

Profils coévolutifs au sein de groupements hétérogènes : cas de PME exportatrices malgaches
Co-Evolutionary Profiles Within Heterogeneous Groups: Case of Malagasy Exporting SMEs
Perfiles co-evolutivos dentro de grupos heterogéneos: Caso de las PYMES exportadoras malgaches

Gilde Ralandison, Eric Milliot et Victor Harison

Volume 24, numéro 3, 2020

Management international en Afrique : présentation des articles et regards croisés

International Management in Africa: Presentation of Articles and Cross-Views

Gestión internacional en África: Presentación de artículos y puntos de vista

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/1072623ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/1072623ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

HEC Montréal

Université Paris Dauphine

ISSN

1206-1697 (imprimé)

1918-9222 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer cet article

Ralandison, G., Milliot, E. & Harison, V. (2020). Profils coévolutifs au sein de groupements hétérogènes : cas de PME exportatrices malgaches. *Management international / International Management / Gestión Internacional*, 24(3), 61–77. <https://doi.org/10.7202/1072623ar>

Résumé de l'article

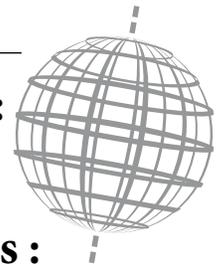
Pour s'internationaliser, les PME s'impliquent parfois durablement dans des groupements intégrant des acteurs directs locaux (producteurs et/ou transformateurs) et des firmes étrangères chargées de les aider à accéder aux marchés étrangers. Pour identifier et analyser les profils qui contribuent au processus de coévolution des membres de ces groupements hétérogènes, cette recherche examine les conditions qui permettent de créer dans le temps un avantage commun tout en permettant de servir un projet individuel. Deux cas complémentaires de groupements associant des PME exportatrices malgaches et des firmes étrangères sont étudiés, de manière longitudinale et qualitative, pour comprendre un tel processus. Fondée sur une approche abductive, la mise en relation de ces cas permet d'identifier deux profils séquentiels d'acteurs qui conditionnent le potentiel coévolutif des parties impliquées : les profils comportementaux (capacités réactives permettant de faire face aux conditions de l'environnement externe) et les profils managériaux (attitudes proactives contribuant à impacter l'environnement externe).

Tous droits réservés © Management international / International Management / Gestión Internacional, 2020

Ce document est protégé par la loi sur le droit d'auteur. L'utilisation des services d'Érudit (y compris la reproduction) est assujettie à sa politique d'utilisation que vous pouvez consulter en ligne.

<https://apropos.erudit.org/fr/usagers/politique-dutilisation/>

Profils coévolutifs au sein de groupements hétérogènes : cas de PME exportatrices malgaches



Co-Evolutionary Profiles Within Heterogeneous Groups : Case of Malagasy Exporting SMEs

Perfiles co-evolutivos dentro de grupos heterogéneos : Caso de las PYMES exportadoras malgaches

GILDE RALANDISON
INSCAE de Madagascar

ERIC MILLIOT
LEMNA, Université de Nantes

VICTOR HARISON
Union Africaine

RÉSUMÉ

Pour s'internationaliser, les PME s'impliquent parfois durablement dans des groupements intégrant des acteurs directs locaux (producteurs et/ou transformateurs) et des firmes étrangères chargées de les aider à accéder aux marchés étrangers. Pour identifier et analyser les profils qui contribuent au processus de coévolution des membres de ces groupements hétérogènes, cette recherche examine les conditions qui permettent de créer dans le temps un avantage commun tout en permettant de servir un projet individuel. Deux cas complémentaires de groupements associant des PME exportatrices malgaches et des firmes étrangères sont étudiés, de manière longitudinale et qualitative, pour comprendre un tel processus. Fondée sur une approche abductive, la mise en relation de ces cas permet d'identifier deux profils séquentiels d'acteurs qui conditionnent le potentiel coévolutif des parties impliquées : les profils comportementaux (capacités réactives permettant de faire face aux conditions de l'environnement externe) et les profils managériaux (attitudes proactives contribuant à impacter l'environnement externe).

Mots clés : groupements d'entreprises, internationalisation, coévolution, profils comportementaux, profils managériaux, PME.

ABSTRACT

To develop their international operations, SMEs sometimes become permanently involved in groups integrating direct local actors (producers and/or processors) and foreign firms in charge of helping them to access foreign markets. To identify and analyse the profiles that contribute to the co-evolution process of the members of these heterogeneous groups, this research examines the conditions that make it possible to create a common advantage over time while still working toward an individual project. Two complementary cases of groupings associating Malagasy exporting SMEs and foreign firms are studied, in a longitudinal and qualitative way, to understand such a process. Based on an abductive approach, the linking of these cases makes it possible to identify two distinct actor profiles that determine the co-evolutionary potential of the parties involved : behavioural profiles (reactive capacities to cope with the conditions of the external environment) and managerial profiles (proactive attitudes that contribute to impacting the external environment).

Keyword : business clusters, internationalisation, co-evolution, behavioural profiles, managerial profiles, SMEs

RESUMEN

Para internacionalizarse, las PYME's pueden implicarse de forma duradera en agrupaciones que integran a actores locales directos (productores y/o transformadores) y a entidades extranjeras que se encargan de ayudarlas para acceder a los mercados extranjeros. Para identificar y analizar los perfiles que contribuyen al proceso de coevolución de los miembros de estas agrupaciones heterogéneas, este trabajo de investigación analiza las condiciones que permiten crear con el tiempo una ventaja común y a la vez un proyecto individual. Para entender dicho proceso, se estudian, de forma longitudinal y cualitativa, dos casos complementarios de agrupaciones que asocian a PYME's exportadoras malgaches y a entidades extranjeras. Basada en un enfoque abductivo, la puesta en relación de estos casos permite identificar dos perfiles secuenciales de actores que condicionan el potencial coevolutivo de las partes implicadas : los perfiles vinculados al comportamiento (capacidades de reacción que permiten hacer frente a las condiciones del entorno externo) y los perfiles gerenciales (actitudes proactivas que contribuyen a impactar el entorno externo).

Palabras Clave : agrupaciones empresariales, internacionalización, coevolución, perfiles de comportamiento, perfiles de gestión, PYMES.

Dans un environnement international fortement évolutif et concurrentiel, les acteurs directs locaux (producteurs et/ou transformateurs) sont parfois invités à s'engager dans des groupements hétérogènes qui intègrent – plus ou moins durablement - des entreprises étrangères chargées de les porter à l'international. Le système de réseautage complexe qui en résulte peut aboutir, sur la base de rentes partagées et d'apprentissages collectifs, à la coévolution partielle des acteurs impliqués (Ralandison *et al.*, 2018).

A l'origine, la notion de coévolution a été développée en biologie (Ehrlich et Raven, 1964; Kauffman, 1993; Lewin, Long

et Carroll, 1999; Cartier et Colovic, 2006...). Kauffman (1993), en modélisant les relations au sein d'un réseau, est le premier à utiliser ce terme en Sciences de gestion. Saleilles et Sergot (2013), quant à eux, mettent en parallèle la coévolution des PME et les étapes de création d'un réseau. Cette notion a également été reprise dans la littérature pour aborder la question de la diffusion technologique (Suire et Vicente, 2004; Steyer et Zimmermann, 2004) et de l'adaptation environnementale (Lewin et Volberda, 1999). Le thème de la coévolution reste, cependant, encore peu mobilisé en ce qui concerne les stratégies d'acteurs; particulièrement pour l'analyse de l'internationalisation réticulaire

des entreprises d'une filière (Santistevan et Karjaleinen, 2015). Pourtant, dans un monde où les stratégies de coopération sont multiples et variées, il semble essentiel d'étudier les trajectoires stratégiques communes qui peuvent être développées - au sein d'un groupement relativement stable - par des acteurs directs locaux associés à des firmes étrangères.

En management, Leroux et Berro (2010, p. 40) définissent la coévolution comme un phénomène fondé sur les « ajustements continus, négociés et socialement situés des acteurs les uns par rapport aux autres ». Dans le cadre d'alliances, Ralandison *et al.* (2018, p. 7) précisent qu'il s'agit d'ajustements intentionnels qui conduisent à une « *adaptation symbiotique des entreprises coopé- titrices à la suite de leurs influences réciproques (fondées sur un réseau de valeurs partagées et de liens organisationnels)* ». Ces deux définitions nous invitent à étudier les profils comportementaux et managériaux qui conditionnent la convergence, au moins partielle, des trajectoires stratégiques des parties concernées.

La problématique générale retenue pour cette recherche peut alors être formulée de la manière suivante : Comment, au sein d'un groupement hétérogène, la présence de firmes étrangères peut impacter la stratégie collective des PME exportatrices impliquées et conduire à leur coévolution ? De cette problématique générale peuvent découler trois sous-questions :

- Quels sont les profils comportementaux et managériaux que les PME intégrées dans ce type de groupement peuvent adopter ?
- Quels rôles peuvent jouer ces profils comportementaux et managériaux dans le processus de coévolution des acteurs directs locaux ?
- Comment s'articulent ces profils comportementaux et managériaux dans le temps ?

Pour répondre à cette problématique, nous avons étudié - pendant près de trois ans - deux groupements complémentaires dans le secteur des huiles essentielles à Madagascar : un cas est formellement structuré, l'autre ne l'est pas. Les deux cas ont été abordés selon la méthode de l'*explication contextualisée* de Welch *et al.* (2011). L'observation approfondie de ces groupements nous a invités à élaborer une grille d'analyse permettant d'identifier les conditions d'émergence du processus coévolutif des membres exportateurs (producteurs et/ou transformateurs). Pour cela, nous avons opté pour un raisonnement abductif en deux phases (Peirce, 1931-1958). La première phase part des connaissances acquises (faits observés/analysés dans la littérature) pour élaborer un construit (proposition abductivement inférée) permettant d'offrir des éclairages nouveaux sur le phénomène étudié (explications génériques plausibles). La deuxième se fonde sur les deux cas retenus (faits observés/analysés sur le terrain) pour présenter, à partir du construit élaboré, les conséquences des profils coévolutifs identifiés sur les trajectoires des exportateurs des groupements étudiés (explications adaptées plausibles). Comme le précise Angué (2009, p. 76), « *Ainsi, nous abduisons lorsque, confrontés à un fait qui nous étonne, nous procédons par association non conventionnelle d'idées.* »

Pour répondre à la problématique retenue, cet article se structure en quatre parties. Premièrement, une revue critique de la littérature - présentant les concepts utiles à l'élaboration d'une grille d'analyse adaptée (construit) - est proposée. Deuxièmement, les deux cas étudiés et la méthodologie retenue pour les analyser sont présentés. Troisièmement, le construit analytique permettant d'identifier les profils comportementaux et managériaux des acteurs impliqués est développé. Quatrièmement, le processus de coévolution observé est - à partir du construit élaboré - analysé.

Contours des concepts mobilisés

Face aux nombreux défis de l'internationalisation, les PME sont souvent incitées à s'engager dans des groupements associant acteurs directs (partenaires-adversaires) et indirects (intermédiaires, organismes de soutien...). Pour étudier les conditions d'émergence de la trajectoire collective des organisations impliquées, nous distinguons deux types d'approches stratégiques concernant l'environnement externe des acteurs : l'*adéquation* et l'*intention* (Saïas et Métais, 2001; Milliot, 2013 et 2014). Avec l'*adéquation* (Learned *et al.*, 1965; Porter, 1980...), le cadre des affaires conditionne - au moins partiellement - le choix stratégique de l'entreprise (diversification/spécialisation, compétition/coopération...). A l'opposé, l'*intention* (Hamel et Prahalad, 1989) permet d'apprécier comment la stratégie peut - parallèlement - influencer la dynamique (légale, technologique...) et la nature relationnelle (tendance conflictuelle, symbiotique...) qui caractérisent l'environnement. Ces deux logiques, qui s'articulent de manière séquentielle, nous invitent à distinguer deux profils associés à la mise en œuvre d'une stratégie collective : les profils comportementaux et les profils managériaux des acteurs impliqués dans un groupement inter-organisationnel.

