

Les réseaux interentreprises : un support à l'internationalisation des PMI sous-traitantes

Mohamad AL ABDULSALAM

Docteur en Sciences de Gestion
Centre de recherche Magellan – IAE de Lyon
Université Jean Moulin – Lyon3
6, Cours Albert THOMAS
69355 Lyon Cedex 08
Téléphone : 04 78 78 71 58
Télécopie : 04 78 78 77 50
E-mail : alabdulsalam@univ-lyon3.fr

Robert PATUREL

Professeur des Universités

Résumé :

L'objectif de cette communication est de comprendre comment les relations de coopération en réseau contribuent à l'internationalisation des PMI sous-traitantes. Celles-ci présentent des spécificités que les approches traditionnelles de l'internationalisation ne traitent pas suffisamment. Ainsi, après la présentation d'une synthèse de fondements théoriques des réseaux stratégiques, nous présentons les résultats d'une étude de cas longitudinale axée sur un réseau de sous-traitants dont l'objectif est l'internationalisation des activités des PMI membres. Suite à l'examen de l'émergence du réseau et les motifs des PMI sous-traitantes à s'internationaliser, nous analysons les apports du paradigme réticulaire considéré inhérent au développement international des PMI sous-traitantes.

Mots-clés : Internationalisation, PMI sous traitantes, apports réseaux

1. Introduction

La mondialisation, la globalisation des marchés, la libéralisation des échanges, l'avènement de la société de la connaissance, le développement spectaculaire des TIC, l'accélération de l'innovation, la déréglementation financière sont autant des facteurs liés qui déterminent la « nouvelle » compétitivité des PME. Dans ce schéma, les systèmes économiques passent d'une époque marquée par une adaptation lente et régulière (long terme), dans laquelle la concurrence s'effectuait surtout sur une base locale (espace court), à une époque différente de l'économie où la concurrence se réalise entre des économies hétérogènes à l'échelle mondiale (espace long) et, les changements interviennent de manière brutale. En conséquence, les PME doivent se donner les moyens pour être capables de réagir de plus en plus vite (temps court) et d'agir de plus en plus loin (espace long) (Torrès, 2000). Confrontées au déclin des marchés nationaux, les PME sont obligées de se diversifier géographiquement en internationalisant leurs activités.

La littérature relative à l'internationalisation tend à réserver sa réflexion aux grandes entreprises malgré l'importance croissante des PME sur les marchés internationaux (Coviello et McAuley, 1999). Pourtant, la spécificité des PME (Torrès, 1998) et leur comportement pour surmonter les écueils liés à leur taille (Coviello et McAuley, 1999) laissent supposer un processus d'internationalisation différent des grandes entreprises. De plus en plus les PME s'appuient dans leur processus de développement international sur des partenaires nationaux et étrangers. L'approche par le réseau offre une nouvelle voie d'interprétation du processus d'internationalisation des entreprises notamment les PME. Celles-ci sont dépendantes des autres firmes dans les réseaux contenant des clients, fournisseurs, concurrents, institutions de soutiens, etc., (Coviello et Munro, 1997). Ce constat s'accroît dans le cas des PMI sous-traitantes qui entretiennent, pour des raisons liées à leurs activités, des relations fréquentes avec les donneurs d'ordres. Toutefois, les travaux consacrés au sujet de l'internationalisation des PMI sous-traitantes sont rares (Andersen et alii., 1995). La spécificité du comportement international de celles-ci tient à leur subordination aux donneurs d'ordres (Baudry, 1995 ; Barbat et Hlady Rispal, 2006). Par ailleurs, les donneurs d'ordres, à travers leurs actions de *sourcing* ou de portage, constituent souvent une force motrice pour l'internationalisation des PMI sous-traitantes (Bueno Merino, 2005). Quant à celles-ci, elles confortent les donneurs d'ordres en réalisant les tâches qui nuiraient à leur démarche stratégique (Poulin et alii., 1994). Ainsi, nous considérons que les relations de sous-traitance¹ dont l'objectif est d'accroître l'efficacité du processus productif et d'exploiter les opportunités, s'inscrivent dans une logique de réseau (Ghauri et alii., 2003). C'est dans cette perspective que s'inscrit cette présente contribution qui vise à comprendre *comment les relations de coopération en réseau contribuent à l'internationalisation des PMI sous-traitantes ?*

2. L'internationalisation des PME : revue de la littérature

2.1. L'internationalisation des PME

Malgré la multiplication des travaux s'intéressant à l'internationalisation des PME, la taille constitue le critère privilégié pour caractériser le comportement des PME à l'international. Toutefois, les résultats de ces études n'apportent pas une réponse définitive. Saporata (1986) avance que la taille réduite des PME forme un obstacle pour leur développement à l'international en raison des ressources limitées pour le recueil des informations sur les

¹ La sous-traitance donne lieu à diverses formes que Poulin et alii., (1994) résument en 4 catégories : (1) la sous-traitance de capacité vise à maximiser la capacité de production interne de l'entreprise sans engager des investissements importants ; (2) la sous-traitance de spécialité permet à l'entreprise d'éviter des investissements majeurs allant à l'encontre de sa démarche stratégique ; (3) les liens d'impartition reposent sur la confiance mutuelle donnant lieu à des échanges intensifs d'informations entre les « partenaires » ; (4) la co-traitance repose sur l'engagement mutuel de deux ou plusieurs entreprises à remplir conjointement les termes d'un contrat.

marchés étrangers, de la maîtrise limitée de la culture d'accueil et de la complexité des échanges internationaux. Coviello et McAuley (1999) concluent que la taille semble disposer une certaine influence sur l'internationalisation des PME. A l'opposé, Calof (1993) souligne que la petite taille de la PME n'empêche pas son internationalisation, mais limite le nombre des marchés servis. Cavusgil et Nevin (1981) trouvent que la taille ne constitue un facteur négatif par rapport au potentiel d'exportation que dans le cas des très petites entreprises. Bonaccorsi (1992) soutient ce point de vue en constatant que la taille ne peut pas être considérée comme facteur déterminant du degré d'internationalisation même si que l'on puisse supposer la nécessité d'une taille minimale pour exporter. Cette dernière est vraisemblablement assez basse puisque des « très » petites entreprises exportent la majeure partie de leur production en raison de leur capacité dépassant largement le potentiel du marché national. Selon Kaynak et alii., (1987) et Chetty et Campbell (2003), la taille du marché serait un facteur plus important que la taille de l'entreprise pour caractériser l'internationalisation des PME. En effet, les entreprises opérant sur des marchés intérieurs très vastes ont relativement moins de raisons pour s'internationaliser que leurs homologues travaillant dans un marché intérieur restreint. Dans ce dernier cas, l'internationalisation est la seule mode de croissance de l'entreprise.

L'exportation, pour certains auteurs (Ramangalahy, 2001), forme la modalité la plus répandue impliquant les PME à l'international. En effet, l'export est adapté aux PME puisqu'il ne nécessite pas un fort engagement des ressources et évite l'exposition aux risques (Leonidou et Katsikeas, 1996). Cet engagement des PME dans un processus d'exportation résulte de la réception d'un stimulus externe (Bilkey, 1978). D'autres travaux démontrent que les PMI sous-traitantes entament des activités à l'international pour suivre leurs donneurs d'ordres (Erramili et Rao, 1993).

2.2. Les approches théoriques de l'internationalisation

Globalement, quatre approches sont présentées pour modéliser le processus d'internationalisation de la firme.

Les approches behavioristes analysent l'internationalisation de la firme en tant que processus incrémental et cumulatif. Deux modèles sont dégagés pour appréhender l'internationalisation de la firme de manière séquentielle et mécanique : le modèle Uppsala (Johanson et Wiedershiem-Paul, 1975 ; Johanson et Vahlne, 1977) et le modèle Innovation (Bilkey et Tesar, 1977 ; Cavusgil, 1981).

Le modèle d'Uppsala, issu de l'école nordique et d'essence longitudinale, discrimine quatre phases au travers desquels passe inévitablement toute firme s'internationalisant. L'ensemble du processus est évolutif et s'appuie sur un apprentissage progressif par les connaissances acquises sur les marchés internationaux (Johanson et Vahlne, 1977) où la firme apprend par ses expériences passées qui seront utilisées dans la pénétration des marchés nouveaux. Le processus s'explique par la distance psychique (culturelle, linguistique, etc.) qui est de plus en plus importante lorsque l'entreprise vise des marchés éloignés. Généralement, l'internationalisation est appréhendée par Johanson et Vahlne (1990) par le croisement des deux critères qui sont le développement incrémental de la connaissance de la firme sur les marchés étrangers et les ressources allouées par la firme au fur et à mesure de son développement international. La stratégie d'internationalisation de l'entreprise est de plus en plus sophistiquée en terme de l'accroissement de ses connaissances où elle démarre par l'exportation en passant par l'établissement des filiales pour créer enfin des unités de production hors les frontières nationales (Johanson et Wiedershiem-Paul, 1975).

Le modèle Innovation considère l'internationalisation comme le fruit de management de l'innovation (Bilkey et Tesar, 1977) où chaque étape, en rupture avec les autres, est considérée comme une innovation de l'entreprise (Cavusgil, 1980). Le modèle Innovation

emprunte au modèle Uppsala ses bases en gardant le développement par étape du processus d'internationalisation et l'existence de la distance psychique. Les étapes de l'internationalisation sont : le pré-engagement, la phase initiale et la phase avancée (Leonidou et Katsikeas, 1996). Les seules différences avec le modèle précédent se situent en termes de nombre d'étapes (Andersen, 1993), de description de chaque étape et de mécanisme initiant le comportement exportateur de la firme (Ageron et Huault, 2002). Aussi, le modèle innovation s'attache davantage à l'internationalisation des PME.

