

***La relation « environnement institutionnel - coentreprises »  
dans le développement international des PME dans les  
Pays en transition***

**Stéphan BOURCIEU**

Doctorant en Sciences de Gestion

ISEOR - Université Lumière Lyon 2

19 rue Saint Jean - 53000 LAVAL

Tél : 33 (0)2 43 26 06 19 – Fax : 33 (0)2 43 98 86 49

e-mail : SBourcieu@aol.com

**Mots-clés :** PME – Coentreprise – Environnement institutionnel – Stratégie internationale –  
Relation d'influence

Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique  
13-14-15 juin 2001



Faculté des Sciences de l'administration  
Université Laval  
Québec



## Mots Clés

# **PME – Coentreprise – Environnement institutionnel – Stratégie internationale – Relation d'influence**

## Résumé

Pour les PME, le choix des modalités de présence sur les marchés étrangers est au centre de la problématique d'internationalisation. Entre une internalisation fortement consommatrice de ressources et le recours à l'exportation ou à des agents externes difficilement maîtrisables, la coentreprise peut apparaître comme une solution médiane. Plusieurs études démontrent cependant leur difficulté de réalisation dans les environnements turbulents. Les difficultés de coordination, les distances culturelles et le risque politique sont autant de facteurs explicatifs de cette réalité. Allant à l'encontre de cette position, nombreuses sont les PME françaises à avoir engagé une démarche internationale dans les pays en transition en s'appuyant sur les coentreprises. Si les avantages en termes concurrentiels de l'intérêt d'un partenaire local dans ces pays sont bien identifiés dans la littérature. En revanche, l'intérêt de recourir à cette modalité pour agir sur l'environnement institutionnel local reste à établir. Dans un contexte aussi instable et incertain que celui des pays en transition, les actions sur les facteurs institutionnels locaux peuvent en effet être un levier d'orientation [dans un sens plus favorable] de l'environnement concurrentiel. Notre problématique sera donc de comprendre comment les coentreprises contribuent-elles au développement de telles actions, généralement inaccessibles aux PME. A travers la restitution d'une étude exploratoire et longitudinale conduite en collaboration avec trois PME internationalisées, ces travaux vont s'attacher à identifier les facteurs d'influences des partenaires locaux sur l'environnement institutionnel.

## Introduction

L'ouverture des pays de l'Est au début de la précédente décennie a conduit de nombreuses entreprises européennes à s'engager dans ce qu'il convient d'appeler désormais les pays en transition. Ces pays ont connu de profonds bouleversements, "*mélange simultané d'effondrements et de nouveaux structurels, avec des entreprises qui ont dû s'inventer de nouvelles règles, de nouveaux réseaux et de nouvelles stratégies*" (Bournois et Louart, 1998, p. 72). Après une période euphorique, au cours de laquelle ces marchés furent considérés comme un véritable "far east", les réalités de la transition ont atténué les ardeurs.

Les difficultés économiques, monétaires sociales ou encore politiques, connues et médiatisées, mettent en lumière la complexité des transformations de l'environnement institutionnel de ces pays. Celle-ci se traduit pour les acteurs économiques par une situation ambivalente. D'un côté, "les entrepreneurs russes disent vivre une période assez étonnante, où ils créent leur champ d'action autant qu'ils le subissent (Bournois et Louart, 1998, p. 76). De l'autre, des facteurs spécifiques à l'environnement institutionnel rendent le développement international des entreprises dans ces pays extrêmement complexe :

- L'administration locale subit une transition difficile. Inadaptée à l'économie de marché, elle se caractérise par son pouvoir de nuisance. Elle reste néanmoins un acteur incontournable dans le cadre du développement d'activités économiques locales, via les dispositions réglementaires et normatives, et la maîtrise de ressources et d'acteurs économiques intéressants.
- Les responsables locaux, et à travers eux l'ensemble de la société, développent une relation contradictoire vis-à-vis des firmes étrangères. D'un côté, leurs attentes sont très fortes quant à la capacité des firmes étrangères d'apporter leur contribution au processus de transition. De l'autre, ces mêmes acteurs "*suspectent l'ouest d'abuser économiquement de la Russie en cherchant à exploiter ses ressources naturelles sans tenir le moindre compte de ses réalisations culturelles et scientifiques*" (Commission Européenne, 1998, p. 37).
- Enfin pour les entreprises étrangères, l'internationalisation dans les pays en transition se caractérise par une difficulté accrue d'accès à l'information, ressource essentielle du développement international (Reid, 1984; Joyal et al, 1996). Celle-ci transite en effet essentiellement par des réseaux relationnels, dans lesquels les acteurs locaux perpétuent les pratiques informationnelles héritées de la période soviétique (Sapir, 1996).

Les travaux réalisés sur les PME internationales soulignent que "*le manque d'information reliée à l'exportation entrave souvent les activités internationales*" (Eskelinen et Vatne, 1996, p. 70). Et de manière générale, le manque de ressource reste un frein au développement international des PME (Bijmolt et Zwart, 1994). Les conditions spécifiques de l'environnement des pays en transition, telles que nous les avons présentées, ne peuvent qu'accentuer ces difficultés. Pour autant, le développement dans les pays en transition n'est pas dénué d'intérêt et la complexité des situations évoquées peut être porteuse d'opportunités.

Cet article s'inscrit dans le cadre d'une étude plus vaste visant à comprendre comment les PME peuvent réussir leur développement dans ces pays. Nous nous focaliserons ici sur un aspect particulier de ce développement. La problématique, qui sera détaillée dans la seconde partie, se résume ainsi : les PME peuvent-elles agir sur l'environnement institutionnel local, dans l'optique de favoriser leur développement sur les marchés des pays en transition ? La coentreprise, par l'implication d'un partenaire local au fait de la complexité environnementale, peut-elle contribuer à la réalisation d'une telle stratégie d'influence ?

Nous allons dans un premier temps procéder à un éclairage de la littérature sur les actions d'influence, et présenter les coentreprises en contexte international, afin d'identifier les facteurs du choix de cette modalité pour s'internationaliser. Par le biais d'une étude longitudinale et exploratoire de trois cas d'entreprises ayant développé des coentreprises, nous chercherons dans un deuxième temps à comprendre dans quelle mesure cette modalité d'internationalisation peut elle contribuer au développement d'actions d'influence des PME françaises sur l'environnement institutionnel des pays en transition.

## **I. Cadre théorique de la recherche**

### **I. 1. Un éclairage des actions d'influence sur l'environnement institutionnel**

Les relations entre les entreprises et l'environnement institutionnel ont fait l'objet de nombreux travaux récents, dans le cadre de l'approche néo-institutionnelle des organisations (Di Maggio et Powell, 1991), en particulier au sujet des stratégies politiques (Oliver, 1991; Demil et Bensédine, 1998). Bensédine (1997), établit une typologie des actions que les entreprises peuvent engager pour orienter l'évolution de leur environnement institutionnel dans un sens qui leur soit favorable.

Ces modes d'action peuvent avoir une finalité défensive [pour s'opposer à un processus d'évolution institutionnel] ou de satisfaction [visant au contraire à accepter, voire à jouer un rôle moteur dans le processus institutionnel]. Ils s'appuient sur des stratégies d'influence, visant à agir sur l'environnement institutionnel et / ou sur des stratégies de légitimation, afin d'obtenir une reconnaissance au sein de cet environnement. Demil (1998) souligne l'intérêt pour le développement de l'entreprise d'une contribution proactive [jouer un rôle moteur par une stratégie d'influence]. Ces actions d'influence, essentiellement étudiées sous l'angle des grandes entreprises, peuvent néanmoins être développées, à leur niveau, par les PME (Bourcieu, 2000) dans une perspective de choix stratégique (Child, 1972).

Dans un environnement institutionnel aussi sensible aux mutations que celui des pays en transition, les actions d'influence peuvent être un moyen de développement pour les PME internationales. En contexte international, le choix des modalités d'internationalisation est essentiel dans la conduite de telles actions car elles sont le vecteur des stratégies d'influence auprès de l'environnement. Les coentreprises pourraient être un vecteur particulièrement adapté. Avant d'approfondir cette hypothèse, il importe d'éclairer le champ des coentreprises, à travers la revue de la littérature, afin d'apprécier leur rôle dans le développement international des PME.