- Dans cette recherche, les profils comportementaux sont associés à l'*adéquation*. Ils sont définis comme les capacités stratégiques des dirigeants à réagir - individuellement et/ou collectivement - aux facteurs environnementaux.
- Les profils managériaux sont, quant à eux, liés à l'*intention* stratégique. Ils sont définis comme les attitudes proactives qui contribuent à impacter plus ou moins fortement l'environnement dans lequel les parties impliquées sont plongées.

Ayant opté pour un raisonnement abductif, les liens entre les approches d'*adéquation/intention* et les profils comportementaux/managériaux doivent - à ce stade de la recherche - être compris comme des propositions¹ à vérifier sur le terrain.

Analysant les rapprochements entre concurrents, Salvetat et Géraudel (2011) considèrent que la légitimité des acteurs - directement ou indirectement impliqués - est un point clé de négociation. Hirsch et Andrews (1986) précisent qu'un élément central de la légitimité est de répondre et d'adhérer aux normes, valeurs, règles et significations d'un système social. La légitimité peut alors être coutumière, institutionnelle ou spécifique à un contexte donné. Elle peut également se fonder sur des proximités géographiques, sociales et/ou culturelles (Bouba-Olga et Grossetti, 2008). Ces approches de la légitimité sont particulièrement intéressantes pour notre recherche car elles

1. Peirce (1878), avant de proposer le terme d'adduction au début du XXe siècle, parlait d'hypothèse.

soulignent l'importance de la contextualisation pour étudier la nature des relations complexes qui caractérisent les groupements hétérogènes d'acteurs.

Pour comprendre ces relations, il est indispensable d'introduire les notions d'engagement et d'implication (Cohen, 2007) qui peuvent être modérées par des acteurs tiers (organismes de soutien, administrations locales...). Si dans la littérature les termes engagement et implication sont généralement interchangeables (Biétry, 2012), nous tenons à les distinguer. Dans notre recherche, l'adhésion à un processus de coévolution - en tant que choix stratégique explicite des membres d'un groupement - est associée à l'*engagement* des entreprises; tandis que la gestion effective de cette coévolution - conséquence implicite d'une stratégie de rapprochement inscrite dans la durée - traduit l'*implication* des parties concernées. La distinction des notions d'engagement (adhésion au projet) et d'implication (contribution au projet) est, dans cette recherche, importante pour identifier - le cas échéant - les différents profils comportementaux et managériaux adoptés par les membres des groupements observés. Par ailleurs, pour mettre en relief ces notions d'engagement et d'implication, nous pensons qu'il est indispensable d'inclure, dans l'analyse du phénomène étudié, la notion antinomique de *réticence*. Cet ajout permet ainsi de travailler sur un *continuum* de solutions plus adapté à la réalité.

Pour cerner les caractéristiques du management de la coévolution d'acteurs juridiquement indépendants, développons ces trois dimensions clés : le comportement de recherche de rente, l'engagement/implication inter-organisationnel(le), et l'identification des comportements coévolutifs.

COMPORTEMENT DE RECHERCHE DE RENTE

La pertinence de l'internationalisation des activités peut être étudiée du point de vue des rentes (avantages relativement durables) engendrées par les relations développées au sein de groupements plus ou moins structurés (Lado *et al.*, 1997). Gaffard (1990) caractérise le *revenu* provenant de la mise en commun de deux actifs complémentaires dans le cadre d'une coopération comme une *quasi-rente*. Selon cet auteur, cette quasi-rente peut être qualifiée d'*organisationnelle* pour désigner les gains engendrés par les modes d'externalité pécuniaire. Dyer et Singh (1998), de leur côté, avancent que des rentes *relationnelles* peuvent être obtenues à partir de la création de compétences collectives. Ces auteurs définissent « une rente relationnelle comme un profit (...) généré en commun dans une relation d'échanges qui ne peut pas être généré par l'une des firmes agissant seule (...) » (p. 662). Dans cette relation d'échanges, Dyer et Singh (1998) distinguent quatre sources de création de rentes : les actifs spécifiques à la relation, les routines de partage des connaissances, l'apport de ressources complémentaires et la gouvernance efficace. Lado *et al.* (1997) proposent, quant à eux, une typologie précisant les comportements des firmes à la recherche de rente (tableau 1).

Les comportements *coopératif* et *synchrétique*, marqués par une faible orientation compétitive, sont les plus adaptés à la mise en œuvre d'un processus de coévolution. En effet, les parties impliquées doivent avoir une orientation plus ou moins favorable à la collaboration inter-organisationnelle pour envisager de s'engager durablement dans le groupement. A l'opposé, le comportement *compétitif* est un obstacle au processus de

coévolution. Sans engagement collaboratif des membres, il semble impossible d'arriver à une trajectoire stratégique et opérationnelle plus ou moins commune à terme. Le comportement *monopolistique* traduit, quant à lui, une approche ambiguë car il est à la fois marqué par une forte orientation coopérative et une forte orientation compétitive. Il doit être étudié avec attention pour comprendre son impact sur la coévolution potentielle des membres d'un groupement.

La recherche de rente inter-organisationnelle est liée à la logique d'adéquation stratégique des PME confrontées à l'internationalisation des marchés. Contraintes d'acquérir de nouvelles ressources et compétences, elles se tournent vers des groupements composés d'acteurs pouvant compléter et/ou renforcer leurs capacités industrielles et managériales.

Parallèlement, nous considérons que cette recherche de rente collective est également liée à la logique d'intention stratégique des acteurs (Hamel et Prahalad, 1994). En effet, le regroupement de ressources et compétences peut permettre d'envisager de modifier, même de manière incrémentale, l'environnement dans lequel les PME sont plongées. Pour parvenir à impacter les règles du jeu (sectoriel, concurrentiel...), les acteurs doivent parfois accepter de coévoluer. Selon Hamel et Prahalad (1994), l'intention stratégique produit deux effets.

- Un *effet de tension* qui engendre un sentiment d'incompétence des acteurs face aux turbulences de l'environnement. Le management d'un processus de coévolution peut aider à répondre à cette inquiétude. Ce management conduit les dirigeants à puiser les ressources et compétences manquantes dans le cadre d'une coopération inter-organisationnelle (Apitsa, 2018).
- Un *effet de levier* qui engendre le besoin de maximiser l'usage des moyens mobilisés. L'interaction coévolutive constitue un cadre permettant de bénéficier de synergies fondées sur le partage de ressources et compétences.

Les effets combinés de tension et de levier influencent les choix stratégiques des entreprises à poursuivre le processus d'internationalisation fondé sur un processus de coévolution. Ce processus, si la gouvernance qui lui est associée est adaptée, peut permettre aux acteurs concernés d'atteindre simultanément des objectifs individuels et partagés (Kamdem, 2007). Pour justifier ce point, développons les notions d'engagement et d'implication inter-organisationnel(le).

TABLEAU 1 Comportements de recherche de rente			
		Orientation coopérative	
		Forte	Faible
Orientation compétitive	Faible	Comportement coopératif	Comportement synchrétique
	Forte	Comportement monopolistique de recherche de rente	Comportement compétitif de recherche de rente

Source : typologie adaptée de Lado, Boyd et Hanlon (1997).

Engagement et implication au sein d'un groupement coévolutif

Pour identifier la nature des profils comportementaux et managériaux, il convient de faire référence aux notions d'engagement et d'implication. En effet, ces notions permettent d'apprécier les logiques de décision qui sont à la base du processus de coévolution d'entreprises juridiquement indépendantes.

Initialement entendu par Mowday *et al.* (1979) comme l'adhésion aux buts et aux valeurs de l'organisation, le désir de rester dans l'organisation et la volonté de fournir des efforts importants pour l'organisation, le concept d'engagement a fait l'objet de plusieurs développements. Meyer et Allen (1991), par exemple, identifient trois dimensions d'engagement : l'engagement *affectif* (la volonté d'adhésion de l'individu aux buts et aux valeurs de l'organisation), l'engagement *calculé* (la perception, par l'individu, des *coûts* associés au départ de l'organisation) et l'engagement *normatif* (sentiment de devoir à l'égard de l'organisation). Critiquée, cette définition de l'engagement a été réduite par Meyer *et al.* (2002) à deux composantes : *affective* et *calculée*. Biétry (2012) stipule que l'engagement *affectif* traduit une identification à la cible organisationnelle par le biais d'un dévouement volontaire et responsable. Pour d'autres auteurs, comme Klein *et al.* (2012) et Solinger *et al.* (2008), l'engagement *calculé* est caractérisé par un détachement comportemental vis-à-vis de l'organisation. Dans notre recherche, le terme traduit le degré d'adhésion – affectif et/ou calculé – au projet collectif.

Pour apprécier les contours de la notion d'implication, nous proposons de faire appel au modèle en quatre composantes de Cohen (2007) et au *continuum* des liens de Klein *et al.* (2012). La stylisation proposée par Cohen (2007) introduit la dimension temporelle et suggère que l'implication organisationnelle a deux natures : une implication fondée sur des considérations instrumentales et une implication fondée sur un attachement psychologique (tableau 2). Cette conceptualisation est ici utilisée pour apprécier le moment et le niveau d'implication des acteurs qui acceptent d'adhérer à une trajectoire commune pour s'internationaliser. Elle offre des éclairages intéressants sur les possibilités de coévolution des PME. Dans notre recherche, cette typologie est transposée du niveau organisationnel au niveau inter-organisationnel. Elle permet ainsi d'apprécier le niveau des moyens mobilisés pour contribuer au projet collectif.

TABLEAU 2 Modèle d'implication organisationnelle en quatre composantes			
		Nature de l'implication	
		Attachement instrumental	Attachement psychologique
Temps	Avant l'entrée dans l'organisation	Propension à l'implication instrumentale	Propension à l'implication normative
	Après l'entrée dans l'organisation	Implication instrumentale	Implication effective

Source : Cohen (2007, p. 337).

Les acteurs engagés dans un processus d'internationalisation, avec une ouverture d'esprit concernant l'idée de coévolution, se situeraient dans la case de l'*implication affective*. Une simple *propension à l'implication instrumentale* reviendrait à considérer la recherche de rente comme une motivation suffisante pour accepter le principe de coévolution. Les travaux de Cohen (2007) nous permettent ainsi de qualifier les profils comportementaux associés à l'analyse *adéquationnelle* de la coévolution. En faisant référence aux dimensions instrumentale et psychologique, ils nous offrent des éclairages intéressants sur les fondements possibles d'un processus collectif d'internationalisation.

Pour mieux cerner ces profils comportementaux, il est utile de faire référence au *continuum* de liens de Klein *et al.* (2012) (tableau 3). Ce *continuum*, prévoit quatre niveaux : le *consentement* qui traduit la perception d'absence d'alternative; la *relation instrumentale* qui a un enjeu en termes de coûts; l'*engagement* (adhésion au projet) et l'*implication* (contribution au projet) qui mesurent le degré d'enrôlement dans le groupement; l'*identification* qui est une fusion de soi-même avec la cible.

Ce *continuum* de liens apparaît comme un construit indispensable pour préciser les profils managériaux des acteurs par rapport à l'internationalisation. Avec ses quatre niveaux, il apporte des éclairages clés sur la logique d'engagement et d'implication associée aux processus de coévolution. Le management qui en découle vise alors à modérer (renforcer ou atténuer) ces attitudes en fonction des logiques d'adéquation et/ou d'intention stratégiques développées par les acteurs.