Les modèles de **stages d'internationalisation** sont critiqués en raison de leur caractère déterministe (Reid, 1982). De nombreuses firmes ne suivent pas les stages d'internationalisation préconisés puisqu'elles sont internationalisées dès leur naissance (Christensen, 1991). Egalement, les premiers modèles ne présentent jamais les critères de segmentation et le passage d'une étape à une autre (Andersen, 1993). Le modèle d'innovation est critiqué puisque les différents stades du processus restent vagues de point de vue théorique. Aussi, malgré que ces modèles mettent en avant l'information comme élément crucial dans l'internationalisation, ils ne fournissent aucune indication sur la source de ces informations. Enfin, ces modèles sont limités dans la prise en compte des réseaux et des interactions de l'entreprise avec son environnement dans son développement international (Coviello et Munro, 1997). Ces faiblesses ont contribué à l'émergence d'autres approches théoriques pour analyser l'internationalisation des firmes.

L'approche par les ressources met l'accent sur les capacités productives, financières et managériales pour expliquer l'internationalisation des firmes (Andersen et Kheam, 1998). A la base des ressources, Tallman et Fladmoe-Linquist, (1994, 2002) proposent un modèle d'internationalisation destiné à analyser les avantages compétitifs des multinationales par leurs capacités internes. Ce modèle a le mérite de coupler les apports de l'approche par les réseaux et l'approche par les ressources puisque, d'un côté, les ressources de la firme inspirent les choix stratégiques relatifs au produit, au marché et à l'organisation et, de l'autre, les structures réticulaires influencent le développement international. Leur modèle est basé sur le croisement de deux facteurs qui influent le processus d'internationalisation : la disponibilité des ressources et l'intérêt et la capacité d'apprentissage organisationnel dans le développement international.

Les compétences importantes pour l'internationalisation des PME ont été arrêtées par plusieurs recherches. Ainsi, Seringhaus (1993) met l'accent sur l'expertise en marketing qui contient le savoir-faire de l'acquisition des informations sur les marchés internationaux et la connaissance de ces marchés (réglementation, pratiques d'affaires, etc.). Eriksson et al., (1997) divisent les informations dont une firme a besoin pour s'internationaliser en deux catégories : la « connaissance expérientielle » ou opérationnelle réunissant les connaissances factuelles d'affaires (clients, marchés, concurrents, ...) et les connaissances institutionnelles et normatives (gouvernements, lois, culture, valeur, ...). Ramangalahy (2001) classe les compétences nécessaires à l'internationalisation des PME dans les catégories suivantes : le développement des réseaux, la gestion du marketing des exportations, la segmentation des marchés étrangers et, les stratégies de produit, de prix, de promotion et de distribution.

La quatrième approche, développée par les tenants mêmes de l'école Uppsala, concerne **l'approche par les réseaux** qui se présente en tant que réponses aux points faibles du modèle Uppsala. L'internationalisation de l'entreprise est conçue en tant que processus à la fois intra-organisationnel et inter-organisationnel. Johanson et Mattson (1988) et Johanson et Vahlne (1990), en se basant sur leurs précédents travaux, placent le concept de réseau au cœur de l'explication des motivations et des modalités d'internationalisation de la firme puisque celle-ci est ancrée dans les réseaux d'entreprises (Johanson et Mattson, 1988 ; McAuley, 1999). L'accent est mis sur l'apprentissage progressif et le développement de la connaissance des marchés par le biais de l'interaction au sein du réseau (Johanson et Vahlne, 1993). Le

processus d'internationalisation a lieu par l'interaction entre au moins deux partenaires. La position de la firme dans le réseau peut être considérée par une micro optique (d'une firme à une firme) en combinant à la fois coopération et compétition ou par une macro optique (d'une firme à l'ensemble du réseau). Le processus d'internationalisation par les réseaux est influencé par les degrés d'internationalisation de la firme et d'internationalisation des marchés (Johanson et Mattson, 1988). Le croisement de ces deux critères amène à construire une matrice formant le modèle où quatre statuts d'entreprise différents sont identifiés : « *the early starter* », « *the late starter* », « *the lonely international* » et, « *the international among others* ». Dans cette perspective, la stratégie d'internationalisation de l'entreprise a pour objectif de répondre à la nécessité de développement des connaissances, d'ajustement des ressources et d'exploitation des relations instaurées dans le réseau. Ultérieurement, Johanson et Vahlne (2006) mettent l'accent sur le rôle du réseau dans l'engagement non seulement dans la réduction de l'incertitude, mais aussi dans le développement d'opportunités. L'internationalisation est conçue comme un processus de prise de position par la firme dans un réseau d'acteurs locaux situés à l'étranger selon trois étapes : l'extension (positionnement dans un réseau étranger où la firme est absente), la pénétration (développement des positions de l'entreprise dans le réseau) et l'intégration (coordination des différentes positions occupées par la firme dans plusieurs réseaux).

Notre recherche se situe dans le prolongement des approches basées sur les réseaux et les ressources. Les deux approches, étant complémentaires, offrent un cadre d'analyse plus intégrateur et dépassant la faiblesse des approches behavioristes pour rendre compte du développement international des entreprises.

3. Les apports des réseaux à l'internationalisation des PMI sous-traitantes

3.1. L'ancrage théorique des réseaux

Les réseaux, après avoir été longtemps exclus du champ de l'analyse, jouent désormais un rôle central dans le management stratégique (Nohria et Eccles, 1992). Jarillo (1988) a permis explicitement une prise de conscience de la dimension stratégique des réseaux où ceux-ci sont présentés, pour les firmes y faisant partie, comme source d'avantages stratégiques (Miles et Snow, 1986 ; Jarillo, 1988 ; Gulati *et alii.*, 2000). L'auteur évoque le manque d'un socle conceptuel pour fonder le concept dans le paradigme stratégique. La genèse des réseaux émane des sciences sociales, de la théorie de l'organisation et de la psycho-sociologie.

L'école suédoise ayant joué un rôle prépondérant dans l'ancrage des réseaux stratégiques, développe le concept de réseau industriel à partir de l'étude des relations dyadiques entre les clients et les fournisseurs dont les relations de sous-traitance (Hakansson, 1982). Selon cette école, des relations stables, de longs termes, riches et diversifiées existent entre le client et le fournisseur. Ainsi, il est proposé un modèle interactionniste dans lequel les ressources, les activités et les acteurs partenaires formant la structure du réseau, sont coordonnés dans l'objectif de mutualisation des risques et de développement. Les acteurs pouvant être des individus ou des organisations, développent des relations entre eux par un processus d'échange qui est socialement enchâssé. De la sorte, l'école suédoise essaie d'incorporer les apports de la théorie des coûts de transaction et les critiques de la sociologie.

En effet, des multiples paradigmes sont empruntés afin d'expliquer les raisons sous-jacentes à la coopération réticulaire. De manière récapitulative, il existe deux logiques d'approche pour l'étude des réseaux (Lecocq, 1999), à savoir, l'approche stratégique et l'approche sociale.

L'approche stratégique, de nature prescriptive, considère les réseaux comme un nouveau mode d'organisation dont l'essence s'attache à la mise en place d'une stratégie pour affronter l'évolution de l'environnement concurrentiel (Miles et Snow, 1986). Dans ce sens, le réseau est un processus volontariste avec l'objectif de tirer partie des avantages stratégiques de la

coopération. Cette approche concentre sur les apports économiques et considère le réseau en tant que moyen pour satisfaire des exigences managériales.

Les théories économiques fournissent des traits théoriques explicatifs des réseaux. Généralement, ceux-ci sont expliqués comme mode organisationnel supérieur en termes d'efficacité par rapport à la hiérarchie et au marché. Toutefois, les approches économiques diffèrent dans leur explication de l'obtention de l'efficacité. La théorie des coûts de transaction (Williamson, 1985, 1991) retient le coût pour justifier la coopération qui entraîne des coûts inférieurs à ceux induits par le marché et la hiérarchie. Dunning (2000) et Buckley et Casson (1995) expliquent le processus d'internationalisation des PME à travers la théorie des coûts de transactions. L'internationalisation, notamment ses modes d'entrée, serait le résultat du choix entre internalisation et externalisation des activités. L'approche transactionnelle apparaît limitée puisqu'elle ignore le rôle des relations sociales (Johanson et Mattson, 1988 ; Ring et Van De Ven, 1994) et les considérations stratégiques (réduction des risques, partage des connaissances, ...) (Barthelemy et alii., 2001). Les théories évolutionnistes (Nelson et Winter, 1982) situent l'efficacité dans un registre totalement différent. Les compétences étant construites dans chaque firme à travers des routines organisationnelles obtenues grâce à l'apprentissage, il n'existe pas de marché sur lequel sont échangées ces compétences. Ainsi, les réseaux sont plus efficaces en raison des possibilités d'acquérir des nouvelles compétences par l'interaction des firmes partenaires. De cette approche résulte la création de ressources nouvelles par l'articulation des ressources complémentaires intangibles existantes. De ce fait, les convergences avec les approches centrées sur les ressources sont fortes pour comprendre les raisons de la coopération.

Les ressources (Penrose, 1959) stratégiques sont rares, non échangeables (Barney, 1991), difficilement imitables et substituables. Ainsi, la coopération se justifie pour élargir les ressources et compétences de l'entreprise (Hamel et alii., 1989). Des travaux ultérieurs considèrent les réseaux d'entreprises comme le niveau d'analyse pertinent pour localiser les ressources (Afuah, 2000). Quant à la théorie de la dépendance des ressources (Pfeffer et Salancik, 1978), elle définit l'organisation comme une coalition de groupes d'intérêts. L'organisation est dépendante des ressources humaines, financières et matérielles qui sont contrôlées par d'autres organisations avec lesquelles elle est en rapport. Ces ressources sont une source de vulnérabilité et d'incertitude dont l'entreprise réduit à travers l'adoption d'une stratégie de réseau pour infléchir sa dépendance vis-à-vis de son environnement.

