivité et l'informel comme arguments majeurs et différenciateurs de leur réussite.

Bibliographie :

- Allali B., (2002), « Vision des dirigeants et internationalisation des PME : ébauche d'un cadre conceptuel », 6^{ième} Congrès International francophone sur la PME- Octobre 2002.
- Allali B. (2007), « PME et internationalisation », Management des PME, de la création à la croissance, sous la direction de Jacques Filion, édition du Renouveau Pédagogique Inc. 2007, p. 335 à 347

- Amabile S. et Gadille M., 2006, Coopération interentreprises, systèmes d'information et renouvellement de l'attention organisationnelle, AIMS, Annecy, Juin
- Amans P., Ayed Zambaa F., Descargues R., Loup S., *Acquis et perspectives de la compréhension des relations entre PME : L'analyse d'un cas par le concept de réseau clignotant* ; 8ème CIFEPME, Montpellier 2006
- Biardeau S., Bourcieu S., Salgado M., (2003), « Conséquences du volontarisme stratégique sur le développement international des PME », Colloque l'entrepreneur en action : contextes et pratiques, octobre 2003.
- Bertezenne S., 2006, Quelles sont les conditions de succès d'un réseau ? Le cas des réseaux gérontologiques, AIMS, Annecy, Juin
- Boulanger P., 1995, Organiser l'entreprise en réseau-la pyramide éclatée, Paris, Ed. Nathan
- Bourcieu S., 2000, L'internationalisation des PME : du déterminisme au volontarisme stratégique, Gestion 2 (1) p. 12-22
- Boutary M. (2006), « Des PME exportatrices aux PME globales : apport des TIC », Colloque AFME, juin 2006
- Boutary M. (2007), « Technologies de l'information et de la communication dans les PME internationalisées », Management des PME, de la création à la croissance, sous la direction de Jacques Fillion, édition du Renouveau Pédagogique Inc. 2007, p. 321 à 333.
- Cabrol M., (2007), "Les premières phases de l'internationalisation des entreprises nouvellement créées", 16^{ième} Conférence Internationale de Management Stratégique
- CES (2007), « PME et commerce extérieur », Avis et rapport du Conseil Economique et Social, présenté par Jean François Roubaud, juillet 2007. .
- Chassagon V., (2008) « Qu'est ce qu'une firme réseau », Congrès de l'AIMS, Sophia Antipolis
- Gankema, H.G., H.R. Snuif et P.S. Zwart (2000), "The internationalization process of small and medium-sized enterprises: An evaluation of stage theory", Journal of Small Business Management, Vol. 38, n° 4, p. 15-27.
- Géniaux I., Mira-Bonnardel S. (2003), « Le réseau d'entreprises : aboutissement d'une trajectoire organisationnelle ou forme transitoire d'organisation », 12^{ième} Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique.
- Hlady Rispal M., 2002, « La méthode des cas, Application à la recherche en gestion », De Boeck Université
- Hermann Simon (1998), « Les champions cachés de la performance », Edition Dunod 1998.
- Julien P.A. (1996), Joyal, A., P.-A. Julien, L. Deshaies et C. Ramangalahy, « Typologie des comportements stratégiques des PME exportatrices », Revue Gestion, Vol. 21, no 1, 1996, pages 29-37.
- Julien P.A. (1997), « Les PME, bilan et perspectives », economica
- Khayat, I., (2004), "L'internationalisation des PME : vers une approche intégrative", 7ieme CIFEPME
- Laghzaoui S., (2007), "Ressources et compétences : une nouvelle grille de lecture de l'internationalisation des PME", 16^{ième} Conférence Internationale de Management Stratégique
- Leyronas C., Torres O. (1996), « Stratégie de mondialisation et PME : l'instruction d'un paradoxe », 3^{ième} Congrès International Francophone de le PME, Québec, Canada, 25-27 juin.
- Loubarette E., « Qui pilote les réseaux interorganisationnels ? Caractéristiques des « brokers » de réseaux locaux d'organisations », Congres de l'Association Internationale de Management Stratégique, Mai 2008
- ONUDI (Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel), « Guide sur les consortium d'exportation », Vienne 2003, p.61
- Pacitto J.C., (2006), « L'internationalisation des PME : une tentative d'état des lieux », 8ième CIFEPME
- Puthod D., Ganassali S. (1996), « Comprendre les alliances de PME (à partir d'une base de connaissance construite sur les préoccupations de l'entrepreneur », 3^{ième} Congrès de International Francophone sur la PME.
- Puthod D. (1999), « L'alliance, une option permettant de contourner les dilemmes classiques de la PME », PME de nouvelles approches, édition Economica, 1999
- Rorive B. (2003), « L'entreprise réseau : unicité de la forme, diversité des situations », 14^{ième} Congrès de l'AGRH, Grenoble, novembre 2003
- Sammut S., Torres O., (1997) « Le démarrage international : entre contraintes et opportunités », 6^{ième} Conférence Internationale de Management Stratégique, HEC Montréal, Quebec, Canada, 25-27 juin
- Taddei D. et Coriat B. (1993), « Made in France, l'industrie française dans la compétition mondiale », édition biblio essais, 1993, p113

- Torres O., (1997), « Territoire, PME globales et réseaux transnationaux », dans « Globalisation et compétitivité », F. Sifrioui, travaux et recherche du réseau ESPRIT, p81-98.
- Torres O. (2007), « Approche descriptive de la spécificité de gestion des PME : le mix de proximité », Management des PME, de la création à la croissance, sous la direction de Jacques Filion, édition du Renouveau Pédagogique Inc. 2007, p. 23 à 33