

COLLECTION ATLAS-AFMI DIRIGÉE PAR PHILIPPE VERY

Les défis de l'internationalisation des organisations

Coordonné par **Éric Davoine** et **Olivier Furrer**



Vuibert

Les défis de l'internationalisation des organisations

Les défis de l'internationalisation des organisations

Coordonné par
ÉRIC DAVOINE
et
OLIVIER FURRER

Vuibert

Mise en page : IDT

Couverture : Nathalie Dudek

ISBN : 978-2-311-40974-1

La loi du 11 mars 1957 n'autorisant aux termes des alinéas 2 et 3 de l'article 41, d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale, ou partielle, faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause, est illicite » (alinéa 1^{er} de l'article 40).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles 425 et suivants du Code pénal.

Le « photocopillage », c'est l'usage abusif et collectif de la photocopie sans autorisation des auteurs et des éditeurs. Largement répandu dans les établissements d'enseignement, le « photocopillage » menace l'avenir du livre, car il met en danger son équilibre économique. Il prive les auteurs d'une juste rémunération. En dehors de l'usage privé du copiste, toute reproduction totale ou partielle de cet ouvrage est interdite. Des photocopies payantes peuvent être réalisées avec l'accord de l'éditeur.

S'adresser au centre français d'exploitation ou du droit de copie :

20 rue des Grands-Augustins, F-75006 Paris. Tél. : 01 44 07 47 70



© Magnard-Vuibert, août 2022 – 5, allée de la 2^e DB, 75015 Paris

Site internet : www.vuibert.fr

Sommaire

Avant-propos et remerciements	7
Introduction générale	9
<i>Éric Davoine, Olivier Furrer</i>	

Partie 1. L'internationalisation : un processus d'apprentissage

Chapitre 1. Le couple produit/territoire : capacités d'adaptation du local. Le cas de l'appellation d'origine Champagne	17
<i>Anne Rollet</i>	

Chapitre 2. Apprentissage et absorption des connaissances relatives à l'exportation. Le cas des PME suisses actives dans le secteur manufacturier	39
<i>Patrick Ischer, Lamia Ben Hamida</i>	

Chapitre 3. Une étude exploratoire du processus d'internationalisation : le cas des écoles de commerce françaises	61
<i>Scott Duncan, Anne Ser Duncan</i>	

Partie 2. Défis culturels pour les acteurs de l'internationalisation

Chapitre 4. Le rôle de la culture professionnelle entrepreneuriale dans l'internationalisation des PME	89
<i>François Goxe, Michaël Viegas Pires</i>	

Chapitre 5. Facteurs culturels de l'intégration du personnel soignant étranger : une étude exploratoire dans le secteur suisse de la santé	115
<i>Éric Davoine, Xavier Salamin</i>	

Chapitre 6. Modes, processus et stratégies d'acculturation alimentaire des expatriés professionnels	137
<i>Raficka Hellal-Guendouzi, Sihem Dekhili</i>	

Partie 3. Les nouveaux défis du contexte international

Chapitre 7. Les enjeux et défis du management international en Afrique : nouvelles opportunités de recherche et managériales	169
<i>Suzanne M. Apitsa</i>	

Chapitre 8. Négocier et bien vivre ensemble en contexte ivoirien	191
<i>Moussa Elias Farakhan Diomandé, Jean-Pierre Segal</i>	

Chapitre 9. Comparaison internationale d'indices islamiques et conventionnels sur des marchés d'actions : analyse de l'efficience faible et de la volatilité	211
<i>Fatimazahra Ouchrif</i>	

Partie 4. Épilogue

Chapitre 10. La déglobalisation	245
<i>Jean-Claude Usunier</i>	

Biographies des auteurs	257
--------------------------------	------------

Présentation d'Atlas-AFMI (Association francophone de management international)	261
--	------------

Table des matières	265
---------------------------	------------

Avant-propos et remerciements

Cet ouvrage rassemble une sélection des meilleures communications présentées lors de la IX^e conférence annuelle de l'association scientifique Atlas-AFMI (Association Francophone de Management International), qui s'est déroulée à Fribourg¹ – en Suisse – du 17 au 19 juin 2019 et a réuni plus de 100 chercheurs de plusieurs continents.

Ces communications correspondent à des recherches menées avant l'émergence de la pandémie mondiale liée au Covid-19. Si cette pandémie et les mesures sanitaires qui ont suivi ont créé de nombreux troubles économiques, elles ne remettent pas fondamentalement en cause les défis liés à l'internationalisation des entreprises existant antérieurement, et par conséquent les résultats des recherches publiées dans cet ouvrage. Certains défis subsistent en l'état, notamment ceux liés aux différences culturelles, alors que d'autres évoluent – tout en restant des défis –, comme l'organisation d'une logistique internationale. C'est pour ces raisons que nous avons choisi de diffuser ces résultats de recherche.