La deuxième approche, dite sociale, est descriptive avec une visée analytique structurale afin de comprendre les interactions et les échanges entre les entités sociales (Emerson, 1972 ; Cook et alii., 1983). Les réseaux sociaux permettent le dépassement de la transaction économique pour concentrer sur l'échange des ressources (informations, etc.). Granovetter (1985) stipule à travers le concept d'encastrement que les actions économiques n'existent qu'à travers leurs insertions dans les réseaux sociaux. Une relation est encadrée quand les acteurs de la relation sont en confiance et échangent des informations précises et de qualité et s'arrangent pour résoudre des problèmes en commun (Uzzi, 1997).

Nous considérons que ces paradigmes sont généralement plus ou moins **complémentaires** qu'antagonistes pour la compréhension des phénomènes réticulaires et leurs avantages. A ce niveau, Poulin et alii (1994) dressent un panorama récapitulatif de dix avantages obtenus par l'appartenance aux réseaux. Les quatre premiers avantages sont qualifiés de stratégiques et intègrent quelques avantages complémentaires. Les avantages stratégiques sont (1) les économies d'échelle en permettant à l'entreprise d'orienter davantage ses ressources vers ses activités essentielles ; (2) la maîtrise de la complexité des processus et des marchés liées à la mondialisation et à l'accélération des progrès technologiques.; (3) la réaction plus rapide aux changements par une attitude proactive parce que les réseaux sont porteurs d'informations ;

(4) l'accroissement de la flexibilité structurelle par une réponse individuelle adaptée aux exigences de l'environnement.

Quant aux avantages complémentaires, ils sont (1) la maîtrise de la technologie d'avenir par la transversalité et la synergie des savoirs ; (2) l'accès à des sources en financement ; (3) l'accès à une expertise de pointe et diversifiée nécessaire dans un environnement changeant et la pénétration des nouveaux marchés ; (4) la réduction des risques liés aux nouveaux projets ; (5) l'accès à de nouveaux marchés en réduisant les coûts qui y sont inhérents par l'utilisation des savoir-faire des partenaires ; (6) l'allégement de la structure interne de l'entreprise en confiant les activités secondaires à ses partenaires.

Après avoir déterminé les avantages inhérents aux réseaux dans une perspective compréhensive, il convient de présenter le cas étudié et la méthodologie suivie.

3.2. Présentation du cas étudié et méthodologie de la recherche

L'objectif de notre recherche étant de comprendre comment les relations de coopération à travers la configuration réticulaire contribuent à l'internationalisation des PMI sous-traitantes, nous avons opté pour une méthodologie de recherche qualitative basée sur l'étude de cas (Yin, 1989). Ainsi, nous avons étudié de manière longitudinale un réseau interentreprises basé dans la région Rhône-Alpes. L'objectif de ce réseau est l'internationalisation des activités des PMI sous-traitantes membres en Europe de l'Est.

Pour obtenir nos données, nous avons privilégié l'insertion au sein du milieu étudié afin d'être en cohérence avec notre positionnement interprétatif visant la compréhension. Le recueil d'informations a été effectué grâce à des entretiens approfondis semi directifs avec des responsables des PMI membres du réseau (19 entretiens) et des responsables du syndicat professionnel constituant le support logistique et d'animation du réseau (12 entretiens). Avec les entretiens réalisés, nous estimons atteindre le seuil de la saturation théorique à ce stade du développement du réseau puisque chaque nouvel entretien effectué n'apporte plus de descriptions nouvelles par rapports aux entretiens déjà réalisés. Egalement, nous avons pratiqué l'observation non-participante sur une période de 24 mois où nous avons assisté aux réunions du réseau (6 réunions). Enfin, nous avons analysé des sources documentaires (10 comptes rendus de réunions du réseau, sites Internet, documents de presse). Le traitement des données recueillies s'est effectué par une analyse de contenu thématique avec l'aide du logiciel Nvivo destiné au traitement des données qualitatives.

Actuellement, le réseau compte 45 entreprises dont deux sont des firmes donneuses d'ordres. La concrétisation de ce réseau a été faite par la création d'un club à vocation régionale, avec une cotisation financière annuelle pour en faire partie. La majorité écrasante des entreprises sont des PMI sous-traitantes² opérant dans la branche métallurgique et quelques PMI de la branche plasturgique (7 PMI). L'ensemble des PMI membres peuvent être regroupées en douze pôles de compétences³. Du point de vue inter-pôles, le réseau se distingue par la variété des relations qui rassemblent les PMI où il y a des liens fournisseurs-clients, des liens de complémentarité ou une absence de relations (relation symbiotique selon Astley et Fombrun, (1983)). Au niveau intra-pôles, les relations peuvent soulever, dans certains cas, un caractère concurrentiel (relation horizontale ou commensale selon Astley et Fombrun, (1983)).

3.3. L'émergence du réseau

² La sous-traitance est une réalité complexe où ses formes se sont multipliées. Toutefois, selon Bréchet (1990), l'entreprise sous-traitante est celle qui commercialise un savoir-faire de compétences adapté à chacun de ses donneurs d'ordres selon un cahier des charges.

³ Les pôles de compétences sont : découpage emboutissage ; électrique, électronique, informatique ; fonderie ; machines spéciales ; tôlerie chaudronnerie ; mécanique ; moules métalliques ; outils ; textiles techniques ; travail du fil métallique ; traitement thermique de surface ; transformation plastique et services industrie.

La naissance du réseau remonte au début de l'année 2004 à l'initiative du propriétaire-dirigeant d'une PMI opérant dans la fonderie d'aluminium. Une partie de ses activités est implantée dans l'un des pays de l'Europe de l'Est depuis une dizaine d'années⁴. En effet, la rencontre entre le représentant d'un syndicat professionnel et le propriétaire-dirigeant a donné ses fruits par le lancement du réseau. Les deux hommes font connaissance auparavant à la suite d'un séminaire d'industriels consacré au sujet de la coopération à l'international où le PDG de la PMI rhônalpine apporte son témoignage d'expérience au sujet de l'internationalisation. Le PDG de la PMI fait part au représentant du syndicat professionnel de son souhait de lancer un réseau pour rassembler les PMI rhônalpines implantées dans ce pays de l'Europe de l'Est. Le représentant syndical propose l'adoption de la démarche. La rencontre entre les deux hommes présente une complémentarité pour le lancement du réseau. Le PDG de la PMI lyonnaise, revêt au réseau « *la crédibilité de l'entrepreneur* » (Dirigeant de PMI), alors que l'institutionnel dispose d'une forte expérience dans l'organisation et l'animation des réseaux. Le syndicat professionnel, à travers sa dynamique relationnelle et ses compétences organisationnelles, apporte son soutien logistique et organisationnel à la mise en œuvre du réseau. C'est ainsi qu'il identifie les PMI rhônalpines implantées ou ayant des projets de développement en Europe de l'Est. Ainsi, à l'origine du réseau se trouve une forte volonté d'une douzaine de dirigeants de PMI désirant s'engager dans la forme réticulaire. Ces dirigeants constituent un « noyau dur » actif dans le lancement et l'orientation du réseau ultérieurement. La connaissance préalable entre les pairs du noyau dur grâce à leur appartenance géographique commune et à leurs antécédents coopératifs, soulève une certaine confiance déjà existante : « *Je connais bien les 4 ou 5 qui sont là depuis longtemps dont [le président du réseau] puisqu'on est dans la même ville, il m'a donné des tuyaux il y a 7 ans, donc quand il a eu l'idée, pour moi, c'était évident qu'on allait en faire partie.* » (Dirigeant de PMI). Larson (1992) constate que la réputation des fondateurs prévaut à la formation du réseau, en réduisant les incertitudes et en inspirant confiance aux nouveaux membres. L'émergence du réseau étudié se conforme aux conclusions de Larson (1992) pour qui la première phase de cycle de vie du réseau correspond à l'établissement d'un noyau dur de fondateurs.

L'initiation du réseau est également influencée indirectement par une entreprise⁵ française internationale et leader mondial dans son domaine d'activités. Plusieurs PMI faisant partie du noyau dur étaient antérieurement des fournisseurs pour cette entreprise donneuse d'ordres. Celle-ci est devenue postérieurement un membre à part entière du réseau. « *Une société qui a donné une bonne impulsion au réseau, c'est la société [donneuse d'ordres], c'est le réseau des sous-traitants de [la société donneuse d'ordres] qui a un peu initié ce réseau* » (Dirigeant de PMI).

La firme donneuse d'ordre met l'accent sur « *l'évolution de son business modèle* » (Dirigeant de l'entreprise donneuse d'ordres) en s'orientant vers plus de proximité des marchés et, par conséquent, l'externalisation de beaucoup tâches par le lancement des cahiers des charges, tout en gardant précieusement son *core* de métier qui reste l'apanage de son bureau d'études en Rhône-Alpes. De ce fait, la firme donneuse d'ordres réalise 90 % de ses activités totales en s'appuyant sur des réseaux externes. Le directeur de *sourcing* explique cette stratégie par les ressources limitées de l'entreprise malgré qu'elle soit considérée comme fortement internationalisée. Les réseaux avec lesquels l'entreprise opère se divisent en réseaux économiques dans les pays à bas coût dont l'objectif est de renforcer la compétitivité de la firme (37% de ses activités totales) et, en réseaux de *sourcing* qui se trouvent majoritairement en Asie (53% de ses activités totales). Au niveau de l'Europe de l'Est, leurs principaux réseaux sont concentrés en Roumanie où l'entreprise est implantée depuis 13 ans. L'entreprise

⁴ L'effectif de la PMI est à l'ordre de 38 employés en France et 16 employés en Europe de l'Est.

⁵ Le chiffre d'affaires annuel de cette entreprise est de l'ordre de 650 millions d'euros.

délègue sur place l'animation et le pilotage de la production et manage des flux physiques à travers des plates formes.

