

« Dans quel réseau les PME s'intègrent-elles lors de leur implantation sur un territoire étranger ? »

Ekaterina Le Pennece,

Docteur en Science de Gestion

GREDEG UMR N°6227 UNS-CNRS

lepennecekatrina@gmail.com

Emmanuelle Reynaud

Professeur des universités, Directrice du département Stratégie

IAE d'Aix-en-Provence, CERGAM

emmanuelle.reynaud@iae-aix.com

Résumé : Cette proposition de communication aborde la thématique de l'internationalisation des petites et moyennes entreprises (PME). Plus spécifiquement, notre recherche est focalisée sur l'approche décrivant l'intégration des PME dans le réseau développé sur le territoire d'implantation des entreprises. Au-delà des formes multiples de réseaux accompagnant les entreprises dans leur démarche d'internationalisation (relationnels, informels, personnels et territoriaux), nous pensons que le réseau d'influence joue un rôle dans l'internationalisation de ces PME. Les résultats de notre recherche nous permettent de définir les principales caractéristiques du réseau d'influence (les acteurs, les liens entre eux et les ressources qu'ils partagent avec les entreprises). Ces éléments peuvent être exploités aussi bien par les théoriciens du point de vue des différentes étapes mises en évidence, que par les dirigeants des PME lors de leur internationalisation dans d'autres pays.

Mot clefs : internationalisation des PME, réseau d'influence

Abstract: The main topic of this project is the internationalization of the small and medium enterprises (SMEs). More specifically, our research is focused on the approach describing the integration of the SMEs on the influence network developed in the area of their current location. Beyond the multiple forms of networks supporting companies in their internationalization process (relational, informal, personal and territorial), we think that the influence network plays the most important role in the internationalization of SMEs. The results of our research allow us to describe the main characteristics of the influence network (players, links between themselves and the resources they share with companies). Our results can be used by academic researchers, managers and leaders of the SMEs in their internationalization process and finally by the government seeking to attract foreign investments and improve their performances.

Keywords: internationalization of SMEs, influence network

« Dans quel réseau les PME s'intègrent-elles lors de leur implantation sur un territoire étranger ? »

L'internationalisation¹ croissante des firmes, couplée aux progrès techniques en matière de moyens de communication et à l'agrandissement de l'Union Européenne ouvrent des vastes possibilités aux petites et moyennes entreprises (PME). Les modes d'entrée et les localisations territoriales sont deux questions centrales dans l'internationalisation des PME, qui ont donné lieu à de nombreuses réflexions proposant des cadres théoriques pertinents pour les étudier (McDougall et Oviatt, 2000 ; Torrès, 2002 ; Etrillard, 2004 ; Hutchinson et al., 2005 ; Chtourou, 2006 ; Ruzzier et al., 2006 ; Freeman et al., 2006 ; Prashantham et Dhanaraj, 2010 ; Freeman et al., 2010).

Les PME occupent une place primordiale dans le paysage économique international (Torrès, 2002). Actrices majeures de la mondialisation, leur développement international constitue, pour leur pays d'origine, de forts enjeux économiques en termes d'innovation, d'emplois et de dynamisme international. Les chiffres en témoignent. Selon une analyse portant sur le commerce extérieur en 2010, il y avait environ 91 000 entreprises exportatrices en France, contre environ 107 000 entreprises exportatrices en France en 2000². En Allemagne, elles étaient 350 000, et en Italie, 200 000. Les analyses effectuées auprès de ces PME exportatrices ont démontré que 92 % des entreprises sont satisfaites de s'être lancées à l'export et 87 % des PME souhaitent augmenter leur chiffre d'affaires à l'export³ (TNS Sofres, 2011).

Ces chiffres illustrent la légitimité des recherches sur l'internationalisation des PME, soutenues par la communauté académique depuis de nombreuses années (Penrose, 1959 ; Buckley et Casson, 1995 ; Coviello, 2006 ; Thorelli, 1986). De même, dans la lignée des travaux de Mathews et Zander (2007) et Ojala (2009), une société peut tirer un avantage compétitif en construisant des réseaux internationaux pour accéder à de nouvelles connaissances, ressources et compétences d'autres pays. Gemser et al. (2004) soulignent que l'internationalisation émerge à la suite de comportements influencés par une multitude de

¹L'internationalisation est définie comme « l'ensemble des démarches qu'une entreprise engage pour se développer au-delà de son territoire national : exportation, recherche de partenaires commerciaux, investissement à l'étranger, recrutement de personnel étranger, etc. » (Laghzaoui, 2009, p. 53).

² Source : Résultats du commerce extérieur en 2010 (www.economie.gouv.fr)

³ Source étude TNS Sofres pour CGPME/UPS, juin 2011

relations formelles et informelles. Notre recherche est focalisée sur l'approche décrivant les relations des PME avec le réseau développé sur le territoire d'implantation des entreprises. Au delà des formes multiples de réseaux accompagnant les entreprises dans leur démarche d'internationalisation (relationnels, informels, personnels et territoriaux), nous pensons que le réseau d'influence joue un rôle dans l'internationalisation de ces PME. Nous cherchons à répondre à la question de recherche suivante : *Dans quel(s) réseau(x) les PME s'intègrent via leurs implantation sur un territoire étranger?* Pour répondre à cette interrogation, notre recherche repose sur une méthode qualitative, centrée sur une étude de cas enchâssé, avec trois sous-unités d'analyse (Yin, 2003 ; Musca, 2006). En poursuivant la logique de Lipset et al. (2004), et de Musca (2006), notre étude se situe à deux niveaux : « macro-unité » et « micro-unités ». Nous avons choisi comme « macro-unité » le territoire sur lequel le réseau étudié s'est formé, le lieu d'implantation des PME avec ses trois « micro-unités » d'analyse : les dirigeants des PME, les acteurs publics et les acteurs privés présents sur ce territoire.

Dans le contexte actuel de crise financière et de ralentissement économique en Europe, les PME européennes sont davantage soucieuses de développer une activité à l'étranger, notamment dans les pays du groupe BRIC (Brésil, Russie, Inde et Chine) car elles espèrent trouver dans ces marchés une croissance beaucoup plus rapide qu'en Europe⁴. C'est pourquoi, la Russie constitue un bon terrain pour notre recherche. En effet, « *la Russie est une nouvelle frontière qui vaut d'être explorée et où il peut y avoir beaucoup à gagner* » (Mariton, 2003, p. 5). C'est un pays dynamique. Le climat d'affaires qui y règne, l'avenir des échanges commerciaux et des investissements demeurent prometteurs. Le pays est réputé pour la présence active de réseaux territoriaux impactant tous les acteurs du marché. La notion de « svazi » ou « réseau d'influence » est importante pour le milieu économique et politique russe. L'établissement de bonnes relations avec les partenaires et avec les autorités gouvernementales est un des secrets du succès dans un pays comme la Russie où les difficultés et les obstacles sont nombreux.

Après avoir effectué un état des lieux des approches théoriques de l'internationalisation par les réseaux des PME, nous introduirons le concept de « réseau d'influence ». Cette phase théorique sera suivie par une recherche empirique mettant en évidence le rôle des acteurs du réseau d'influence dans l'implantation de PME européennes en Russie.

⁴ « Annual Report on European SMEs », Commission Européenne, 2009

1 Cadre théorique

1.1 Les approches théoriques de l'internationalisation par les réseaux

Au sein des recherches sur le thème des réseaux et de l'internationalisation des PME, trois objets d'étude se dessinent actuellement : l'approche par le « *home réseau* », réseau développé par les PME dans le pays d'origine (Coviello et Munro 1997 ; Chetty, 2000 ; Julien et Ramangaly, 2003 ; Loane et Bell, 2006 ; Bacq et Coeurderoy, 2010), l'approche décrivant le processus de création des réseaux par les PME sur le territoire d'implantation (Coviello, 2006 ; Bueno Merino, 2009 ; Freeman et Cavusgil, 2007 ; Elidrissi et al., 2013) et enfin la dernière traitant du réseau développé sur le territoire sur lequel celles-ci s'implantent (Sapienza et al., 2005 ; Liesch et al., 2002 ; Blankenburg, 2001 ; Freeman et al., 2010).

La première approche étudie le rôle du réseau dans le processus d'internationalisation rapide. Deux conclusions importantes peuvent être tirées de ces travaux. Premièrement, le réseau est considéré comme une ressource intangible, indispensable pour une PME dès sa création (Coviello et Munro 1997 ; Loane et Bell, 2006). Deuxièmement, les réseaux influencent les choix stratégiques d'internationalisation des PME, notamment en ce qui concerne le choix du territoire d'implantation (Coviello et Munro, 1995, 1997), le choix du mode d'entrée (Moen et al., 2002) ainsi que le développement et la diversification des produits et des services offerts (Chetty, 2000 ; Julien et Ramangaly, 2003). Selon cette approche, la réussite de l'internationalisation, loin d'être assimilée à un acte solitaire, dépend de la qualité des réseaux dans lequel s'inscrit le projet d'implantation (Coeurderoy et Bacq, 2012).

La deuxième approche décrit le processus de création des réseaux par les PME sur le territoire d'implantation (Coviello, 2006) autrement dit elle cherche à « *comprendre les actions engagées par les entrepreneurs pour construire et développer leurs réseaux à l'international* » (Elidrissi et al., 2013, p. 8). Dans cette démarche, le processus de création de réseau et la gestion des liens avec ses membres sont uniques pour chaque entreprise. Ils dépendent de l'équipe dirigeante (Weerawardena et al., 2006). Contrairement aux grandes entreprises, les PME ne cherchent pas à stabiliser leurs réseaux. Ces derniers sont dynamiques et constitués de beaucoup de liens temporaires.

La troisième approche décrit les réseaux formés sur le territoire d'implantation. Les travaux appartenant à cette approche suggèrent d'étudier le réseau d'acteurs que l'entreprise tisse lorsqu'elle s'implante dans un pays. Les travaux autour de cette thématique sont limités à

ce jour (Chen et al., 1998 ; Sapienza et al., 2005 ; Freeman et al., 2010). Ces études constatent que les réseaux font partie des forces influençant le processus d'entrée sur le marché étranger, parmi d'autres. Toutefois, même si ces travaux reconnaissent l'importance des réseaux formés sur un territoire d'implantation des PME, ils n'apportent pas de spécifications sur leurs caractéristiques. Dès lors, l'objectif majeur de notre recherche est de comprendre dans quel réseau les PME s'intègrent-elles lors de leur implantation sur un territoire étranger.

1.2 Les PME et leurs réseaux

Le réseau ouvre de vastes possibilités pour les PME. Selon Oviatt et McDougall (1994, 1995), le réseau réunit les acteurs du marché : son intégration facilitera l'accès au marché et aux ressources. Burt (1997) démontre que le réseau a trois avantages principaux : accès à l'information, rapidité de transmission de l'information, construction de la réputation,.

Nous avons analysé les appellations des réseaux sociaux employées dans les travaux les plus récents (voir tableau 1). Nous avons constaté que l'appellation la plus répandue est le réseau personnel. Plusieurs travaux utilisent les appellations de réseaux relationnels, réseaux informels et réseaux informationnels. Ces types de réseaux possèdent des caractéristiques très similaires et décrivent les réseaux créés par les individus connectés par des liens informels. Les appellations de réseaux territoriaux, réseaux à base territoriale/réseaux territorialisés et réseaux communautaires sont caractérisées par la mise en valeur des acteurs publics dans la construction du réseau. En mobilisant les acteurs privés dans le projet territorial, les acteurs publics ont initié la construction de proximités institutionnelle et organisationnelle (Gosse et Sprimont, 2010). La notion de réseaux d'affaires a été introduite par Julien et al. (2006). Ce type de réseaux est formé par les organismes professionnels avec lesquels les PME entretiennent des relations formelles.