Nous remercions les membres du conseil d'administration de l'association et les présidents de l'association, Éric Milliot en 2019 et Philippe Very en 2021, ainsi que la trésorière Sophie Nivoix, pour avoir choisi Fribourg et rendu possible la publication de cet ouvrage. Nous tenons à remercier plus particulièrement les membres du comité scientifique d'Atlas-AFMI qui ont pris en charge le processus d'évaluation et de sélection des communications, l'animation des ateliers thématiques de la conférence de Fribourg, et la sélection des contributions de cet ouvrage.

Pour ce qui concerne la conférence de Fribourg, nous adressons aussi nos remerciements aux membres du comité d'organisation et aux contributeurs des tables rondes, plus particulièrement aux représentants de Villars Maître Chocolatier, Audemars Piguet, Swiss Learning et Clinique La Prairie, qui ont permis d'intéressants échanges entre chercheurs et praticiens autour de la thématique du *Swissness*.

Pour ce qui est de l'ouvrage, nous remercions avant tout les auteurs qui ont accepté de retravailler leurs communications pour en faire des chapitres d'ouvrage, et plus particulièrement Jean-Claude Usunier, professeur émérite de HEC Lausanne, dont le discours de l'assemblée plénière a été transformé en chapitre de conclusion, lequel boucle l'ouvrage en esquissant l'à-venir d'une déglobalisation progressive. Nous remercions aussi Christophe Lenne des éditions Vuibert pour sa grande patience et son professionnalisme.

Éric Davoine et Olivier Furrer

1. Le programme complet de la conférence et les noms des contributeurs se trouvent sur le site <https://atlasafmi2019.sciencesconf.org>.

Introduction générale

ÉRIC DAVOINE, OLIVIER FURRER

L'internationalisation des organisations est un objet de recherche en évolution, dont on peut rendre compte à travers un prisme de trois axes de transformations : des dynamiques de **processus**, des dynamiques d'**acteurs** et, enfin, des dynamiques de **contextes**. Cet ouvrage regroupe des contributions originales de chercheurs sur ces trois axes.

Penser l'internationalisation, c'est penser un **processus** de transformation, d'adaptation ou d'apprentissage dans une succession d'étapes. Ce processus peut être conçu à travers la perspective de l'entreprise, par exemple d'une stratégie d'internationalisation où il faudra développer, renforcer ou mettre en avant des capacités ou compétences stratégiques spécifiques, et apprendre à les adapter dans un environnement différent de l'environnement national. Le processus de l'internationalisation concerne les individus et les groupes (les **acteurs**), confrontés dans les PME comme dans les groupes matriciels multinationaux à des normes et des identités nationales différentes. Ces processus d'interactions interculturelles vont entraîner des apprentissages, des adaptations et des reconfigurations négociées de représentations et de pratiques culturelles. Enfin, l'internationalisation peut aussi être conçue comme un processus de transformation de l'environnement (le **contexte**), par l'internationalisation des marchés ou celle de normes et de standards. Plusieurs contributions soulignent ce phénomène, qui ne touche pas que les petites, moyennes et grandes entreprises, mais aussi des organisations comme les écoles de commerce ou *business schools*.

Partie 1

Penser les **processus** d'internationalisation, c'est d'abord comprendre les phénomènes d'apprentissage qui se déroulent dans le temps, à travers l'espace et entre les acteurs. Les trois contributions qui forment cette première partie intègrent, chacune à sa manière, ces trois différentes dimensions des processus d'apprentissage que requiert l'internationalisation.

Dans le chapitre 1, Anne Rollet analyse les processus d'internationalisation des chaînes d'approvisionnement (*supply chain*) dans le cadre du couple produit/

territoire que constitue l'appellation d'origine Champagne. Cette analyse démontre l'importance capitale des capacités d'adaptation du local à travers des stratégies de coopération au niveau régional, par l'intermédiaire desquelles les différents acteurs reconfigurent de manière dynamique leurs ressources et compétences, afin de lier le local à l'international.

Ces phénomènes de coopération et d'apprentissage collectif au niveau régional se retrouvent également au cœur du chapitre 2, élaboré par Patrick Ischer et Lamia Ben Hamida. Ceux-ci s'intéressent plus particulièrement au cas des PME suisses actives dans le secteur manufacturier et mettent en lumière les processus d'absorption des connaissances relatives à l'exportation que ces entreprises mettent en œuvre pour réussir à l'international. Les résultats de leur étude soulignent les rôles clés de la colocalisation, ainsi que des liens verticaux et d'imitation comme vecteurs de transfert de connaissances.

Ce sont ces processus d'imitation qui sont au cœur du chapitre 3, élaboré par Scott Duncan et Ann Ser Duncan. Leur étude exploratoire du processus d'internationalisation des écoles de commerce françaises fait appel aux théories institutionnalistes et à l'approche théorique du management par les ressources pour expliquer les choix stratégiques de ces écoles. En particulier, trois types d'isomorphisme – coercitif, mimétique et normatif – entrent en jeu dans les processus d'internationalisation des écoles de commerce françaises, et le contrôle strict des ressources – enseignants et étudiants – est nécessaire pour le transfert des connaissances entre les campus domestiques et les campus satellites.