L'entreprise donneuse d'ordres opère une stratégie de portage de ses sous-traitants français vers la Roumanie. Ainsi, elle a sollicité ses partenaires en France en leur initiant à installer des unités de production en Roumanie. Les objectifs sont l'amélioration de la réactivité de la livraison, la préservation de la proximité des équipes et l'amélioration de la compétitivité par la baisse de prix grâce à la performance du réseau. Plusieurs PMI membres du réseau étudié ont bénéficié de ce portage. Le propriétaire-dirigeant d'une PMI plasturgiste membre du réseau met l'accent sur « l'opportunité » qui lui a été offerte en 1999 par l'entreprise donneuse d'ordres pour s'implanter en Roumanie. L'entreprise donneuse d'ordres l'a aidé pour son installation en lui faisant bénéficier de son expérience, son expertise et des informations en sa possession : « *C'est une bonne opportunité et une stratégie « gagnant-gagnant » avec [l'entreprise donneuse d'ordres]* » (Dirigeant de PMI). Ultérieurement, la PMI sous-traitante s'engage en partenariat avec une entreprise roumaine choisie par l'entreprise donneuse d'ordres afin de servir celle-ci.

3.4. Les motifs des PMI sous-traitantes pour internationaliser leurs activités

Plusieurs motifs incitent les PMI membres du réseau à s'internationaliser en créant pour certaines des unités de production en Europe de l'Est. Ces motivations sont en convergence avec la synthèse proposée par Dunning (1977) avec :

➤ L'adaptation à la mondialisation et à la tendance de l'internationalisation de la sous-traitance. Les PMI membres souhaitent tirer profit des contraintes entraînées par la mondialisation en les transformant en opportunités pour leur développement : « *A l'origine du réseau, il y a des nombreuses questions sur les effets de la mondialisation et sur l'accélération de l'internationalisation de la sous-traitance. (...)* » (Compte rendu de la réunion du réseau).

➤ L'accès à des nouveaux marchés et le suivi des donneurs d'ordres implantés à l'international en permettant à l'entreprise de dépasser l'étroitesse du marché local tout en conférant à l'entreprise un potentiel de croissance. L'implantation des unités de production des PMI rhônalpines dans les pays à bas coûts a pour objectif également de suivre leurs donneurs d'ordre ayant délocalisé leurs activités dans les pays à bas coûts afin d'assurer une sous-traitance de proximité : « *Dans le réseau, il y a beaucoup des gens qui sont allés en Roumanie parce que leurs clients sont allés en Roumanie, on va être clair sur le sujet* », « *Il y a aussi des fabricants qui ont une stratégie de conquête de marché basée sur la proximité et des prix adaptés à la clientèle.* » (Plusieurs dirigeants de PMI). Cette proximité est attachée par nature aux métiers de certaines PMI sous-traitantes du réseau : « *On est sur la France, peu à l'export, un peu l'Italie, la Suisse, la Belgique, l'Allemagne, mais c'est juste à l'ordre de 5% du chiffre d'affaires, on n'a pas une vocation à exporter parce qu'on a plus la vocation d'être une entreprise de proximité aujourd'hui.* » (Dirigeant de PMI de fonderie). Ainsi, l'internationalisation de ces sous-traitants exige la création des unités de production dans les marchés visés.

➤ L'accès à des ressources où l'installation des unités de production en Europe de l'Est donne les moyens aux PMI d'avoir accès à des ressources spécifiques à un coût inférieur à celui du pays d'appartenance (la France). Les PMI du réseau ont accès à des ressources multiples « bon marché » notamment au niveau de la main-d'œuvre, des matières premières, ou encore de l'expertise humaine technique (ingénieurs, techniciens, etc.). La création des unités de production par les PMI ne s'agit pas d'un mouvement de délocalisation puisque les entreprises du réseau conservent leurs unités de production en Rhône-Alpes : « *On est allé en Roumanie pour faire évoluer l'offre globale et avoir une « vitesse » au niveau du marché* », « *Cette action a servi à compléter les démarches déjà engagées par mon entreprise en*

Roumanie et en Slovaquie où je suis implanté dans le but de trouver de nouveaux débouchés sur les marchés de proximité : Allemagne, République Tchèque. » (Plusieurs dirigeants de PMI).

➤ l'accroissement de la compétitivité de l'entreprise avec l'obtention des nouvelles ressources « bon marché ». Néanmoins, l'accroissement de la compétitivité grâce à l'implantation en Europe de l'Est renforce le positionnement stratégique des entreprises à domicile à l'égard de la concurrence. « *On a choisi très tôt de s'implanter dans ces pays pour rester compétitifs sur leurs marchés domestiques* » (Représentant syndical).

3.5. Les apports du réseau aux PMI membres

L'objectif du réseau est généralement de développer des synergies et bâtir une véritable communauté d'intérêts entre les PMI rhônalpines implantées ou ayant l'intention de s'implanter en Europe de l'Est. Les principales motivations officiellement affichées lors de la création du réseau sont se connaître, faire connaître et agir ensemble. Nos investigations nous permettent de saisir des multiples apports du réseau. Nous regroupons ces apports en quatre catégories qui seront reprises ci-dessous.

3.5.1. La coopération basée sur la complémentarité des ressources et compétences

La première catégorie d'objectifs annoncés par les dirigeants des PMI concerne la coopération entre les entreprises membres du réseau fondée sur la complémentarité de leurs compétences. Différentes PMI souhaitent inscrire le réseau dans une logique de district industriel basée sur la complémentarité des savoir-faire disponibles au réseau « *On est un donneur d'ordre, on veut voir un district à la française* » (Dirigeant de PMI). Les dirigeants visent à constituer une chaîne de production étendue à l'échelle des compétences des adhérents. Conformément à cet objectif, certains industriels émettent le désir, lors des premières réunions du réseau, de trouver des partenaires dont les savoir-faire sont complémentaires aux leurs en Roumanie⁶. L'objectif est élargir leur capacité industrielle et répondre aux exigences accrues des donneurs d'ordres et satisfaire les besoins ponctuels et émergents pendant le processus des affaires. Cette logique apparaît en tant qu'alternative crédible pour les PMI rhônalpines dont les compétences et ressources sont limitées. Leur stratégie réticulaire permet de surmonter le manque des ressources techniques, financières et humaines et avoir accès à des compétences : « *on est des entrepreneurs matrimoniaux. Il faut pouvoir mutualiser les compétences qu'on a entre nous* », « *la notion de réseau, elle est stratégique dans notre culture, dans notre entreprise. Alors la notion de réseau pour une petite entreprise est fondamentale (...) Ça peut aller un peu plus loin comme les collaborations pointues sur des applications* » (Plusieurs dirigeants de PMI).

Cet objectif de complémentarité s'inscrit dans un double sens. Les PMI membres décrochent des affaires de la part de leurs homologues en confortant ainsi leurs chiffres d'affaires et confient aux partenaires des tâches qui leur sont demandées par les donneurs d'ordres. Certains industriels déclarent externaliser une partie des tâches liées à leurs chaînes de production. Afin de renforcer la dynamique créée par la complémentarité des compétences, des nouvelles PMI sont recrutées par le réseau au cours du processus coopératif afin de grossir les compétences du réseau et élargir le panel d'offre proposé aux clients potentiels. Aussi, une deuxième entreprise donneuse d'ordres rejoint le réseau et, la coopération s'élargit vers un autre groupement de PMI visant à créer des activités en Europe de l'Est. Le syndicat professionnel met en contact les deux groupements, ce qui a débouché sur des actions communes de développement.

⁶ Quelques domaines de besoins complémentaires sont déterminés comme l'injection bi matières, la fabrication de moules, l'usinage, la tôlerie...

La confiance initiale au réseau résultante des coopérations antérieures entre certaines PMI est renforcée au cours du temps par une reconnaissance mutuelle entre les PMI durant la coopération vis-à-vis des compétences et de l'excellence industrielle des autres membres du réseau : *« il y a des complémentarités possibles et des partenariats sous une certaine manière, ce sont des gens qu'on croise dans nos activités, (...) de toute façon ça fait trente ans qu'on se croise, ce sont des sociétés d'une forte notoriété, on n'est pas dans un réseau de Start up »* (Dirigeant de PMI).

Toutes les PMI dans le réseau ne sont pas complémentaires. Autrement dit, certaines PMI apparaissent complémentaires sur certaines niches de sorte que les réseaux forment des sous-ensembles aptes d'apporter des solutions complémentaires dans le cadre des « îlots de compétences » : *« Pour certains on est complémentaires, c'était l'intérêt justement. On ne peut pas être tous complémentaires, aujourd'hui on est 40 ou 45 donc il y a quelqu'un qui sait faire pour l'automobile, les marchés de l'automobile ont besoin de sous-traitants, il y a des unités qui sont parties en Roumanie, ça a attiré des sous-traitants, donc le gars qui fait des pièces de fonderie ce n'est pas un gars qui en consomme, par contre il consomme des pièces en plastique, il y a des gens qui font de l'injection plastique avec qui il peut travailler ... »* (Dirigeant de PMI). La complémentarité des savoir-faire amplifie les capacités des entreprises de répondre aux besoins accrus et exigences des clients permettant ainsi aux firmes membres de conquérir de nouveaux marchés en proposant des solutions industrielles complètes aux clients potentiels.

3.5.2. L'engagement d'une démarche commerciale offensive

La deuxième catégorie d'apports réticulaires est de nature commerciale. Ces apports commerciaux sont en relation étroite avec la catégorie précédente et en découlent puisqu'ils résultent de la complémentarité des savoir-faire existant entre les PMI du réseau. *« Ce réseau est un club de stratégie commerciale offensive dont l'un des objectifs est de faire du «business» ensemble. »* (Dirigeant de PMI). La création des unités de production de la part de certaines PMI du réseau en Roumanie a pour objectif de suivre et/ou anticiper leurs donneurs d'ordre qui délocalisent des unités de production en Roumanie. Cette coopération s'inscrit dans une perspective de coopération verticale : *« Oui, dans certains cas parce qu'il y a des sociétés avec lesquelles on est en relation permanente dans notre métier. Donc dans ces sociétés-là, nous on fabrique des biens d'équipement destinés au traitement de surface des matériaux et dans ce cadre-là, on est en relation avec le traitement de surface qui sont nos clients et qui sont effectivement dans le réseau, donc effectivement on a des liens privilégiés, c'est vers ces gens-là qu'on se tourne tout d'abord à l'intérieur du réseau pour la bonne raison que si effectivement ils s'implantent ou ils développent leur implantation en Roumanie, ils auraient à terme forcément des besoins en traitement de surface et des biens d'équipements dans le domaine et on sauraient les accompagner... »* (Dirigeant de PMI).