## **I. 2. Perceptions théoriques des coentreprises en contexte international**

Dans ses développements de la **théorie des coûts de transaction**, Williamson (Coeurderoy et Quelin, 1995, p. 68), précise que "*le choix organisationnel n'a de sens que compris dans un environnement donné (règles juridiques et socio-politiques)*". La forme organisationnelle retenue est toujours relative à un espace institutionnel. Selon la nature de la transaction en contexte international, la firme peut recourir à un panel de solutions allant du marché à l'internalisation. Cette situation est exacerbée en contexte international, par l'environnement institutionnel, qui peut revêtir les aspects les plus variés. La distance culturelle et la question politique sont les deux problèmes spécifiques qui se posent dans ce contexte (Coeurderoy et Quelin, 1995). Hennart (1989) souligne que "*ces déterminants peuvent souvent contraindre les firmes à partager la propriété afin de réduire les risques liés à ces deux dimensions*", les firmes ne réalisant des investissements directs que lorsqu'elles ont une bonne connaissance du pays (Davidson et McFetridge, 1985). Différents travaux abordant cette question à partir de la théorie des coûts de transaction aboutissent à des résultats opposés. Dans le cas des multinationales américaines, il apparaît ainsi que plus la distance culturelle est grande, et plus les firmes préfèrent

l'investissement direct à la licence (Shane, 1992). De même, pour Coeurderoy et Quelin (1995, p. 74) "*les différences sociales, l'écart culturel, la stabilité politique créent un niveau d'incertitude pour l'investisseur, un risque-pays. Plus ce risque est élevé, plus la firme éprouve de difficultés à gérer une relation de marché et est tentée de protéger ses actifs par l'internalisation*". Le risque politique agit cependant en sens inverse, la firme limitant au maximum ses engagements dans le cas où il existe un risque potentiel de confiscation de ses actifs. Sur les PME, Osborne (1996, p. 51) constate "*une relation négative entre le haut niveau d'incertitude externe et le processus d'intégration*", les réseaux de distribution indépendants étant de fait privilégiés sur les marchés volatiles. La confrontation des variables institutionnelles aux modalités d'internationalisation dans le cadre du paradigme transactionnel fait apparaître des résultats contradictoires et considère l'intérêt des coentreprises essentiellement dans une problématique de partage des risques.

**La théorie éclectique** (Dunning, 1988) part de l'idée que pour survivre et se développer face à ses concurrents, l'entreprise doit se doter d'avantages compétitifs spécifiques durables et défendables; idée qu'il enrichit pour tenir compte du contexte international marqué par la mondialisation des échanges et l'accroissement de l'importance de la technologie. "*Une firme n'a la capacité de se développer dans un contexte multinational qu'à condition de s'appuyer sur trois types d'avantages : ses propres avantages intrinsèques (O), les avantages à l'internalisation (I) et les avantages à la localisation (L)*". Cette théorie analyse en fonction de ces variables les choix pertinents des modalités internationales. Lorsque les avantages O et I sont réunis, l'entreprise a le choix entre exporter ou implanter une filiale dans le pays visé. Elle ne choisira la filiale que si les conditions politico-économiques l'y incitent, c'est-à-dire en cas d'avantages de localisation (L).

**Figure 1 (Extrait de Mucchielli, 1991).**

Modalités de pénétration	Présence des avantages		
	Avantage compétitif	Avantage comparatif	Avantage stratégique
Investissement direct	<b>oui</b>	<b>oui</b>	non
Exportation	<b>oui</b>	non	non
Licence	<b>oui</b>	non	<b>oui</b>
Accord de coopération	<b>oui</b>	<b>oui</b>	<b>oui</b>

*"Les mutations récentes de l'environnement international ont modifié les conditions d'accès de l'entreprise aux avantages O, L et I. Ces mutations expliquent la prolifération des alliances*

*stratégiques qui se substituent de plus en plus aux modalités classiques d'internationalisation"* (Garrette et Dussauge, 1995, p. 71).

La variable localisation (L) de la théorie éclectique recouvre la notion d'environnement institutionnel sous les traits du caractère interventionniste des gouvernements, de la distance socio-culturelle et du risque pays (Driscoll et Paliwoda, 1997). Dans les pays où le risque pays est élevé et / ou la distance culturelle importante, les firmes sont tentées de privilégier les modalités contractuelles et l'exportation directe pour assurer leur développement international, de préférence à la coentreprise ou à l'investissement direct. Au final, le choix de la coentreprise du point de vue de la théorie éclectique n'apparaît pertinent que lorsque tous les avantages sont réunis [Figure 1], ce qui tendrait à restreindre son utilité dans le cadre des pays en transition. Les conditions de la localisation (L) étant instables dans les pays en transition, les coentreprises ne paraissent pas la modalité d'internationalisation la plus appropriée.

### **I. 3. Quelles finalités pour les coentreprises internationales ?**

Le type de coentreprises sur lequel se fondent nos travaux peut être identifié par l'objectif qui lui est assigné. Inscrit dans une logique de développement sur des marchés étrangers, l'objectif de la coentreprise sera de faciliter l'engagement de l'entreprise sur une nouvelle aire géographique, en s'appuyant sur un partenaire local. Le recours aux coentreprises ou "*joint-ventures de multinationalisation*" (Garrette et Dussauge, 1995, p. 115) en contexte international peut être réalisé selon des finalités distinctes pour répondre aux problèmes concurrentiels et / ou institutionnels posés par le pays visé.

**L'approche concurrentielle** s'impose comme la principale raison du choix de la coentreprise comme modalité de développement international. Elle est en effet perçue comme un moyen efficace pour faciliter l'entrée sur un nouveau marché en limitant les risques (Pras et Boutin, 1995) et acquérir rapidement une position concurrentielle favorable. Elle se distingue en ce sens de la création d'une filiale à 100 % et s'appuie pour ce faire sur "*les compétences de son partenaire dans tous les domaines qui constituent des spécificités du marché local*" (Garrette et Dussauge, 1995, p. 115). Dit autrement, elle doit permettre de contourner les barrières à l'entrée liées aux spécificités du marché local (Vasseur, 1996) qui seraient autant d'obstacles difficilement surmontables pour une PME aux ressources nécessairement limitées. A priori, le partenaire local possède en effet une meilleure vision de la concurrence, du comportement des consommateurs,

de la situation dans le secteur et sur le plan de la distribution (Schillaci, 1987). La nature de ses apports peut se situer dans les domaines suivants :

- La connaissance des marchés et des comportements et préférences des consommateurs. Sur leur marché domestique, les PME s'appuient dans leur connaissance des besoins spécifiques de leurs clients et sur leur capacité à les satisfaire par l'adaptation des produits<sup>1</sup> (Saporta, 1997). Le développement international rompt cet équilibre. La difficulté d'accès à l'information dans les pays en transition, rend le recours à des modes indirects de collecte de l'information nécessaire (Richet, 1992). Par sa connaissance du marché dans ses composantes historiques, techniques, concurrentielles et son intégration à la culture locale, le partenaire local offre deux avantages susceptibles de rétablir l'équilibre. L'alliance avec un partenaire local sera d'autant plus intéressante que les différences culturelles entre les pays des deux partenaires sont importantes (Kogut et Singh, 1988, in Donckels et Lambrecht, 1995).

- Le développement d'un réseau de distribution et / ou de service après-vente est un facteur essentiel de la réussite d'une stratégie internationale pour les PME (Lapassouse-Madrid et Rispal, 1995; Osborne, 1996). Outre le fait qu'il rapproche l'entreprise de ses clients, favorisant les échanges d'informations nécessaires à l'adaptation du produit, un tel réseau est un élément de différenciation important, dès lors que le produit intègre un besoin de service après-vente.

L'internalisation d'un tel réseau renvoie d'une part à la connaissance du marché visé et donc à la capacité de collecte des informations utiles au choix du bon réseau. Elle amène d'autre part à s'interroger sur les ressources de l'entreprise. En effet, la constitution d'un réseau de distribution ou même la simple implantation de locaux peuvent mobiliser des ressources financières et humaines peu compatibles avec celles d'une PME. Le cas des pays en transition est particulièrement symptomatique de cette situation (Paturel, 1995; Mercier-Suissa, 1998).