Partie 2

Penser l'internationalisation des **acteurs**, c'est ensuite revenir à l'identité et à la socialisation des individus pour comprendre l'influence de la culture sur les pratiques organisationnelles. L'internationalisation, pour les acteurs, représente des enjeux d'acculturation au travail et hors travail, ainsi que des enjeux de développement de compétences pour les interactions dans des espaces sociaux devenus transnationaux, que ce soit pour les expatriés, pour la main-d'œuvre étrangère ou pour les collaborateurs d'entreprises multinationales.

Les trois contributions de la deuxième partie mettent en évidence différentes formes de dynamiques culturelles et d'apprentissages interculturels pour les acteurs. Ces trois chapitres illustrent aussi des enjeux ou des défis de développement de compétences et de capacités nécessaires pour interagir et s'adapter dans les nouveaux espaces transnationaux de l'organisation.

Le chapitre 4 s'intéresse à la notion de culture entrepreneuriale internationale, associée à des compétences et des capacités d'acteurs qui facilitent le développement international de l'entreprise. François Goxe et Michael Viegas-Pieres proposent d'aborder le facteur culturel dans les stratégies d'internationalisation de PME, avec

une perspective de culture professionnelle et non de culture nationale. Dans une contribution théorique, ils définissent la notion de culture entrepreneuriale internationale (CEI), qu'ils associent à des prédispositions, des compétences et des capacités, entre autres celle de développer des réseaux dans un environnement international. Cette notion de CEI permet d'expliquer les succès internationaux d'entreprises au-delà des difficultés de distance culturelle nationale et ouvre des perspectives nouvelles de recherche sur la dynamique culturelle dans l'internationalisation.

C'est cette même dynamique culturelle, entre cultures professionnelles et cultures nationales, qu'Éric Davoine et Xavier Salamin étudient dans le chapitre 5, dans le contexte de l'intégration de personnel soignant étranger dans des hôpitaux et maisons de retraite suisses. En prenant le cas de personnel soignant étranger dans des établissements de soins suisses, ils identifient certaines difficultés d'intégration liées aux différences de cultures professionnelles et de conception du rôle professionnel, qui peuvent varier d'un pays à l'autre. La prise en compte de cette dimension culturelle professionnelle leur permet de formuler des recommandations plus spécifiques pour le processus d'intégration du personnel étranger. Enfin, le chapitre 6 se focalise sur une dimension particulière de l'acculturation d'expatriés en contexte français, celle des habitudes de consommation alimentaire. Raficka Hellal-Guendouzi et Sihem Dekhili étudient le processus d'intégration d'expatriés allemands, britanniques et américains en France, avec la perspective originale et spécifique des habitudes alimentaires. Ils identifient différentes phases et différentes stratégies dans les processus d'acculturation alimentaire des expatriés en France. Il s'agit moins souvent d'une adaptation aux normes locales que d'un métissage des habitudes alimentaires, faisant ainsi de la nourriture une métaphore d'autres formes d'acculturation en environnement transnational.

Partie 3

Penser le **contexte** de l'internationalisation, c'est enfin penser un contexte transnational qui n'est plus national mais pas encore vraiment global. Normes et pratiques – organisationnelles, commerciales ou financières – s'établissent et se négocient au niveau de zones supranationales spécifiques, qui défient les logiques homogénéisantes de la globalisation. Le contexte transnational d'une organisation est rarement global ; il concerne souvent deux ou plusieurs pays spécifiques. Il peut aussi concerner une région géographique et culturelle, comme l'Afrique, l'Asie ou le Moyen-Orient.

Les trois contributions qui constituent cette partie, nous présentent l'internationalisation comme un phénomène ancré dans la diversité de ces contextes transnationaux. Ces contributions soulignent l'importance d'identifier, de délimiter et de comprendre ces contextes et ces espaces transnationaux en mutation qui représentent des défis toujours renouvelés pour les entreprises contemporaines. Parmi ces trois

contributions, deux d'entre elles, les chapitres 7 et 8, traitent de l'environnement africain, l'un avec une approche plus macro et socio-économique, l'autre, avec une approche micro, culturelle et interactionnelle. Quant au chapitre 9, il complète l'analyse en s'intéressant plus particulièrement à la finance islamique, un phénomène transnational qui met en évidence le rôle des indices islamiques comme moyen d'intégrer la finance islamique dans un environnement financier global.

Partant du double constat que l'Afrique est une source d'opportunités pour les entreprises multinationales et que les études en management qui s'y intéressent sont encore relativement rares, Suzanne M. Apitsa, dans le chapitre 7, offre une revue de la littérature sur les enjeux et défis du management international en Afrique. Cette revue permet de répondre à deux questions capitales liées au contexte transnational africain : 1) Quelles sont les mutations récentes que nous pouvons observer à l'échelle de ce continent ? 2) De quelle manière ces mutations peuvent-elles être des sources d'opportunités pour la recherche en management international et pour les entreprises désireuses de s'implanter sur ce continent ?