Tableau 1 : Les différentes appellations des réseaux sociaux

Types de réseaux	Acteurs du réseau	Définitions	Auteurs
Réseaux personnels	Individus : pour Julien et al. (2002), « un ou deux amis, quelques membres clefs du personnel, un collègue d'études, un membre du groupe d'entrepreneurs, etc., soit généralement entre 8 et 9 personnes » (p. 3),	« Le terme réseau personnel a été utilisé dans la littérature pour englober des acteurs qui n'étaient pas traités en tant qu'individus » (O'Donnell et al., 2001, p. 750).	Aldrich et Zimmer (1986) ; O'Donnell et al. (2001) ; Larson et Starr (1993) ; Hung (2006) ; Julien et al. (2006) ; Barnir et Smith (2002) ;
Réseaux informels	Individus : « les échanges informels entre individus. » (Taddei, 2009, p. 101)	« Les réseaux informels peuvent se développer dans de nombreuses situations organisationnelles, leur développement est toutefois favorisé dans des contextes de forte proximité, celle-ci pouvant se manifester sur des critères géographiques, organisationnels, personnels ou professionnels » (Taddei, 2009, p. 101)	Mercklé (2004) ; Barnes (1972) ; Gilmore et Carson (1999) ; Julien (2005)
Réseaux relationnels	Individus (Surply, 2006) : « les acteurs sont des amis, des connaissances, des collègues » (p. 204)	« L'ensemble des relations interpersonnelles qu'un individu entretient avec des personnes significatives de son entourage social » (Surply, 2006, p. 204)	Hansen (1999) ; Gilmore et Carson (1999) ; Barnir et Smith (2002) ; Huault (2004)
Réseaux territoriaux	Les organisations et les individus :	« L'ensemble des relations interpersonnelles qui relient les acteurs d'un territoire » (Keramidas, O. et al., 2012)	Brüderl et Preisendörfer, (1998) ; Keramidas et al, (2012) ; Gosse et Sprimont (2010)
Réseaux à base territoriale Réseaux territorialisés	Les organisations et les individus :	« acteurs économiques et publics locaux autour de référents partagés » (Ehlinger et al., 2007, p. 165).	Ehlinger et al., (2007) ; Taddei (2009) ; Ansell et Gash, (2007) ; Snow et al., (1992) ;

Types de réseaux	Acteurs du réseau	Définitions	Auteurs
Réseaux informationnels	Individus : « entre les différents acteurs sont particulièrement serrés » (Julien et al., 2006, p. 2)	Les réseaux informationnels servent aux dirigeants de PME « <i>pour découvrir de nouvelles occasions d'affaires, soutenir l'innovation et, finalement, orienter leur stratégie</i> » (Julien et al., 2006, p. 1).	Julien et al. (2006)
Réseaux d'affaires	Les organisations : « Les fournisseurs et équipementiers, les distributeurs, mais aussi les clients », (Julien et al., 2006, p. 11)	Il s'agit des réseaux qui : « <i>jouent souvent un rôle majeur pour au moins démarrer le processus d'innovation ou le changement ou encore fournir diverses informations complémentaires pour soutenir celle-ci.</i> » (Julien et al., 2006, p. 11)	Julien et al. (2006)
Réseaux communautaires	Les organisations et les individus : « L'ensemble des entrepreneurs et des détenteurs de ressources sur un territoire donné » (Aldrich et Zimmer, 1986, p. 12).	« <i>L'ensemble des personnes reliées par un certain type de relations est construit en identifiant les liens entre chaque personne dans la population étudiée</i> » (Aldrich et Zimmer, 1986, p. 12).	Dubini et Aldrich (1991) ; Aldrich et Zimmer, 1986)

Les caractéristiques des appellations présentées ne couvrent pas les spécificités des PME internationales. Nous proposons donc d'introduire une nouvelle appellation, celle de réseau d'influence, qui décrira le réseau formé sur un territoire choisi par les PME et dont le principal objectif est de faciliter son « encastrement » territorial.

1.3 Le concept du réseau d'influence

Développé depuis plus de 50 ans grâce aux travaux pionniers de French et Raven (1959, 1965), le concept d'influence a été employé dans différents domaines comme la psychologie, la sociologie, la géopolitique, la politique et l'intelligence économique. La *psychologie* définit ce concept comme un phénomène négatif, parasite, vécu par l'individu avec la conviction d'une action occulte qui dirige ses pensées, oriente ses sentiments, commande tout ou partie de ses actes et de ses comportements (Séglas et Barat, 1913). Dans le domaine de la sociologie, l'influence sociale est considérée à travers le système de relations qui la sous-tend. « *Comprendre le fonctionnement social comme un système d'influences permet de saisir la nature dynamique du social à travers deux aspects complémentaires : la malléabilité de l'individu pris dans le tissu social et sous la pression des normes, d'un côté, et le poids des déterminations ainsi que du contrôle social, dont l'individu n'a pas forcément conscience* » (Fischer, 2010, p. 238). La *Géopolitique*, quant à elle, définit les zones d'influence. Il s'agit de la politique d'influence opposée à la politique de puissance (G. Chabot, 1952). Une zone d'influence est une zone « *polarisée par un centre, pour un ensemble de relations (aire d'influence d'une ville) ou une catégorie de relations (aire d'influence culturelle ou commerciale, aire de chalandise)*. La notion d'influence est difficile à préciser. Elle se mesure à partir des fréquences (ou des probabilités) de déplacement des résidents de la périphérie vers le centre à l'occasion de leur recours aux services qu'il offre » (Chabot, 1952, p. 72). En science politique, l'influence a pour objectif de modifier le comportement d'une cible. François (2004) explique le processus d'influence de la façon suivante : les individus ciblés agissent de leur plein gré, consciemment ou pas, alors que dans le cas de la contrainte, ils agissent consciemment contre leur gré. Lorsqu'il s'agit d'influence à des fins négatives, on parle alors de manipulation (Jacquet, 2010). En science politique, le concept d'influence est lié à la notion de pouvoir. Nye (1998) décrit deux concepts de l'influence : « *soft power* » « *puissance douce* » et « *hard power* » « *puissance dure* ». L'auteur avance que le *soft power* repose sur l'attraction du

modèle politique, économique, culturel et technologique des Etats-Unis. L'exemple des relations entre les Etats-Unis et l'Irak représente la version du *hard power*. Dans le domaine de l'*Intelligence économique*, l'influence est une notion clef. Elle fait partie de l'un des 11 facteurs d'intelligence économique, dans le modèle de l'Association Française pour le Développement de l'Intelligence Economique (AFDIE)⁵. Selon Goris (2006), l'intelligence économique s'appuie sur trois courants de pensée : l'influence militaire, l'influence économique et l'influence éthique et numérique.

Cette analyse de l'influence nous permet d'apprécier sa complexité et sa richesse. La notion d'influence recouvre à la fois une dimension psychologique (processus par lequel une personne fait adopter un point de vue par une autre) et une dimension sociologique (les groupes d'influence sont des organisations exerçant une certaine emprise sur les décisions des autorités en les réorientant dans un sens favorable à leurs intérêts, par exemple : l'influence des médias, des intellectuels, des groupes et réseaux dits justement d'influence...). L'influence est aussi une forme politique du pouvoir (l'influence est alors ce qui désigne les phénomènes de pouvoir qui ne reposent pas sur la détention d'une autorité légale). L'influence est même une méthode géopolitique utilisée pour soutenir ou approuver la décision d'un acteur. L'influence peut être une situation sociale impliquant des relations entre des individus. L'influence « *est la capacité de pousser d'autres acteurs à adopter des comportements ou des convictions favorables à dessein, sans recourir à la force, sans promettre de contrepartie et sans exercer d'autorité. L'art de savoir et celui d'empêcher le concurrent de savoir appellent donc un complément difficile à résumer en recettes simples : la manière de faire croire, de faire décider et de faire penser d'une certaine façon* » (Huyghe, 2008, p. 31). L'influence est également un mode de relations entre l'entreprise et son environnement (Harbulot et al., 2002), ce dernier pouvant être décomposé en trois sphères : la sphère interne à l'entreprise, celle de son environnement immédiat et celle de son macro-environnement (Bloch, 1996). L'objectif de l'influence est de modifier l'environnement, de le rendre plus favorable (Huyghe, 2008). En Sciences de Gestion, « *individuelle ou collective, visible ou invisible, positive ou négative, consciente ou inconsciente, l'influence est irréductible à un modèle unique. Elle suppose une multiplicité de relations, où se distinguent pourtant des constantes* » (Huyghe, 2003, p. 3). La notion

⁵ L'Association française pour le développement de l'intelligence économique (AFDIE) est un réseau dont l'objet est de constituer et d'animer une communauté nationale et européenne mobilisée autour d'une démarche d'intelligence économique.

d'influence se décline en trois types : l'influence personnelle (ou de l'individu), l'influence organisationnelle (ou de groupes) et l'influence de l'entreprise. L'influence personnelle exercée par un individu consiste à « *être admiré et copié, à attirer l'attention ou à gérer discrètement un petit système de services réciproques* » (Huyghe, 2008, p. 32). L'objectif de l'influence organisationnelle consiste « *à entretenir un réseau, à lancer un terme ou une idée qui seront repris dans les discours officiels ou médiatiques, à avoir des représentants habitués des plateaux de télévision ou simplement à identifier des décideurs ou des leaders d'opinion pour leur présenter des suggestions* » (Huyghe, 2008, p. 32). Pour une entreprise, l'influence consiste : « *à gérer son image de marque même en temps de crise, à trouver des relais politiques dans sa conquête des marchés, à s'appuyer sur des courants culturels porteurs, à diffuser certaines normes techniques, environnementales ou morales, mais aussi à mener des actions de déstabilisation envers ses concurrents, même si de telles pratiques sont contraires à l'éthique* » (Huyghe, 2008, p. 32).

D'une manière générale, nous pouvons considérer l'influence comme une situation sociale impliquant des relations entre des individus ou des sociétés pouvant appartenir ou pas aux mêmes réseaux sociaux. L'influence est le processus de construction ou de modification des modes de pensées, d'une opinion ou d'un comportement d'un individu par un autre. Ainsi, l'influence est le résultat d'une stratégie directe ou indirecte, elle décrit des relations individuelles ou collectives, visibles ou invisibles, positives ou négatives, conscientes ou inconscientes entre la source d'influence, l'émetteur ou l'influent, et la cible, le récepteur ou l'influencé (Huyghe, 2003). En outre, l'influence au sein des réseaux obéit à deux principes : la précision et la coordination. « *L'efficacité de l'influence naît d'abord du sens du lieu et du temps, de la façon d'évaluer les potentialités ou les résistances, puis d'appliquer le minimum de pression pour obtenir le plus grand effet. Elle joue, dans le cadre des relations interpersonnelles, avec l'efficacité d'un mot, d'un conseil, le poids d'une solidarité ou d'une demi-promesse, sur une quasi-complicité* » (Huyghe, 2003). Lorsqu'on étudie la stratégie internationale menée par une entreprise, l'influence se dresse certainement au premier plan.