- L'imposition par les autorités du pays d'un partenaire local pour développer une activité (Garrette et Dussauge, 1995; Paturel, 1997) est souvent citée comme l'une des causes [obligée] de l'émergence des coentreprises. Tel n'est pas le cas dans les pays en transition où le choix des modalités est juridiquement laissé à l'appréciation des sociétés. En revanche, d'autres exigences réglementaires doivent être soulignées (Vasseur, 1996). Les tarifications douanières, les exigences des normes relatives au produit, à la sécurité du consommateur etc. sont autant d'éléments qui vont intervenir lors de l'activité locale et vont influencer l'offre de l'entreprise. La connaissance de ces exigences par le partenaire local évite des démarches inutiles. Ainsi, les critères appliqués aux normes russes sur les produits ne correspondent en rien avec les exigences

normatives telles qu'elles sont définies dans l'Union Européenne. L'accès à ces normes et leur interprétation seraient, pour une PME, une perte de temps et de ressources excessives et pourtant indispensables [les normes Gost assurent un rôle protectionniste pour l'industrie russe. Mercier-Suissa, 1998], sans le soutien d'un partenaire local rôdé à ces pratiques.

**Dans l'approche institutionnelle**, la PME internationale aspire à obtenir la reconnaissance de l'environnement local par le choix d'intégration d'un partenaire local, de préférence à l'action autonome (Garrette et Dussauge, 1995). Elle vise aussi à utiliser le réseau relationnel et politique du partenaire pour favoriser ses manœuvres (Donckels et Lambrecht, 1995).

La création d'une filiale comportant des capitaux locaux peut être envisagée dans une optique de développement des relations avec les autorités locales. Dans les pays en voie de développement ou en transition, les gouvernements cherchent à favoriser les voies du développement industriel et économique. Même en l'absence de contraintes légales, l'entreprise étrangère peut ouvrir le capital de sa filiale à des partenaires indigènes afin de s'attirer les soutiens des autorités et de l'ensemble des interlocuteurs susceptibles de jouer un rôle stratégique [banque, réseau de distribution, fournisseurs ...] (Garrette et Dussauge, op. cit.). Elle démontre ainsi sa volonté de contribuer au développement économique local et à l'intégration du pays à l'économie internationale (Naulleau, 1993), ainsi que l'absence de comportement opportuniste de sa part.

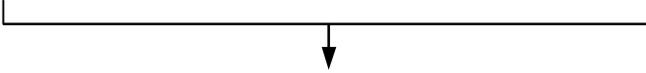
Une telle démarche de participation d'un partenaire local peut aussi correspondre à une logique éthique. *"Même si les considérations d'affaires primeront toujours, le sens de la responsabilité sociale des dirigeants de PME peut aussi être une source de collaboration avec un entrepreneur d'un pays en voie de développement (...) Une forme de collaboration dont le dirigeant de PME peut se réjouir d'un point de vue éthique est bien la coentreprise"* (Donckels et Lambrecht, 1995, p. 12). Sans ambiguïté, ces principes éthiques résultant du partage des informations et des technologies via la coentreprise, contribuent aussi au renforcement des relations entre entreprises étrangères et acteurs institutionnels locaux.

Dans les pays où les jeux politiques et économiques ne se caractérisent pas par une transparence totale, les aspects relationnels entre les acteurs tiennent une place importante. Ils permettent de compenser les carences -volontaires ou non- des institutions étatiques en termes d'information sur les marchés, telles que l'absence de publicité des appels d'offre. Leur absence peut s'avérer rédhibitoire pour l'entreprise étrangère agissant seule ou ne disposant pas de ressources suffisantes pour collecter l'information.

## II. Cadre et méthodologie de la recherche

Dans un cadre tel que celui des pays en transition, marqué par un environnement instable et incertain, les PME étrangères semblent privilégier les coentreprises associant des partenaires locaux. Face à un environnement institutionnel local en pleine recomposition, cette modalité de développement des activités prend une dimension particulière; dimension qui nous conduit à établir la problématique suivante, à travers la **formulation d'une question (II.1) articulant des** ...<sup>ii</sup>

<b>Objets théoriques</b>	<b>Objets empiriques</b>
- Des explications théoriques des co-entreprises en contexte international qui privilégient les aspects organisationnel et d'accès au marché	Un constat sur la situation des pays en transition. Elle est marquée par une prédominance de l'environnement institutionnel sur l'environnement concurrentiel et par l'instabilité de l'environnement institutionnel
- Des apports théoriques peu explicites sur le rôle des coentreprises dans les actions d'influence sur l'environnement institutionnel local	



### **Objet de recherche**

Notre problématique sera donc de mettre en lumière quelle peut être la contribution des coentreprises [en tant que modalité d'internationalisation] aux actions d'influence des PME sur l'environnement institutionnel des Pays en transition, afin de favoriser leur développement.

**Permettant de ...**

**Créer ou découvrir des ...**

**Objets empiriques,**

A savoir les actes d'influence des coentreprises sur l'environnement local, leurs ressorts et leurs conséquences sur le positionnement stratégique de la PME dans son approche du marché

**Pour ...**

**Comprendre la structure sous-jacente de la réalité,**

qui est que les coentreprises permettent aux PME françaises de développer leurs stratégies internationales dans les Pays en Transition par leurs actions d'influence sur l'environnement institutionnel local.

De cette problématique, nous avons établi trois hypothèses qui seront confrontées à notre démarche de recherche.

Première hypothèse.

1. *Les coentreprises contribuent au développement pour les PME internationalisées d'actions d'influence sur l'environnement institutionnel local des pays visés.*

Deuxième hypothèse : comment ?

- 2.1. *Les coentreprises se servent des ressorts relationnels à travers les réseaux du partenaire local pour agir sur l'environnement institutionnel local.*
- 2.2. *Le partenaire local apporte une connaissance des facteurs institutionnels locaux [économiques, culturels, politiques, réglementaires ...].*

Troisième hypothèse : à quelles fins ?

- 3.1. *Stimuler et agir sur l'environnement institutionnel local en profitant de ses transformations permanentes, conséquences de la situation de transition.*
- 3.2. *Amener l'environnement institutionnel local [à travers ses autorités] à modeler l'environnement concurrentiel local dans lequel la PME internationalisée évolue.*

## **II.2. Une démarche qualitative, exploratoire et longitudinale**

L'objectif de cet article s'inscrit dans une démarche exploratoire, visant à déterminer et comprendre le rôle des coentreprises dans les actions d'influence sur l'environnement institutionnel local, et comment ces actions contribuent au développement international des PME dans les pays en transition. Cette démarche a pour projet de "*décrire, décoder, traduire, ou du moins saisir la signification, et non la fréquence, d'un phénomène du monde social*" (Van Maanen 1983, in Lapassouse-Madrid et Rispal, 1996, p. 126).

La nature du sujet étudié explique ce choix. En effet, la revue de la littérature sur les coentreprises internationales démontre l'intérêt existant pour cette modalité d'internationalisation aux niveaux organisationnel et concurrentiel. En revanche, le rapport à l'environnement institutionnel reste mal connu, *a fortiori* dans une perspective d'analyse des relations d'influence des PME internationales sur l'environnement institutionnel local.

L'approche qualitative, reposant sur l'étude de cas, permet de répondre à la question du "*comment*", question centrale de l'objet de recherche et d'appréhender ce processus de façon dynamique. Le développement international, au centre de ce processus, est à la fois long et

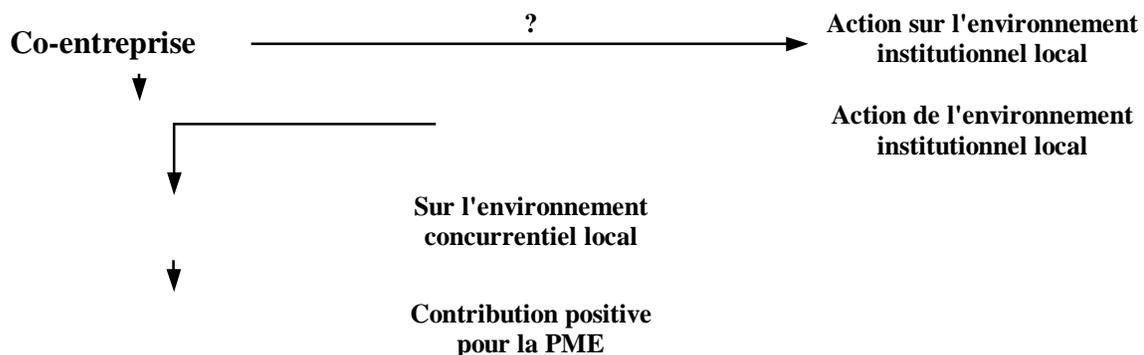
complexe et peut être marqué par de nombreux changements, tant internes qu'externes à l'entreprise. Dans un contexte aussi instable et incertain que celui des pays en transition, ces changements peuvent se trouver exacerbés.