Moussa Elias Farakhan Diomandé et Jean-Pierre Segal, dans le chapitre 8 sur l'art de négocier et de bien vivre ensemble en contexte ivoirien, illustrent l'importance d'une connaissance fine des pratiques culturelles locales et régionales. L'absence d'une telle connaissance peut être une source de frustrations et d'incompréhensions de la part des managers des entreprises cherchant à s'implanter dans ce contexte transnational. Analysant en profondeur le cas complexe de la résolution d'une situation de litige liée à la transhumance de bétail, les auteurs proposent de considérer les pratiques humoristiques locales comme une composante à part entière d'un management « à l'africaine » se différenciant de façon originale des pratiques et prescriptions occidentales.

Dans le chapitre 9, Fatimazahra Ouchrif met en évidence le fait que les investissements à l'international nécessitent une adaptation à un environnement tant financier que culturel qui est bien souvent transnational. C'est le cas des pays dans lesquels la finance islamique représente une part importante des transactions financières, tels que les pays du Golfe, l'Iran, la Malaisie ou l'Indonésie. Selon l'auteure, il importe alors d'étudier quelles sont, pour les investisseurs et pour les marchés financiers, les conséquences de ces adaptations à un tel contexte transnational. C'est dans cette perspective que l'auteure s'attache à comparer le niveau d'efficience et la volatilité des indices islamiques avec ceux des indices conventionnels sur les marchés d'actions.

Partie 4

Dans le chapitre 10, en conclusion de l'ouvrage, Jean-Claude Usunier analyse le phénomène de la globalisation qui a marqué l'économie mondiale après la Seconde Guerre mondiale et en rappelle le cadre institutionnel et idéologique. Il propose

une discussion sur les attraits et les désavantages de la globalisation, et insiste sur les mécanismes destructeurs de l'extension du domaine de la lutte et les risques de perte d'identité chez des citoyens du monde devenus simples consommateurs avec des gains d'utilité de plus en plus maigres et incertains. Il préconise finalement une déglobalisation de l'économie mondiale, en décrivant les mécanismes et processus à l'œuvre qui sont ceux d'une déglobalisation progressive, post-Covid.

Partie 1

L'internationalisation : un processus d'apprentissage

Chapitre 1

Le couple produit/territoire : capacités d'adaptation du local. Le cas de l'appellation d'origine Champagne

ANNE ROLLET

De la production des aliments jusqu'à leur consommation, de multiples acteurs contribuent au processus de création de valeur, que l'on appelle aussi *supply chain* ou chaîne d'approvisionnement¹. Alors que de nombreux produits alimentaires peuvent encore permettre d'exprimer l'attachement à un territoire *via* un mode de production spécifique, la longueur et la complexité des *supply chains* déconnectent le consommateur de ce savoir. Deux dynamiques apparaissent : réduire la longueur de la chaîne ou s'organiser pour servir un consommateur international. Dans ce dernier cas, l'articulation entre le local, le national et l'international est essentielle pour la compétitivité de toutes les entreprises. La traçabilité totale permettant d'assurer, du producteur au consommateur, le suivi, si possible en temps réel, des flux physiques, d'informations et financiers, mais aussi des ressources et des activités (Lazzeri, 2014), est alors centrale.

Le but de cette contribution est d'instruire l'internationalisation du local dans une stratégie de différenciation impliquant une coopération autour d'un produit alimentaire lié au lieu. En focalisant la réflexion sur les produits alimentaires, il est intéressant de cerner les capacités à l'œuvre pour surmonter l'ensemble des changements tant naturels qu'économiques auxquels les acteurs doivent faire face

1. Le Council of Supply Chain Management Professionals faisant référence sur le sujet, nous emploierons sa définition : « 1) *La chaîne d'approvisionnement relie de nombreuses entreprises commençant par des matières premières non transformées et se terminant par le client final utilisant les produits finis.* 2) *Les échanges matériels et informationnels dans le processus logistique s'étendant de l'acquisition des matières premières à la livraison des produits finis à l'utilisateur final. Tous les fournisseurs, prestataires de services et clients sont des maillons de la chaîne d'approvisionnement.* »

pour délivrer un produit vivant conforme au cahier des charges de la production et aux attentes du consommateur international.

Pour caractériser le couplage des entreprises du territoire entre elles, mais aussi avec celles de la *supply chain*, l'investigation des capacités dynamiques interorganisationnelles apparaît comme pertinente. Ces dernières sont appelées « couple produit/territoire ». La question de recherche est alors formulée ainsi : « Quel est le rôle des capacités dynamiques interorganisationnelles mobilisées dans les couples produit/territoire pour lier le local à l'international ? »

Dans un premier temps, nous proposerons une typologie des couples produit/territoire, afin d'appréhender les liens entre le produit, le territoire et le marché. Nous centrerons ensuite la réflexion sur le rôle de couplage des capacités dynamiques interorganisationnelles. Si la littérature investit les modes de gouvernance formel et informel pour gérer les rapports de force entre les firmes, notre problématique s'intéressant à l'internationalisation du local, elle privilégie les différences attachées à la position des entreprises du territoire dans la *supply chain* : uniquement amont en production, ou amont et aval, assurant ainsi production et commercialisation. Le modèle conceptuel est alors appliqué à l'appellation d'origine (AO) Champagne, en détaillant le rôle joué par l'interprofession. La discussion porte sur deux aspects du couplage : d'une part, sur le pouvoir lié aux expertises relatives à la connaissance du marché international et, d'autre part, sur la traçabilité pour servir un consommateur à l'international.