IDENTIFICATION DES COMPORTEMENTS COÉVOLUTIFS

Pour identifier les comportements associés au processus de coévolution, nous proposons maintenant de croiser l'approche par les rentes et l'approche par engagement/implication. Ce croisement permet d'établir une typologie des coévolutions possibles en fonction des approches stratégiques des acteurs (tableau 4). Les comportements sont identifiés selon :

- l'adéquation stratégique observée dans la recherche de rente collective et/ou individuelle,
- l'intention stratégique observée dans l'engagement et l'implication par rapport à la démarche d'internationalisation.

Rappelons que, dans notre recherche, les travaux de Cohen (2007) font l'objet de quatre adaptations :

- l'engagement traduit désormais le degré d'adhésion au processus de coévolution;
- l'implication fait référence à l'utilisation de moyens pour mettre en œuvre ce processus;
- la notion de réticence, antinomique à celles d'engagement et d'implication, est ajoutée;
- l'analyse est transposée du niveau organisationnel au niveau inter-organisationnel.

Le croisement opéré permet ainsi d'identifier cinq types de comportement. Dans la présentation qui suit, nous irons progressivement du comportement le moins adapté au processus de coévolution.

- Le type *amensaliste* regroupe les acteurs qui sont réticents à l'idée de coévolution et qui poursuivent des objectifs individuels.

TABLEAU 3 Continuum de liens				
Types de liens	Consentement	Instrumental	Implication	Identification
Caractéristiques	Perception d'absence d'alternatives	Enjeu en termes de coût ou de perte	Volonté, dévouement et responsabilité	Fusion de soi-même avec la cible
Expérimentation du lien	Résignation à la réalité du lien	Acceptation calculée du lien	Adoption du lien	Définition de soi dans les termes du lien
Corollaires	Faible internalisation Indifférence Retrait psychologique Faible signification de la tâche Intérêt pour la prévention Motivation de contrôle Effort minimal	Investissement psychologique		Internalisation élevée Préoccupation importante Investissement psychologique Importante signification de la tâche Intérêt pour la promotion Motivation autonome Effort important

Source : Klein *et al.* (2012, p. 134).

TABLEAU 4 Processus de coévolution selon les comportements des acteurs			
Recherche de rente	Comportement monopolistique	Comportement coopératif	Comportement syncrétique
Engagement et implication			
Propension à l'implication instrumentale	Coévolution amensaliste		Coévolution commensaliste
Implication normative ou engagement instrumental		Coévolution neutraliste	
Engagement effectif à l'internationalisation	Coévolution par protocoopération	Coévolution mutualiste	

- Le type *commensaliste* se caractérise par une réticence à la coévolution et une faible orientation coopérative.
- Le type *neutraliste* traduit une position attentiste. Il permet, sur un même territoire, la cohabitation d'acteurs qui peuvent (ou non) s'engager et/ou s'impliquer.
- Le type *protocoopérant* concerne les acteurs qui s'engagent et s'impliquent dans le processus de coévolution tout en se focalisant sur des objectifs individuels.
- Le type *mutualiste* est caractérisé par un engagement et une implication par rapport à des objectifs collectifs. Il est le plus adapté au processus de coévolution des acteurs.

Pour répondre à la problématique de l'article, cette typologie a fait l'objet d'une recherche de points de saturation en reprenant les éléments conceptuels des travaux sur le comportement de recherche de rente, du modèle d'implication en quatre composantes et du *continuum* de liens. Cette typologie composite permet de repérer le passage progressif des profils comportementaux vers les profils managériaux; et les impacts de ce passage sur le processus de coévolution. Présentons maintenant la méthodologie adoptée pour arriver à lier cette typologie aux études de cas retenues.

Approche méthodologique

Deux études de cas complémentaires, concernant la filière des huiles essentielles à Madagascar, ont été étudiées : le cas Amoron'i Mania (AM) illustre un groupement non structuré; le cas Matsiatra Ambony (MA) illustre un groupement structuré. Il s'agit d'un échantillon sélectionné et non d'un échantillon aléatoire. Ces groupements contrastés ont, en effet, été choisis pour leur composition (association d'entités hétérogènes), leur mode d'organisation opposé (structuré et non structuré), leur taille (plusieurs centaines d'acteurs directs), leur engagement à l'international (producteurs et/ou transformateurs visant des marchés étrangers) et leur impact important sur l'économie locale. Comme l'avance Eisenhardt (1989, p. 537), « *Le choix d'une population appropriée contrôle les variations extérieures et aide à définir les limites de la généralisation des résultats* ».

Les deux cas ont été approchés selon la méthode *explication contextualisée* de Welch *et al.* (2011) caractérisée par une forte emphase sur la contextualisation et sur les relations causales. Cette méthode, selon Milliot et Freeman (2015), se caractérise par : un projet épistémologique praxéologique; des inférences essentiellement inductives et/ou abductives; un discours scientifique porteur d'une ontologie réaliste critique; et un objectif

de recherche causal et/ou descriptif. Notre recherche respecte parfaitement cet alignement paradigmatique. Précisons cependant que, partant de faits pour arriver à expliquer une relation causale déterminée, nous avons uniquement eu recours au raisonnement abductif.

SOURCES DE DONNÉES PRIMAIRES

Pour étudier les deux cas sélectionnés, nous avons collecté – auprès de multiples sources (entreprises, pouvoirs publics, organismes d'appui, distributeurs...) et jusqu'à saturation empirique – les données nécessaires à notre approche longitudinale. Nous avons, en particulier, cherché à obtenir des informations précises sur les éléments contextuels qui permettaient de comprendre l'évolution des profils d'acteurs au sein des groupements.

L'enquête s'est déroulée en deux phases, l'une exploratoire et l'autre approfondie, de 2013 à 2015. Cinquante entretiens (40 entretiens ouverts et 10 entretiens semi-structurés) avec différents profils d'acteurs ont été menés pour cette recherche. D'autres sources ont été mobilisées pour trianguler les informations ainsi obtenues.

- Des analyses d'archives ont permis d'apprécier, depuis la création des deux groupements en 1996, la trajectoire stratégique des acteurs concernés.
- Des observations régulières ont été menées, de 2013 à 2015, pour compléter les informations recueillies lors des entretiens avec les principaux responsables.

Les 40 entretiens ouverts ont duré une heure en moyenne. Les 10 entretiens semi-structurés, conduits auprès des acteurs représentant les firmes étrangères, ont duré deux heures en moyenne. Nous avons interviewé deux fois (un entretien ouvert, puis un entretien semi-structuré) les dix acteurs considérés comme ayant le plus d'influence sur le processus coévolutif d'internationalisation de la filière (cinq pour le cas AM; cinq pour le cas MA). Ces acteurs-clés (firmes internationales, pionniers de la filière et représentants de chaque type de PME) jouent les rôles de porte-paroles et de modérateurs au sein des deux réseaux.

INVESTIGATION SUR LE TERRAIN ET TRAITEMENT DES DONNÉES

La recherche empirique concerne le groupement Amoron'i Mania (AM; qui est spécialisé dans la production et l'exportation de *géranium*) et le groupement Matsiatra Ambony (MA; qui est spécialisé dans la production et l'exportation de *ravintsara*) (tableau 5).

La démarche adoptée pour étudier ces deux cas est présentée dans le tableau 6. Les entretiens ont été enregistrés et partiellement retranscrits (ayant constaté une saturation empirique, nous nous sommes arrêtés à 300 pages). Le logiciel Nvivo 10 a été utilisé pour organiser et analyser les informations recueillies. Une base de données chronologique et thématique a été dressée pour identifier les profils des membres impliqués. Pour étudier les conditions d'une coévolution des acteurs, une grille de lecture des données classées et codées a été développée. Cette

TABLEAU 5
Présentation sommaire des deux cas (AM : Amoron'i Mania; MA : Matsiatra Ambony)

Éléments de présentation	Cas AM	Cas MA	Intérêt pour l'identification des profils d'acteurs
Caractéristique de l'exploitation	Cycle de croissance court (herbacé <i>géranium</i>).	Cycle de croissance long (arboricole <i>ravintsara</i>).	Repérage des comportements en fonction de la recherche de rente et de l'engagement/implication dans la filière.
Type de regroupement	Groupement informel, initié par les acteurs directs : 345 exploitants, 16 associations, 6 communes.	Groupement formel, initié par des acteurs indirects : 2 028 exploitants, 2 sous-groupements (opérateurs producteurs et opérateurs du marché).	Identification des sources d'influence (formels, informels, institutionnels, organisationnels...) sur le processus de coévolution des acteurs.
Réorganisation de la filière	Approche spatiale axée sur les proximités géographique et culturelle.	Rapprochement des sous-groupements existants.	Délimitation des points d'ancrage (et des seuils de rupture) de la coévolution.
Principale raison du processus d'internationalisation	Processus d'internationalisation initié par les firmes étrangères pour répondre à une demande sur le marché international.	Processus d'internationalisation initié par les acteurs locaux en réponse à l'intégration en amont des firmes étrangères.	Mise en exergue de la présence des firmes étrangères comme un des leviers du processus de coévolution.
Défis à relever en matière de coévolution	Modification des conditions environnementales locales pour favoriser le processus d'internationalisation du réseau coévolutif.	Adaptation du réseau coévolutif aux conditions environnementales étrangères pour maintenir le processus d'internationalisation.	Possibilités d'impacts du management de la coévolution sur les conditions environnementales de l'internationalisation.

TABLEAU 6 Démarche empirique (AM : Amoron'i Mania; MA : Matsiatra Ambony)		
ETAPES/ ACTIONS	Nombres d'entretiens	Périodes
1. Identification des acteurs composant du réseau AM : prospection et contacts. MA : prise de connaissance des structures en place. Constat de deux organisations différentes (le cas MA dispose d'une structure commune formellement établie; le cas AM n'a pas de structure commune).	2	Avril/mai 2013
2. Entrée AM : orientation sur le terrain. MA : accès aux documents historiques relatifs aux opérations d'internationalisation. Justification des deux cas enchâssés (les types d'acteurs demeurant les mêmes pour les deux cas).	8	Juillet/août 2013
3. Observation AM : entretiens avec les acteurs pour identifier l'intention relative à la coévolution. MA : entretiens avec les acteurs pour évaluer l'adéquation par rapport aux conditions imposées pour une coévolution. Constat de l'influence des firmes étrangères sur les postures stratégiques des acteurs locaux et détermination des problématiques à résoudre par rapport à l'internationalisation.	30	Mars/juin 2014
4. Analyse du dynamisme du réseau AM : transcriptions et interprétations pour identifier l'intention relative à la coévolution. MA : recoupement avec l'approche historique pour évaluer l'adéquation par rapport aux conditions imposées pour une coévolution. Proposition d'une topographie des postures et des intentions stratégiques des acteurs face à l'internationalisation et mise en exergue de l'influence des firmes étrangères sur le dynamisme du réseau.	10	Juillet/nov. 2014
5. Retour sur le terrain pour la cartographie des profils comportementaux Première étape de validation. Restitution, aux acteurs concernés, de la topographie des profils comportementaux. Validation des postures stratégiques des acteurs face à l'internationalisation et mesure de l'influence des firmes étrangères sur ces postures.	10	Janvier/juin 2015
6. Retour sur le terrain pour la cartographie des profils managériaux Deuxième étape de validation. Propositions concernant des pistes d'action (intégrant l'influence des firmes étrangères sur le processus d'internationalisation des PME locales) et d'outils de management commun. Validation empirique des profils managériaux.	10	Juillet/août 2015
7. Synthèse Test de solidité des outils proposés. Apport de nouveaux concepts et outils (typologies et topographies). Limites et perspectives de la recherche.	0	Début 2016

grille, qui représente les différentes postures coévolutives possibles, est fondée sur les thèmes qui ont dominé les entretiens².