La majorité des études portant sur la stratégie des entreprises, y compris dans une perspective internationale, se caractérise par une approche synchronique (Ageron, 1998). Welch et Luostarinen (1988) soulignent l'inadaptation d'une telle approche aux problématiques internationales, où "le fait de n'étudier que l'activité actuelle sur des marchés étrangers occulte un ensemble de changements internes à la PMI". A l'inverse, les études longitudinales, ou diachroniques, rendent compte du processus de développement international comme d'un phénomène construit. Elles expriment le contexte dans lequel les événements se produisent et permettent d'en souligner les évolutions.

En outre, le caractère sélectif de la mémoire des acteurs sur des sujets aussi sensibles que ceux relevant de la stratégie (Plane, 1999) n'assure pas une fiabilité suffisante des données dans le cadre d'études réalisées *a posteriori*. L'approche diachronique, en multipliant les entretiens "sur le vif", garantit la fiabilité des données dans le temps.

Notre démarche exploratoire de compréhension de l'action des coentreprises sur l'environnement local s'est appuyée sur un schéma d'analyse, présenté en Figure 2. Par le suivi et l'analyse du processus de développement international de PME dans les pays en transition via la coentreprise, nous avons cherché à mettre en évidence les actions d'influence des coentreprises sur l'environnement institutionnel local, et à comprendre comment ces actions visant à transformer l'environnement institutionnel se traduisaient dans l'environnement concurrentiel de la PME. Une fois ce schéma établi, nous avons recherché les facteurs d'influence spécifiques de la coentreprise sur l'environnement institutionnel local.

**Figure 2. Schéma d'analyse des comportements des coentreprises**



### II.3. La logique de collecte des données

L'étude présentée s'inscrit dans un projet plus vaste portant sur le thème des "*stratégies internationales volontaristes des PME dans les pays en transition*". Trois PME françaises de l'échantillon ont été retenues pour aborder la problématique spécifique de la relation à l'environnement institutionnel local et du rôle des coentreprises dans cette relation.

Le choix des entreprises, présentées en figure 3, a été réalisé en fonction de critères génériques [effectif compris entre 20 et 99 salariés; indépendance capitalistique; activité de production, dans la mesure où la finalité stratégique des alliances qui nous intéresse est celle de l'écoulement de produits] et de critères relevant de notre problématique [présence internationale préalable; développement de coentreprise dans un ou plusieurs pays en transition; homogénéité des partenaires locaux, volonté de développer une démarche d'action sur l'environnement].

**Figure 3. Caractéristiques des PME impliquées dans les coopérations interentreprises**

Société	Effectif	Activité	Capital	Statuts
<b>Cas 1</b>	<b>Coentreprise de transfert de technologie. Année de création : 1998</b>			
PME 01	67	Engins de travaux publics	Indépendante	Société Anonyme
Partenaire	220	Laboratoire d'analyse des routes	Public	Société autonome d'Etat
<b>Cas 2</b>	<b>Coentreprise de mise en bouteille. Année de création : 1997</b>			
PME 02	110	Verrerie - Flaconnage	Indépendante	Société Anonyme
Partenaire	400 env.	Agro-alimentaire	Public	Coopérative
<b>Cas 3</b>	<b>Coentreprise de fabrication locale. Année de création : 1997</b>			
PME 03	80	Machinisme agricole	Indépendante	Société Anonyme
Partenaire	100	Machinisme agro-alimentaire	Indépendante	Société Anonyme

La collecte des données s'est effectuée lors d'entretiens semi-directifs avec les responsables des PME [PDG, Directeur Export ainsi que Directeur Technique pour les Cas 01 et Cas 02 et Responsable Administratif et Financier dans le Cas 03]

La première série d'entretiens avait pour objet d'identifier la stratégie internationale de chaque PME en termes de réalisations et d'objectifs ainsi que d'apporter des précisions sur la coentreprise objet de la recherche [modalités retenues, caractéristiques du partenaire ...].

La deuxième série, conduite à quinze mois d'intervalle, a permis de constater l'évolution des démarches engagées par les PME via leurs coentreprises. Nous avons recherché l'influence de ces démarches sur l'environnement institutionnel local et ses conséquences sur l'environnement concurrentiel des PME internationalisées.

Lors de la troisième série d'entretiens [intervenue deux mois plus tard] nous avons procédé à une restitution des analyses réalisées à partir des données collectées auprès des acteurs, en les intégrant dans notre modèle. Après validation par les acteurs de la représentation de leur stratégie, les entretiens ont porté sur la recherche du rôle joué par la coentreprise dans la stratégie d'influence de l'environnement institutionnel local.

De ces séries d'entretiens, nous avons constitué trois monographies présentant les stratégies d'influences des PME internationales sur l'environnement institutionnel local et leurs incidences sur leur développement dans les pays en transition. Nous avons ensuite intégré les modalités identifiées de l'influence des coentreprises sur l'environnement local au modèle d'analyse et mis en lumière les causes de ce rôle particulier joué par les coentreprises.

### **III. Résultats de la recherche**

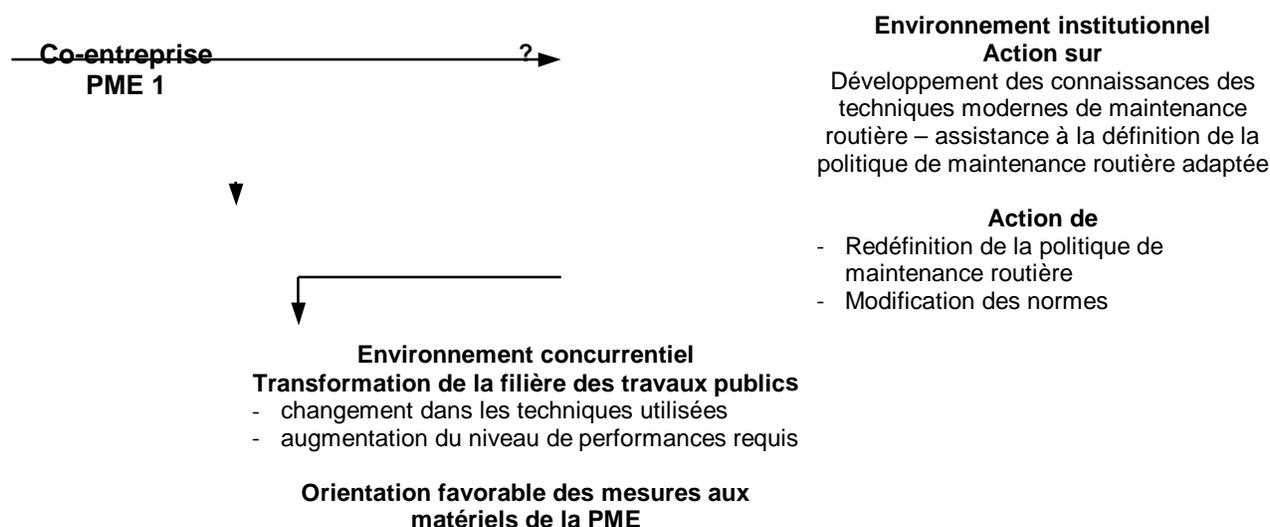
#### **III. 1. Trois monographies de démarches internationales dans les pays en transition**

La PME 01 produit des matériels pour la maintenance des routes selon une technologie d'application éprouvée sur l'ensemble du réseau secondaire français, peu onéreuse en termes d'investissement et de coût de réalisation des travaux, et adaptée à l'environnement des pays en transition. Sur ces constats, elle a engagé une démarche d'internationalisation dans ces pays, et plus particulièrement la Russie. Après une phase d'exportation, elle a créé en collaboration avec un partenaire local une usine d'assemblage de ses matériels. La coentreprise assure en outre la commercialisation. Dans le cadre de ce développement, elle a dépassé la simple activité de production de matériels pour l'entretien des routes, pour se positionner clairement sur l'ensemble de la filière des travaux routiers. Consciente des dysfonctionnements auxquels les acteurs locaux de la filière se trouvent confrontés dans la réalisation et la maintenance du patrimoine routier, la PME a développé ses activités sur l'ensemble des points clés de cette filière : très en amont du besoin de matériels nécessaires à l'entretien des routes, elle collabore avec les institutions locales dans l'orientation des politiques de réalisation et de maintenance routières. Elle participe ainsi à la définition des techniques utilisables et par là même guide le choix des matériels. En aval, dans le cadre de la réalisation des travaux, elle apporte une assistance au maître d'œuvre dans

l'organisation et la mise en œuvre des processus de réalisation des chantiers, le choix des matériaux nécessaires et l'évaluation des résultats obtenus.