Les multiples transactions effectuées entre les entreprises du réseau ne font pas l'objet des accords juridiques ou des alliances, elles ont plutôt un caractère informel qui permet une grande souplesse. Grâce à la forme hybride, les PMI réalisent des économies de coût de transaction (WILLIAMSON, 1985). Pour les coûts *ex ante*, les PMI réduisent ceux attachés à la recherche de nouveaux partenaires et à la négociation et la conclusion d'un contrat. Quant aux coûts *ex post*, les mécanismes de coordination au sein du réseau, notamment la confiance, conduisent à réduire ceux liés à la surveillance et au contrôle du respect des engagements. Certains dirigeants soulignent l'absence de contrats *« Le réseau est très intéressant de ce point de vue là car il fonctionne bien sur le principe de l'alliance, ce n'est pas forcément une alliance contractuelle »* (Dirigeant de PMI).

Parallèlement, les PMI ambitionnent accroître leur chiffre d'affaires en faisant de la sous-traitance de proximité pour des entreprises tierces au réseau présentes en Roumanie. Le

marché visé est essentiellement constitué de donneurs d'ordre occidentaux puisque le potentiel industriel et économique des entreprises roumaines reste médiocre au regard de leur héritage communiste. L'organisation réticulaire des PMI rhônalpines répond à une intention offensive afin d'affronter la concurrence des entreprises allemandes et italiennes implantées en Europe de l'Est. Aussi, le processus réticulaire dans leur démarche d'internationalisation réduit les risques en apportant une « caution » afin d'obtenir un volume d'affaires en Europe de l'Est par le réseau : *« A l'intérieur du réseau non, des concurrents par rapport à la démarche, par rapport à la Roumanie oui. Savoir ce que le réseau peut amener par rapport à la concurrence, c'est évident que c'est un aspect où à partir du moment où l'on pénètre le marché et à partir de moment où on peut avoir un volume d'affaires qui se mette en place, je pense que le réseau peut être un apport, ça peut servir sur place de caution... »* (Dirigeant de PMI). Les PMI, par l'intermédiaire de la complémentarité de leurs compétences, acquièrent un avantage concurrentiel et commercial en proposant aux clients des solutions industrielles globales. L'impact commercial de cette offre complète est évident puisqu'elle attire des clients et répond aux exigences accrues des donneurs d'ordre.

Cette démarche coopérative offensive ambitionne la découverte et l'accès à des nouveaux débouchés pour les savoir-faire des PMI. Deux types d'actions devraient leur permettre d'acquérir ces nouveaux marchés. En premier lieu, ce sont les actions de prospection entamées collectivement à l'international et, en deuxième lieu, c'est la synergie des compétences qui servira à procurer aux PMI du réseau une capacité d'offre plus large et, par conséquent, atteindre des nouveaux marchés.

Afin de renforcer les objectifs commerciaux du groupement, plusieurs actions collectives sont mises en œuvre par le réseau. Ainsi, dans un objectif promotionnel, le réseau opte pour des communications à visée commerciale en créant son propre site Internet. Celui-ci, accessible en plusieurs langues, constitue un portail détaillant les savoir-faire des PMI rhônalpines. Il contient des fiches rapportant des informations à chaque entreprise et son unité de production en Roumanie. Le portail Internet sert d'intermédiaire pour transmettre des commandes émanant des donneurs d'ordres extérieurs aux réseaux. Certains sous-traitants dans le réseau répondent collectivement à ces offres lorsque celles-ci dépassaient leurs compétences individuelles.

Aussi, pour rendre visible la complémentarité de leurs compétences, le réseau engage des actions communes avec l'objectif d'attirer les donneurs d'ordres. Ces opérations prennent la forme de participations à des salons internationaux à travers un stand commun portant le nom du réseau et proposant des solutions industrielles globales. La collectivité de la participation aux salons donne aux PMI les moyens d'avoir accès à des salons internationaux en réalisant des économies de coûts. Les PMI candidates à l'internationalisation sont aidées par leurs homologues déjà implantés en Europe de l'Est qui leur fournissent des appuis logistiques dans les pays ciblés. *« Voilà, au départ c'était des réunions par zone où l'on prépare ensemble le salon où l'on échange un peu les infos sur les régions concernées, un exemple : quelqu'un disait moi je ferai bien un essai en Europe de l'Est, mais enfin c'est cher les bureaux, ça prend du temps, etc., [Monsieur A], c'est la société [M], il est souvent là bas, [Monsieur A] lui a dit moi j'ai fait une usine à Timisoara, elle va être opérationnelle bientôt, je peux mettre un bureau à votre disposition, vous voyez ce type d'entraide ».*

Enfin, le réseau donne à ses adhérents un pouvoir de négociation et de pression commerciale collective face aux fournisseurs. Dans ce cadre, des actions collectives liées aux activités opérationnelles des PMI permettent de réduire leurs coûts. Celles-ci optent pour des achats collectifs auprès des fournisseurs dans le but d'obtenir des réductions de prix. La même démarche collective est effectuée au sein des opérateurs du transport entre la France et la Roumanie.

3.5.3. Un lobbying collectif

L'argument collectif est utilisé pour protéger les intérêts des PMI du réseau ou même influencer les parties prenantes de l'environnement du réseau. Le besoin du lobbying concernant certains sujets se manifeste dès la réunion du lancement du réseau. Ce dernier pratique précisément des actions d'influence par rapport à deux sujets. En premier lieu, c'est *l'obtention des subventions financières* ou des opérations de sponsoring pour la participation du réseau à des manifestations comme la foire internationale de Bucarest. Ces actions de lobbying sont dirigées vers des acteurs publics et privés. Le réseau obtient ces subventions de la part des ministères roumains, de la région Rhône-Alpes et des grandes entreprises françaises présentes en Roumanie.

La deuxième action de lobbying concerne le *transport*. Les PMI expriment le besoin d'un moyen de transport économique en temps et en coût pour leurs déplacements fréquents entre leurs entreprises dans la région Rhône-Alpes et leurs unités de production implantées en Roumanie. Avec l'absence des liaisons aériennes directes, la question paraissait vitale pour les industriels au regard de leurs emplois du temps chargés. Ainsi, un consensus s'établit pour engager une action de lobbying ayant pour finalité la création d'une ligne aérienne reliant directement Lyon à Bucarest. Les membres du réseau décident de démontrer aux parties prenantes pertinentes la légitimité de leur demande. Ainsi, le réseau lance ultérieurement des contacts avec le service chargé du développement du trafic à l'aéroport Saint-Exupéry (Lyon). Les différents acteurs optent pour la réalisation d'une étude de marché afin de démontrer l'intensité potentielle du trafic entre les acteurs économiques rhônalpins et la Roumanie. L'étude réalisée s'appuie, en partie, sur les besoins du transport du réseau entre les deux pays. Les informations sont diffusées à plusieurs entreprises de transport aérien dont une entreprise de *low cost* qui assure désormais la liaison aérienne envisagée. Ainsi, pour mener cette opération de lobbying, le réseau procède par la fourniture à la cible visée de l'action d'une expertise technico-économique élaborée collectivement (une ressource politique au sens de Greenwood, 1997).

3.5.4. L'échange des informations et expériences

Les membres du réseau annoncent appartenir à la configuration réticulaire dans l'objectif d'avoir accès à des informations et l'échange des expériences avec les autres membres concernant les pays constituant la cible d'internationalisation. Les PMI du réseau se partagent les mêmes problématiques relatives à leur statut de sous-traitant et ont les mêmes espérances d'internationalisation de leurs activités. « *L'internationalisation agit donc comme un révélateur des besoins informationnels* » (Monnoyer, 1995). Ainsi, l'accès et l'échange informationnel et d'expériences constituent le « tronc commun » motivant les PMI à faire partie du réseau.

Des multiples barrières peuvent entraver la capacité de la PMI à pénétrer le pays cible et l'accès à l'information comme les barrières linguistiques⁷, culturelles, sectorielles, etc., d'où émerge naturellement tout l'intérêt d'affronter les expériences vécues des uns et des autres : « *Moi je considère qu'on ne réussit pas seul (...) dans ce sens les réseaux c'est vraiment important, d'abord parce que ça permet d'établir des contacts et de les multiplier parce que après ça s'enchaîne, ça permet en écoutant les histoires des uns ou des autres d'éviter les erreurs, pour aller plus vite, moi je ne pense pas qu'il y ait de possibilités d'avancer sans être dans un réseau* » (Dirigeant de PMI).

L'observation longitudinale du réseau montre qu'avec l'avancement de l'action réticulaire dans le temps, les dirigeants démontrent une attitude de plus en plus ouverte en termes d'échanges informationnels. Ceci est dû aux interactions sociales répétées et à l'apprentissage

⁷ Plusieurs dirigeants de PMI rencontrés soulignent des économies réalisées grâce à l'aide obtenu de leurs pairs dans le réseau en matière linguistique comme l'obtention des contrats rédigés dans les langues étrangères.

relationnel qui contribuent à l'accroissement de la confiance. Ainsi, les membres du réseau n'hésitent plus de communiquer dans les réunions des informations captés individuellement. Les informations échangées concernent le secteur au niveau des clients avec des opportunités potentielles, des fournisseurs (comme la main d'œuvre qualifiée), des concurrents actuels et potentiels.