Parmi les méthodes et techniques d'influence décrites par les différents auteurs (French et Raven, 1959, 1965 ; Bloch, 1996 ; Harbulot et al., 2002), nous souhaitons étayer celles de Huyghe (2006). L'auteur décrit six méthodes d'influence possibles : *rayonner, persuader, contrôler, formater, inspirer et agir en réseau*. Dans la première technique, celle du rayonnement, l'influence est fondée sur la notion du prestige, de l'élitisme, de l'admiration.

Cette technique a beaucoup été utilisée dans l'industrie du luxe. Le rayonnement d'une marque se mesure aux valeurs qu'elle est censée porter, à son image, à l'adhésion par des célébrités, à l'attraction qu'elle exerce. La deuxième technique dite de la persuasion, consiste à faire adhérer un sujet à une affirmation, vraie ou fausse. Le marketing utilise constamment cette technique, notamment dans la publicité. Cette technique est aussi largement utilisée par les pouvoirs publics, les médias, les leaders d'opinion à travers une stratégie de communication destinée à *gagner les cœurs et les esprits* : faire parvenir des mots convaincants ou des images séduisantes à une population cible. La troisième technique, celle du contrôle, est une technique agressive, représentant un mode de gestion des groupes sociaux. Cette technique consiste à imposer des codes et des règles de conduite, à influencer directement les cibles choisies. Cette technique peut être appliquée par les acteurs publics et privés envers les entreprises, ou par les dirigeants envers leurs employés. La quatrième technique, dite du formatage, est le prolongement du contrôle qui consiste à diffuser la philosophie, à promouvoir les codes et les règles imposés préalablement. C'est une tactique indirecte qui permet d'influencer les futurs comportements. Un exemple de cette pratique pourra être celui du « *social learning* » en marketing dont l'un des objectifs est d'influencer les goûts des futurs consommateurs. La cinquième technique, celle de l'inspiration, est aussi une tactique douce qui consiste à influencer en amont le processus de décision. Elle est largement utilisée par les *think-tanks*, les ONG et les lobbies. Ces derniers diffusent ainsi aux publics leurs opinions et les résultats de leurs expertises. Enfin, la dernière approche qui consiste à agir en réseau est « *sans doute la forme la plus commune et la plus évidente de l'influence : établir des coopérations pour des objectifs communs, utiliser des liens personnels, culturels ou autres pour choisir ses points d'action* » (Huyghe, 2006, p. 1). Le réseau est censé apporter aux groupes et aux individus qui en font partie les informations, les compétences, les ressources et les appuis pour soutenir les différents projets. Les PME n'échappent pas à l'influence des grandes entreprises, des acteurs publics, des ONG, des lobbies (Léo, 1987 ; Julien et al., 2004 ; Torrès, 2000). La technique d'agir en réseau est la plus judicieuse pour les PME désireuses de s'intégrer dans les réseaux. Les PME « *peuvent saisir les opportunités avant les autres tout en s'assurant d'informations essentielles pour compléter leurs ressources effectives ou potentielles* » (Julien, 1996, p. 1140). L'importance des réseaux formels, informels, relationnels, personnels et territoriaux (Julien et al., 2004 ; Ozgen et Baron, 2007 ; Watson, 2007) a déjà été démontrée précédemment.

Pour être performant, un réseau d'influence développe des fonctions et des objectifs précis : regrouper des entrepreneurs présents sur le milieu internationalisant⁶ afin de mutualiser les ressources des petites structures. Ses membres ont une « culture réseau » : ne pas hésiter à rendre service, être à l'écoute des autres, donner pour recevoir. La réciprocité fait, en effet, partie des règles non écrites de ces clubs qui fonctionnent sur le principe du gagnant-gagnant (win-win). Notre recherche décrit uniquement la manière dont ces structures appuient l'internationalisation des PME. En effet, nous supposons que ces structures, en analogie avec la notion du milieu internationalisant de Torrès (2002), jouent un double rôle : initier le départ à l'international des PME locales et appuyer l'internationalisation des PME étrangères sur leur territoire. Nous avons étudié la première dimension de ce réseau, à savoir celui qui permet aux PME de partir à l'étranger. Nos lectures nous ont permis de constater que les recherches effectuées couvrent en partie la notion complexe de réseau d'influence. Nous considérons, pour notre part, que le rôle premier de ce type de réseau est d'accueillir les PME étrangères sur leur territoire. Il s'agit donc de décrire les réseaux créés sur le territoire dans lequel les PME s'implantent, et qui soutiennent leur « encastrement ». Afin de définir ce réseau il est important de décrire sa structure : ses acteurs, les liens entre ses derniers et enfin les flux qui y circulent.

2 Méthodologie

Notre recherche repose sur une démarche qualitative par étude de cas dans un but exploratoire (Van Maanen ; 1979). Selon Miles et Huberman, (1991), les méthodologies qualitatives « *permettent des descriptions et explications riches et solidement fondées de processus ancrés dans un contexte local* ». Nous avons opté pour un cas enchâssé (au sens de Yin ; 2003) conduit sur la région de Kalouga en Russie.

2.1 Le choix de l'étude de cas

La région de Kalouga en Russie est située à proximité de Moscou et réputée pour l'implantation en masse d'entreprises étrangères. La région de Kalouga est la première région en volume d'investissement étranger après Moscou. Celle-ci vit grâce à ces investissements. Si

⁶ Torrès (2002) définit le « *milieu internationalisant* » comme : « *un système de coopération durable (« Milieu »), où les acteurs locaux (PME, collectivités territoriales, institutions publiques ou parapubliques, centres de recherche universitaire, systèmes bancaires...) travaillent ensemble pour créer une dynamique d'internationalisation afin de renforcer à la fois l'accessibilité globale des entreprises locales et l'attractivité du territoire à l'échelle internationale* » (p. 8).

la présence des PME étrangères sur le territoire russe reste relativement faible, la région de Kalouga accueille à elle seule sur son territoire 70 entreprises étrangères dont 40% de PME. Ces effets confirment l'exemplarité du cas.

L'étude de cas enchâssé peut être retenue lorsqu'il est possible d'identifier plusieurs sous unités logiques au sein du cas (Yin, 2003). Selon Strauss et Corbin (1994), cette méthode est parfaitement adaptée à l'analyse entre les différentes unités. Yin (2003) précise que l'objectif final de l'étude de cas enchâssé n'est pas de proposer une généralisation des résultats mais de faire émerger des résultats théoriques novateurs, dans une perspective de généralisation analytique. Ce même auteur ajoute que ce design favorise la triangulation des données. Selon Geneviève Musca, « *un design enchâssé permet de mener des comparaisons systématiques entre les unités sélectionnées et d'étudier les relations entre des niveaux différents dans l'organisation (individus, groupes, firme). La confrontation des analyses de ces données peut faire découvrir au chercheur de nouvelles visions et l'amener à rechercher des explications alternatives, ce qui suscite la collecte de nouvelles données, à un autre moment ou dans une autre unité, jusqu'à la saturation théorique* » (2006, p. 153).

En poursuivant la logique de Lipset et al. (2004), et de Musca (2006), notre étude nécessite de situer l'approche à deux niveaux : le niveau méso à savoir le territoire qui a accueilli plusieurs PME et sur lequel le réseau s'est formé, et le niveau macro où les différents types d'acteurs présents sur ce territoire sont les dirigeants des PME, les acteurs publics et les acteurs privés du milieu économique. Au niveau méso, le territoire retenu est la région de Kalouga. La région est relativement petite à l'échelle géographique russe, approximativement 30 000 km² de territoire, avec une population dépassant légèrement le million d'habitants. C'est une région russe unique qui se finance toute seule, sans dotations nationales. Parmi les 70 entreprises d'origine étrangère installées dans la région, il existe un grand nombre de PME comme Ber-Chemie (Allemagne), Menarini M (Italie), La rose de fée (France), Fratelli (Italie), Nordinsk (Norvège), Lot Kf (Corée du Sud), etc. Selon le gouverneur, la région est surtout intéressée par l'accueil des PME globalisées : « *Kalouga offre ainsi l'un des meilleurs climats d'investissements de notre pays ; nous nous attachons notamment à mieux accueillir les PME* ». La région de Kalouga est reconnue comme le meilleur territoire d'accueil des entreprises françaises. En 2011, le gouverneur de Kalouga, Anatoliy Artamonov a été décoré de l'ordre de chevalier de la Légion d'honneur pour son action efficace en faveur de l'investissement étranger.

Au niveau macro, nous avons trois sous-unités d'analyse : les PME étrangères implantées dans la région, les acteurs publics du territoire et les acteurs privés qu'elles rencontrent et fréquentent dans leur processus d'internationalisation (voir annexe 1,2,3).

Afin de repérer les entreprises pour notre étude, nous avons retenu les critères suivants : la taille de l'entreprise définit par le nombre d'employés⁷ et l'implantation récente dans la région de Kalouga. Le tableau 2 présente les entreprises retenues comme sous-unités d'analyse.

Tableau 2 : Présentation des six entreprises implantées à Kalouga

Cas	Entreprise 1	Entreprise 2	Entreprise 3	Entreprise 4	Entreprise 5	Entreprise 6
Date de création	1985	1991	2007	1971	1996	1993
Nationalité	Italienne	Italienne	Française	Française	Allemande	Allemande
Nombre d'employés	130	120	46	210	110	120
Année d'implantation	2010	2011	2008	2012	2010	2007
Mode d'implantation	Bureau de représentation	Bureau de représentation	Succursale	Succursale	Succursale	Bureau de représentation
Nombre de pays étrangers où l'entreprise est implantée	8 Allemagne, Australie, Autriche, Chine, France, Russie, Suisse, USA	3 Allemagne, Russie, Ukraine	1 Russie	8 Allemagne, Grande-Bretagne, Italie, Russie, USA...	3 Chine, Corée du sud, Russie	2 Italie, Russie
Secteur d'activité	Chimie	Agriculture	Agriculture	Automobile	Agriculture	Automobile

Source : Elaboré par les auteurs

Lors d'une première phase nous avons interrogé les dirigeants de PME. Cette première série d'entretiens nous a permis de retenir les individus définis par les dirigeants comme acteurs du réseau d'influence local. Afin de choisir parmi les nombreux acteurs cités, nous avons calculé la fréquence et ciblé les 20 premiers acteurs publics (voir annexe 2) et les 20 premiers acteurs privés (voir annexe 3). Nous avons ainsi obtenu deux échantillons : les acteurs publics locaux et les acteurs privés. Dans un premier temps, nous avons rencontré les acteurs publics et, dans un

⁷ bien que les entreprises s'implantent sur un territoire russe, nous appliquons les critères quantitatifs de la dernière définition des PME proposée par la Commission Européenne le 1er janvier 2005 qui détermine une catégorie micro de PME employant moins de 250 personnes et dont le chiffre d'affaires annuel ne dépasse pas 50 millions d'euros ou dont le total du bilan n'excède pas 43 millions d'euros.

deuxième, les acteurs privés.

2.2 Recueil des données

Nous commencerons par l'analyse des entretiens effectués avec les dirigeants des PME. Nous avons interrogé douze dirigeants de six PME retenues parmi 70 entreprises étrangères implantées dans la région de Kalouga, dans la base de données du comité local de la statistique. Le choix de ces entreprises s'est fait sur la base d'une liste de critères qualitatifs et quantitatifs établie à l'issue de notre analyse de la littérature. Nous analyserons ensuite nos entretiens avec les acteurs locaux privés et publics. Nous avons interrogé vingt acteurs privés et vingt acteurs publics sélectionnés par les dirigeants des PME. Ce sont les acteurs que les dirigeants des PME ont rencontré pour leur implantation dans la région de Kalouga.