Par la suite, une topographie des logiques d'action a été élaborée et validée par les acteurs-clés des deux cas étudiés (figure 1). L'axe des abscisses de la carte de positionnement identifie le niveau de réticence ou d'engagement/implication des acteurs dans le processus d'internationalisation; l'axe des ordonnées correspond aux objectifs (individuels et/ou collectifs) poursuivis par les acteurs des groupements. Pour affiner cette topographie, il nous a semblé nécessaire de développer une échelle de mesure et d'en approfondir les composantes.

Une échelle de mesure adaptée

Une échelle de Likert à cinq niveaux, validée par tous les acteurs-clés des groupements, a été mobilisée afin de décomposer la complexité des profils associés aux groupements. Cette décomposition a consisté à développer, sur la base de la revue de la littérature, une grille d'analyse concernant les postures coévolutives possibles face à l'internationalisation des activités de la filière des huiles essentielles à Madagascar (Tableau 7).

- Sur l'axe des abscisses, le niveau 0 correspond à une interaction qui n'a pas d'impact sur la coévolution. Les niveaux +1 à +5 font référence à un impact positif gradué sur le processus

2. Seuls les thèmes qui ont été répétés au moins 150 fois lors les entretiens feront l'objet de verbatim dans les développements qui suivent.

TABLEAU 7
Impacts des profils sur la coévolution

Impacts des profils sur la coévolution	Impacts positifs (+)		Impacts négatifs (-)	
	Engagement et implication	Fixation des objectifs partagés	Réticence	Orientation vers les objectifs individuels
Niveau 0	Pas d'impact	Comportement conformiste	Pas d'impact	Comportement conformiste
Niveau 1	Consentement	Coexistence coopérative	Refus	Coexistence compétitive
Niveau 2	Instrumental	Autonomie	Instrumental	Anomie
Niveau 3	Conformité	Dépendance	Cohérence comportementale	Indépendance
Niveau 4	Proto-engagement	Rationalisation	Autonomie/non-alignement	Préservation
Niveau 5	Identification	Symbiose	Isolement	Domination

de coévolution. En termes d'engagement et d'implication, ces cinq niveaux sont : (1) le consentement qui traduit l'absence d'alternative négative; (2) l'instrumental qui correspond à un enjeu en termes de rente et de synergie; (3) la conformité qui identifie une acceptation calculée du lien; (4) le proto-engagement qui fait référence à la volonté de contribuer à l'action collective en prenant une ou des responsabilités; (5) l'identification qui concerne une fusion de soi-même avec la cible. Les niveaux -1 à -5 traduisent un impact négatif sur le processus de coévolution. En termes de réticence, ces cinq niveaux sont : (-1) le refus qui traduit la perception d'une alternative positive; (-2) l'instrumental qui fait référence à un enjeu en termes de coût et d'asynergie; (-3) la cohérence comportementale qui renvoie à un calcul du coût perdu et d'investissement à faire; (-4) l'autonomie/non-alignement qui correspond à l'absence d'une volonté, d'un dévouement et d'une responsabilité; (-5) l'isolement qui est le reflet d'un compartimentage de soi avec la cible.

- Sur l'axe des ordonnées, le niveau 0 traduit un comportement conformiste des acteurs par rapport à la fixation des objectifs. Les niveaux +1 à +5 font référence au degré d'importance des objectifs collectifs. Plus précisément, (1) la coexistence coopérative fait peu évoluer les partenaires sur l'idée d'un objectif partagé; (2) l'autonomie mesure la volonté de garder son indépendance par rapport aux partenaires; (3) la dépendance vise à concilier les contraintes qui découlent de l'adhésion au processus de coévolution; (4) la rationalisation illustre un haut degré d'interdépendance et un faible niveau d'autonomie; (5) la symbiose suppose à la fois un fort besoin d'interdépendance et une quasi-inexistence d'autonomie (partage des responsabilités entre les entités). Concernant l'orientation par rapport aux objectifs individuels, (-1) la coexistence compétitive fait peu évoluer les partenaires qui restent focalisés sur des objectifs individuels; (-2) l'anomie fait référence à l'absence de règles, de structure et d'organisation partagées pour rester libre concernant la recherche d'objectifs individuels; (-3) l'indépendance consiste à être fermé aux intérêts des partenaires; (-4) la préservation témoigne d'un

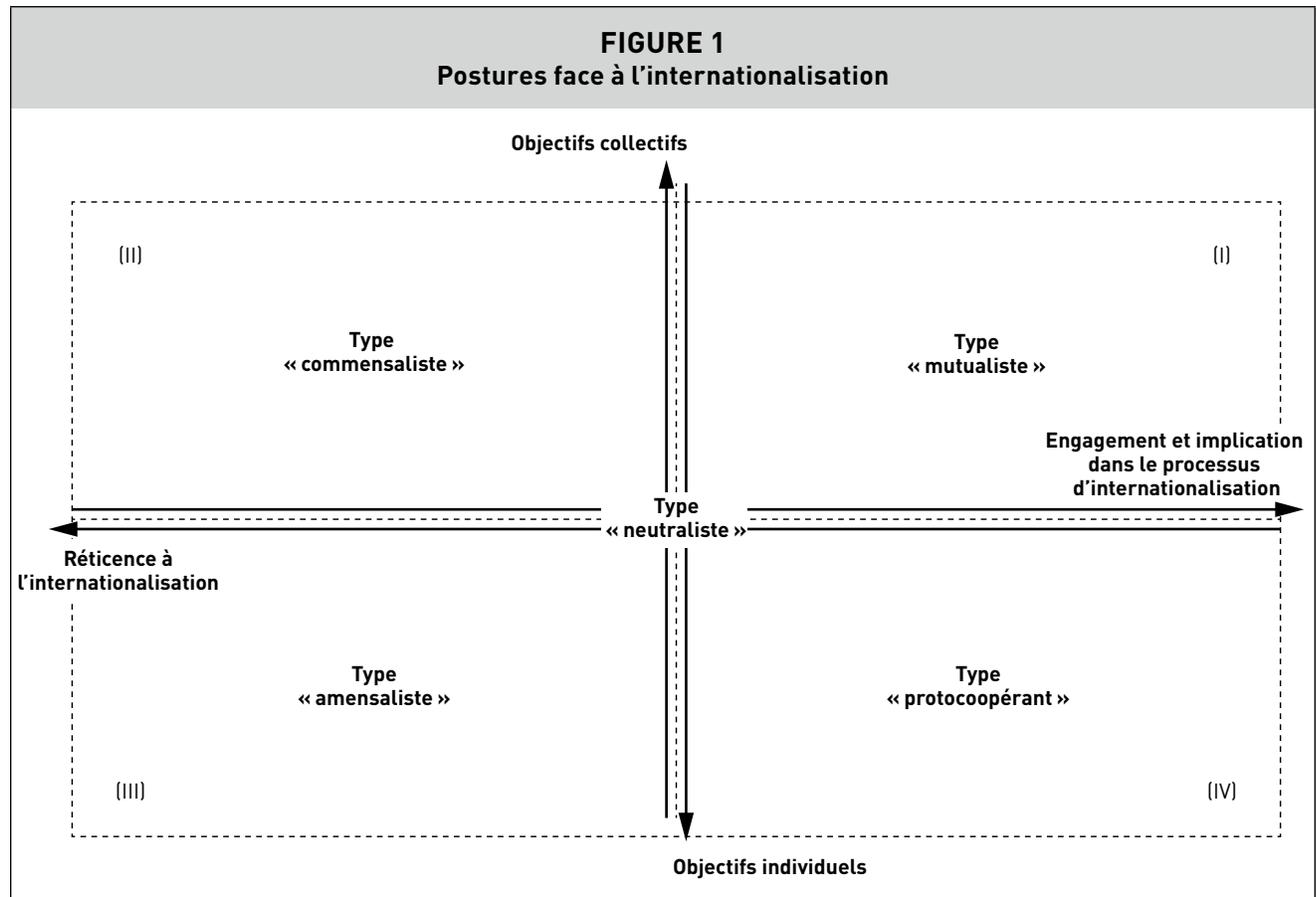
grand besoin d'autonomie pour protéger ses ressources et compétences propres; (-5) la domination traduit la volonté de contrôler les autres membres du groupement.

Structuration de la grille d'analyse

Par analogie avec l'analyse de la relation symbiotique en biologie, cinq zones de convergence peuvent être identifiées (Ehrlich et Raven, 1964; Kauffman, 1993; Lewin, Long et Carroll, 1999; Cartier et Colovic, 2006). Ces cinq zones correspondent à un niveau neutre (position centrale) et à quatre positionnements bien marqués (quadrants) (figure 1). La première zone de convergence (coordonnées : 0; 0) correspond à la coévolution par *neutralisme*; le quadrant (I) identifie le *mutualisme* caractérisé par un engagement et une implication par rapport à la coévolution et des objectifs collectifs (coordonnées : +i; +j); le quadrant (II) illustre le *commensalisme* caractérisé par une réticence à la coévolution et un partage d'objectifs collectifs (coordonnées : -i; +j); le quadrant (III) caractérise l'*amensalisme* qui regroupe les acteurs qui ont une réticence par rapport à l'idée de coévolution et qui poursuivent des objectifs individuels (coordonnées : -i; -j); le quadrant (IV) fait référence à la *protocoopération* avec des acteurs qui s'engagent et s'impliquent dans le processus de coévolution tout en se focalisant sur des objectifs individuels (coordonnées : +i; -j).

Pour analyser en profondeur les cas AM et MA, deux approches complémentaires ont été retenues.

- Une approche ponctuelle a permis de repérer les postures d'adéquation. Elle a été développée pour identifier les profils comportementaux qui conditionnent les types de coévolution probables au sein d'un groupement.
- Une approche longitudinale, particulièrement utile pour étudier la construction d'un projet, a été menée pour apprécier les postures d'intention stratégique. Faite en temps réel, pendant près de trois ans (de 2013 à 2015), elle a permis de repérer les profils managériaux - liés à l'utilisation de moyens - qui peuvent conduire à une certaine coévolution des acteurs.



Pour mener ces analyses ponctuelle et longitudinale, le croisement du codage ouvert (Strauss et Corbin, 1998) et du codage thématique (Miles et Huberman, 2003) a été retenu. Ce croisement a permis de repérer les informations textuelles clés contenues dans les données recueillies par itération. Les sources pour ces codages ont été les suivantes : le journal de bord, les documents administratifs, les enregistrements audio, les photographies et les entretiens. Pour arriver à une saturation croisée et à une confirmation des liens entre les points de saturation, les données des deux terrains d'étude ont été analysées séparément avant d'être liées. A partir de là, quatre cartes relatives aux profils comportementaux et managériaux des acteurs impliqués ont pu être élaborées pour chacun des cas; deux concernent l'adéquation stratégique et deux s'intéressent à l'intention stratégique.

Analyse du processus de coévolution

L'identification des postures stratégiques permet de caractériser les groupes d'acteurs étudiés par rapport au processus de coévolution. Les analyses qui en découlent sont illustrées par des topographies qui précisent le positionnement des parties impliquées dans un groupement. Reprenons, une à une, les deux postures observées.

LES PROFILS COMPORTEMENTAUX

Cette posture, qui peut donner lieu à une analyse ponctuelle, traduit l'attitude des parties impliquées par rapport à l'idée de

coévolution. Elle permet aussi d'apprécier le niveau d'engagement actuel des acteurs directs locaux (producteurs et/ou transformateurs) et les résultats qu'ils tirent de l'interaction avec les acteurs indirects internationaux (représentants des firmes étrangères et des distributeurs).