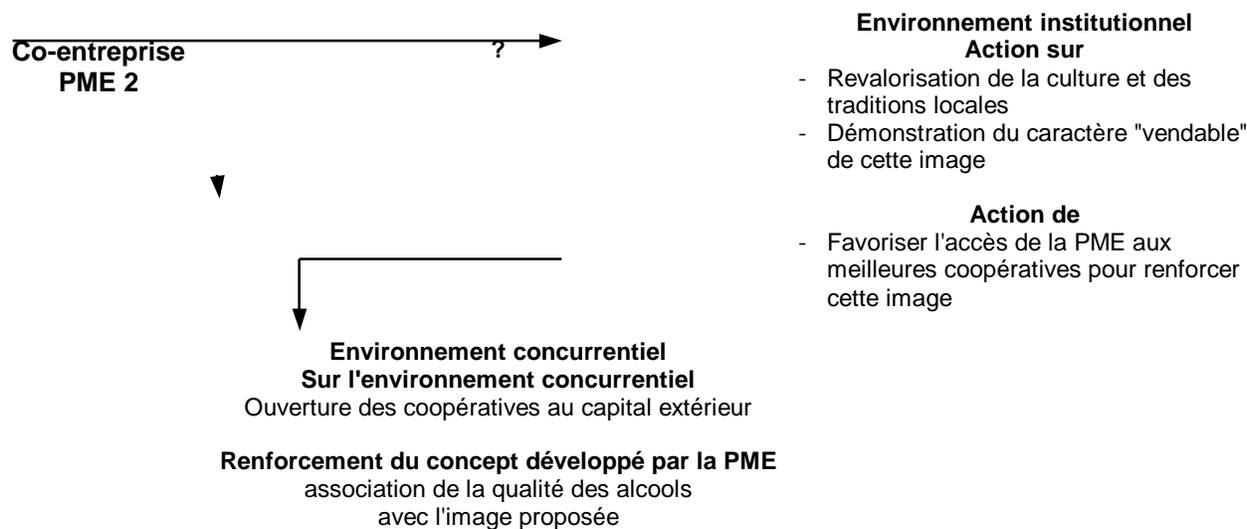
Par cette présence à tous les points sensibles de la filière des travaux publics, la PME s'est ainsi positionnée en tant qu'acteur clé de la filière des travaux publics de Russie. Cette position lui a permis de contribuer à l'évolution du référentiel normatif [défini par le Goststandard] dans les activités de travaux publics routiers d'une obligation de moyens [liés à la planification des travaux] vers une obligation de résultats, et donc de mesure de la performance des réalisations.

Les développements de cette stratégie de filière ont permis à la PME d'orienter selon ses propres critères les transformations du marché des matériels de travaux publics en Russie, et par ce fait, de commercialiser ses matériels fabriqués localement.



La PME 02 conçoit, fabrique et commercialise des bouteilles décorées en verre, destinées aux marchés des pays en transition. Ces bouteilles sont conçues pour valoriser des alcools blancs produits localement. Pour cela, la PME a développé une coentreprise avec une coopérative locale productrice d'alcool et a souhaité étendre cette modalité à d'autres coopératives réalisant un produit de qualité. Le concept original sur lequel la PME s'est développée repose sur l'association d'alcools blancs locaux à une identité nationale et historique forte, symbolisée par la décoration des bouteilles. Celle-ci représente un fait historique, un monument, un personnage illustre; autant de symboles de la culture locale. Ce support permet d'introduire la notion de luxe dans les produits issus des pays en transition.

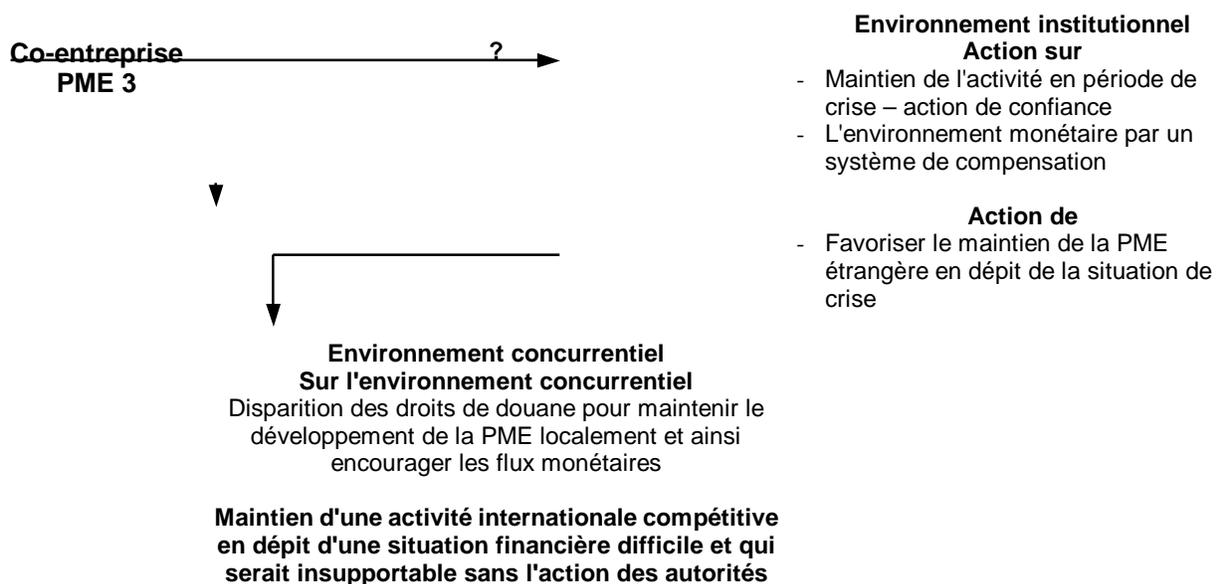
Cette démarche a contribué, à son échelle, au renouveau de la culture traditionnelle dans les pays en transition et à valoriser cette image sous la forme de produits de luxe. Dans des pays marqués par plusieurs décennies d'uniformisation des cultures sur le modèle soviétique et de reconstruction des traditions autour des héros de la Révolution, l'identité et la fierté nationale sont à rebâtir. Outre l'intérêt sur le consommateur, la portée de cette démarche réside dans l'action sur les autorités locales, qui voient là un moyen de valoriser une tradition, une culture et une image locale. Elles peuvent aussi démontrer l'intérêt de leur industrie, capable de fabriquer des produits de luxe, puisque vendus deux à trois fois plus chers que les marques basiques du pays. La PME touche les dividendes de sa démarche dans l'action des autorités locales, qui ont favorisé la création de nouvelles coentreprises avec les meilleures coopératives locales productrices d'alcools blancs. Ces coopératives étant directement ou indirectement liées à l'Etat, l'accord des autorités de tutelle est un pré-requis à toute ouverture vers des entreprises étrangères. Cette perception de l'intérêt que représente le produit de la PME comme vecteur de communication nationale favorise l'ouverture à la coopération des meilleures coopératives. La démarche de la PME se trouve ainsi renforcée; le contenu répondant en termes de qualité à l'image de luxe et de tradition véhiculée par le flaconnage.



La PME 03 est constructeur de matériels agricoles. Dans le cadre de son développement, cette PME s'est engagée très rapidement en direction des pays en transition, et a réalisé une coentreprise avec un partenaire local afin d'assembler en Ukraine des machines agricoles destinées au marché des kolkhoses. La production agricole obtenue par l'intermédiaire de ces

matériels performants est vendue à un conglomérat agricole et industriel, qui en assure la transformation. Une partie du coût des matériels est payée par ce conglomérat à la coentreprise sous la forme de productions agricoles transformées. Charge à elle de les revendre ensuite dans d'autres pays de la CEI puis de payer la PME française en devises.