Le réseau livre aux PMI membres un **support d'informations et d'expériences** facilitant leur installation/développement à l'international, notamment lorsque les questions tactiques et stratégiques auxquelles les entreprises sont amenées à répondre sont analogues. Ces échanges permettent d'éviter les erreurs commises par leurs pairs dans leurs processus d'internationalisation. A titre d'illustration, les échanges d'expériences concernent le choix de la région pour les PMI désireuses de s'implanter en Roumanie. Dans ce cadre, le réseau apporte des informations en matière d'opportunités se présentant dans le pays cible et les besoins des donneurs d'ordre : *« mes objectifs sont de me trouver confronter aux expériences similaires dans le domaine de la recherche à l'export, dans le cadre du réseau. », « l'objectif est assez clair dans le sens que ce qui m'intéressait au réseau, c'est d'avoir de l'information sur un pays émergent qui est la Roumanie, c'était ça la motivation principale et à partir de là des informations au sens large et puis après je pense qu'on apprend beaucoup en écoutant, donc écouter les témoignages des chefs d'entreprise, écouter pourquoi ils sont allés en Roumanie et pas en Tchéquie par exemple, écouter ce que leur demandent leurs clients et ainsi de suite, d'échanger d'expérience »* (Dirigeant de PMI).

Afin de faciliter les échanges informationnels entre les participants aux réunions et capitaliser les expériences, le réseau opte pour le **lancement des ateliers spécifiques** par rapports à des thématiques déterminés. La détermination des sujets s'effectue à la base des propositions émanant de la part des PMI membres. Une liste de thématiques susceptibles d'être l'objet des ateliers est créé. Les sujets des échanges d'expériences touchent à des domaines multiples relevant de la communication interne à l'entreprise, la GRH, la communication externe avec les différents acteurs socio-économiques dans le pays cible, le transport, les services administratifs fiscaux, les douanes, les établissements bancaires, etc. Les échanges s'établissent entre les dirigeants sur leurs propres expériences tout en incluant conjointement des échanges informationnels. A titre d'exemple, les industriels, dans les ateliers achat et transport, s'échangent des informations sur les fournisseurs des matières premières et sur les transports en faisant des réflexions collectives par rapports aux problèmes rencontrés, aux meilleurs coûts, à la localisation géographique des meilleurs fournisseurs, etc. Ce partage d'expériences s'avère capital afin d'éviter des décisions erronées en matière d'internationalisation des activités dont les conséquences peuvent atteindre la pérennité des PMI : *« On risque d'avoir plusieurs échecs donc le fait de demander à des sociétés qui sont déjà installées en Roumanie depuis plusieurs années ce qu'elles ont fait pour s'installer en Roumanie, quels sont les pièges à éviter, ça nous permettra de gagner du temps. Donc dans un premier temps, on va dans ce réseau pour trouver de l'information et des conseils sur l'implantation d'une société en Roumanie, ça c'est la première phase »* (Dirigeant de PMI).

Ces échanges réguliers d'expériences entre les membres du réseau se révèlent en tant que **vecteur accélérant l'internationalisation des activités des PMI**. Les informations échangées sont à valeur ajoutée pour car : (1) elles sont pertinentes et prêtes à être utilisées pour la prise de décisions ; ainsi, l'importance de l'échange réticulaire à ce niveau ne se situe pas au niveau de la quantité des informations échangées, mais de la fourniture des informations qualitativement correspondantes aux besoins informationnels latents des PMI pour la prise des décisions concernant le processus d'internationalisation ; (2) elles permettent, en conséquence, aux dirigeants de réaliser des économies en termes de temps et des économies financières en évitant PMI du réseau de faire appel à des cabinets de consultation. *« c'est un réseau d'informations pertinentes », « le fait de se grouper apporte de nouveaux éléments*

d'appréciation pour prendre les bonnes décisions dans le contexte actuel d'internationalisation de nos métiers » (Dirigeant de PMI).

La régularité des échanges entre les membres du réseau leur permet de répondre à des **questions émergentes** en fonction de leurs besoins ponctuels dans leurs démarches vis-à-vis de l'Europe de l'Est. Ces échanges contiennent également la réalisation des comparaisons entre les entreprises dans une sorte de *benchmarking* en faisant surgir les pratiques les plus performantes. Les échanges englobent également les sources d'informations utilisées par les différentes entreprises. Ceci apporte aux industriels des sources d'informations fiables et pertinentes par rapport aux questions qu'ils se posent. « *Le réseau apporte une capacité pour pouvoir grouper des achats, des services et fournir une information pour des actions sur place qui ne soit pas à payer tout seul, on paye à plusieurs, ce qui permet effectivement de limiter les coûts et qui permet aussi de ne pas se sentir tout seul dans un pays étranger qui est à 2000 km d'ici.* » (Dirigeant de PMI). Les échanges sont l'occasion d'effectuer une analyse collective des sujets abordés et d'en tirer des conclusions communes débouchant sur la prise de décisions et, par conséquent, sur le lancement des actions collectives dans le cadre du réseau. Les échanges permettent également ***l'établissement d'une vision affinée conduisant à la prise de décisions individuelles*** par les dirigeants concernant leurs entreprises. Ainsi, les dirigeants évaluent leurs décisions déjà prises, ce qui les conduit soit à se conforter dans leurs positions adoptées, soit à mettre leurs décisions en question et, par conséquent, la prise de nouvelles décisions : « *par rapport à la lecture d'une certaine presse professionnelle et économique, les échanges qu'on a, qu'on fait avec les membres du réseau ou autres, on arrive peut être à avoir une vision plus fine d'un certain nombre de choses qui nous aide dans notre démarche commerciale...* », « *Quand on fait des échanges, il y a prise de décisions* » (Dirigeant de PMI). Les échanges par rapport à des sujets dont les interprétations des acteurs peuvent être différentes⁸ confèrent à ceux-ci une ouverture et des perspectives nouvelles. Certains de ces échanges sont établis entre les membres du réseau suite à des informations détectées par les membres au regard des opportunités d'affaires. Ceci conduit à des réflexions et actions communes. Par exemple, suite à la détection d'une information concernant l'intention d'une grande entreprise donneuse d'ordres de s'implanter en Roumanie, le réseau décide de former une délégation chargée de lancer des discussions avec la multinationale pour lui fournir des solutions industrielles complètes produites collectivement par les sous-traitants du réseau.

4. Discussion des résultats

Notre objectif de recherche annoncé vise à comprendre les apports de la coopération à travers le paradigme réticulaire à l'internationalisation des PMI sous-traitantes.

La voie réticulaire basée sur la synergie et la complémentarité des ressources et compétences est communément conçue, par les PMI sous-traitantes du réseau, comme un levier accélérateur de la démarche d'internationalisation (Johanson et Vahne, 1990). Dans cette perspective, le réseau occupe une place centrale permettant aux PMI de compenser l'effet de taille tout en conservant la flexibilité (Coviello et *al.*, 1998).

Les résultats de notre recherche se conforment à la littérature représentant les réseaux comme une ressource stratégique à part entière (Gulati et *alii.*, 2000 ; Dyer et Nobeoka, 2000). Le réseau étudié est appréhendé par les PMI membres, dans une perspective de coopération industrielle et commerciale, en tant que moyen permettant d'élargir leurs compétences dans le cadre d'une chaîne de production complémentaire (Poulin et *alii.*, 1994), d'accès à des ressources (Afuah, 2000) leur faisant défaut et de réduction des coûts de transaction (Williamson, 1985 ; Jarillo, 1988). Ces trois avantages permettent aux PMI sous-traitantes

⁸ Koenig (1996) relève que les problèmes liés à l'interprétation des informations ont retenu beaucoup moins l'attention en comparaison avec les problèmes de collecte.

engagées dans l'action réticulaire de contourner leur faiblesse de ressources et d'informations dans leur processus d'internationalisation (Holmlund et Kock, 1998) en s'appuyant sur la connaissance des marchés étrangers de leurs partenaires et donneurs d'ordres (Julien, 1996). Les cas étudiés démontrent que l'action réticulaire est inscrite dans une perspective défensive pour affronter les exigences des donneurs d'ordre et offensive pour acquérir des nouveaux marchés internationaux en tirant profit des avantages attachés à la complémentarité par la proposition d'une offre industrielle complète basée sur la co-traitance. Ainsi, des îlots de compétences et de savoir-faire complémentaires (Guilhon et Gianfaldoni, 1990) sont apparus tout en confortant les PMI sous-traitantes dans leur démarche d'internationalisation puisque celles-ci augmentent leurs chiffres d'affaires en servant des donneurs d'ordre tiers au réseau, mais aussi des entreprises partenaires. Cette démarche réduit les risques (Poulin et alii., 1994) attachés à l'internationalisation. Celle-ci constitue une source d'incertitude pour les PMI qui abordent des marchés étrangers et, par conséquent, le contrôle des PMI sur l'environnement est fortement réduit. La réponse réticulaire permet de conforter les PMI dans leur démarche au regard de ces contraintes (Miles et Snow, 1986). La coopération entraîne une flexibilité et une réduction de coûts de transaction (Williamson, 1985 ; Jarillo, 1988) *ex ante* et *ex post*. Des efficiences sont aussi réalisées, par l'exploitation des synergies entre les membres, en matière des coûts liés aux actions commerciales et promotionnelles.