1. Le couple produit/territoire, des capacités de couplage locales et internationales

En partant d'exemples de stratégies de différenciation liés au lieu, une première ébauche du couple produit/territoire est envisagée. L'intérêt de la mobilisation des capacités dynamiques interorganisationnelles est alors développé pour élaborer un modèle conceptuel articulant local, national et international.

1.1. Une approche du territoire comme stratégie de différenciation en coopération

Le questionnement de l'internationalisation du local peut être appréhendé d'un point de vue politique en s'intéressant à l'articulation entre le territoire et la filière comme espace de réflexion et d'action pour le développement économique. Cependant, notre problématique se focalise sur la déclinaison organisationnelle, en termes de capacités dynamiques, d'une approche stratégique complexe de différenciation impliquant une coopération. La différenciation des productions valorisant des ressources locales implique une appréhension fine des besoins des marchés souvent extraterritoriaux. Au sein de la coopération (Brandenburger et Nalebuff, 1996), les acteurs présentent des tailles très variées et la volonté partenariale peut être plus ou moins forte relativement à celle concurrentielle.

De nombreux auteurs ont investigué le territoire (Torre, 2011). Saives *et al.* (2011, p. 59) en proposent une approche intéressante : « *Le territoire est une construction à la fois sociopolitique et économique (...) vecteur des capacités dynamiques d'interaction et d'apprentissage de la firme localisée.* » La production d'un aliment lié au territoire s'élabore entre entreprises pouvant être partenaires dans le cadre de programmes collectifs de démarche qualité, de recherche et développement² et concurrentes quand il s'agit de la vente sur le marché, valorisant leur « style » par une marque propre au côté de la marque collective.

Le couple produit/territoire est construit par les acteurs et il construit les acteurs (Rollet, 2000). Ainsi, lorsque les entreprises décident de leur stratégie, certaines ont plus de pouvoir, de ressources ou de « vigilance » (au sens de Penrose, 1959) que d'autres. Le déploiement idiosyncratique distinctif de la stratégie d'entreprise individuelle doit s'insérer dans le territoire, levier de la stratégie de différenciation en coopération (Rollet, 2017).

Deux idéaux-types de couples produit/territoire sont ici distingués, le premier centré sur les consommateurs « locavores » exigeant des produits locaux et le second basé sur l'offre destinée à des consommateurs « épicuriens » à la recherche de produits distinctifs quant à leurs « terroirs ». Ces deux extremums ne sont bien sûr pas exclusifs mais permettent une meilleure appréhension de l'étendue du concept.

Dans les couples produit/territoire « épicuriens », les entreprises créatrices d'aliments élaborent des stratégies de différenciation liées au lieu en mobilisant, par exemple, les signes distinctifs encadrés par une législation européenne impliquant un engagement collectif³ comme l'appellation d'origine protégée (AOP), l'indication géographique protégée (IGP) ou la spécialité traditionnelle garantie (STG). Le lien entretenu par le territoire avec le marché est complexe, ce dernier étant souvent très éloigné de la zone d'origine de la production. La validité de l'information relative à la qualité du produit comme conforme au cahier des charges doit être prouvée par le système de traçabilité. Le client final reconnaît (ou affirme reconnaître), en tant que gourmet avisé, ces spécificités différenciantes.

Dans les couples produits/territoire « locavores », la *supply chain* est très courte et le consommateur côtoie le producteur. Souvent organisés autour d'une association pour le maintien d'une agriculture paysanne (AMAP), voire des nouveaux types de production de l'agriculture urbaine ou périurbaine (Laureau et Charvet, 2018), le face-à-face hebdomadaire et la confiance lors de la transaction sont essentiels. Au-delà de la relation *Business to Consumer* (B2C), d'un professionnel s'adressant à un consommateur, se développe une connexion entre pairs (en anglais, *Peer-to-Peer* ou

2. Les entreprises agricoles, parce qu'elles sont de petites tailles, ont souvent des pratiques de recherche et développement collective en partie soutenue par l'État.

3. L'harmonisation du droit des appellations d'origine est régie par le règlement UE n° 1151/2012 relatif aux systèmes de qualité applicables aux produits agricoles et aux denrées alimentaires.

P2P). La commercialisation du panier maraîcher, offrant une diversité d'aliments (fruits, produits laitiers, miel, pain, etc.), associe parfois plusieurs acteurs spécialisés dans une production agricole.

Chaque idéal-type présente donc des particularités. Ainsi, le couple produit/territoire « locavore » vise une commercialisation locale avec un pouvoir de marché organisé autour de peu d'acteurs se connaissant. Le couple produit/territoire « épicurien » implique une connexion entre un marché national ou international et des acteurs locaux.