Notre échantillon final se compose de 52 répondants. Les entretiens ont été réalisés entre 2010 et 2012 en Allemagne, France, Italie et Russie. Pour l'analyse des données (entretiens et les documents), nous avons eu recours à de multiples outils, pour la plupart recommandés par Miles et Huberman (2003) : fiches de synthèse des entretiens, codage des données, nous avons également utilisé les logiciels d'analyse des données NVIVO7 et Decision Explorer, rédaction des fiches, matrices et tableaux de synthèse. Dans notre guide d'entretien nous avons élaboré trois catégories initiales : l'internationalisation, le réseau d'influence, les ressources, le territoire d'implantation. Toujours selon les recommandations de Miles et Huberman (2003), nous avons complété, après l'analyse des entretiens, notre « *liste d'essai* ». A partir de cette étape, nous avons traité les données avec le logiciel NVIVO 7.

3 Résultats et discussion

Les analyses empiriques des trois sous-unités de notre étude de cas unique enchâssé nous ont permis de répondre à notre question de recherche : *Dans quel réseau les PME s'intègrent-elles lors de leur implantation sur un territoire étranger* (Miles et Huberman, 2003). Nous proposons tout d'abord de définir la notion de réseau d'influence pour les PME étrangères à partir de nos résultats. Nous poursuivrons par la mise en évidence des membres du réseau d'influence. Il s'agira ensuite d'analyser la variété des ressources partagées par les acteurs du réseau d'influence avec les PME venant s'installer sur leur territoire.

3.1 La définition de la notion de réseau d'influence pour les PME étrangères

Nous commencerons par l'analyse des entretiens effectués avec les dirigeants des PME. Nous analyserons ensuite nos entretiens avec les acteurs locaux privés et publics. Enfin nous proposerons la définition de réseau d'influence.

Le réseau d'influence selon les dirigeants des PME

Parmi les témoignages des dirigeants des PME, nous avons sélectionné plusieurs éléments permettant de décrire la notion de réseau d'influence formé sur le territoire de Kalouga. Le réseau d'influence est considéré, pour les personnes que nous avons interrogées, comme une structure créée par les acteurs d'un territoire donné sur lequel l'entreprise s'implante : « *il s'agit des acteurs publics et privés présents sur le territoire d'implantation de l'entreprise* » (Florence, entreprise 3) ; « *pour moi, le réseau d'influence est un réseau d'acteurs formé sur un territoire* » (Jakob, entreprise 6) ; « *un rassemblement de personnes au même endroit* » (Franco, entreprise 2).

Le principal objectif de ces structures est de soutenir les projets des entreprises étrangères : « *le réseau d'influence est la structure qui soutient les démarches des entreprises étrangères qui s'implantent sur son territoire* » (Franco, entreprise 2). Sergueï (entreprise 2) précise qu'il s'agit d'un « *cercle de personnes habilitées à mener les négociations avec les entreprises étrangères* ». Jean-Pierre (entreprise 4) conclut que le réseau d'influence est, pour une entreprise, l'ensemble des « *contacts administratifs, politiques, professionnels de l'entreprise* qui vont impacter l'internationalisation de l'entreprise : « *ces contacts peuvent être sollicités à n'importe quel moment pour apporter l'aide nécessaire à la réussite de l'entreprise dans sa démarche d'internationalisation* ». Mais qui sont les membres de ces structures ?

Luciano (entreprise 1) définit les membres du réseau d'influence comme « *des personnes qui décident de tout* ». Franco précise que les membres du réseau d'influence sont des personnes de confiance que l'entreprise rencontre sur le territoire d'implantation: « *quelqu'un de confiance sur place pour vous assister et prendre en charge les formalités etc., quelqu'un muni d'un passeport russe et parlant la langue, avec qui tout problème devient facile à résoudre* ». Tous nos interlocuteurs insistent sur le fait qu'il est important d'intégrer ce réseau pour réussir l'internationalisation dans la région. Par exemple, Jean-Pierre (entreprise 4) explique que « *c'est en effet par le réseau d'influence, à condition qu'il soit sûr et de bon niveau, que le dirigeant disposera à la fois des bonnes informations et des moyens de les exploiter* ». Franco

rejoint cet avis et ajoute : « *j'ai évoqué au début de cet entretien que le réseau d'influence me semble être, de manière simple et claire, une base indispensable pour réussir à s'intégrer sur un territoire dans le contexte particulier du développement international* ». Parmi les six entreprises étudiées, cinq avaient déjà eu auparavant une expérience de l'internationalisation dans d'autres pays. Pour l'entreprise 3 uniquement, il s'agissait de la première implantation. Nous avons cherché à savoir si le réseau d'influence est un phénomène local, s'il s'agit d'un réseau formé sur un territoire russe ou s'ils ont rencontré ce type de réseau dans les autres pays d'implantation. Nous avons obtenu les résultats suivants : le réseau d'influence se forme sur chaque territoire : « *mon entreprise est implantée dans 8 pays et je peux vous assurer que chaque cas d'implantation m'amène aux réseaux d'influence locaux* » (Luciano, entreprise 1).

Nous avons cherché à définir la principale caractéristique de ce réseau. Pour les dirigeants interrogés, la principale caractéristique du réseau d'influence sont ses ressources spécifiques matérielles et immatérielles : « *les acteurs du réseau possèdent des ressources informationnelles et immobilières, qui sont ses caractéristiques (...) l'objectif du dirigeant est d'avoir accès à ces ressources pour réussir son implantation* » (Gustav, entreprise 5). L'objectif d'un dirigeant d'une PME est donc de s'intégrer dans le réseau d'influence local afin d'accéder à ses ressources: «*quand je décide de m'internationaliser dans un pays, ma première démarche consiste à repérer les acteurs du réseau et à m'y intégrer le plus vite possible afin de pouvoir accéder à ses précieuses ressources* » (Jean-Pierre, entreprise 4).

Le réseau d'influence est perçu par les dirigeants des PME comme un élément négatif qui impacte les entreprises étrangères. Une PME étrangère de son côté ne peut pas influencer le phénomène, elle peut uniquement collaborer avec ces structures. « *La pire chose qu'une PME globalisée ne peut contrôler dans le réseau d'influence même si elle y est intégrée, c'est que votre main droite ne sache pas ce que votre main gauche fait* » (Jakob, entreprise 6).

Luciano (entreprise 1) soutient ce point de vue en expliquant que la meilleure stratégie pour une PME est d'apprendre à travailler avec le réseau d'influence. « *Maîtriser les arcanes complexes des réseaux d'influence est un challenge difficile et presque impossible pour une PME, la bonne solution est de développer la meilleure stratégie pour fonctionner avec lui* ». Les dirigeants des PME doivent « *garder la tête froide et leur capacité d'analyse, de jugement et de décision dans la difficulté ou dans l'épreuve* ». Cette maîtrise demande du temps et

plusieurs efforts de la part de l'entreprise : « *Entraînement facile, guerre difficile - entraînement difficile, guerre facile* » (Jean-Pierre, entreprise 4). En cumulant l'expérience internationale, les entreprises apprennent à repérer les acteurs et à intégrer plus rapidement le réseau d'influence local.

Le réseau d'influence selon les acteurs publics

Les acteurs publics définissent le réseau d'influence comme «une *communauté formelle et informelle d'acteurs* » (Maksim Akimov, vice gouverneur). Cette communauté est formée sur un territoire donné par des acteurs clefs (Alexandre Krivovitchev, député de l'assemblée régionale). Ces acteurs ont le même objectif, celui de créer et de renforcer l'attractivité de leur territoire, autrement dit, les acteurs publics définissent le réseau d'influence comme : « *une communauté d'acteurs reliés avec un objectif commun, celui de créer l'attractivité du territoire pour les entreprises étrangères* » (Anatoliy Artamonov, gouverneur). Le réseau d'influence cherche donc à attirer les investisseurs étrangers. Les territoires ayant réussi cette mission ont une structure de réseau bien définie : « *l'attractivité d'un territoire par rapport à un autre est expliquée par l'existence de réseaux d'influence. (...) Plus le territoire est attractif, mieux le réseau d'influence est formé* » (Dmitriy Abramov, directeur de l'agence du développement économique de la région).

Pour les acteurs publics, le réseau d'influence est aussi un phénomène international qui « *affecte tous les aspects de la vie des entreprises venant s'installer sur le territoire* » (Maksim Akimov, vice-gouverneur). L'intervention avec le réseau d'influence demande des efforts de la part de l'entreprise. « *Les relations avec le réseau d'influence ne se créent pas et ne s'inventent pas en un jour. La stratégie de l'entreprise ou du dirigeant lui-même est essentielle. Pour être sereine et efficace, elle doit être organisée en amont et toujours maîtrisée. Une bonne gouvernance est le gage d'une relation intelligente avec les acteurs, en Russie comme à l'étranger.* » (Anatoliy Artamonov, gouverneur de la région).

Malgré cela, le réseau d'influence est perçu par les pouvoirs publics comme un élément positif. Sa maîtrise ouvre de vastes possibilités pour une entreprise. « *D'une manière générale, il est aussi essentiel pour un dirigeant de disposer de conseils avisés d'un entourage bien choisi pour réussir son projet d'internationalisation* » (Vladimir, ex-ministre de l'économie, député de l'assemblée nationale).

Le réseau d'influence est surtout important pour les PME. «*C'est le meilleur partenaire pour les PME* » (Maksim Akimov, vice-gouverneur). Le principal avantage du réseau d'influence pour les PME, selon les acteurs publics, est le partage des ressources comme dans le cas des PME: «*comme les PME sont limitées dans leurs ressources, elles ne peuvent pas payer des conseillers ou des études de marchés avancées. La collaboration avec le réseau d'influence apporte ses services et ses ressources tant nécessaires pour réussir l'implantation sur le territoire* » (Anatoliy Artamonov, gouverneur de la région).

Le réseau d'influence selon les acteurs privés

Les acteurs privés définissent le réseau d'influence comme « *un rassemblement de gens influents du milieu économique local* » (Tatiana Rozanova, présidente de la CCI locale). Le réseau d'influence est donc formé sur un territoire donné par « *des acteurs politiques et économiques puissants* » (Olga Zaibenko, directrice communication chez PSA). Pour les dirigeants des grandes entreprises étrangères et russes implantées sur le territoire, les membres du réseau d'influence vont chercher à impacter l'entreprise. L'intérêt de cette dernière est donc de collaborer avec eux : « *les acteurs du réseau d'influence impactent les entreprises. Il faut donc agir et entrer en dialogue avec eux (...) l'entreprise incite un dialogue, négocie des avantages pour elle* » (Vladimir Dudin, PDG de Koral Group). Si l'entreprise étrangère ne collabore pas avec le réseau d'influence, elle ne pourra pas s'intégrer sur un territoire donné : « *on ne peut éviter ces acteurs, il faut élaborer une stratégie de collaboration avec eux, dans le cas contraire, l'entreprise ne pourra jamais ouvrir une filiale sur un territoire étranger.* » (Alexandre, direction de Lafarge). Le réseau d'influence impacte à chaque stade de l'implantation de l'entreprise. Selon Daniil Larin (responsable achats chez PSA), le réseau d'influence définit le rôle que l'entreprise jouera sur un territoire : « *c'est le réseau qui impose les règles du jeu dans la région de Kalouga* ».

Leonid Meerovitch, directeur de l'association des entrepreneurs locaux « AMP » et PDG de la société ELMAT, définit le réseau d'influence comme le meilleur partenaire stratégique pour une entreprise qui s'implante dans la région : « *sans l'aide du réseau d'influence local, une PME étrangère n'arrivera jamais à s'internationaliser sur notre territoire (...) la région a ses règles, ses lois, ses coutumes, il faut du temps pour comprendre tout cela (...) les membres du réseau sont au courant de tout ce qui se passe* ».