Ce système de compensation, outre le fait qu'il limite les risques, permet surtout d'assurer le maintien de la présence de la PME française dans un pays en situation économique très délicate [difficulté à trouver des devises et niveau de risque très élevé, qui incite les organismes de couverture telle la COFACE à refuser leur soutien aux PME françaises]. Cette présence de la PME s'est avérée importante pour les autorités locales à deux niveaux. D'une part, elle démontre que les échanges industriels avec l'Ukraine restent possibles, même lors d'une crise telle que celle de 1998 et qu'il existe des solutions pour pallier le manque de devises. D'autre part, elle est essentielle pour l'Etat ukrainien, qui a fait de son indépendance alimentaire l'un des objectifs clés de sa politique; indépendance qui nécessite des matériels agricoles performants. En maintenant ses activités localement, y compris celles de service après-vente, la PME française garantit la fiabilité de ses matériels, dans un pays où la tradition veut plutôt qu'une fois en panne, un matériel agricole soit abandonné ou serve de stock de pièces détachées pour ceux qui fonctionnent encore. Pour assurer la continuité et encourager l'activité de cette PME, l'Etat ukrainien a pris des mesures administratives, parmi lesquelles la modification de sa codification douanière apparaît la plus significative. Les matériels agricoles importés se trouvent ainsi exonérés des 20% de droits de douane théoriquement prévus.



## **III.2. Agir sur l'environnement institutionnel : nature de l'apport des coentreprises**

### **1. Nature et finalités de l'action**

La présentation des monographies des trois PME étudiées met en lumière la capacité de ces entreprises à engager une action sur l'environnement institutionnel local des pays en transition dans le cadre de leur développement international. Cette présentation souligne la diversité des actions réalisées, ainsi que des cibles visées au sein de l'environnement institutionnel local.

La volonté **d'action sur l'environnement économique local** est présente dans deux des trois stratégies étudiées. La PME 01 se positionne sur l'environnement économique à travers une approche technique. Elle place le choix des techniques d'entretien des routes [choix duquel relève l'utilisation ou non de ses matériels] au niveau de la décision politique. Le réseau de communication routier est défaillant (Paturel, 1995) et freine le développement des échanges commerciaux intra-russe (Mercier-Suissa, 1998). Il est, de ce fait, une priorité politique dans le processus de transition (Larçon, 1996). La PME transforme donc la question technique [quelle technique routière, et avec quels matériels ?] en une réflexion d'ordre économique et politique [en fonction d'un niveau d'investissement et d'exigences de qualité du réseau définies, quelle technique routière, et donc en filigrane quels matériels, utiliser ?]. La démarche de la PME est née de la volonté d'agir au niveau de la décision budgétaire [c'est-à-dire dans le cadre de contraintes économiques], en fonction d'attentes politiques et stratégiques, et non pas au niveau de la discussion technique sur ses produits, qui n'est qu'une conséquence.

L'action sur l'environnement économique local de la PME 03 vise à démontrer qu'il est possible pour une entreprise étrangère de maintenir d'une activité d'échanges avec les acteurs locaux dans un contexte de crise économique et monétaire. Beaucoup plus que les volumes échangés, c'est la démarche choisie par la PME qui a eu un impact sur les autorités locales et qui les a amené prendre des mesures favorisant le maintien et le renforcement de ces échanges.

La détérioration de l'ancien cadre normatif établi par le modèle soviétique donne lieu à un environnement parfois souple, parfois extravagant (Bournois et Louart, 1998) dans lequel coexistent d'anciennes normes, l'embryon d'une nouvelle normalisation et de nombreux vides. Les pays en transition ont, au cours des dernières décennies, évolué dans un cadre normatif et réglementaire marqué par une formalisation systématique des procédures et un arbitrage

centralisé des décisions. La mutation vers une économie de marché déplace cette normalisation des économies nationales vers les entreprises; *"les entrepreneurs russes disent ainsi vivre une période assez étonnante où ils créent leur champ d'action autant qu'ils le subissent"* (Bournois et Louart, op. cit., p. 76). L'action de la PME 01 au **niveau normatif et réglementaire** vis-à-vis des autorités locales visait à accompagner l'argument économique relatif aux politiques de maintenance routière, d'un élément d'évaluation. En substituant aux exigences de respect des travaux en volume [nombre de kilomètres de routes réalisées] celles du maintien du patrimoine routier [exigence de qualité dans le temps des travaux réalisés, suivant la normalisation française], cette PME a transformé totalement l'approche des autorités locales dans les domaines relatifs à la politique routière.

L'action de la PME 02 a stimulé l'environnement institutionnel dans sa **composante culturelle**. La période soviétique a été marquée par une homogénéisation des cultures dans l'ensemble des Pays de l'Est, avec une remise en cause forte des traditions religieuses, historiques ... (Sapir, Badower et Crespeau, 1994). Cette homogénéisation s'est étendue jusqu'aux produits (Machkova, 1998). La rupture avec le modèle d'économie planifiée et l'indépendance nouvelle ou retrouvée de nombreux Etats génère un retour en force des traditions et de la recherche d'une identité nationale. Par sa démarche, la PME 02 s'est positionnée comme un vecteur de la reconstruction de cette identité culturelle nationale. Cette position ne peut qu'être perçue de manière positive et donc encouragée par les institutions locales. Et au delà de l'identité nationale, les autorités locales ont été sensibles au fait qu'une production nationale, en l'occurrence des alcools blancs pouvaient être présentée comme un produit transformé de luxe, susceptible d'exporter une image de qualité du pays vers l'extérieur. Il faut en effet noter qu'en raison de leur prix élevé, les principaux consommateurs de ces bouteilles sont étrangers, qui y voient un produit local de qualité et porteur de tradition.

L'ensemble des actions conduites par les PME pour stimuler ou influencer l'environnement institutionnel local reposent sur des facteurs qui correspondent à des traits spécifiques des pays en transition. Qu'il s'agisse de la remise en cause des critères économiques et normatifs des activités industrielles, des problèmes du règlement en devises étrangères des importations ou encore de la reconstruction d'une identité culturelle nationale, tous relèvent de préoccupations politiques fortes de la part des acteurs institutionnels. C'est en prenant en considération dans leur stratégie

d'internationalisation ces facteurs spécifiques au contexte de la transition que les PME ont pu stimuler l'environnement institutionnel local, afin d'obtenir un soutien de sa part. Ces observations confirment notre hypothèse 3.1. C'est là une différence essentielle par rapport à la perception traditionnellement renvoyée par les exportateurs à propos des institutions des pays en transition, généralement perçues comme des freins au développement de leurs activités.

Ces actions sur l'environnement institutionnel local ne constituent pas une finalité en soi, mais ont pour objet de faciliter la démarche des PME sur ces marchés ou de modeler les marchés dans un sens qui leur soit plus favorable. La stimulation de l'environnement institutionnel entraîne des actions de la part des acteurs institutionnels locaux sur l'environnement concurrentiel. L'hypothèse 3.2 est ainsi validée. Ces actions peuvent se traduire par :

**La création d'un marché nouveau**, comme dans le cas de la PME 01. En transformant la perception des autorités de leur politique d'entretien des routes, la PME s'est ouvert un marché jusque là réservé à d'autres techniques utilisant des technologies différentes de celles recourant à ses matériels.

**L'accès à un marché** ou à des ressources [en l'occurrence à des fournisseurs] auparavant inaccessibles. En s'attirant la confiance et l'intérêt des autorités russes, la PME 02 a pu poursuivre le développement de son concept. Conscientes de la portée de la démarche et soucieuses de l'image véhiculée à travers des bouteilles produites par la PME, les autorités ont facilité ses négociations avec les coopératives [propriétés de l'Etat] productrices des meilleurs alcools locaux.

**Le maintien de l'activité d'un marché** en dépit de conditions économiques difficiles. En démontrant sa volonté de rester présente sur le marché des matériels agricoles, considéré comme essentiel par les autorités locales, et cela en dépit des problèmes monétaires, la PME 03 ne pouvait que s'attirer la bienveillance de ces autorités. L'action sur les droits de douane visait à compenser les déséquilibres résultant des problèmes de change par un partage des gains entre le client final et la PME. Grâce à la hausse de ses prix, non supportée par le client final, la PME a pu financer les délais de règlement longs qu'implique le système de compensation et maintenir sa présence sur le marché ukrainien.

## 2. Rôle des coentreprises dans les actions d'influence

Pourquoi les coentreprises sont-elles plus adaptées que d'autres modalités au développement d'actions d'influence sur l'environnement institutionnel local, et comment contribuent-elles à ces actions ?