De l'analyse de l'adéquation stratégique (analyse ponctuelle au départ de l'étude)

Pour étudier les cas AM et MA, cette analyse de l'adéquation s'est faite en quatre phases : (1) l'identification des groupes d'acteurs, (2) la mise en exergue de l'influence des acteurs étrangers sur les acteurs locaux, (3) l'examen des postures par rapport au processus de coévolution et (4) l'interprétation de ces différentes postures.

Dans la première phase, différents groupes ont été identifiés en fonction de leurs valeurs (culture d'entreprise, culture d'affaires) et de leurs motivations (Lado *et al.*, 1997; Cohen, 2007; Klein *et al.*, 2012). Cette identification des groupes a permis de cerner les bases de la construction d'un groupement coévolutif. A partir des cas AM et MA, nous avons ainsi identifié les profils managériaux en considérant l'intérêt des acteurs par rapport à l'idée de coévolution; notamment en prenant en considération l'influence des firmes étrangères sur la culture d'affaires ambiante.

Lors de la deuxième phase, l'influence des firmes étrangères sur le comportement (ou la culture d'affaires) des groupes locaux a été étudiée. Nous avons constaté qu'elle dépendait de leur niveau d'intervention (octroi de fonds, mise en place d'un

programme facilitant la collaboration inter-organisationnelle...) dans le processus d'internationalisation. Dans notre recherche, l'influence des firmes étrangères a été mesurée de 0 à 5 (0 illustre la situation où l'influence est négligeable; 5 traduit un impact local très fort). La prise en considération de l'influence de ces acteurs externes est nécessaire pour apprécier l'adéquation entre le management retenu et le profil comportemental du groupe considéré.

La troisième phase a identifié les contours des postures stratégiques par rapport au processus de coévolution de tous les acteurs. L'identification de ces postures s'est appuyée sur le niveau d'engagement des parties, sur leurs comportements dans la recherche de rente et sur le potentiel d'influence des firmes étrangères.

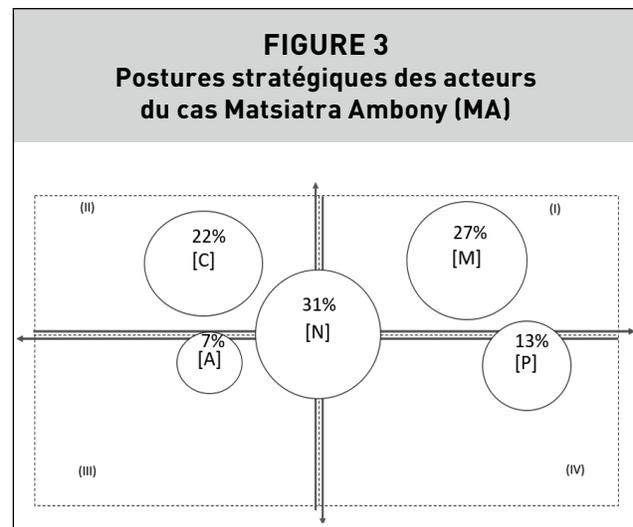
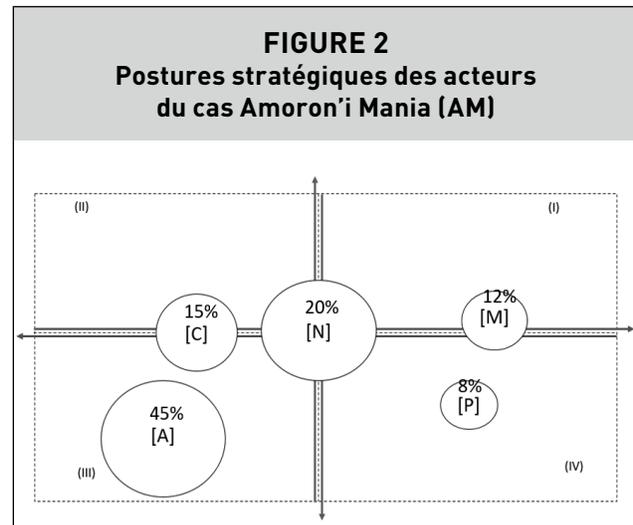
La quatrième phase, portant sur l'interprétation des postures stratégiques identifiées, a donné lieu à l'élaboration de cartes de positionnement. Ces cartes ont permis, pour les deux groupements, de confirmer les cinq profils déjà identifiés par rapport à l'idée de coévolution.

- Concrètement, le groupe des amensalistes (quadrant III) est très peu influencé par les firmes étrangères car les acteurs locaux ont pratiquement atteint les niveaux de performance attendus par les différentes parties prenantes (positionnement sur le marché, respect des normes, productivité...). Ce groupe est réticent à l'idée de coévoluer car ses membres poursuivent des objectifs essentiellement individuels.
- Les commensalistes (quadrant II) peuvent être influencés par les firmes étrangères car les acteurs locaux sont facilement adaptables (notamment en termes de techniques de production, de labellisation, de traçabilité...), mais ils ne se projettent pas vraiment à long-terme. Les membres de ce groupe sont donc réticents à l'idée d'une internationalisation collective, mais ils peuvent parvenir à fixer des objectifs collectifs (par exemple, l'augmentation ou la diminution temporaire de la production).
- Les neutralistes (niveau : 0; 0) ont une posture moyennement influencée par les firmes étrangères parce qu'ils attendent des conditions environnementales plus favorables pour orienter le processus de coévolution. Le comportement des membres est aussi influencé par l'attribution des rôles et leur participation à la fixation des objectifs collectifs. Ce groupe ne s'exprime pas clairement sur son engagement dans la structure partagée et sur son intérêt à s'engager dans cette structure.
- Les protocoopérants (quadrant IV), quant à eux, se caractérisent par une influence forte des firmes étrangères sur le processus coévolutif. Cette influence s'explique par une prédisposition à saisir toutes les opportunités (internes ou externes au groupement) qui permettent de satisfaire les objectifs individuels. Ce groupe se caractérise ainsi par un fort engagement collectif tout en poursuivant des objectifs particuliers. Il est ouvert à l'idée d'un apprentissage collectif.
- Les mutualistes (quadrant I), enfin, sont faiblement impactés par les firmes étrangères parce qu'ils sont soucieux de contrôler plus directement leur internationalisation. Ils ont tendance à remettre en cause la présence locale des firmes étrangères et cherchent leur propre voie à l'international. Ce

groupe se caractérise par un fort engagement collaboratif pour atteindre des objectifs partagés. Il est à la recherche d'un apprentissage collectif.

L'illustration des profils comportementaux

Les figures 2 et 3 illustrent les différences qui caractérisent les profils comportementaux des acteurs des groupements AM et MA. Dans les cartes présentées ci-après, la taille des cercles traduit l'importance relative des populations concernées.



Dans les cas AM et MA, le projet d'organisation de la filière a été initié par des acteurs indirects de la filière (collaboration entre la région et les organismes d'aide au développement des entreprises rurales). Par la suite, les logiques d'adéquation stratégique des acteurs ont différé. Illustrons, profil par profil, ces propos sur la base des légitimités recherchées.

- Les PME amensalistes et commensalistes trouvent leur légitimité sur le marché. Dans le cas AM, les acteurs adoptent un comportement amensaliste avec un processus de coévolution caractérisé par des relations asymétriques. Le discours du représentant d'une firme étrangère du cas AM précise les

raisons de ce comportement : *La seule autorité qui prime pour nous, c'est l'autorité des opérateurs sur le marché. Nous avons des objectifs à atteindre en termes de quantité et de qualité. Les autres acteurs de la filière devront collaborer avec nous pour nous assurer le chemin le plus efficient. Voilà pourquoi nous disposons de nos propres sites d'exploitation* (de la plantation à l'extraction de la matière verte). *Nous pouvons travailler avec les producteurs de feuilles si c'est pour atteindre nos objectifs.*

Dans les deux cas, pour contrecarrer le pouvoir de négociation des firmes étrangères, les proximités géographique et culturelle (Bouba-Olga et Grossetti, 2008) créent les conditions d'une coévolution particulière des acteurs locaux. Les producteurs de feuilles s'organisent horizontalement autour d'une zone géographique bien délimitée et un transformateur (qui est généralement exportateur) prend l'exclusivité de cette organisation moyennant une contrepartie financière ou une location d'alambics. Une régulation informelle est ainsi nécessaire pour assurer la compatibilité des initiatives des acteurs locaux et du cadre institutionnel; cette compatibilité est essentielle pour développer les conditions d'une coévolution des parties impliquées dans la filière.

- Lors de notre étude empirique, une grande partie des PME des cas AM et de MA affichaient une posture neutraliste, mais solidaire. Ce groupe est, selon le représentant du groupement des producteurs de feuilles du cas AM, soucieux de préparer l'avenir avec l'aide d'acteurs indirects et de représentants de firmes internationales. Un verbatim de cet acteur est révélateur : *Nous avons été sensibilisés sur l'importance de la filière des huiles essentielles pour la région, pour la génération future. Nous avons suivi des formations; certains ont investi dans la plantation, d'autres ont abandonné les activités existantes pour l'exploitation des huiles essentielles [...]. Nous attendons de la part des acteurs indirects, spécifiquement des décideurs sur le marché, l'assurance d'un avenir meilleur.*

Dans le cas MA, la légitimité institutionnelle constitue la première motivation pour accepter le processus coévolutif. Le témoignage du président de la *Plateforme de concertation et d'appui à la filière* (PCAF, une structure commune créée par et pour le groupement) confirme cette attente : *La PCAF est reconnue par les autorités administratives, à commencer par la Chambre de commerce et d'industrie de la région. Cette plateforme a déjà obtenu une réponse favorable quant à la négociation sur la réglementation de l'exploitation des plantes sauvages* (réduction des redevances à payer au ministère des Eaux et forêts et réglementation au niveau des zones exploitables et des saisons d'exploitation).

Dans le cas AM, deux types de légitimité – relatives à l'accès aux terrains – ont été identifiés : la légitimité contractuelle et la légitimité coutumière. Le représentant d'une firme étrangère – nouvellement installée dans la région AM mais disposant d'une capacité d'absorption de matière verte considérable – souligne l'importance de ces légitimités : *Un contrat d'exclusivité sur l'exploitation d'un terrain est signé entre les producteurs de feuilles et un propriétaire d'alambics. Nous ne pouvons relayer ce contrat qu'au niveau des propriétaires d'alambics car l'accès au terrain est sacré. Le premier contrat* (entre les producteurs et les transformateurs) *est effectué sous le patronage d'une autorité coutumière. Cette dernière a, en pratique, le dessus face à*

l'autorité administrative qui cautionne notre contrat malgré une clause d'exclusivité. La pratique génère ainsi un conflit d'autorités et de pouvoirs au niveau des acteurs intermédiaires; elle nécessite le dialogue.