Cependant, les deux idéaux-types ont en commun cette nécessité de faire face à des conditions changeantes : le produit et le territoire ne sont pas figés, même si un cahier des charges strict encadre la production et la vente. De nombreuses reconfigurations dans l'espace et dans le temps sont alors nécessaires afin de préserver la pérennité et la compétitivité des acteurs locaux. Cette dynamique est ici encore plus prégnante, car le produit est soumis à des conditions naturelles changeantes où les variations de quantité et de qualité ont un impact important sur le marché. Les entreprises investies dans la production et la vente de produits alimentaires vivants sont habituées à ces nécessaires adaptations constantes.

Il faut alors trouver le couplage qui intègre les apprentissages de chacun pour favoriser la stratégie de différenciation et permettre l'innovation sans abandonner l'authenticité. Les éléments de différenciation de l'offre liés au local doivent correspondre aux attentes des consommateurs dans un contexte de complexité du monde du vivant. Le couplage œuvre à la fois au niveau des entreprises du territoire pour assurer la qualité et la quantité d'offres, mais aussi entre les entreprises du territoire et celles de la *supply chain* afin d'assurer la correspondance avec les attentes des clients en termes de produit, mais aussi de service (voir Tableau 1.1).

Tableau 1.1 Deux idéaux-types de couples produit/territoire

	Produit lié à un territoire		Produit devant satisfaire des consommateurs
	Éléments de différenciation et d'organisation de l'offre liée au local		Attentes des consommateurs en termes de différenciation du produit et du service
Couple produit/territoire « locavore » Production locale et marché local, pas de visée internationale Exemple AMAP Agriculture urbaine ou périurbaine	1. Une stratégie de différenciation autour d'un panier de produits 2. Un acteur unique ou plusieurs acteurs complémentaires plutôt que coopératifs 3. Acteurs de petite taille	Quel couplage autour du cahier des charges ?	1. Sensibilité à la proximité kilométrique, mais aussi à d'autres éléments : moins d'intrants chimiques, cueillette à maturité, etc. 2. Plutôt un panier de produits qu'un produit unique 3. Traçabilité assurée par la relation B2C et dynamique communautaire P2P
Couple produit/territoire « épicurien » Production locale et marché local / national / international Exemple Produit sous signe de qualité distinctive lié au lieu	1. Une stratégie de différenciation autour d'une marque collective signe de qualité du terroir, de la zone de production distinctive 2. Une coopération exacerbée par la coexistence entre signes de qualité et notoriété des marques d'entreprise 3. Hétérogénéité des tailles des acteurs en coopération	Quel couplage autour du cahier des charges ?	1. Sensibilité aux caractéristiques distinctives du produit « terroir » 2. Un produit ou déclinaison d'une gamme de produits 3. Traçabilité totale souhaitée par le consommateur parfois international

La suite de la recherche portant sur les couples produit/territoire « épicurien » illustre la stratégie de différenciation impliquant une coopération autour d'un produit lié au lieu. Le couplage est alors d'autant plus complexe qu'il s'agit d'alimenter les marchés internationaux. L'investissement théorique des capacités dynamiques interorganisationnelles apparaît alors comme judicieux.

1.2. Les capacités dynamiques interorganisationnelles pour reconfigurer la différenciation coopérative

Les définitions des capacités dynamiques sont nombreuses. Trois semblent particulièrement intéressantes relativement à notre problématique. Teece *et al.* (1997, p. 516) proposent une approche basée sur la reconfiguration. « *We define dynamic*

capabilities as the firm's ability to integrate, build, and reconfigure internal and external competences to address rapidly changing environments », en listant trois catégories d'items favorisant la mobilisation des capacités dynamiques : « *processes, positions, and paths* » (Teece *et al.*, 1997, p. 518). Zollo et Winter (2002, p. 5) associent la routine et sa modification dans une recherche d'efficacité : « *A dynamic capability is a learned and stable pattern of collective activity through which the organization systematically generates and modifies its operating routines in pursuit of improved effectiveness.* » De leurs côtés, Zahra *et al.* (2006, p. 918) insistent sur le rôle du preneur de décision : « *The abilities to reconfigure a firm's resources and routines in the manner envisioned and deemed appropriate by its principal decision-maker(s).* »

Il est convenu que l'opérationnalisation des capacités dynamiques interorganisationnelles n'est pas aisée : « *Dynamic capabilities have been conceptualized and assessed in ways that make it difficult or even impossible to separate their existence from their effects.* » (Zahra *et al.*, 2006, p. 923). Toutefois, usuellement, les capacités dynamiques sont considérées à partir d'une « situation » ou « position » initiale caractérisée par une compétence, une capacité, une ressource, une routine, une meilleure pratique, un processus ou même un levier (Teece *et al.*, 1997). Pour faire face aux « conditions changeantes » générées par l'environnement interne ou externe, une reconfiguration se réalise, s'attachant à préserver l'atteinte de l'objectif stratégique et à assurer le maintien de la rente entrepreneuriale ou de l'avantage concurrentiel. Cette reconfiguration s'inscrit dans un processus volontaire de l'organisation : « *A dynamic capability is the capacity of an organization to purposefully create, extend or modify its resource base.* » (Helfat *et al.*, 2007, p. 4).