Le réseau étudié forme un réseau d'échange selon les critères proposés par Emerson (1972) puisqu'il dépasse largement les deux relations dyadiques entre trois nœuds stipulant les réseaux sociaux. Les relations entre les nœuds sont inscrites dans la durée et les échanges dépassent le cadre de la transaction économique pour s'appuyer sur des échanges de ressources (informations, amitié, etc.). L'un des facteurs stratégiques influençant la performance des PME à l'international est l'acquisition de l'information qui détermine les opportunités et les risques sur les marchés étrangers (O'Reilly, 1980). Les informations obtenues par la voie du réseau réduit l'incertitude inhérente au processus d'internationalisation (McAuley, 1999) des PMI sous-traitantes, en permettant d'évaluer les risques et les opportunités des marchés étrangers (Moorman, 1995) et, par conséquent, accroître la performance internationale. Aussi, le réseau permet le développement des opportunités internationales (Johanson et Vahlne, 2006). Notre cas confirme les conclusions de Granovetter (1985) qui conçoivent les réseaux en tant que source d'informations performante, car celles-ci sont issues de la relation et, en conséquence, elles sont (1) de meilleure qualité où les informations et les expériences échangées entre les PMI s'appuient sur la collecte des informations et des expériences des dirigeants issues du terrain notamment dans les pays étrangers ; (2) moins coûteuses car les dirigeants soulignent largement les économies réalisées en temps et en argent grâce à l'action réticulaire. Les échanges informationnels et en expériences leur évitent, par exemple, de faire appel à des cabinets extérieurs de consultation spécialisés dans des activités de prestation à l'international ; (3) plus détaillées puisque les deux réseaux forment un support informationnel dans la durée et, par conséquent, fournissent aux PMI sous-traitantes qui débutent des activités à l'international des informations relatives aux différentes étapes de la démarche ; (4) et fiables où le croisement des informations entre les dirigeants conduit à l'obtention d'une information condensée et plus valide.

Les échanges informationnels réticulaires s'apparentent aux deux types de l'environnement distingués par Paturel (1997) : (1) l'environnement global (environnements social, juridique, réglementaire, législative, économique et politique) où les informations échangées dans ces domaines acquièrent toute leur importance au regard des besoins informationnels des PME récemment implantées ou celles ayant l'intention de s'implanter dans les pays cibles ; (2) l'environnement sectoriel (fournisseurs des matières première, de transport, main d'œuvre qualifiée, les besoins des clients, les clients potentiels, opportunités collectives, etc.).

Notre cas démontre que **les deux approches** réservées à l'étude des réseaux, l'approche stratégique et l'approche sociale, **sont complémentaires** en pratique. En effet, les interactions marchandes entre les PMI du réseau confèrent au mode réticulaire un ancrage palpable et une stabilité dans la durée, ce qui permet de soutenir les échanges informationnels. La coopération verticale entre clients et fournisseurs renforce la coopération et la rend plus volontaire (Brock Smith, 1997) tout en enrichissant la capacité actionnelle du réseau pour répondre à une opportunité dénichée collectivement.

Tableau 1. Résumé des apports du réseau interentreprises aux PMI adhérentes

Motivation d'appartenance aux réseaux	Apports du réseau
Complémentarité de compétences et savoir-faire	➤ Elargissement des compétences par la coopération pour répondre aux exigences des donneurs d'ordres. ➤ Constitutions des îlots de compétences. ➤ Accès à des ressources financières, techniques, humaines, etc. ➤ Disposer des effets taille en matière de capacité de production.
Démarche commerciale offensive	➤ Augmentation de volume d'affaires avec des entreprises tierces au réseau : - Démarche active d'aller rechercher les donneurs d'ordre ; - Proposition d'une offre complète basée sur la complémentarité des compétences ; ➤ Echanges interentreprises en réduisant les coûts de transaction. ➤ Actions promotionnelles en partageant les coûts (site Internet, participations collectives aux salons internationaux, etc.) ➤ Force de pression à l'égard des fournisseurs et actions regroupées pour l'obtention des réductions de coûts (matières premières, transport, etc.)
Lobbying	➤ Action de lobbying à l'égard des pouvoirs publics (obtention des subventions financières). ➤ Action de lobbying à l'égard des autres parties prenantes de l'environnement socio-économique (sociétés de transport, sponsoriser le réseau dans des événements par des grandes sociétés).
Echange d'informations et d'expériences	➤ Espace informationnel où une grande quantité d'informations est échangée. ➤ Echange d'informations et d'expériences à forte valeur ajoutée en raison de leur pertinence (qualité correspondante aux besoins informationnels latents des membres) pour la prise de décisions et des économies financières et du temps réalisées. ➤ Echanges réguliers d'informations et d'expériences permettant de répondre aux questions émergentes pendant le processus d'internationalisation. ➤ Analyse collective des problématiques permettant d'avoir une vision plus affinée et un jugement commun par la confrontation des interprétations. ➤ Confrontation et discussion des signaux faibles captés par les membres du réseau débouchant sur une information élaborée collectivement. ➤ Echange d'informations et d'expériences permettant d'engager des décisions collectives et des actions dans le cadre du réseau. ➤ Echange d'informations et d'expériences permettant la prise des décisions individuelles par l'entreprise. ➤ Veille commerciale et prospection collective d'opportunités d'affaires débouchant sur des connaissances actionnables et, par conséquent, des actions communes qui sont facilitées par la complémentarité des compétences. ➤ Echanges dyadiques et informels d'informations entre les acteurs à la marge du réseau. ➤ Echange d'informations conduisant à des décisions individuelles (concernant les nœuds individuellement) stratégiques comme l'évaluation du marché pour l'implantation, l'évaluation de la concurrence, le choix du lieu géographique d'implantation, etc., et opérationnelles comme les modalités d'assurance, etc. ➤ Echange d'informations de manière générale sur des menaces et des opportunités concernant l'environnement global et l'environnement sectoriel.

Notre étude confirme les conclusions de Bueno Merino (2005) concernant l'existence de deux formes de portage vertical à l'international où le soutien apporté par l'entreprise donneuse d'ordres concerne les aspects informationnels, juridiques et relationnels. Notre cas étudié démontre que la firme donneuse d'ordre contribue au déclenchement et à l'accélération de l'internationalisation de PMI sous-traitantes (Holmlund et Kock, 1998) antérieurement à l'émergence « institutionnelle » du réseau étudié. Par la suite, la firme donneuse d'ordre influence de manière indirecte l'émergence du réseau. L'effet réseau contribue au raccourcissement de certaines étapes du processus d'internationalisation des PMI sous-traitantes. La nature des activités de certains sous-traitants impose une internationalisation spécifique puisqu'ils passent directement à la création des unités de production à l'international pour assurer un service de proximité.

5. Conclusion

Pour affronter la globalisation des marchés et la mondialisation, l'internationalisation des PME devient une question qui implique la santé des économies européennes. Le déficit commercial record de la France en 2007 est expliqué en partie par la faiblesse de nombre des PME françaises travaillant à l'international. D'où, les pouvoirs publics insistent sur l'importance de soutenir les PME dans leur développement à l'international, en leur faisant profiter d'un réseau informationnel (UbiFrance) et en renforçant leur portage par les donneurs d'ordres. Notre recherche s'inscrit dans cette perspective. Nous avons montré à la base de nos résultats empiriques, les avantages que la coopération à travers la logique du réseau apporte à l'internationalisation des PMI sous-traitantes. La coopération semble être la voie adaptée à la spécificité des PMI sous-traitantes pour s'internationaliser.

Toutefois, notre recherche subit certaines limites. En effet, elle se base sur une étude de cas unique et encadrée, ce qui limite la généralisation des résultats. Nous souhaitons donc répliquer l'étude dans d'autres réseaux afin d'accroître la validité externe de notre recherche. Par ailleurs, le rôle du syndicat professionnel que nous abordons brièvement dans cette communication faute de place, mérite un approfondissement. Le cas étudié montre que les acteurs institutionnels, en occurrence le syndicat professionnel, peuvent accélérer la mise en réseau des PMI locales sous-traitantes avec des firmes donneuses d'ordre. Le syndicat professionnel pratique un rôle afin d'accélérer l'internationalisation des PMI et le rapprochement des entreprises désirant s'internationaliser. Nous pensons que les acteurs institutionnels locaux peuvent jouer un rôle dans la création des « milieux internationalisés » (Fourcade et Torrès, 2003) facilitant le développement des PMI à l'international.

Bibliographie

- Afuah, A. (2000), "How much do you your co-opetitors capabilities matter in the face of technological change ?", *Strategic Management Journal*, vol. 21, pp. 387-404.
- Ageron, B. et Huault, I. (2002), « Complexité du processus d'internationalisation de la PME : vers un enrichissement de l'analyse behavioriste », *Management International*, vol. 6, n° 2, pp. 43-53.
- Andersen, O. (1993), "On the internationalization of the firm: a critical analysis", *Journal of International Business Studies*, vol. 24, n° 2, pp. 209-231.
- Andersen, O. et Kheam, L.S. (1998), "Resource-based theory and international growth strategies: an exploratory study", *International Business Review*, n° 7, pp. 163-184.
- Andersen, P.H. Blenker, P. et Christensen, P.R. (1995), "Internationalization of subcontractors – in search of theoretical framework", RENT IX, *Research on Entrepreneurships*, Piacenga.
- Astley, W.G. et Fombrun, C.J. (1983), « Collective strategy: social ecology of organizational environments », *Academy of Management Review*, vol. 8, n° 4, pp. 576-587.