L'action sur l'environnement institutionnel local, qui vise à l'amener à transformer l'environnement concurrentiel ou la filière dans laquelle la PME veut se développer, implique un relais auprès des acteurs institutionnels locaux de cette volonté d'action de la PME. Le partenaire local, dès l'instant où son engagement dépasse le simple cadre contractuel et laisse présager d'un lien réciproque fort entre les partenaires, est à même de mobiliser des ressources à un niveau supérieur à toute autre modalité d'internationalisation de PME.

La première de ces ressources est la **connaissance des réseaux relationnels**, particulièrement forts dans les pays en transition. Comprendre et pouvoir pénétrer les réseaux relationnels locaux, marqués par une forte imbrication des composantes politiques, administratives et économiques, est un facteur essentiel. En effet, la période soviétique, contrairement aux idées reçues, a été marquée par le rôle essentiel des transactions entre acteurs au sein des filières d'activités. Face aux dérives de la planification, les acteurs du jeu économique-administratif avaient pour habitude de réaliser des marchandages parallèles et différents des objectifs officiellement affichés (Sapir, Badower et Crespeau, 1994). Ces pratiques perdurent avec la transition économique. "*Ce réseau de relations est l'armature classique et fondamentale de tout développement commercial en Russie*" (Mercier-Suissa, 1998, p. 84). L'opportunité de recourir à un partenaire russe intégré dans ces réseaux relationnels ouvre "*une relation directe et rapide avec les décideurs dans une filière [en l'occurrence celle des travaux publics routiers] aux centres de décision encore très centralisés, et de développer des arguments économiques très en amont de l'approche concurrentielle traditionnelle*" [PME 01]. Cet accès direct aux pouvoirs décisionnaires permet en effet de se placer à un niveau général, loin, en apparence, des questions de marchés et de concurrence. Dans le cadre de ce positionnement, les questions relèvent beaucoup plus de la problématique de transition économique : la PME 01 s'est ainsi trouvée impliquée dans la mutation de la politique d'entretien du réseau routier; tandis que, pour sa part, la PME 03 était au cœur de la problématique d'indépendance alimentaire voulue par l'Ukraine. L'implication à ce niveau décisionnel permet d'acquérir une position de pionnier (Demil, 1998), telle qu'elle peut se produire dans un contexte de mutation technologique : "*La réglementation est encore floue, incohérente et l'administration attend de voir les solutions émerger du terrain. Le contexte est*

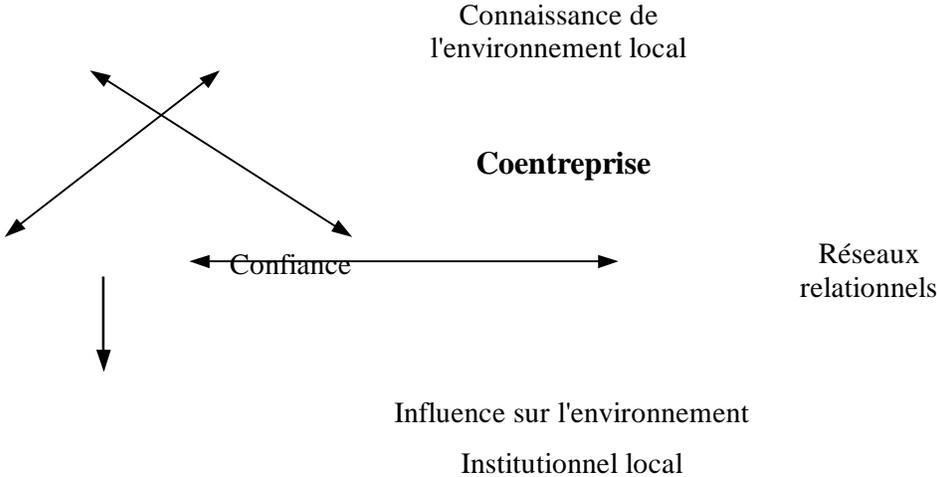
*donc incertain pour les acteurs formant l'environnement et il est possible de leur imposer ses propres normes"* (Demil, 1998, p. 113). La connaissance des réseaux locaux apparaît donc comme un levier essentiel d'une action destinée à profiter des carences de la transition pour imposer ses propres critères. La coentreprise permet aux PME étrangères de s'immiscer dans les réseaux locaux à des niveaux qui leur sont inaccessibles dans tout autre pays et qui le seraient tout autant dans les pays en transition en son absence, confirmant ainsi l'hypothèse 2.1.

**La connaissance des spécificités de l'environnement institutionnel local**, qui outre les réseaux relationnels, présente de profondes différences [culturelles, normatives et réglementaires, économiques ...] avec les marchés traditionnels d'Europe. Or pour Aliouat (1996, p. 38 ) "*la transnationalisation [pluralité culturelle, réglementations diverses ...] est un facteur d'augmentation de la quantité d'informations à traiter*". La coentreprise permet dans ce contexte de pallier l'absence de système d'informations local structuré, destiné à recueillir les nécessaires informations sur le marché et sur ses acteurs [validation de l'hypothèse 2.2]. La mobilisation du partenaire dans l'apport de connaissances sur les spécificités locales intervient à différents niveaux de la démarche internationale de la PME. Elle peut s'avérer essentielle dans la structuration de l'argumentaire destiné aux acteurs institutionnels locaux, comme dans le cas de la PME 01 : les données disponibles sur la politique routière de la Russie étaient incomplètes et insuffisantes pour assurer la démonstration économique aboutissant au choix de techniques d'applications recourant aux matériels de la PME. La connaissance de terrain du partenaire local, acteur de cette filière, a permis de combler le manque de données statistiques par une analyse qualitative issue du retour d'expérience du partenaire.

Cette connaissance des spécificités locales trouve aussi sa justification dans l'adaptation du produit aux exigences locales. Ainsi la PME 02, dont le produit comporte une forte part de culture locale, s'est appuyée sur les observations de son partenaire pour identifier les images représentatives de la culture locale. Le secteur d'activité de la PME 02 est en effet porteur de traditions et d'une forte culture locale. Les informations recueillies par les circuits traditionnels ne permettraient pas de garantir la pertinence du message proposé, ni de se prémunir contre d'éventuels impaires. Or dans ce cas, c'est sur la justesse de la communication et son adéquation avec les spécificités culturelles locales que repose le concept de base du produit exporté sur ce marché.

L'implication d'un acteur local dans le développement de la PME étrangère est une preuve de son réel engagement au plan local pour les décideurs institutionnels. Elle est essentielle au développement de la **confiance entre les acteurs**. Face aux investissements étrangers, ces acteurs institutionnels locaux peuvent en effet redouter un comportement opportuniste de la part des entreprises étrangères (Garrette et Dussauge, 1995, p. 116). Celles-ci peuvent être tentées de ne voir dans le pays d'accueil qu'un débouché commercial ou une source de ressources bon marché. Ce risque est d'autant plus significatif dans les pays en transition qu'ils disposent d'un niveau de formation élevé (Commission Européenne, 1998) et d'une réelle culture industrielle (Paturel, 1995). Or les institutions locales voient dans l'implication des entreprises étrangères une contribution possible à la réussite de la transition économique par des apports technologiques et organisationnels. L'implication d'un partenaire local permet de dépasser la relation "client-fournisseur" et positionne la coentreprise dans ce contexte de développement local. Il permet de bâtir une relation de confiance entre la PME internationalisée et les autorités politiques et administratives locales. C'est là un pré-requis indispensable à l'implication de ces acteurs institutionnels locaux dans une démarche de transformation de l'environnement concurrentiel tel que nous l'avons éclairé. Ainsi la PME 02 a du démontrer la réalité de son engagement et la portée de son apport pour l'environnement local avant de se voir autorisé l'accès aux meilleures coopératives locales.

**Figure 4. Facteurs d'influence des coentreprises sur l'environnement institutionnel local**



Dans sa relation avec l'environnement institutionnel local, la PME internationale s'appuie sur trois facteurs spécifiques à la coentreprise; facteurs qui se supportent mutuellement. La combinaison de ces trois facteurs permet de s'intégrer à l'environnement institutionnel local. En effet, l'entreprise a connaissance des caractéristiques et des spécificités de cet environnement, ainsi que des circuits décisionnels susceptibles d'asseoir sa démarche. Enfin, les acteurs institutionnels locaux sont plus réceptifs à sa démarche, qui répond à leurs intérêts propres. La portée de ces facteurs que seul un partenaire local est à même d'asseoir, permet d'exercer une action sur les décideurs locaux, comme spécifié dans la figure 4. Elle confirme en ce sens notre hypothèse 1.