Pour définir la principale caractéristique du réseau d'influence, la sous-unité des acteurs privés rejoint les deux autres sous-unités. Pour 18 personnes sur 20 interrogées, la principale source du réseau d'influence sont les ressources qu'il partage avec les entreprises étrangères venant s'implanter sur le territoire : « l'adhésion *au réseau offre de vastes possibilités, notamment le partage des ressources entre ses membres* » (Anton, direction de Volvo).

L'analyse des entretiens démontre que le principal objectif du réseau d'influence est d'accompagner les entreprises étrangères dans leurs différentes démarches. Selon les interrogés, les acteurs privés et publics du réseau d'influence peuvent être sollicités à n'importe quel moment pour apporter l'aide nécessaire à la réussite de l'entreprise dans sa démarche d'internationalisation. Les travaux existants décrivent un soutien direct et indirect aux entreprises étrangères qui s'implantent sur un territoire provenant des acteurs publics (Sergot, 2004). Selon les auteurs, le soutien direct se focalise sur les ressources matérielles, telles que les subventions, la réduction de charge ou l'allègement de la fiscalité (Carré et Levratto, 2009). Le soutien indirect vise à créer des conditions favorables à l'implantation d'entreprises (Marty, 2005). Ses travaux décrivent le processus d'implantation des grandes entreprises et fixent le soutien provenant des acteurs publics.

Les études décrivant le processus d'internationalisation des PME mettent en valeur le rôle du réseau personnel composé d'amis, d'anciens camarades de collège, de lycée ou d'université, d'anciens collègues, de quelques employés de l'entreprise et enfin d'un ou deux entrepreneurs membres du club d'affaire (Coviello et Munro, 1997 ; Chetty, 2000 ; Julien et Ramangaly, 2003 ; Loane et Bell, 2006 ; Coeurderoy et Bacq, 2012) ou décrivent la construction du réseau par les PME sur le territoire d'implantation (Coviello, 2006 ; Bueno Merino, 2009 ; Freeman et Cavusgil, 2007 ; Elidrissi et al., 2013). Notre recherche met en valeur les réseaux d'influence formés sur un territoire d'implantation des PME. Nous avons démontré que ces réseaux soutiennent l'internationalisation des PME et mettent à disposition de celles-ci les ressources tangibles et intangibles. Cette thématique n'a pas encore bien été abordée dans la littérature, par exemple dans les travaux de Freeman (2010) et Blankenburg (2001) qui décrivent comment les réseaux locaux aident les entreprises à franchir les barrières situées à l'entrée d'un territoire, mais qui ne proposent pas l'analyse des relations entre les acteurs de ces réseaux et les PME, ce que nous avons fait. A notre connaissance, il n'existe pas de travaux qui permettent de présenter l'analyse de l'intégration des PME dans le réseau formé sur un territoire

d'implantation en prenant en compte les spécificités des entreprises.

Enfin, le dernier élément retenu par les interrogés permettant de définir le réseau est le caractère des relations entre l'ensemble des acteurs du réseau d'influence et les entreprises. L'analyse des entretiens démontre que les acteurs du réseau d'influence cherchent à impacter les entreprises. Il s'agit d'un pouvoir discret exercé sur ces entreprises. La littérature décrit ce type de relations comme une « puissance douce » (« *soft power* ») (Joseph, 1998). L'auteur expose que le « *soft power* » repose sur la création par les acteurs publics et privés de structures politiques, économiques afin d'influencer les autres acteurs d'un territoire. Ce type d'influence consiste à pousser *d'autres acteurs à adopter des comportements ou des convictions favorables à dessein, sans recourir à la force, sans promettre de contrepartie et sans exercer d'autorité* (Huyghe, 2008).

Vers la définition du réseau d'influence

Les principales caractéristiques que nos 52 interlocuteurs ont retenues du réseau d'influence formé sur le territoire de la région de Kalouga, ainsi que la littérature analysée dans la première partie de ce travail, nous ont permis de formuler une définition du réseau d'influence pour les PME.

Nous définissons ainsi le réseau d'influence comme une structure développée dans un milieu internationalisant, constituée par des acteurs stratégiques (au niveau local, régional et national, dans les cercles privés et publics) possédant des ressources spécifiques (tangibles et intangibles). Les acteurs de ce réseau ont des rôles différenciés, mais qui sont liés les uns aux autres par une volonté de coopération (formelle ou informelle) au sein d'une même communauté. L'objectif final de ce réseau est d'influencer l'internationalisation des PME sur un territoire donné.

Plus précisément, ce réseau d'influence est une structure organisée dans un milieu internationalisant qui offre à ses « adhérents un accès plus rapide aux ressources ». Pour être performant, un réseau d'influence développe des fonctions et des objectifs précis : regrouper des entrepreneurs présents sur le milieu internationalisant afin de mutualiser les ressources de petites structures. Ses membres ont une « culture réseau » : ne pas hésiter à rendre service, être à l'écoute des autres, donner pour recevoir. La réciprocité fait, en effet, partie des règles non

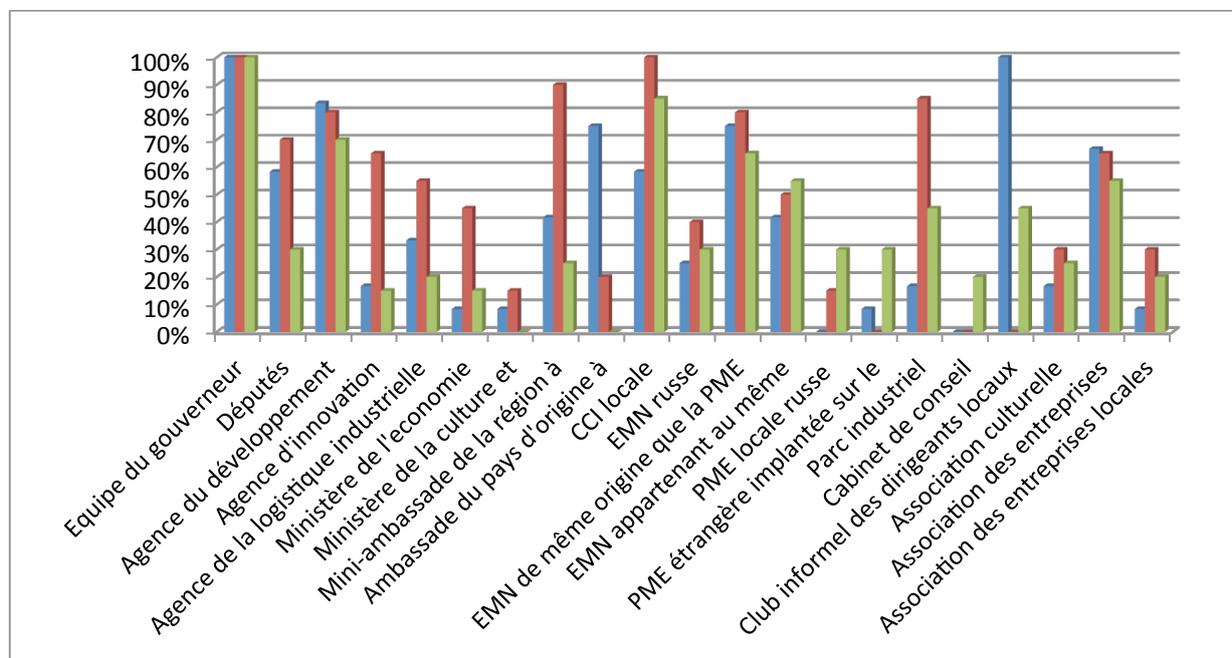
écrites de ces clubs qui fonctionnent sur le principe du gagnant-gagnant (win-win).

Après avoir analysé les principales caractéristiques du réseau d'influence, nous proposons d'étudier les acteurs de ce réseau et les ressources qu'ils partagent.

3.2 Les acteurs de ce réseau et les ressources du réseau d'influence

Afin de mieux analyser les résultats issus de l'analyse, nous avons relevé en pourcentage la fréquence des citations d'acteurs de la part des trois sous-unités de personnes interrogées (voir graphique 1). Les interrogés ont au total retenu 9 acteurs publics qui sont le gouverneur et son équipe constituée de ses deux vice-gouverneurs et cinq de ses conseillers, l'agence du développement économique, la représentation de la région de Kalouga (mini-ambassade de la région) à Moscou, les députés locaux, les ambassades du pays d'origine de l'entreprise, l'agence de la logistique industrielle, l'agence de l'innovation, le ministère de l'économie et enfin, le ministère de la culture et de l'éducation et 12 acteurs privés appartenant au réseau d'influence qui sont la CCI locale, les entreprises multinationales russes, de même origine ou appartenant aux mêmes secteurs d'activité que les PME qui s'implantent sur le territoire, les PME locales, les PME étrangères implantées sur le territoire, les parcs industriels, les associations des entreprises étrangères ou locales, les associations culturelles, le club informel des dirigeants et enfin, les cabinets de conseil.

Graphique 1 : Pourcentage d'interviewés des trois sous-unités analysées (PME acteurs publics, acteurs privés) ayant cité les différents acteurs du réseau d'influence



■ Unité 1 : Les dirigeants des PME ■ Unité 2 : Acteurs publics ■ Unité 3 : Acteurs privés

Nous pouvons constater que les dirigeants des PME citent régulièrement le club informel des dirigeants, ainsi que le gouverneur et son équipe comme acteurs clés du réseau d'influence. Les dirigeants expliquent que l'adhésion dans ce club informel des dirigeants locaux ouvre à une PME étrangère l'accès à plusieurs ressources du réseau d'influence. Par exemple, Alexandre (entreprise 6) déclare qu'il participe régulièrement aux réunions de ce club et décrit l'importance de ces réunions pour l'intégration de son entreprise dans le milieu économique local. Selon le dirigeant au cours de ces réunions informelles, les participants échangent d'importantes informations, des contacts de personnes hautement placées. La littérature a déjà démontré l'impact sur les PME de ce type de club informel formé d'acteurs locaux, par exemple dans les travaux de Huyghe (2008), Hung (2006), Julien et al. (2006). Ces auteurs décrivent les interactions entre ce type de club et les entreprises locales. Nos résultats démontrent les relations entre le club des dirigeants locaux et les PME.

Plusieurs interrogés soulignent le rôle important de l'équipe du gouverneur. Les dirigeants ont expliqué que le gouverneur et son équipe les ont soutenus dans leurs démarches et leur ont permis d'entrer en contact avec les organismes publics et privés de la région. Par exemple, par

le biais du gouverneur, Jean-Pierre, dirigeant de l'entreprise 4, a contacté l'agence de la logistique industrielle qui l'a soutenu dans la recherche de locaux pour sa future usine. De même, l'agence du développement économique, les entreprises multinationales de même origine déjà localisées dans la région de Kalouga, les ambassades des pays d'origine, les associations, ainsi que les députés font également partie des acteurs retenus par les dirigeants. Ces résultats mettent en valeur les échanges entre les entreprises et les acteurs publics. Ces derniers sont décrits dans plusieurs travaux (Sergo, 2004 ; Le Gall, 2009) comme des acteurs impactant l'internationalisation des entreprises. Ces auteurs analysent les relations entre les acteurs publics locaux et les grandes entreprises. Dans le cadre de notre recherche, nous avons décrit le cas de PME et obtenu des résultats proches de ceux des auteurs cités.