- Barbat, V. et Hlady Rispal, M., (2006), « Un lecture entrepreneuriale de l'internationalisation des PMI sous-traitantes », 8^{ème} CIFEPM, Fribourg, Suisse, octobre, 19 p.
- Barney, J.B. (1991), "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, vol. 17, n° 1, pp. 99-120.
- Barthélemy, J. Fulconis, F. et Mothe, C. (2001), « Les coopérations interentreprises : une approche théorique transversale », in Martinet, A.C. et Thiétart, R.A. (éd), *Stratégie, Actualité et future de la recherche*, Paris, Vuibert, pp. 289-302.
- Baudry, B., (1995), *L'économie des relations interentreprises*, La Découverte, Paris.
- Bilkey, W.J. (1978). "An Attempted Integration of the Literature on the Export Behavior of Firms". *Journal of International Business Studies* (Spring): pp. 33-46.
- Bonaccorsi, A. (1992). "On the Relationship Between Firm Size and Export Intensity," *Journal of International Business Studies*, vol. 4, n° 4, , pp. 605-635.
- Bréchet, J.P. (1990), « Les savoir-faire industriels des PMI », *Economies et Sociétés*, Série Sciences de Gestion, n° 15, pp. 39-58.
- Brock Smith, J. (1997), "Selling Alliances: issues and insights", *Industrial Marketing Management*, n° 26, pp. 149-161.
- Buckley, P.J. et Casson, M., (1995) *"The economic theory of multinational enterprise"* New York, St-Martin's Press.
- Bueno Merino, P., (2005), "Les accords de portage international : quels enjeux stratégiques pour le grand groupe industriel ? », *Décisions Marketing*, n° 39, juillet-septembre, pp. 43-56.
- Calof, J.L. (1993). "The impact of size on internationalization". *Journal of Small Business Management*, vol. 31, n°4, pp. 60-69.
- Cavusgil, S.T. (1980), « On the internationalization of firms », *European Research*, n° 8, pp. 273-290.
- Cavusgil, S.T. et Nevin, J.R. (1981). "Internal Determinants of Export Marketing Behavior: An Empirical Investigation". *Journal of Marketing Research* (February).
- Chetty, S. et Campbell-Hunt, C. (2003). "Explosive International Growth and Problems of Success amongst Small to Medium-sized Firms," *International Small Business Journal*, vol. 21, n° 1, pp. 5-27.
- Christensen, R.P. (1991), "The small and medium sized exporters squeeze: Empirical evidence and models reflexions", *Entrepreneurship and Regional Development*, vol. 4, n° 3, pp. 49-65.
- Coeurderoy, R. et Ingham, M. (2004), « Le concept de réseau en mangement stratégique : de l'exclusion à la centralité », in. *Les réseaux : Dimensions stratégiques et organisationnelles*, Paris, Economica, pp. 175-187.
- Cook, K.S. Emerson, R.M. Gillmore, M.R. et Yamagishi, T. (1983), The distribution of power in exchange networks: theory and experimental results, *American Journal of Sociology*, vol. 89, n° 2, pp. 276-305.
- Coviello N.E. et Munro H.J. (1997), Network relationships and the internationalization process of small software firms, *International Business Review*, n° 6, pp. 361-386.
- Dunning, J.H (1977), *Trade location of economic activity and multinational enterprise, the international location of economic activity*». Macmillan, London, pp.395-418.
- Dunning, J.H. (2000), "The eclectic paradigm as an envelope of economic and business theories of MNE activity", *International Business Review*, n° 9, pp. 163-190.
- Dyer, J.H. et Nobeoka, K. (2000), "Creating and Managing a High-Performance Knowledge-Sharing Network: The Toyota Case", *Strategic Management Journal*, pp. 345-368.
- Emerson, R.M. (1972), "Exchange theory, Part II: exchange relations and networks", in Berger, J. Zelditch, M. et Anderson, B. *Sociological Theories in Progress*, Houghton Mifflin.

- Eriksson, K., J. Johanson, A. Majkgard et D.D. Sharma (1997), "Experiential knowledge and cost in internationalization process", *Journal of International Business Studies*, vol. 28, n°2, pp.337-360.
- Erramilli, M.K. & Rao, C.P. (1993). "Service Firms' International Entry-Mode Choice: A Modified Transaction-Cost Analysis Approach", *Journal of Marketing*, 57(3):19-38.
- Fourcade, C. et Torrès, O., (2003), « Les PME entre région et mondialisation : processus de « glocalisation » et dynamique de proximité », *Les cahiers de l'ERFI*, 10.
- Håkansson, H. (1982), *International marketing and purchasing of industrial goods, an interaction approach*, Chichester, Wiley.
- Hamel, G. Doz, Y.L. et Prahalad, C.K. (1989), « S'associer avec la concurrence : comment en sortir gagnant ? », *Harvard l'Expansion*, Automne, pp. 24-32.
- Holmlund, M. et Kock, S. (1998), "Relationships and the internationalisation of finish small and medium sized companies", *International Small Business Journal*, vol. 16, n° 4, pp. 46-63.
- Ghuri, P. Lutz, C. et Tesfom, G. (2003), "Using networks to solve export-marketing problems of SMEs firms from developing countries", *European Journal of Marketing*, vol. 37, n° 5/6, pp. 728-752.
- Granovetter, M. (1985), « Economic action and social structure the problem of embeddedness », *American Journal of Sociologie*, vol. 91, n° 3, pp. 481-510.
- Guilhon, B. et Gianfaldoni, P. (1990), « Chaîne de compétence et réseaux », *Revue d'économie industrielle*, n° 51, p. 97-107.
- Gulati, R. Nohria, N. Zaheer, A. (2000), "Strategic networks", *Strategic Management Journal*, vol. 21, pp. 203-215.
- Jarillo, J.C. (1988), "On strategic Networks", *Strategic Management Journal*, vol. 9, pp. 31-41.
- Johanson, J. et Mattson, L.G. (1988), "Internationalization in Industrial Systems – A Network Approach", in Hood, N. et Vahlne, J.E., *Strategies in Global Competition*, Prince Bertil Symposium, London, Croom Helm, pp. 287-314.
- Johanson, J. et Mattsson, L.G. (1986), "Interorganizational relations in industrial systems: A network approach compared with a transaction cost approach", *International Studies of Management Organization*, vol. 17, n° 1, pp. 34-48.
- Johanson, J. et Vahlne, J.E., (2006), « Commitment and opportunity development in the internationalization process: A note on the Uppsala internationalization process model », *Management International Review*, vol. 46, n° 2, pp. 165-178.
- Julien, P.A. et Marchesnay, M. (1988), *La petite entreprise*, Paris, Vuibert.
- Julien, P.A. (1996), « Mondialisation des marchés et comportement des PME manufacturières », *Entrepreneurship and Regional Development*, vol. 8, n° 1, pp. 57-74.
- Koenig, G. (1996), *Management stratégique, paradoxes, interactions et apprentissages*, Paris, Nathan.
- Kaynak, E. Ghauri. P. et Olofsson-Bredenlow, N. T. (1987) "Export Behaviour of Small Swedish Firms," *Journal of Small Business Management*, vol. 25, n° 2, pp. 26-32.
- Larson, A. (1992), "Network dyads in entrepreneurial setting: a study of the governance of exchange relationships", *Administrative Science Quarterly*, vol. 37, n°1, pp.76-104.
- Lecocq, X. (1999), « Le pivot : figure emblématique des réseaux d'entreprises : une approche par le réseau social », *Les cahiers de recherche de CLAREE*.
- Leonidou, L.C. et Katsikeas, C.S., (1996), "The export development process: An integrative review of empirical models", *Journal of international business studies*, third quarter, pp. 517-551.
- McAuley, A. (1999), "Intrapreneurial instant exporters in the Scottish arts and crafts sector", *Journal of International Marketing*, vol. 7, n° 4, pp. 67-82.

- Miles, R.E. et Snow, C.C. (1986), "Network organisations. New concepts for new forms", *California Management Review*, vol. 28, n°3, pp. 62-73.
- Moorman, C. (1995), "Organizational market information process: Culture antecedents and new product outcomes", *Journal of Marketing Research*, vol. 32, pp. 318-335.
- Monnoyer-Longé, M.C. (1995), « La maîtrise de l'information pour l'exportation », in Julien, P.A. Léo, P.Y. et Philippe, J. *PME et grands marchés*, l'Harmattan, pp. 81-96.
- Nelson, R. et Winter, E. (1982), *An evolutionary theory of economic change*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Nohria, N et Eccles, R.G. (éd), (1992), *Networks and Organizations – Structure, Forum, and Action*, Boston, Massachusetts, Harvard Business School Press.
- Paturel, R. (1997), *Pratique du management stratégique*, Grenoble, Presses Universitaires de Grenoble.
- Penrose, E.T. (1959), *The theory of growth of the firm*, New York, John Wiley & Sons.
- Poulin, D. Montreuil, B. Gauvin, S. (1994), *L'entreprise réseau. Bâtir aujourd'hui l'organisation de demain*, Montréal, Publi-Relais.
- Ramangalahy, C. (2001), Capacité d'absorption de l'information, compétitivité et performance des PME exportatrices : une étude empirique, *Thèse de doctorat en Administration, Université de Montréal*.
- Ring, P.S. et Van De Ven, A. (1994), « Developmental processes of cooperative inter-organizational relationships », *Academy of Management Review*, vol. 19, n° 1, pp. 90-118.
- Saporata, B. (1986), "Les PME-PMI face au développement international", *Cahier de recherche IAE de Toulouse*, (50).
- Seringhaus, R. (1993), Comparative marketing behavior of Canadian and Austrian high-tech exporters, *Management International Review*, vol.33, pp.247-269.
- Tallman, S. et Fladmoe-Lindquist, K., (1994), A Resource-Based Model of The Multinational Firm, *Strategic Management Society Conference*, Paris.
- Tallman, S. et K. Fladmoe-Lindquist (1994), « Internationalization, globalisation and capability based strategy », *California Management Review*, vol. 45, n° 1, pp. 116 – 135.
- Torrès, O., (1998), « De nouvelles perspectives théoriques et méthodologiques », in Torres, O. (éd), *PME de nouvelles approches*, Paris, Economica, pp.17-53.
- Torrès, O. (2000), « L'entreprenariat face à la globalisation », in Vestraete, T. *Histoire d'entreprendre*, Paris, Management et Société, pp. 71-88.
- Uzzi, B. (1997), "Social Structure and Competition in Interfirm Networks: The paradox of embeddedness", *Administrative Sciences Quarterly*, vol. 42, n° 1, pp.35-67.
- Williamson, O.E. (1985), *The economic institution of capitalism, firms market relational contracting*, New York, Free Press. Traduction française (1994), Inter (eds).
- Williamson, O.E. (1991), "Comparative economics organization: the analysis of discrete structural alternatives", *Administrative Science Quarterly*, vol. 36, June, pp.269-296.
- Yin, R.K. (1989), *Case study research, Design and methods*, London, Newbury Park, Sage.