## Conclusion

L'approche exploratoire fait apparaître l'importance du rôle joué par les coentreprises dans le d'actions d'influence des PME sur l'environnement institutionnel dans les pays en transition. Dans un contexte marqué par une très forte présence de cet environnement institutionnel, les PME françaises, objet de l'étude, ont en effet pu se développer sur ces marchés par une stratégie de transformation des conditions locales. Profitant des opportunités d'action générées par la transition, elles ont su s'intégrer à l'environnement institutionnel pour en actionner les leviers [leviers normatif et réglementaire, culturel et économique] afin de transformer l'environnement concurrentiel local dans un sens qui leur soit plus favorable. Une telle démarche ne s'est avérée possible que par l'implication d'un partenaire local, dans le cadre de coentreprises. La complexité de l'environnement institutionnel des pays en transition, qui s'explique par des facteurs politiques, historiques ou socio-culturels, rend en effet nécessaire le rôle d'un acteur local rôdé à cette complexité spécifique. La connaissance de l'environnement local, l'usage des réseaux relationnels et la confiance sont les trois principaux critères explicatifs de l'importance des coentreprises dans la démarche d'influence de l'environnement institutionnel local.

---

<sup>i</sup> Ainsi, dans le contexte de notre problématique, "*le concept à recommander dans les pays de l'Europe centrale est proche de celui que Croué (1993) appelle la standardisation adaptée*" (Machkova, 1998, p. 110).

<sup>ii</sup> Adaptation du schéma de Allard-Poesi et Maréchal, in Thiéart et coll. (1999, p. 39).

---

## **Bibliographie**

- ALIOUAT B. (1996), "Les stratégies de coopération industrielle", Economica, Paris, 226 p.
- ALLARD-POESI F. et C. MARECHAL (1999), "Construction de l'objet de la recherche", in THIETART Raymond-Alain et coll., "Méthodes de recherche en management", Dunod, Paris, 535 p.
- ANDREEVA V., E. VASILENKO et T. RASKOUTINA (1998), "Les petites entreprises en Russie. Une enquête dans 14 régions", Le Courrier des Pays de l'Est, n°427, p. 46-52.
- BENSEDRINE J. (1997), "Les stratégies des entreprises dans les processus institutionnels. Le cas des producteurs de CFC", Thèse de doctorat de sciences de gestion, IAE d'Aix en Provence – ESSEC, 579 p.
- BENSEDRINE J. et B. DEMIL (1998), "L'approche néo-institutionnelle des organisations", in LAROCHE H. et J.-P. NIOCHE (1998), "Repenser la stratégie. Fondements et perspectives", Vuibert, Paris, 378 p.
- BOUAYAD A. (1996), "Les alliances stratégiques", Dunod, Paris, 148 p.
- BOURCIEU S. (2000), "L'internationalisation des PME. Du déterminisme au volontarisme stratégique", Gestion, Vol. 25 (1), p. 11-22.
- BOURNOIS F. et P. BOUART (1998), "L'Europe de l'Est dix ans après", Revue Française de Gestion, janvier-février, p. 72-79.
- CATTANEO E. (1992), "Managing joint ventures in Russia: Can the Problems be solved ?", Long Range Planning, Vol. 25(5), p. 68-72.
- COEURDEROY R. et B. QUELIN (1994), "L'économie des coûts de transaction, un bilan des études empiriques", Groupe HEC, Cahier de recherche n°513, 108 p.
- Commission Européenne (1998), "Futurs de Russie. Acteurs et facteurs déterminants", Les Cahiers de la Cellule Prospective, Office des Publications officielles des Communautés Européennes, 95 p.
- DAVIDSON W.H. et D.G. MCFETRIDGE (1985), "Key characteristics in the choice of international technology transfer mode", JIBS, 16, p. 5-21.
- DEMIL B. (1998), "Le pionnier et les suiveurs", Revue Française de Gestion, juin-août, p. 107-115.
- Di MAGGIO P.J. et W.W. POWELL (1991), "The new Institutionalism in organizational analysis", University of Chicago Press, Chicago.
- DONCKELS R. et J. LAMBRECHT (1995). "Joint ventures: no longer a mysterious world for SMEs from developed and developing countries", International Small Business Journal, vol. 13 (2), p. 11-26.
- DRISCOLL A. M. et S. J. PALIWODA (1997), "Dimensionalizing international market entry mode choice", Journal of Marketing Management, vol. 13 (1-3), p. 57-87.
- DUNNING J. H. (1988), "The eclectic paradigm of international production. A restatement and some possible extensions", Journal of International Business Studies, Spring, p. 1-31.
- ESKELINEN H. et E. VATNE (1996), Ressources ou barrières à l'exportation ? L'impact des réseaux locaux pour les PME nordiques", Revue Internationale PME, vol. 9 (3-4), p. 67-94.
- FEY C. (1995), "Important design characteristics for russian – foreign joint ventures", European Management Journal, Vol. 13 (4), p. 405-415.
- GARRETTE B. et P. DUSSAUGE (1995), "Les stratégies d'alliance", Edition d'Organisation, Paris, 283 p.

---

JOYAL A. et al. (1996). "Typologie des comportements stratégiques des PME exportatrices", *Revue Gestion*, vol. 21, no 1, p. 29-37.

KAUFMANN F. (1995), "Internationalisation via co-operation. Strategies of SME", *International Small Business Journal*, Vol. 13 (2), p. 27-33.

KRIM N. (1993), "La coopération industrielle internationale : une stratégie d'internationalisation de l'entreprise", *Cahier de recherche du CETAI 1993/13*, 32 p.

LAPASSOUSE-MADRID C. et M. RISPAL (1996), "La relation PMI exportatrice / interlocuteur local : proposition de classification sur base d'interviews d'exportateurs", *Gestion 2000*, juillet-août, p. 125-142.

LEVY C. (1998), "L'adaptation locale, fil rouge des multinationales", *Management Dossier Europe centrale*, *Les Echos*, 22 septembre 1998, p. 49-51.

MACHKOVA H. (1998), "Pratiques et politiques de marketing en Europe de l'Est", *Revue Française de Gestion*, janvier-février, p. 107-115.

MERCIER-SUISSA C. (1998), "De nouvelles pratiques de management en Russie", *Revue Française de Gestion*, janvier-février, p. 80-90.

NAULLEAU G. (1993), "La joint venture internationale : une forme complexe et labile d'entreprise", *Gérer et comprendre*, n°30, p. 4-16.

OLIVER C. (1991), "Strategic responses to institutional processes", *Academy of Management Review*, vol. 16 (1), p. 145-179.

OSBORNE K. (1996), "The Channel Intergration Decision for Small-to Medium-sized Manufacturing Exporters", *International Small Business Journal*, vol. 14 (3), p. 40-56.

PARADIS P. et A. RUBIN De CERVIN (1998), "Entrepreneuriat et Fédération de Russie", *L'Observateur de l'OCDE*, n°210, p. 20-22.

PATUREL R. (1996), "Un peu de clarté dans le monde obscur des alliances", *Revue Française de Gestion*, Janvier-février, p. 136-138.

PATUREL R. (1997), "Filiales communes", p. 1337-1355, in *Encyclopédie de gestion*

PRAS B. et A. BOUTIN (ouvrage coordonné), (1995). "Les Euro – PMI", *Economica*, Paris, 224 p.

SAPIR J. (1996), "Le chaos russe", *Editions La Découverte*, Paris, 329 p.

SAPIR J. , A. BADOWER et M. CRESPEAU (1994), "L'expérience soviétique et sa remise en cause", *Bréal*, Rosny, 255 p.

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

SCHILLACI C.E. (1987), "Designing successful joint ventures", *Journal of Business Strategy*, 2, p. 59-63.

SHANE S.C. (1992), "The effect of cultural differences in perceptions of transaction costs on national differences in the preference for licensing", *Management International Review*, n°32, p. 295-311.

URBAN S. et S. VENDEMINI (1994), "Alliances stratégiques coopératives européennes", *DeBoeck Université*, Bruxelles, 254 p.

VASSEUR J. (1996), "Les coopérations commerciales internationales : spécificités et mode d'emploi", *Revue Française du Marketing*, n°157-158, p. 43-53.