- Avec les PME proto-coopérantes et mutualistes, la légitimité recherchée est celle par rapport aux partenaires; le respect acquis au sein du groupement est un facteur de motivation essentiel. Ces PME reposent sur les mêmes logiques dans les deux cas; seul le degré d'influence des firmes étrangères les différencie sensiblement. La légitimité recherchée est celle par rapport aux partenaires. Les PME du groupement MA sont plus solidaires. Les niveaux d'implication dans l'intégration demeurent les mêmes, mais le degré d'attachement à la filière est différent. Les PME de MA, qui exploitent principalement le ravintsara, sont plus attentives aux logiques de coévolution que celles d'AM, qui cultivent le géranium et qui peuvent facilement quitter la filière. Pour illustrer cette situation, citons le propriétaire du premier point de distillation de la région AM : *Après avoir eu des échanges répétitifs avec le premier étranger apporteur d'affaires, j'ai conclu que la filière géranium allait être prometteuse. J'ai personnellement remplacé mes précédentes plantations (d'orangers) par le géranium. J'ai commencé par investir dans un alambic artisanal, pour distiller mes propres géraniums. J'ai trois points de distillation professionnels aujourd'hui. Parallèlement à cette extension progressive des activités, j'ai réussi à convaincre mes confrères de m'aider dans le ravitaillement en matière première. Malgré les hauts et les bas qu'on a traversés dans cette filière, nous continuons à nous tenir les mains, même si les niveaux d'implication diffèrent d'un individu à l'autre.*

L'interprétation de la topographie

Cette topographie identifie les comportements des acteurs (locaux et étrangers) porteurs de projets qui souhaitent se faire entendre sur un territoire donné. Après étude empirique, nous pouvons dire que les groupes adoptent un profil particulier en fonction des perspectives qu'ils associent au processus de coévolution. Le management de ce processus doit donc veiller à renforcer le niveau d'implication des acteurs (locaux et/ou étrangers), vis-à-vis de l'internationalisation des activités, en les associant à une politique permettant d'espérer un meilleur futur grâce à un apprentissage accéléré des modes d'internationalisation. Ce meilleur futur permet de faciliter les négociations entre les acteurs locaux et les firmes étrangères où la recherche de légitimité, le pouvoir et les échanges de ressources et de compétences sont de réels enjeux. Le dispositif fonctionne auprès des membres du groupement (locaux et étrangers) parce qu'ils sont attirés par une légitimité sur le marché, une labélisation par des acteurs indirects et une pérennité renforcée des exploitations. Dans le cadre du management de la coévolution, cet enrôlement (Callon, 1986) se matérialise par l'acceptation des conséquences possibles des interactions inter-organisationnelles et la prise de rôles complémentaires au sein du groupement.

Concrètement, les objectifs collectifs doivent être compatibles avec les intérêts respectifs des partenaires; ceci se vérifie, par exemple, lors d'une labélisation qui concerne la filière ou lors de la mise en œuvre d'une structure commune. Bien souvent, ces objectifs ne peuvent se concrétiser sans l'égide d'acteurs indirects (autorités locales ou internationales, organismes

d'appui, distributeurs étrangers...). L'ampleur des investissements effectués par les PME dépend en outre de la conjoncture, des perspectives de développement du marché visé et des liens établis avec les entreprises étrangères. La visibilité qui en découle encourage alors les acteurs à s'engager dans le processus de développement collectif.

Au sein des groupements étudiés, le partage des rôles entre les acteurs locaux et étrangers est constaté dès la phase de lancement pour le cas AM et pendant la phase de développement pour le cas MA. Ce partage des rôles est considéré comme une réponse aux exigences de l'environnement (par exemple, pour une labélisation) pour le cas MA, tandis qu'il est associé à une source d'opportunité (par exemple, la découverte de nouvelles techniques d'exploitation) pour le cas AM.

Par ailleurs, les influences des firmes étrangères sur le processus d'internationalisation des acteurs locaux sont fortes dans les deux cas. Cette présence locale a constitué un levier à la fois culturel (sens du défi), technique (labélisation), relationnel (mise en contact avec les acteurs du marché) et en termes d'échanges (financements, informations, connaissances, savoir-faire, expériences...) pour faciliter l'internationalisation des PME malgaches. Facteur de coévolution, cet effet de levier a facilité l'implication des acteurs dans le réseau, ainsi que la durabilité de leur engagement.

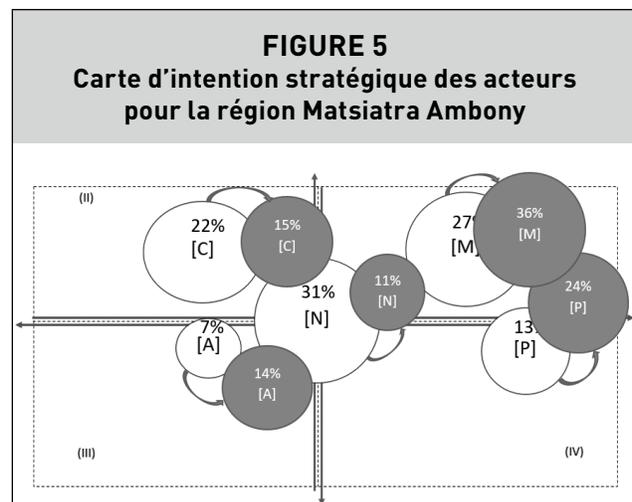
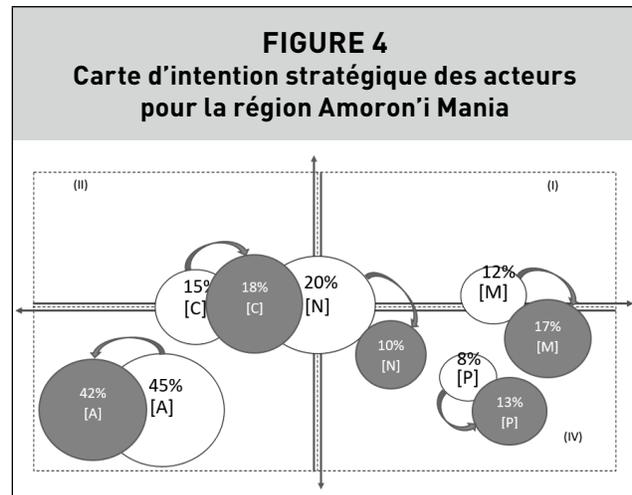
La topographie proposée précise donc les conditions qui facilitent la convergence à terme des trajectoires stratégiques des parties impliquées dans un groupement. Elle offre des éclairages particuliers sur la co-construction d'un processus collectif complexe. Passons maintenant à l'analyse longitudinale des postures observées par rapport à ce processus.

LES PROFILS MANAGÉRIAUX

Comme les cas étudiés le montrent, les profils comportementaux permettent de cerner les raisons qui poussent des entreprises à rejoindre un groupement, mais la logique d'adéquation - qui les caractérise - ne permet pas de cerner le processus qui conduit ses membres à rechercher un apprentissage collectif et à coévoluer. Il faut pour cela nous intéresser aux profils managériaux. Fondés sur la logique d'intention, ils offrent - sur la base de profils comportementaux stabilisés - les conditions d'émergence de projets ambitieux qui nécessitent un ajustement structurel entre les membres du groupement.

De l'analyse de l'intention stratégique (analyse longitudinale pendant trois ans)

L'analyse dans le temps, qui lui est ici associée, consiste à comprendre les logiques qui conditionnent la trajectoire commune d'acteurs impliqués dans un projet collectif. La problématique d'internationalisation de la filière malgache des huiles essentielles, influencée par certaines firmes étrangères, renvoie à l'identification de variables - essentiellement culturelles et relationnelles - qui conditionnent la nature de l'intention partagée par des acteurs variés. L'impact de ces variables sur le processus de coévolution peut, là-aussi, être repéré sur des cartes de positionnement (figures 4 et 5). Dans les cartes présentées, la taille des cercles traduit l'importance relative des populations concernées.



L'illustration des profils managériaux

Présentons, pour les deux cas étudiés, les profils des groupes d'acteurs par rapport à l'intention stratégique.

- L'approche des PME amensalistes (quadrant III) traduit une implication modérée dans le processus de coévolution par rapport à l'engagement identifié dans le cadre de l'adéquation stratégique. Cette évolution s'explique par la prise en compte de contraintes environnementales qui caractérisent la filière (par exemple, la mise en place d'un certificat d'origine contrôlé). Ces pressions externes n'empêchent pas les PME de poursuivre des objectifs individuels, mais elles les invitent à faire preuve d'une certaine ouverture par rapport aux firmes étrangères qui, par exemple, peuvent les aider à développer un système de veille stratégique.
- Pour les PME commensalistes (quadrant II), l'intention stratégique se traduit par un renforcement de l'implication dans le processus de coévolution. Cette modification des comportements est le résultat d'un intéressement (responsabilisation, partage de moyens, protection...) qui favorise le processus d'internationalisation initié par des acteurs locaux et/ou étrangers. Pourtant, l'influence des firmes étrangères sur le phénomène de coévolution reste ici au même niveau. L'implication de ces acteurs relève plus des leviers sectoriels

(intervention des parties prenantes directes et indirectes) que des leviers culturels et relationnels (présence des firmes étrangères).

- Les PME neutralistes (niveau : 0; 0) sont caractérisées par un engagement conditionnel dans le processus de coévolution, mais aussi par la relative confirmation ou remise en cause de la complémentarité des objectifs du groupement. En effet, ces PME - plutôt attentistes - ont tendance à privilégier la poursuite d'objectifs individuels au détriment d'objectifs partagés. Parce que l'intégration en amont des firmes étrangères exige un engagement initial à long terme, leur influence sur le processus de coévolution se trouve ici relativement limitée.
- Les PME protocoopérantes (quadrant IV) sont, elles aussi, sous l'influence des firmes étrangères. Ces dernières ont un impact sur la stratégie développée et sur le processus de coévolution. Par contre, le niveau d'engagement pour atteindre des objectifs partagés est conditionné par la capacité des entreprises étrangères à influencer les autres groupes. Si cette capacité est limitée, les protocoopérants tendent alors à s'orienter vers des objectifs individuels.
- Les PME mutualistes (quadrant I) ont une logique d'intention proche de la logique d'adéquation (fortement communautaire et avec un fort engagement dans le processus de coévolution). Ce groupe tend à favoriser l'influence des firmes étrangères car ses membres sont généralement impliqués dans la gouvernance de la structure partagée.

LES IMPACTS DES PROFILS IDENTIFIÉS SUR LE PROCESSUS DE COÉVOLUTION

A travers ces différents positionnements, nous constatons que chaque profil d'acteurs - pour les cas AM et MA - renvoie à une problématique particulière d'internationalisation.

- La première problématique concerne la transparence concernant le fonctionnement du groupement. Cette problématique est illustrée par l'engagement conditionnel des PME amensalistes. En effet, ces PME sont relativement réticentes à l'idée de s'impliquer dans l'organisation de la filière si elles ne sont pas régulièrement informées sur le marché et les décisions prises par les principaux responsables. Reprenons les propos du représentant d'un groupe restreint de distillateurs/exportateurs du cas MA : *Tout ce que nous voulons, c'est être informés sur la tendance du secteur; notamment en matière d'ouverture des cueillettes pour les plantes sauvages. Au-delà [...], nous disposons déjà de nos propres alambics et de nos contacts avec le marché. Nous restons, tout de même, en relation avec les producteurs de feuilles pour faire tourner au maximum nos distilleries.* Ces PME ont un fort potentiel pour contribuer au processus coévolutif du groupement. Elles ont accès à des informations clés sur le marché et ont des ressources techniques avancées. Ces PME, qui représentent une minorité des membres de la filière (20 points de distillation sur 50), sont faiblement influencées par les firmes étrangères.
- La deuxième problématique est révélée par le profil des PME commensalistes. Il s'agit de la réticence exprimée par rapport au processus de convergence des acteurs qui conduit à

la coévolution de leur développement. Ces entreprises sont ouvertes aux échanges, notamment avec les firmes étrangères, en matière de nouvelles techniques permettant d'améliorer la productivité des exploitations et la qualité des produits. Elles aident les producteurs de feuilles en difficulté sans pour autant s'engager dans le processus de coévolution. Le représentant d'une PME locale du cas AM, qui a su intégrer partiellement la chaîne de valeurs de la filière, illustre cette position : *Nous sommes sur un créneau qui fonctionne très bien pour l'instant. Nous avons une exclusivité avec des producteurs de feuilles que nous avons aidés et qui ont voulu aussi collaborer avec nous. Nous sommes déjà une structure associative qui se débrouille avec le peu de moyens dont nous disposons. L'intérêt d'une structure commune serait pour nous une labellisation de la région dans son ensemble. Pour ce qui est de l'extension de l'exploitation, on le fait progressivement.* Les PME commensalistes adhèrent aux grandes lignes du projet commun. Elles sont fortement mobilisées, mais leurs attentes concernant le processus de coévolution ne sont pas homogènes. En effet, les membres de ce groupe bénéficient de multiples partenariats avec des acteurs locaux et internationaux. Ils ont donc une marge de manœuvre importante pour réagir individuellement ou collectivement aux évolutions de l'environnement.