Les dirigeants distinguent cinq types d'acteurs parmi les entreprises : les entreprises multinationales de même origine que la PME, les entreprises multinationales appartenant au même secteur d'activités, les entreprises multinationales russes, les PME locales russes et enfin, les PME étrangères. Selon les interrogés, les relations avec ces dirigeants et les ressources qu'ils partagent avec eux ne sont pas de même nature qu'avec d'autres membres du réseau d'influence. En effet, plusieurs travaux décrivent la façon dont les dirigeants créent des liens avec les entreprises partenaires (Oliver, 1990 ; Joffre, 1998, Gulati et Gargiulo, 1999 ; O'Donnell et al., 2001). Mais les auteurs ne proposent pas de typologie détaillée d'acteurs-entreprises.

Les acteurs publics interrogés rejoignent les dirigeants des PME et soulignent le rôle clef dans le réseau d'influence du gouverneur et de son équipe. Ils mettent en valeur le rôle des acteurs publics dans le réseau d'influence. Les autres membres du réseau retenus sont l'agence du développement économique, l'agence de la logistique industrielle, l'agence de l'innovation et les députés locaux. Pour cette unité d'analyse, les acteurs privés clefs sont les suivants : la CCI locale, les entreprises locales et les parcs industriels.

La dernière unité d'interrogés est composée des acteurs privés. Ces derniers ont retenu les acteurs suivants : le gouverneur et son équipe, la CCI locale, l'agence du développement économique, les entreprises locales, les multinationales de même origine que les PME. Les acteurs introduisent un acteur du réseau d'influence, qui n'avait pas été cité par les dirigeants des PME ni par les acteurs publics. Il s'agit des cabinets de conseil régionaux spécialisés dans

le conseil juridique, les ressources humaines et le conseil stratégique. Ces organisations sont apparues il y a quelques années et sont gérées par des ressortissants de pays étrangers. Selon les interrogés, le premier cabinet de conseil apparu à Kalouga fut enregistré dans la région en 2010. Il s'agit d'un cabinet de conseil juridique allemand. Aujourd'hui, il existe cinq structures de ce type authentifiées dans la région et les entreprises multinationales d'origine étrangère collaborent activement avec ces dernières. Les deux autres unités d'analyse, que sont les dirigeants des PME et les acteurs publics, ne retiennent pas le cabinet de conseil comme acteur du réseau d'influence. Les dirigeants de PME confirment ne pas faire appel dans leur démarche d'internationalisation à ce type de structure. Les dirigeants des PME insistent sur le rôle négatif de ces acteurs dans l'insertion territoriale des PME. Ces résultats sont contradictoires avec les travaux d'Anderson et Narus (1999) et Auret (2012) qui insistent sur l'importance des cabinets de conseil dans l'internationalisation des PME. Selon ces auteurs, ces structures permettent aux PME de réussir leur internationalisation. Nos résultats ont démontré que les PME dans leurs démarches à l'international sont soutenues par le réseau d'influence. Une seule entreprise interrogée, celle de Jean-Pierre (entreprise 4), s'est adressée au départ à un cabinet de conseil. Pour l'entreprise, ce fut une expérience négative. Cette démarche lui coûtait cher et n'apportait pas les résultats escomptés. Finalement, l'entreprise de Jean-Pierre a annulé le contrat avec le cabinet et s'est internationalisée en intégrant le réseau d'influence local.

Après avoir analysé les entretiens de nos trois sous-unités d'analyse, nous avons pu constater que les interrogés retiennent deux types de ressources du réseau d'influence : les ressources tangibles et intangibles. Nos interlocuteurs ont dans l'ensemble divisé les ressources tangibles en trois groupes: financières, immobilières et physiques, et les ressources intangibles en deux groupes : relationnelles et idéelles. Le tableau 3 présente la classification des ressources élaborée à partir de notre étude empirique.

Tableau 3 : les ressources de réseau d'influence

Ressources intangibles	
Ressources relationnelles	Informations sur la région
	Informations sur le milieu économique et politique de la région
	Présentation de nouveaux contacts

Ressources idéelles	Conseils
	Renforcement de la légitimité (validation) de la PME dans la région
	Recommandation de la PME auprès des autres acteurs du territoire
	Construction de la réputation de la PME dans la région
	Aide à l'identification d'opportunités sur le territoire
Ressources tangibles	
Ressources financières	Crédit d'impôt
	Prêt bancaire
Ressources immobilières	Accès à des locaux/terrains
	Viabilisation des terrains
Ressources physiques	Partage de base de données (sur les entreprises localisées dans la région, bases sociales)
	Offre de prix avantageuse sur des produits et des services locaux
	Organisation d'échanges de services
	Ressources humaines

La classification que nous proposons inclut les ressources du réseau d'influence obtenues par les dirigeants des PME par le biais de leur internationalisation. Ces ressources partagées par les acteurs locaux avec les PME ont été qualifiées par Minguet et Moreau (2006), Dubini et Aldrich, (1991), Johannisson (1986) comme ressources de soutien. Alors que les auteurs mettent l'accent sur le rôle des ressources dans la localisation des entreprises dans un contexte national, notre analyse le met au niveau international.

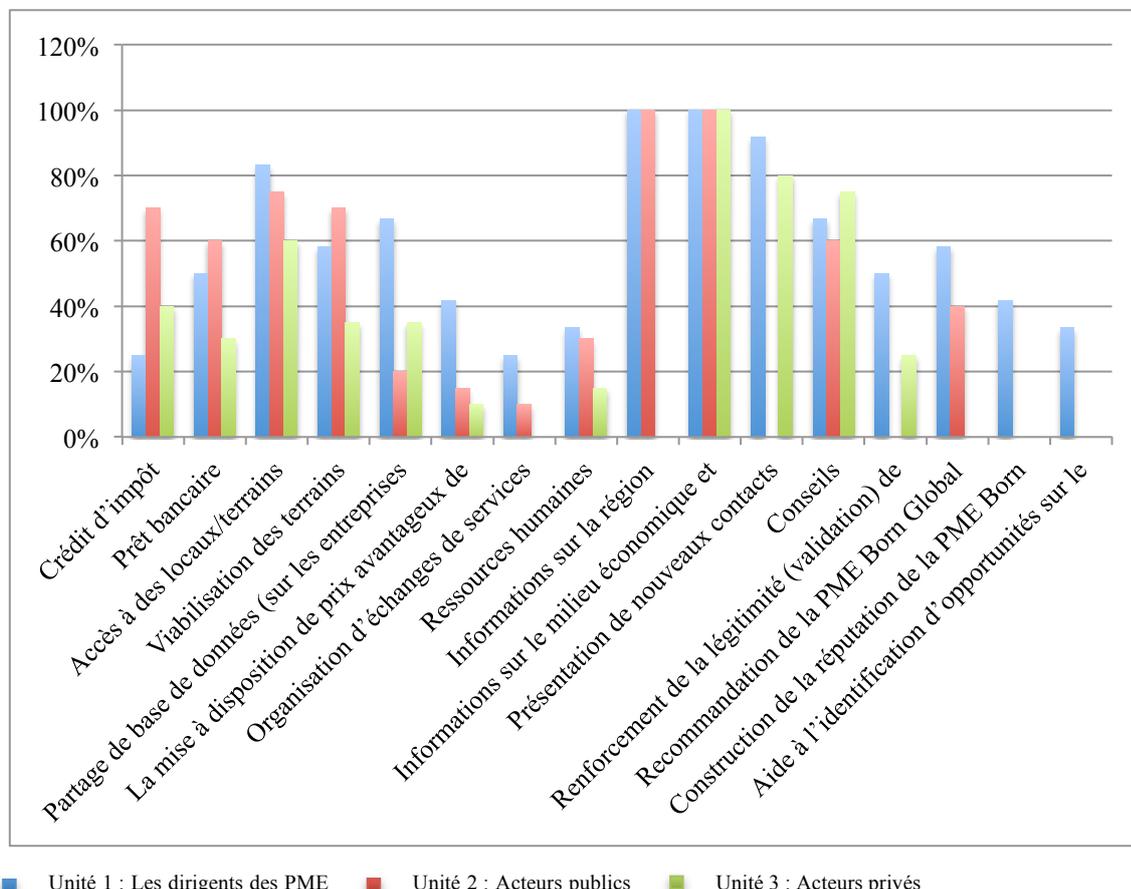
Parmi les différentes classifications de ressources obtenues par les PME par le biais des réseaux, nous avons constaté que les auteurs comme Grossetti et Barthe (2008), Saleilles (2007), Hoang et Antoncic (2003) employaient le plus souvent celles des ressources matérielles, immatérielles et relationnelles. Deux grands groupes de ressources tangibles et intangibles retenues dans

notre classification correspondent aux travaux de Drakopoulou-Dodd et al. (2006) ; Grant (1991) ; Hall (1992) ; Métais (2004). Tous les travaux cités proposent des classifications à deux niveaux. Les auteurs retiennent ainsi deux ou trois groupes de ressources et ensuite, ils donnent des exemples par rapport aux contextes locaux de leurs études. Notre classification propose une analyse à trois niveaux : le premier présente les deux groupes de ressources tangibles et intangibles ; dans le deuxième niveau, nous précisons les ressources tangibles : financières, immobilières et physiques et les ressources intangibles : relationnelles et idéelles ; dans le troisième niveau, nous précisons chaque type de ressources retenues.

L'analyse de la fréquence permet à la fois de définir les ressources clefs de ces réseaux et de comparer celles retenues par les trois sous-unités d'analyse (voir graphique 2). Les dirigeants des PME mettent en valeur les ressources informationnelles du réseau d'influence notamment les informations sur la région de Kalouga et les informations sur son milieu économique et politique et enfin, la présentation des nouveaux contacts. Parmi les ressources idéelles, les dirigeants soulignent la recommandation des PME auprès des autres acteurs du réseau d'influence, la construction de la réputation et enfin l'aide à l'identification d'opportunités. Parmi les ressources tangibles, les plus retenues par les dirigeants interrogés sont les ressources immobilières, notamment des locaux ou des terrains et leur viabilisation. La ressource matérielle la plus souvent citée est le partage des bases de données. Quant aux acteurs publics, ils mettent surtout en valeur les ressources informationnelles. Cette deuxième sous-unité d'analyse ne retient également que deux ressources idéelles qui sont le conseil et la recommandation des PME auprès des autres acteurs du marché. Enfin, les acteurs privés mettent principalement en valeur les ressources intangibles du réseau d'influence comme le crédit d'impôt, le prêt bancaire, l'accès aux locaux et aux terrains et à leur viabilisation.

Les acteurs privés ont plus fréquemment cité les ressources informationnelles telles que les informations sur le milieu politico-économique de la région, la présentation de nouveaux contacts. La troisième sous-unité d'analyse retient encore trois types de ressources idéelles du réseau d'influence : le conseil, le renforcement de la légitimité et la présentation de nouveaux contacts.

Graphique 2 : Pourcentage d'interviewés des trois sous-unités d'analyse ayant cité les différentes ressources du réseau d'influence



■ Unité 1 : Les dirigeants des PME ■ Unité 2 : Acteurs publics ■ Unité 3 : Acteurs privés

Conclusion

L'objectif principal de notre projet de recherche a été de décrire le réseau dans lequel les PME s'intègrent via leurs implantation sur un territoire étranger. Nous avons défini qu'il s'agit du réseau d'influence, d'une structure développée dans un milieu internationalisant. Le réseau d'influence est constitué de l'ensemble des relations formelles comme dans le cas des acteurs publics tels que le gouverneur, l'agence du développement économique, l'agence de la logistique industrielle et l'agence de l'innovation, et informelles comme dans le cas des acteurs privés tels que le club des dirigeants et les entreprises locales qui relient les acteurs d'un territoire. Les acteurs du réseau ont des rôles différenciés, mais ils sont liés les uns aux autres par une volonté de coopération au sein d'une même communauté par le partage des ressources spécifiques avec les PME facilitant ainsi l'internationalisation de ces dernières. Les réseaux d'influence mettent à la disposition des entreprises des ressources tangibles à la fois

financières, immobilières et physiques et des ressources intangibles à la fois relationnelles et idéologiques.