L'existence d'une trajectoire, utilisée pour continuellement créer ou capturer de la valeur pour l'entreprise, suppose les conditions d'un apprentissage permanent (Shreyögg et Kliesh-Eberl, 2007). Selon Zahra *et al.* (2006), cet apprentissage porte à la fois sur les connaissances organisationnelles et sur les compétences (capacités fonctionnelles). Ces auteurs, se référant à Miner *et al.* (2001), distinguent quatre types d'apprentissage : l'improvisation, les essais et erreurs, l'imitation et les changements planifiés associés à l'expérimentation et à l'imitation. Toutefois, comme il est difficile pour le chercheur d'observer cet apprentissage, le détour par les « antécédents critiques » facilite la mise en évidence des repères dans la trajectoire des acteurs (Krueger et Kickull, 2006) ; la continuité étant constituée d'une suite de changements.

Afin d'appréhender les spécificités caractérisant plusieurs entités agissant en « collectifs », comme dans le cas du couple produit/territoire, il est pertinent de consulter les travaux s'intéressant aux capacités au-delà de l'interne de l'entreprise et s'ouvrant aux relations interorganisationnelles (Teece, 2007), mais aussi au territoire et aux relations commerciales internationales. Toutefois, il convient de noter que le vocable couplage n'est pas utilisé dans la littérature sur les capacités dynamiques, mais plus souvent « orchestration », « intégration », « recombinaison » ou « coévolution » (Katkalo *et al.*, 2010).

1.3. Le modèle conceptuel du couple produit/territoire

Ce modèle mobilise l'approche par les capacités dynamiques interorganisationnelles dans le contexte d'une stratégie de différenciation élaborée en coopération autour d'un territoire afin de valoriser des ressources rares liées au lieu.

Rapidement après l'émergence de la réflexion sur les capacités dynamiques, Eisenhart et Martin (2000, p. 1105) ont associé ce concept à l'alliance : « *We argue that dynamic capabilities are a set of specific and identifiable processes such as product development, strategic decision making, and alliancing.* » Dans les stratégies associant collaboration et concurrence, Yami *et al.* (2008, p. 12) définissent les « capacités dynamiques coopératives » : « *So, we extend this definition and we propose to define "coopetitive dynamic capabilities" as "the ability of an organization to create, extend or modify its resource base in order to lead simultaneously competitive strategies and rivalry cooperation".* »

L'insertion des capacités dynamiques au sein d'un territoire a intéressé plusieurs auteurs. Ainsi, Leoncini et Montresor (2007, p. 1) les immergent dans « les systèmes de production locaux » : « *In particular, it seemed to lack a conceptual framework that could help disentangling the manifold and complex nature of the dynamics of the firms' as organizations embedded in local production systems.* » Meurier et Guieu (2014), caractérisant les « capacités dynamiques réticulaires », insistent sur le rôle de la proximité (géographique, organisationnelle, de confiance, etc.), afin de construire une stratégie au sein d'un « réseau territorial d'organisations ».

Pour illustrer l'internationalisation du local, il est opportun de mobiliser les travaux de Griffith et Harvey (2001) sur *Market-based View*. Les « capacités dynamiques globales » sont envisagées comme contribuant au pouvoir commercial : « *Global dynamic capabilities is used to integrate resource- and market-based views of the firm to enhance understanding of a firm's power in international business relationships.* » (Griffith et Harvey, 2001, p. 597). Dépassant la focalisation sur des approches *Resources-Based View*, les auteurs soulignent la nécessité d'une stratégie centrée client. Il est alors envisageable, *via* les capacités dynamiques interorganisationnelles, de fournir des « facilités » pour conquérir l'international (Tece, 2007).

Au-delà de la demande pour un produit, le consommateur exprime aussi des attentes en termes de services associés comme la traçabilité pour le rassurer ou la disponibilité en temps, qualité et quantité. Cette offre relève de la contribution de l'ensemble des entreprises de la *supply chain*. Cet intérêt pour l'aval concorde avec l'affirmation de Christopher (2011) : la compétition dans un monde globalisé ne se fera pas entreprise contre entreprise mais entre *supply chains* globalisées. Dans l'optique de mettre en place des démarches plus durables et de communiquer sur cet investissement auprès du consommateur final, les informations recueillies par les technologies de traçabilité totale constitueront de plus en plus des données essentielles à valoriser (Germani *et al.*, 2015).

En synthèse, les capacités dynamiques insistent sur une série d'éléments essentiels à prendre en compte pour appréhender la reconfiguration. Le projet stratégique concernant le couple produit/territoire s'exprime en termes de stratégie de différenciation menée en coopération autour d'un produit lié au lieu. Pour rester compétitives face aux conditions changeantes, les entreprises doivent entretenir leur capacité à élaborer (réélaborer) et à valoriser (revaloriser) un produit à partir de ressources rares, en prenant en compte l'évolution de l'offre du territoire et de la demande du marché. Cette dynamique est entretenue par l'apprentissage lié à la pratique régulière des arbitrages préservant et valorisant l'authenticité et l'innovation. La motivation est nourrie par des antécédents critiques communs aux acteurs qui partagent peurs et envies dans le prolongement d'une histoire ayant prouvé l'intérêt du collectif.