- La troisième problématique d'internationalisation identifiée est révélée par les PME neutralistes. Il s'agit de l'attitude opportuniste de certains membres du groupement. Les neutralistes sont de fervents participants aux réunions organisées au sein de la filière. Ils peuvent être solidaires des membres du projet collectif, mais cherchent avant tout à défendre leurs intérêts individuels. Un cadre d'une firme internationale, qui s'est intégrée en amont de la filière au sein du cas AM, confirme cette attitude : *Les producteurs de feuilles et les distillateurs ont trop investi dans la filière pour abandonner. Nous maintenons le contact avec ce groupe, mais on peut continuer nos exploitations indépendamment d'eux. Ce groupe est en attente d'un avenir meilleur et il est ouvert à toute proposition.* Suite aux investissements qu'ils ont déjà réalisés dans leur exploitation, les acteurs directs de la filière (producteurs de feuilles, distillateurs...) se trouvent en majorité dans une situation quasi irréversible. Cependant, ils ne sont pas fermés au processus de coévolution car ils sont prêts à saisir toute opportunité de développement à l'international. En effet, la présence locale de firmes étrangères peut être considérée par ces acteurs comme, **à la fois**, une source de menaces (concurrence directe) et d'opportunités (coopération verticale). Leurs comportements se trouvent, par conséquent, fortement influencés par les firmes étrangères.
- La quatrième problématique concerne la gouvernance des groupes coévolutifs. Elle est observée au niveau de l'intention stratégique des PME protocoopérantes. En effet, ces dernières ont des exigences par rapport à la gouvernance multicéphale du groupement. A ce propos, un exportateur qui fait partie des pionniers de la filière du cas MA précise : *La condition pour que l'on adhère à une structure partagée est que l'on fasse partie du comité de direction. Nous faisons partie des « échappés » (acteurs ayant pris l'initiative d'associer les producteurs de la filière, mais dont le poids s'est estompé au fil du temps), nous serons dans cette structure*

pour relancer les initiatives des acteurs locaux. Nous sommes les plus expérimentés, les plus aptes à porter un éclairage sur l'orientation de la structure. Cette attitude traduit une certaine vision du projet collectif et l'alignement relatif des intérêts des parties impliquées. Toutefois, un affaiblissement de l'alignement des ressources des acteurs, nécessaire pour développer un projet commun, peut être observé au niveau des cas étudiés. En effet, certaines PME reconsidèrent et redéfinissent leur contribution au groupement en développant une relative indépendance par rapport à la structure inter-organisationnelle. Cette attitude engendre, en parallèle, l'affaiblissement des influences des firmes étrangères sur les comportements des entreprises locales.

- Enfin, le profil des acteurs mutualistes renvoie à une cinquième problématique de l'internationalisation collective : celle de la reconnaissance au sein du groupement. Cette problématique concerne particulièrement les acteurs qui ont été à l'initiative du projet et de la mise en place d'une structure commune. Ils souhaitent faire valoir leur ancienneté et être appréciés pour leur engagement initial. Le représentant du groupement de producteurs de feuille du cas MA évoque cette attente : *Nous faisons partie des militants de la filière, mais contrairement aux « échappés » nous sommes restés dans la structure associative de départ qui est renforcée par la Plateforme de concertation et d'appui à la filière (PCAF). L'objectif partagé, et la crise que la filière du ravintsara a traversée, fait que l'on ne distingue plus les acteurs par leur ancienneté... Nous aimerions, tout de même, être reconnus au moins dans les coordinations locales de la filière.* Ces PME se caractérisent par un fort engagement dans le processus de coévolution des membres du groupement, mais elles ont conscience que leur place n'est plus aussi importante après la mise en commun des ressources et des compétences. Elles sont difficilement influençables par les firmes étrangères.

L'approche dynamique, que nous venons de développer, renvoie à l'identification de variables relatives à l'intention stratégique, à la nature des liens établis avec les autres membres du groupement et à l'attitude des intermédiaires. Les données traitées permettent d'élaborer une représentation active et plurielle du processus de coévolution des membres d'un groupement.

LES PRINCIPALES CONSÉQUENCES MANAGÉRIALES

Les contributions managériales de cette recherche portent donc sur la nature des profils observés et sur les enjeux stratégiques qui y sont associés. Reprenons, pour chaque profil, ces deux niveaux de contributions.

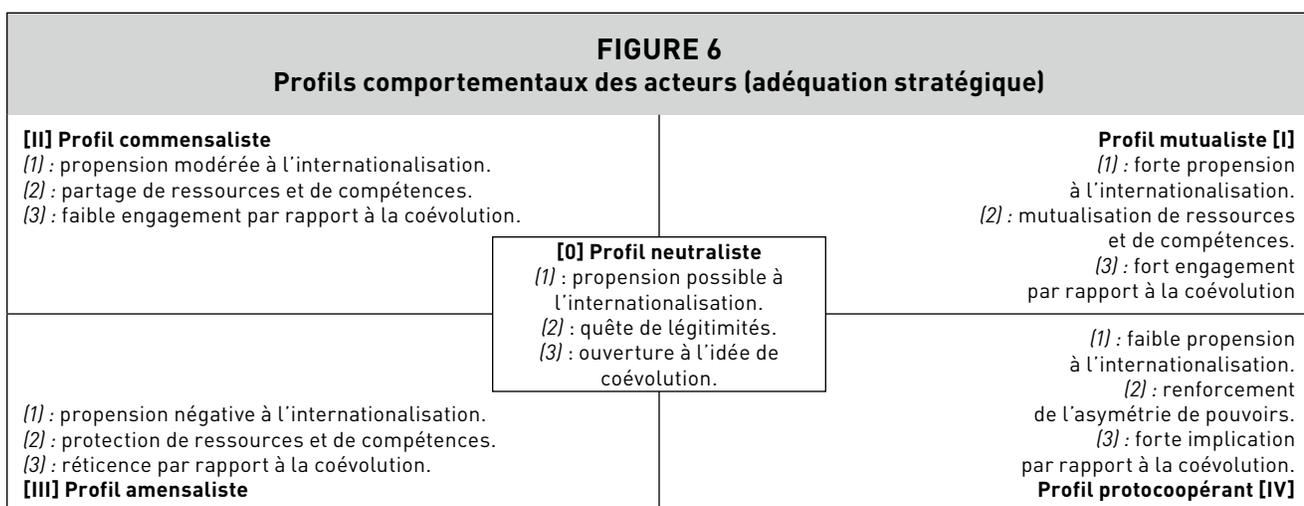
Le management de la coévolution associe les problématiques de l'*apprentissage collectif* et de la *performance inter-organisationnelle*. Pour assurer un développement partagé, les partenaires sont plus que jamais invités à développer de manière généralement séquentielle les logiques d'adéquation et d'intention stratégiques (Milliot, 2013 et 2014).

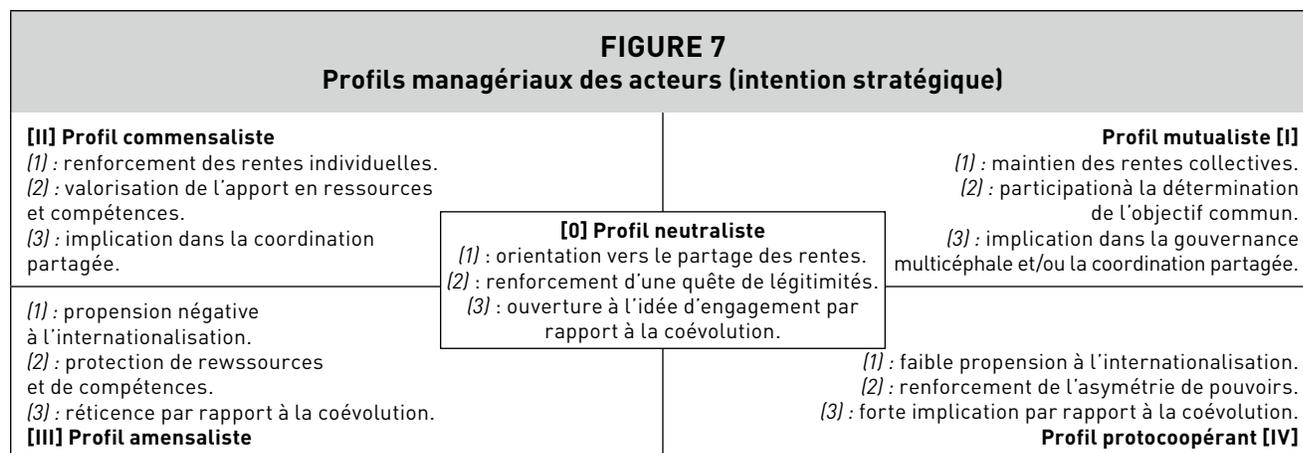
La logique d'adéquation, fondement du profil comportemental, aide :

- les producteurs à assurer la pérennité de leurs activités et à stabiliser les partenariats qu'ils ont établis;
- les exportateurs locaux à justifier leurs légitimités (par rapport au marché, aux acteurs institutionnels et aux partenaires);
- les firmes étrangères à mettre en œuvre des pratiques éprouvées d'impartition et de gestion des réseaux.

La figure 6 reprend la typologie sur la coévolution proposée dans cette recherche et identifie, pour l'adéquation stratégique axée sur l'internationalisation, les facteurs qui caractérisent les profils comportementaux des acteurs à trois niveaux : (1) la propension (positive ou négative) à la coévolution, (2) le partage (ou le non-partage) des ressources pour alimenter le processus de coévolution, et (3) l'engagement et l'implication (ou la réticence) par rapport au réseau inter-organisationnel.

Pour gérer ces types de comportements, la figure 7 reprend les différents profils managériaux communs aux cultures d'affaires observées dans les deux cas. Cette synthèse permet d'identifier, par rapport à l'internationalisation concertée de PME, les trois niveaux d'analyse suivants : (1) la capacité (ou l'incapacité) à s'engager dans le processus de coévolution, (2) l'implication (ou la réticence) dans la fixation d'objectifs communs et (3) le degré de participation (ou de non-participation) à la coordination partagée ou à la gouvernance multicéphale.





Les responsables rencontrés dans le cadre de cette recherche ont régulièrement exprimé le souhait de s'engager dans un processus de coévolution pour bénéficier de nouvelles opportunités. Ils sont pourtant prudents par rapport à ce processus car ils craignent que les différences culturelles, psychologiques, matérielles... - qui caractérisent ce type de partenariat structurel - viennent compromettre ces opportunités. De plus, les dirigeants de PME malgaches et les représentants des firmes étrangères associent au processus de convergence inter-organisationnelle une perte de pouvoir et d'influence, de légitimité professionnelle et sociale, de repères et de sens. C'est pourquoi le management d'un projet collectif, qui invite les parties impliquées à coévoluer, est complexe. Il consiste à convaincre des acteurs variés et juridiquement indépendants à adhérer à un plan d'actions et à un mode organisationnel qui dépassent les contours traditionnels du management. Se met alors en place un jeu subtil de séduction qui engendre, bien souvent, le développement d'une stratégie de protection par rapport aux comportements opportunistes possibles de certains partenaires.