Les contributions de notre recherche se situent aux niveaux théoriques et managériaux. Notre recherche vient enrichir les approches théoriques expliquant les relations des PME avec le réseau développé sur le territoire sur lequel elles s'implantent (Chen et al., 1998 ; Sapienza et al., 2005 ; Freeman et al., 2010) en définissant le réseau d'influence pour les PME étrangères et en analysant les ressources que les acteurs de ce réseau mettent à la disposition des dirigeants des PME.

Au niveau managérial, nous avons mis en évidence l'importance de la collaboration avec des acteurs du réseau d'influence. Grâce à notre étude, les dirigeants de l'entreprise peuvent repérer les acteurs qui pourront le mieux soutenir leurs démarches d'internationalisation.

Ces apports peuvent être exploités tant par les dirigeants des PME au cours de leur internationalisation dans les pays en développement que par les pouvoirs publics qui cherchent à attirer les investisseurs étrangers. C'est un outil qui guidera les dirigeants des PME dans leur internationalisation en Russie, dans les autres pays de l'ex-bloc soviétique comme l'Ukraine, la Biélorussie, la Moldavie, la Géorgie, ou encore dans les pays du groupe BRIC - Brésil, Inde et Chine.

Bibliographie

Aldrich, H. E. et Zimmer, C. (1986), Entrepreneurship through social networks, in Donald L. Sexton, Raymond W. Smilor, The art and science of entrepreneurship, RGK Foundation, Baylor University, Center for Entrepreneurship, Cambridge, Mass: Ballinger Pub. Co, 3- 23.

Anderson, J. C. et Narus, J. (1999), Business Market Management. Understanding, Creating and Delivering Value, Prentice Hall: New Jersey.

Ansell, C. et Gash, A. (2007), Collaborative Governance in Theory and Practice, Journal of Public Administration Research and Theory, 18, 543-571.

Auret, G. (2012), Le groupement d'entreprises, une stratégie entrepreneuriale complémentaire aux outils traditionnels de gestion: diversité des objectifs et des résultats recherchés par l'entreprise, Entrepreneuriat : de la théorie à la pratique, 2ème Journée de recherche sur l'Entrepreneuriat Bordeaux-Montpellier

Bacq, S., et Coeurderoy, R. (2010), La théorie de l'«entreprise à internationalisation rapide et précoce» à l'épreuve des faits: Évaluation de l'apport des travaux empiriques à ce champ de recherche, Revue internationale PME: économie et gestion de la petite et moyenne entreprise, 23(1), 91-124.

Barnes, J. A. (1972), Social Network, Reading (Mass): Addison-Wesley.

Barnir, A. et Smith, K.A. (2002), Interfirm Alliances in the Small Business: The Role of Social Networks, Journal of Small Business Management, 40(3), 219-232.

Blankenburg, D. (2001), A network approach to foreign market entry, in K. Möller and D.T. Wilson (eds), Business Marketing: An Interaction and Network Perspective, 2nd ed., Boston, Norwell and London: Kluwer Academic Publishers, 375-405.

Bloch, M. (1996), L'intelligence économique, Paris : Economica, 1996.

Brüderl, J. et Preisendörfer, P. (1998), Network Support and the Success of Newly Founded Businesses, Small Business Economics, 10, 213-225.

Buckley, P.J. et Casson M. (1995), The economic theory of multinational enterprise, New York: St-Martin Press.

Bueno, M. P. (2009), Choix du mode de présence à l'étranger et management de la valeur partenariale, Management & Avenir, 28, 216-229.

Burt, R. (1997), A note on social capital and network context, Social Networks, 19 (4), 355-373.

Carré, D. et Levratto, N. (2009), Place et rôle des PME dans la dynamique de l'innovation : ou quand les politiques de soutien aux entreprises font système, Revue internationale P.M.E. : économie et gestion de la petite et moyenne entreprise, 22 (1), 47-79.

Chabot, G. (1952), Bulletin de la Société belge d'Etudes géographiques, L'information géographique, 17 (5), 206-207.

Chen, H. et Chen, T.-J. (1998), Network Linkages and Location Choice in Foreign Direct Investment, Journal of International Business Studies, 29(3), 445-467.

Chetty, S. (2000), Internationalisation of small to medium-sized manufacturing firms : a network approach, International Business Review, 9 (1), 77-93.

Chtourou, W. (2006), Le développement international des PME: profils et défis

Coeurderoy, R. et Murray, G. (2008), Regulatory Environments and the Location Decisions of Start-ups: Evidence from the First International Market Entries of New Technology-Based Firms, Journal of International Business Studies, 39, 670-687.

Coviello, N. et McAuley M. (1999), Internationalization and the smaller firm: a review of contemporary empirical research, Management International Review, 39 (3), 233-256.

Coviello, N. (2006), The network dynamics of international new ventures, Journal of International Business Studies, 37, 713-731.

Coviello, N. et Munro, H.J. (1995), Growing the entrepreneurial firm: networking for international market development, European Journal of Marketing, 27 (7), 49-61.

Coviello, N. et Munro, H.J. (1997), Network relationship and the internationalization process of small software firms, International Business Review, 6 (4), 361-386.

Drakopoulou Dodd, S., Jack, S. et Anderson, A. (2006), The Mechanisms and Processes of Entrepreneurial Networks: Continuity and Change, in DD Johan Wiklund, Jerome A. Katz and Dean A. Shepherd (Ed.), Entrepreneurship: Frameworks And Empirical Investigations From Forthcoming Leaders Of European Research, Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth JAI Press, 107-145.

Dubini, P. et Aldrich, H. (1991), Personal and Extended Networks Are Central to the Entrepreneurial Process, Journal of Business Venturing, 6(5), 305.

Ehlinger, S., Perret V. et Chabaud D. (2007), Quelle gouvernance pour les réseaux territorialisés d'organisations ?, Revue Française de Gestion, 33 (170), 155-171.

Elidrissi, D. et Hauch, V. (2013), Entrepreneuriat international et réseaux sociaux pour les PME innovantes: quelles perceptions pour quelles stratégies?, Revue de l'Entrepreneuriat, 2013, 11 (3), 15-32.

Etrillard, C. (2004), L'internationalisation des PME : pour une relecture en termes de stratégies entrepreneuriales, 7ème Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, 27, 28 et 29 Octobre, Montpellier.

Fischer, G.-N. (2010), Les concepts fondamentaux de la psychologie sociale, Paris: Dunod.

François, L. (2004), *Business sous influence*, Paris: Eyrolles.

Freeman, S., Edwards, R. et Schroder, B. (2006), How smaller born-global firms use networks and alliances to overcome constraints to rapid internationalization, *Journal of International Marketing*, 14 (3), 33-63.

Freeman, S., Hutchings, K., Lazaris M. et Zyngier S. (2010), A model of rapid knowledge development: The smaller born-global firm, *International Business Review*, 19, 70-84.

Freeman, S. et Cavusgil, S. T. (2007), Toward a typology of commitment states among managers of born-global firms: a study of accelerated internationalization, *Journal of International Marketing*, 1-40.

French, J. R. et Raven, B. H. (1959), *The bases of social power*, Oxford: University Michigan.

French, J. R. et Raven, B. H. (1965), Social influence and power, in I. D. Steiner, & M. Fishbein (Eds.), *Current studies in social psychology*, New York: Holt, Rinehart and Winston.

Gemser G., Brand M. J. et Sorge A. (2004), Exploring the Internationalisation Process of Small Businesses: A Study of Dutch Old and New Economy Firms, *Management International Review*, 44 (2), 127-150.

Gilmore, A. et Carson, D. (1999), Entrepreneurial Marketing by Networking, *New England Journal of Entrepreneurship*, 12(2), 31-39

Gosse, B. et Sprimont, P.-A. (2010), Rétrospective de la structuration d'un pôle de compétitivité: une analyse par le concept de proximité, *Revue Management et Avenir*, 36, 13-34.

Grant, R. M. (1991), The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation, *California Management Review*, 33(3), 114-135.

Grossetti, M. et Barthe, J.-F. (2008), Dynamique des réseaux interpersonnels et des organisations dans les créations d'entreprises, *Revue française de sociologie*, 49 (3), 585-612.

Gulati, R. et Gargiulo A. (1999), Network Location and Learning: The Influence of Network resources and Firm capabilities on Alliance Formation, *Strategic Management Journal*, 20, 397- 420.

Hall, R. (1992), The strategic analysis of intangible resources, *Strategic Management Journal*, 13 (2), 135-144.

Hansen, M.T. (1999), The Search-Transfer Problem: The Role of Weak Ties in Sharing Knowledge across Organization Subunits, *Administrative Science Quarterly*, 44, 82- 111

Harbulot, C., Moinet N. et Lucas D. (2002), La guerre cognitive: A la recherche de la suprématie stratégique, VII Forum intelligence économique de l'Association Aéronautique et Astronautique Française.

Hoang, H. et Antoncic B. (2003), Network-based research in entrepreneurship: A critical review, *Journal of Business Venturing*, 18(2), 165-181.

Huault, I. (2004), Une analyse des réseaux sociaux est-elle utile pour le management? Puissance et limites d'une théorie de l'encastrement structural, *Institution et gestion*, Vuibert: 49-67

Hung H (2006), Formation and Survival of New Ventures: A Path from Interpersonal to Interorganizational Networks, *International Small Business Journal*, 24(4), 359-378

Hutchinson, K., Alexander, N. et Quinn, B. (2005), The Internationalisation of Small to Medium-Sized Retail Companies : Towards A conceptual framework, *Journal of Marketing Management*, 21, 149-179.

Huyghe, F.-B. (2003), L'influence ou le pouvoir des signes, *Agir, revue de la Société de stratégie*, 14, 21-38

Huyghe, F.-B. (2006), Vie et mort d'une discipline: la polémologie, *Médium*, 4, 85-97.

Huyghe, F.-B. (2008), Anthologie de textes sur l'influence, *Agir, revue de la Société de stratégie*, 22, 15-29.

Jacquet, P. (2010), Équilibre des puissances ou gouvernance mondiale?, *Questions internationales*, 2010, 43.

Joffre, P. (1998), De nouvelles formes d'organisation pour l'entreprise, de l'entreprise aux réseaux marchands, *Les Cahiers Français*, 287.

Johannisson, B. (1986), Network strategies: management technology for entrepreneurship and change, *International Small Business Journal*, 5(1), 19-30.

Julien, P.A. (1995), Globalisation de l'économie et PME, *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 1995, 12 (3), 58-72.

Julien, P.A. (2005), *Entrepreneuriat régional et économie de la connaissance. Une métaphore des romans policiers*, Sainte Foy: Presses de l'Université du Québec.

Julien, P. A. et Lachance, R. (2006), Réseaux personnels, d'affaires et informationnels: une dynamique complexe, 8ème Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, Fribourg, Suisse, 25-27 octobre.