Les capacités dynamiques interorganisationnelles qualifiant le couple produit/territoire imposent de prendre en compte, non pas un acteur individuel, mais tous les acteurs preneurs des décisions au sein de la coopération relativement au besoin de reconfiguration rapide.

De nombreux travaux sur les capacités dynamiques interorganisationnelles signalent l'importance du pouvoir entre les firmes en présence. Conformément aux réflexions menées sur les réseaux, des typologies caractérisent les acteurs en présence : un acteur dominant de type firme pivot versus une multitude d'acteurs ayant des tailles et des pouvoirs équivalents. L'existence d'un mécanisme de gouvernance formel ou informel est aussi évoquée. Ehlinger *et al.* (2007) listent trois modes de gouvernance dans les réseaux territorialisés oscillant entre centralisation dirigée par un donneur d'ordre de type firme focale, décentralisation associative et gouvernance territoriale articulant délégation et légitimation.

Cependant, le modèle conceptuel du couple produit/territoire, au-delà de simplement vouloir mettre en avant les capacités dynamiques interorganisationnelles, s'interroge sur le couplage du niveau local avec les marchés internationaux. Il est nécessaire pour les acteurs du territoire d'entretenir la qualité de leur vision du marché. Quand les acteurs ne sont pas en lien direct avec le consommateur, la proximité cognitive avec les acteurs de la *supply chain* est alors indispensable et les capacités dynamiques doivent combiner *Ressource-based view* et *Market-based view* (voir Tableau 1.2).

Tableau 1.2 Couple produit/territoire, des capacités dynamiques interorganisationnelles pour internationaliser le local

Éléments de la capacité dynamique		Éléments de la capacité dynamique interorganisationnelle	Type de couplage de la capacité dynamique interorganisationnelle, pour internationaliser le local	
Conditions changeantes	Position initiale		Acteurs uniquement en amont (production uniquement)	Acteurs en amont et en aval, voire sur la totalité de la <i>supply chain</i> (production et distribution)
	Projet stratégique			
	Membres engagés dans la décision			
	Apprentissage			
	Antécédent critique			
	Position de reconfiguration			

2. Méthodologie

Dans cette étude du couple produit/territoire, comme précisé dans la partie conceptuelle, l'entreprise individuelle ne sera pas abordée et les investigations se centreront sur le collectif en coopération. Les parties prenantes exerçant une influence forte seront également examinées. L'analyse a été réalisée sur l'AO Champagne dans le cadre d'une réutilisation de données qualitatives. La confidentialité des stratégies étant un aspect très important en Champagne, les entretiens n'ont porté que sur les organisations collectives et les parties prenantes institutionnelles. Un codage manuel spécifique a alors été effectué afin de décrire le couple produit/territoire et le couplage mis en œuvre.

2.1. Réutilisation de données qualitatives

Une étude réalisée précédemment sur l'AO Champagne (Rollet, 2017) a permis de percevoir l'intérêt de mobiliser les capacités dynamiques interorganisationnelles pour cerner le mécanisme d'intégration mis en œuvre par le Comité Champagne afin de conforter le lien entre local et international.

Pour cette étude initiale, un ensemble diversifié de données secondaires a d'abord été constitué comportant des études des sites internet professionnels et institutionnels, des articles de presse et des déclarations syndicales, interprofessionnelles et institutionnelles (Institut national de l'origine et de la qualité, ministères (INAO), etc.). Ce premier recueil puis sa mise à jour ont contribué à mieux cerner l'AO, ses acteurs, son histoire et ses enjeux.

COLLECTION ATLAS-AFMI DIRIGÉE PAR PHILIPPE VERY

Les défis de l'internationalisation des organisations

Coordonné par **Éric Davoine** et **Olivier Furrer**

L'internationalisation de l'entreprise présente des défis variés qui font l'objet de recherches originales. Écrit par des spécialistes du sujet, ce livre nous invite à aborder ces défis avec de nouvelles perspectives. Il propose des approches théoriques inédites et un certain nombre de situations empiriques qui reflètent la diversité de l'environnement de l'entreprise contemporaine :

- **Les défis rencontrés par des organisations** qui doivent apprendre à développer et à adapter leurs stratégies face à des conditions changeantes.
- **Les défis de l'interaction interculturelle et de l'hybridation**, touchant les individus et les groupes, dans des environnements de plus en plus multiculturels.
- **Les défis d'un environnement transnational** qui évolue rapidement, avec des logiques multiples : régionales, nationales ou globales.

Les auteurs :

Suzanne M. APITSA, Lamia BEN HAMIDA, Éric DAVOINE, Sihem DEKHILI, Scott DUNCAN, Moussa Elias FARAKHAN DIOMANDÉ, Olivier FURRER, François GOXE, Raficka HELLAL-GUENDOUZI, Martin HOFMANN, Patrick ISCHER, Anne ROLLET, Xavier SALAMIN, Jean-Pierre SEGAL, Anne SER DUNCAN, Jean-Claude USUNIER, Michaël VIEGAS-PIRES.

ISBN 978-2-311-40974-1



9 782311 409741

www.Vuibert.fr