Conclusion

Pour comprendre le phénomène de coévolution, qui caractérise parfois les entreprises exportatrices engagées dans une stratégie collective au sein de groupements hétérogènes (acteurs directs et firmes étrangères), nous avons développé - sur la base d'une double inférence abductive - un cadre conceptuel adapté. Ce cadre se structure de la manière suivante :

- les approches d'adéquation et d'intention sont les *fondations* du construit analytique proposé;
- les concepts d'engagement, d'implication et de réticence, qui conditionnent la nature des objectifs (individuels/collectifs) au sein du groupement, sont les *structures* qui permettent de proposer des cartes de positionnement précises;
- les profils comportementaux/managériaux, identifiés grâce aux cartes de positionnement, sont les *cloisons* qui distinguent les attitudes possibles par rapport au processus de coévolution.

Ce cadre analytique résulte d'une revue critique de la littérature et de l'étude longitudinale de deux groupements intégrant des PME exportatrices de la filière des huiles essentielles à Madagascar. La mise en parallèle de ces groupements, en

nous fondant sur la méthode de l'*explication contextualisée* de Welch *et al.* (2011), a permis de constater que le processus de rapprochement stratégique et organisationnel des membres du groupement se faisait en deux phases. Dans un premier temps, les acteurs adoptent un profil comportemental fondé sur la logique d'adéquation stratégique. L'adoption de ce profil permet de se positionner par rapport aux autres membres et de répondre, en fonction du type d'attitude adopté, plus ou moins collectivement aux pressions environnementales liées à l'internationalisation des activités. Dans un deuxième temps, ces entreprises associent au profil comportemental un profil managérial. Ce profil complémentaire, fondé sur la logique d'intention stratégique, permet alors d'entrer dans une nouvelle phase : celle de la coévolution - parfois marginale et partielle - des membres. Parmi les cinq types identifiés, le profil mutualiste - associant la recherche d'objectifs collectifs et un(e) réel(le) engagement/implication dans le processus d'internationalisation, est celui qui est le plus adapté à la convergence stratégique à terme des acteurs. Nous constatons ainsi que le passage du profil comportemental (des acteurs *engagés* dans le groupement) au profil managérial (des acteurs *impliqués* dans le projet commun) facilite un ajustement structurel souvent nécessaire pour assurer la convergence des trajectoires des parties concernées. En effet, l'association des deux profils permet d'identifier le potentiel coévolutif des membres. Ce potentiel peut alors engendrer, de manière individuelle et/ou collective, des adaptations stratégiques dans le cadre de l'action commune.

Même si tous les acteurs-clés des groupements étudiés ont validé notre construit, ainsi que les analyses et les cartes de positionnement qui y sont associées, les conclusions que nous en tirons appellent de nouvelles questions. Le processus en deux phases qui conduit à la coévolution des membres d'un groupement est-il de même nature lorsque la stratégie collective concerne d'autres thématiques que celle de l'internationalisation ? Les profils comportementaux et managériaux identifiés dans cet article sont-ils valables lorsque les groupements concernent des types d'acteurs beaucoup plus variés ? Dans un monde hyperconcurrentiel où les entreprises sont souvent invitées à se rapprocher de certains de leurs concurrents, ces perspectives de recherche semblent particulièrement intéressantes.

Bibliographie

- ANGUÉ, Katia (2009). « Rôle et place de l'abduction dans la création de connaissances et dans la méthode scientifique peircienne », *Recherches qualitatives*, Vol. 28, n° 2, p. 65-94.
- APITSA, Suzanne (2018). « Développer les compétences interculturelles à l'aide des systèmes de valeurs dans un contexte spécifique : une plongée dans une multinationale française implantée au Cameroun », *Management international*, Vol. 22, n° 3, p. 24-38.
- BIÉTRY, Franck (2012). « L'implication organisationnelle : un concept à emprunter ? », *Actes du 23^e congrès de l'AGRH*, Nancy, France, 12-14 septembre.
- BOUBA-OLGA, Olivier; GROSSETTI, Michel (2008). « Socio-économie de proximité », *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, n° 3, p. 311-328.
- CALLON, Michel (1986). « Éléments pour une sociologie de la traduction », *L'année sociologique*, Vol. 36, p. 169-208.
- CALLON, Michel; LAREDO, Phillipe; MUSTAR, Phillipe (1995). *Réseaux technico-économiques et analyse des effets structuraux. La gestion stratégique de la recherche et de la technologie*, Paris: Economica.
- CARTIER, Manuel; COLOVIC, Ana (2006). « Coévolution et adaptabilité des réseaux. Etudes de cas et simulation », *Revue Française de Gestion*, n° 164, p. 119-139.
- COHEN, Aaron (2007). « Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment », *Human Resource Management Review*, n° 17, p. 336-354.
- EHRlich, Paul; RAVEN, Peter (1964). "Butterflies and plants: a study in coevolution", *Evolution*, Vol. 18, p. 586-608.
- EISENHARDT, Kathleen. (1989), "Building theories from case study research", *Academy of Management Review*, Vol. 14, n° 4, p. 532-550.
- DYER, Jeffrey; SINGH, Harbir (1998). « The relational view: Cooperative strategy and sources of inter-ORGANIZATIONAL competitive advantage », *Academy of Management Review*, Vol. 23, n° 4, p. 660-679
- GAFFARD, Jean-Luc (1990). « Stratégies de mobilité et formes organisationnelles, quelques repères analytiques », *Revue d'Economie Industrielle*, n° 51, 1er trimestre, p. 226-237.
- HAMEL, Gary; Prahalad, COIMBATORE, Krishnao (1994). *Competing for the future*, Boston: Harvard Business School Press.
- HAMEL, Gary; Prahalad, COIMBATORE, Krishnao (1989). "Strategic intent", *Harvard Business Review*, Vol. 67, n° 3, p. 63-78.
- HIRSCH, Paul; ANDREWS, J.A.Y. (1986), "Administrators' response to performance and value challenges: stance, symbols, and behavior", in Sergiovanni T.J., Corbally J.E., *Leadership and organizational culture, new perspectives on administrative theory and practice*, Urbana: University of Press, p. 170-185.
- KAUFFMAN, Stuart (1993). *The origins of order: Self-organization and selection in evolution*, Oxford: Oxford University Press.
- KAMDEM, Emmanuel (2007), « Éthique, mondialisation et pratique des affaires : enjeux et perspectives pour l'Afrique », *Management International*, Vol. 11, n° 2, p. 65-79.
- Klein, Howard; MOLLOY, Janice; BRINSFIELD, Chad (2012). « Reconceptualizing workplace COMMITMENT to redress a stretched construct: Revisiting assumptions and removing confounds », *Academy of Management Review*, Vol. 37, n° 1, p. 130-151.
- LADO, Augustine; BOYD, Nancy; HANLON, Susan (1997). « Competition, cooperation, and the search for economic rents: A syncretic model », *Academy of Management Review*, Vol. 22, n° 1, p. 110-141.
- LEARNED, Edmund; Philip, EDMUND; Christensen, ROLAND; Andrews, K.E.; GUTH, W.D. (1965). *Business policy: Text and cases*, Homewood: Irwin.
- LEROUX, Isabelle; BERRO, Alain (2010). « Négociation public/privé et coévolution stratégique dans un biocluster », *M@n@gement*, Vol. 13, n° 1, p. 38-69.
- LEWIN, Arie; LONG, Chris; CARROLL, Timothy (1999). « The coevolution of new organizational forms », *Organization Science*, Vol. 10, n° 5, p. 535-550.
- LEWIN, Arie; VOLBERDA, Henk (1999). « Prolegomena on coevolution: A framework for research on strategy and new organizational forms », *Organization Science*, Vol. 10, n° 5, p. 519-534.
- MEYER, John; ALLEN, Natalie (1991). « A three-component conceptualization of organizational commitment », *Human Resource Management Review*, Vol. 1, p. 61-89.
- MEYER, John; STANLEY, David; HERSCOVITCH, Lynne; TOPOLNYTSKY, Laryssa (2002). « Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences », *Journal of Vocational Behavior*, Vol 6, n° 1, p. 20-52.
- MILES, Matthew; HUBERMAN, Michael (2003). *Analyse des données qualitatives* (2ème édition), De Boeck.
- MILLIOT, Eric (2013). "Book review: Ulrike Mayrhofer (editor) (2013), *Management of multinational companies. A French perspective*, London: Palgrave Macmillan», *M@n@gement*, Vol. 16, n° 2, p. 176-194.
- MILLIOT, Eric (2014). « La segmentation stratégique revisitée », *Recherches en Sciences de Gestion - Management Sciences - Ciencias de Gestion*, n° 100, p. 23-44.
- MILLIOT, Eric; FREEMAN, Susan (2015). "Case study research in social sciences: A paradigmatic alignment framework", in *Proceedings of the 41th Annual Conference of the European International Business Academy (EIBA)*, Rio de Janeiro, Brazil, December 1-3, p. 24.
- MOWDAY, Richard; STEERS, Richard; PORTER, Lyman (1979). « The measurement of organizational commitment », *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 14, p. 224-247.
- PEIRCE, Charles Sanders (1878), "Deduction, Induction and Hypothesis", *Popular Science Monthly*, Vol. 13, p. 470-482.
- PEIRCE, Charles Sanders (1931-1958), *Collected papers of Charles Sanders Peirce*, volumes 1-8, Boston: Harvard University Press.
- PORTER, Michael, E. (1980). *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*, New York: Free Press.
- RALANDISON, Gilde; MILLIOT, Eric; HARISON, Victor (2018), "De la coopération intégrée à la coévolution intentionnelle ", *Finance Contrôle Stratégie*, n° spécial 2, juillet, 27 p.
- SAÏAS, Maurice; MÉTAIS, Emmanuel (2001). « Stratégie d'entreprise : évolution de la pensée », *Finance Contrôle Stratégie*, Vol. 4, n° 1, p. 183-213.
- SALEILLES, Séverine; SERGOT, Bertrand (2013). « Les transferts de TPE d'un milieu urbain vers un milieu rural isolé : des trajectoires spatiales atypiques riches d'enseignements sur la coévolution

- des TPE et des réseaux de leurs dirigeants», *Géographie, économie, société*, Vol. 15, p. 89-115.
- SALVETAT, David; GÉRAUDEL, Mickaël (2011). « Comprendre le rôle de l'intermédiation dans la coopération : le cas des industries aéronautiques et spatiales », *Management international*, Vol. 15, n° 2, p. 67-79.
- SANTISTEVAN, Diana; KARJALAINEN, Helena (2015). « The impact of culture on international management research: A comparison on Francophone and Anglophone research communities », *Management International*, Vol. 19, n° spécial, p. 180-200.
- SOLINGER, Omar; VAN OLFFEN, Woody; ROE, Robert (2008). « Beyond the three-component model of organizational commitment », *Journal of Applied Psychology*, Vol 93, p. 70-83.
- STEYER, Alexandre; ZIMMERMANN, Jean-Benoît (2004). « Influence sociale et diffusion de l'innovation », *Mathematics and Social Sciences*, Vol. 4, n° 168, p. 43-57.
- STRAUSS, Anselm; CORBIN, Juliet (1998). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory* (2nd ed.), Thousand Oaks: Sage.
- SUIRE, Raphaël; VICENTE, Jérôme (2004). « Les dynamiques de proximité de la netéconomie : formation et stabilité des clusters TIC », *4èmes Journées de la Proximité*, juin, Marseille, France.
- WELCH, Catherine; PIEKKARI, Rebecca; PLAKOYIANNAKI, Emmanuella; PAAVILAINEN-MÄNTYMÄK, Eriikka (2011). « Theorising from case studies: Towards a pluralist future for international business research », *Journal of International Business Studies*, Vol. 42, n° 5, p. 740-762.