Julien, P.A, Andriambelason, E. et Ramangalahy, C. (2004), Networks, weak signals and technological innovations among SMEs in the land-based transportation equipment sector, *Entrepreneurship and Regional Development*, 16 (4), 251-269.

Julien, P. A. et Lachance, R. (2006), Réseaux personnels, d'affaires et informationnels: une dynamique complexe, 8ème Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, Fribourg, Suisse, 25-27 octobre.

Julien, P.A et Ramangaly, C. (2003), Competitive strategy and performance of exporting SMEs: An empirical investigation of the impact of their export information search and competencies, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27 (3), 227-245.

Keramidas, O., Le Penec, E. et Serval, S. (2012), Le réseau territorial et ses ressources, Actes de la XVIIIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique AIMS, Lille.

Larson, A. et Starr, J.A. (1993), A network model of organization formation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 17 (2), 5-15.

Le Gall, S. (2009), Les stratégies de localisation et leurs rapports au territoire, Actes de la XVIIIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS), Juin, Grenoble, p. 1-30.

Léo, P.-Y. (1987), Les milieux régionaux de PMI: une approche statistique et régionalisée des choix stratégiques des PMI à partir de l'EAE, *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, 3, 423-437.

Liesch, P.W., Welch, L.S., Welch, D., McGaughey, S.L., Peterson, B. et Lamb, P. (2002), Evolving strands of research on firm internationalization: an Australian-Nordic Perspective, *International Studies of Management and Organization*, 32(1), 16-35.

Lipset, S. M., Trow, M.A. et Coleman, J. S. (2004), Union Democracy: The Internal Politics of the International Typographical Union, in R. K. Yin (Ed.), *The Case Study Anthology*, Thousand Oaks, CA: Sage, 113-124.

Loane, S. et Bell, J. D. (2006), Rapid internationalisation among entrepreneurial firms in Australia, Canada, Ireland and New Zealand, *International Marketing Review*, 23 (5), 467.

Mariton, H. (2003), L'implantation des entreprises françaises en Russie, rapport d'information présenté à l'Assemblée Nationale

Marty, F. (2005), Politiques d'attractivité des territoires et règles européennes de concurrence. Le cas des aides versées par les aéroports aux compagnies aériennes, *Revue de l'OFCE*, 94, 97-125.

Mathews, J.A. et Zander, I. (2007), The international entrepreneurial dynamics of accelerated internationalization, *Journal of International Business Studies*, 38, 387-423.

McDougall, P.P. et Oviatt, B. (2000), International entrepreneurship : The intersection of two research paths, *Academy of Management Journal*, 43 (5), 902-906.

Mercklé, P. (2004), La sociologie des réseaux sociaux, Coll. «Collection Repères ; 398». Paris: La Découverte.

Métais, E. (2005), *Stratégie et ressources de l'entreprise*, Paris: Economica.

Miles, M. et Huberman, M. (1991), *Analyse des données qualitatives : recueil de nouvelles méthodes*, Bruxelles: De Boeck.

Miles, M. et Huberman, M. (2003), *Analyse des données qualitatives*, traduction de la 2ème édition américaine, Bruxelles: De Boeck.

Minguet, G. et Moreau, R. (2006), *La construction sociale des réseaux de soutien des entreprises émergentes*, in : *Colloque International: Création d'entreprises et territoires: Tamanrasset*, 2-3.

Moen, O. et Servais P. (2002), *Born global or gradual global? Examining the export behavior of small and medium-sized enterprises*, *Journal of International Marketing*, 10(3): 49-73.

Musca, G. (2006), *Une stratégie de recherche processuelle : l'étude longitudinale de cas enchâssés*, *M@n@gement*, 9: 3, 145-168.

Nye, J. R.(1998), *The Paradox of American Power*, (OUP).

O'Donnell, A., Gimore, A., Gummins, D. et Carson, D. (2001), *The network construct in entrepreneurship research: a review and critique*, *Management Decision*, 39(9), 749-760.

Ojala, A. (2009), *Internationalization of knowledge-intensive SMEs: The role of network relationships in the entry to a psychically distant market*, *International Business Review*,18, 50-59

Oliver, C. (1990), *Strategic Responses to Institutional Processes*, *Academy of Management Review*,16 (1), 145-179.

Oviatt, B. et McDougall, P.P. (1994), *Toward a Theory of International New ventures*. *Journal of International Business Studies*, 25 (1), 45-47.

Oviatt, B. et McDougall, P.P. (1995), *Global start-ups: Entrepreneurs on a Worldwide Stage*, *Academy of Management Executive*, 9 (2), 30-43.

Ozgen, E. et Baron, R. A. (2007), *Social sources of information in opportunity recognition: Effects of mentors, industry networks, and professional forums*, *Journal of business venturing*, 22 (2), 174-192.

Penrose, E.T. (1959), *The Theory of the Growth of the Firm*, New York: John Wiley & Sons.

Prashantham, S. et Dhanaraj, C. H. (2010), *The dynamic influence of Social Capital on the International Growth of New Ventures*, *Journal of Management Studies*, 47 (6), 967-994.

Ruzzier, M., Hisrich R.D. et Antonic B. (2006), *SME internationalization research: past present and future*, *Journal of Small Business Enterprise Development*, 3 (4), 476-497.

Sailleilles, S. (2007), *L'entrepreneur néo-rural et son réseau personnel : une étude exploratoire*, Thèse de doctorat, Université de Montpellier 1, France.

Sapienza, H.J., De Clercq, D. and Sandberg, W. (2005) 'Antecedents of international and domestic learning effort', *Journal of Business Venturing* 20(4): 437-457.

Séglas, J., et Barat, L. (1913), Un cas de délire d'influence, *Annales psychologiques*, 2, 183-201.

Sergot, B. (2004), Les déterminants des décisions de localisation: les créations de nouveaux sites des entreprises françaises de l'industrie et des services, Thèse de doctorat, IAE, Université Paris 1 - Pantheon Sorbonne.

Snow, C.C. et Miles, R.E. (1992), Managing 21st century network organizations, *Organizational Dynamics*, 31 (3), 5-20.

Taddei, J.-C. (2009), Rôles du capital social et des réseaux relationnels au sein d'un territoire économique. Le cas du pôle de compétitivité Végépolys, Thèse de doctorat, Université d'Angers.

Thorelli, H.B. (1986), Networks: between markets and hierarchies, *Strategic Management Journal*, 7, 37-51.

Torrès, O. (2000), Du rôle et de l'importance de la proximité dans la spécificité de gestion des PME, in 5ème Congrès International francophone, Montréal.

Torres, O. (2002), Essai de conceptualisation proxémique de la petitesse des entreprises, Congrès L'entrepreneur et la PME face aux transformations du monde des affaires, Montréal.

Van Maanen, J. (1979), Reclaiming qualitative methods for organizational research: a preface, *Administrative Science Quarterly*, 24 (4), 520-526.

Watson, J. (2006), Modeling the relationship between networking and firm performance, *Journal of Business Venturing*, 12 (2), 34-52.

Weerawardena, J., et Mort, G. S. (2006), Investigating social entrepreneurship: A multidimensional model, *Journal of world business*, 41(1), 21-35.

Yin, R. K. (2003), Case study research : design and methods, 3rd. Coll. Applied social research methods series, v. 5. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publication.

Liste des annexes :

Annexe 1 : Présentation des dirigeants interrogés

Entreprise	Dirigeant	Pays d'origine	Pays de travail	Age	Diplôme	Expérience internationale	Durée d'entretien
Entreprise 1	Luciano	Italie	Italie	55 ans	BAC+2	8 ans	1h20
Entreprise 1	Elena	Russie	Russie	32 ans	BAC+5	Aucune	1h30
Entreprise 2	Franco	Italie	Italie	52 ans	BAC+3	12 ans	1h
Entreprise 2	Serguei	Russie	Russie	36 ans	BAC+5	Aucune	1h30
Entreprise 3	Florence	France	France	52 ans	BAC+2	3 ans	1h40
Entreprise 3	Irina	Russie	Russie	34 ans	BAC+5	Aucune	1h20
Entreprise 4	Jean-Pierre	France	France	48 ans	BAC+3	Aucune	2h
Entreprise 4	Svetlana	Russie	Russie	35 ans	BAC+5	5 ans	1h30
Entreprise 5	Gustav	Allemagne	Allemagne	56 ans	BAC+4	19 ans	2h40
Entreprise 5	Pavel	Russie	Russie	42 ans	BAC+5	Aucune	2h
Entreprise 6	Jakob	Allemagne	Allemagne	59 ans	BAC+2	12 ans	1h20
Entreprise 6	Alexandre	Russie	Russie	38 ans	BAC+5	Aucune	1h30

Annexe 2 : Présentation des acteurs publics interrogés

Répondant	Fonction	Organisation	Durée d'entretien
R1	Gouverneur	Collectivité territoriale	1h
R2	Vice gouverneur	Collectivité territoriale	1h
R3	Responsable communication	Collectivité territoriale	1h20
R4	Premier adjoint	Ministère régional de la culture	2h
R5	Directeur	Agence chargée du développement économique de la région	2h30
R6	Député	Assemblée régionale	45min
R7	Député	Assemblée régionale	30min
R8	Directeur	Agence de l'innovation et du développement	1h30
R9	Secrétaire général	Ministère de l'éducation	1h10
R10	Ex-ministre de l'économie (actuellement député à Moscou)	Assemblée nationale	1h20
R11	Directeur	Agence de la logistique industrielle	1h
R12	Ex-gouverneur		2h30
R13	Vice gouverneur	Collectivité territoriale	1h
R14	Directeur du département de soutien des PME	Ministère de l'économie	1h20

R15	1 ^{er} conseiller juridique	Collectivité territoriale	2h30
R16	Vice ministre de l'économie	Ministère de l'économie	45min
R17	Directeur	Département des affaires étrangères	45min
R18	Vice directeur	Département des affaires étrangères	1h10
R19	Responsable des relations franco-russes	Département des affaires étrangères	1h30
R20	Responsable des relations germano-russes	Département des affaires étrangères	50min

Annexe 3 : Présentation des acteurs privés interrogés

Répondant	Fonction	Organisation	Durée d'entretien
R1	Directeur	CCI de Kalouga	2h40
R2	Directeur d'association et PDG d'entreprise	Association des entrepreneurs locaux, Entreprise ELMAT	1h20
R3	Directeur communication	Filiale de l'entreprise PSA implantée dans la région de Kalouga	1h10
R4	Directeur achat	Filiale de l'entreprise PSA implantée dans la région de Kalouga	2h
R5	Directeur	Ecole Supérieure de Gestion Franco-Russe	1h
R6	PDG	Koral Group, une des plus grandes entreprises de la région	1h30
R7	Directeur	Faurecia Automotive Exteriors	1h10
R8	Vice-président	Association Kaluga Expat	1h30
R9	Membre de la direction communication	L'Oréal	50min
R10	Membre de direction	Volvo	30min
R11	Membre de direction	Association Kaluga Accueil	1h
R12	Membre de direction	Association Kaluga Accueil	50min
R13	Membre de direction	Kaluga International School Expatriate Association	40min
R14	Membre de direction	Kaluga Pedagogical University	30min
R15	Membre de direction	Lafarge	1h10
R16	Membre de direction	Volkswagen	1h
R17	Membre de direction	Menarini	40min
R18	Directeur marketing et communication	Galantus, plus importante entreprise d'agriculture	50min
R19	Responsable	Parc industriel Grabzevo	1h20
R20	Responsable	Parc industriel Rosva	1h30



AIMS
Association Internationale
de Management Stratégique

XXIII Conférence Internationale de Management Stratégique