

PROFILS COMPORTEMENTAUX ET MANAGERIAUX COEVOLUTIFS AU SEIN DE GROUPEMENTS DE PME EXPORTATRICES A MADAGASCAR

Gilde Ralandison, Eric Milliot, Victor Harison

Résumé

Pour s'internationaliser, les PME exportatrices impliquées durablement dans des groupements plus ou moins formels prennent en considération les avantages des cultures coopératives et les inconvénients des comportements opportunistes de certains acteurs. Pour identifier et analyser les profils qui contribuent au processus de coévolution des membres de ces groupements, 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 malgaches et des firmes étrangères sont étudiés, de manière longitudinale, pour comprendre un tel processus. L'étude et la mise en relation de ces deux cas permettent de repérer une trajectoire des postures qui va, pour les acteurs impliqués, de profils comportementaux vers des profils managériaux types.

Mots clés : internationalisation, coévolution, profils comportementaux, profils managériaux, PME.

INTRODUCTION

Dans un environnement fortement concurrentiel, les PME des pays africains sont souvent invitées à s'engager dans une relation inter-entreprises qui s'inscrit dans la durée. Cette relation peut conduire à une certaine *coévolution* des acteurs concernés et assurer au groupement ainsi constitué un développement stratégique international.

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). Cherchant à développer cette thématique, nous retenons l'approche de Leroux-Rigamonti et Berro (2010, p. 40) qui considèrent que la coévolution *renvoie aux ajustements continus, négociés et socialement situés des acteurs les uns par rapport aux autres*. La coévolution traduit ainsi le fait que les entreprises et les institutions impliquées dans un groupement adoptent une trajectoire stratégique commune tout en restant indépendantes et autonomes. Elles prennent en compte les stratégies des partenaires et acceptent que celles-ci impactent leurs environnements culturel (culture de l'entreprise, culture locale des affaires...) et sectoriel (modes relationnels et transactionnels entre différentes parties prenantes, modes de fonctionnement de la filière...).

Pour mieux cerner la gestion de cette coévolution, 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 et de manière séquentielle, influencer la dynamique (légale, technologique...) et la nature relationnelle (tendance conflictuelle, symbiotique...) qui caractérisent l'environnement. Ces deux logiques 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.

- Les profils comportementaux sont définis comme les capacités stratégiques des dirigeants à réagir - individuellement et/ou collectivement - aux facteurs environnementaux. Ils sont associés à la logique d'adéquation stratégique.
- Les profils managériaux sont, quant à eux, définis comme les attitudes proactives qui contribuent au développement coévolutif des parties impliquées dans un réseau d'affaires. Ils sont associés à la logique d'intention stratégique.

L'articulation séquentielle de ces deux profils semble pouvoir expliquer, au moins en partie, la nature et la portée du processus de coévolution. En effet, le passage du premier au deuxième profil traduit une trajectoire des postures qui augmente les effets d'une stratégie collective sur les membres du groupement.

Pour cerner les contours de ce processus de coévolution inter-organisationnelle, nous avons étudié - pendant près de trois ans - deux groupements complémentaires : un cas est formellement structuré, l'autre ne l'est pas. Ces deux entités réticulaires associent des producteurs malgaches, des organismes locaux d'appui et des firmes étrangères qui

contribuent à l'exportation de leurs produits. Pour les acteurs malgaches, il s'agit de collaborer avec différentes parties prenantes externes pour faire face à des concurrents et des distributeurs plus puissants et plus internationalisés qu'eux. Ces groupements sont en quête d'un management inter-organisationnel, aussi bien formel qu'informel, visant à faciliter le développement individuel et collectif des parties impliquées.

Au niveau international, la mise en œuvre d'un tel management doit particulièrement prendre en considération deux dimensions : la dimension diachronique (articulation temporelle) et la dimension synchronique (articulation spatiale) des défis managériaux à résoudre (asymétrie des informations, divergence des objectifs, différenciation des cultures...). Le recoupement de ces deux dimensions permet d'identifier avec plus de précision la problématique de cette recherche. Celle-ci peut être formulée de la manière suivante : Comment, au sein d'un groupement d'entreprises, une stratégie collective peut-elle conduire à la coévolution de ses membres ?

Pour répondre à cette question, nous avons adopté une approche qualitative fondée sur des entretiens avec les responsables concernés. Plus précisément, notre démarche se décline en quatre temps. Premièrement, une revue critique de la littérature présentant les principaux concepts étudiés est proposée. Deuxièmement, les deux cas étudiés et la méthodologie retenue pour les analyser sont présentés. Troisièmement, une grille de lecture permettant d'identifier les profils comportementaux et managériaux des acteurs impliqués est développée. Quatrièmement, le processus de coévolution observé est précisé et analysé.

CONTOURS DES CONCEPTS MOBILISES

Face aux nombreux défis de l'internationalisation, les PME sont souvent incitées à s'engager dans des groupements associant acteurs directs (partenaires-adversaires nationaux ou internationaux) et indirects (intermédiaires, organismes de soutien...). Analysant ces

rapprochements, Salvétat et Géraudel (2011) pensent que le partage et les modalités de partage de la rente qui en découle sont les points de négociation qui sont les plus ardues pour les entreprises impliquées. Pour comprendre ce processus, 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 impliqués dans un groupement - est associée à l'engagement des entreprises ; tandis que la gestion de cette coévolution - conséquence implicite d'une stratégie de rapprochement inscrite dans la durée - traduit l'implication des parties concernées.

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 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).

Tableau 1 : Comportement de recherche de rente

Les comportements *coopératif* et *synergétique* 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, les comportements *compétitif* et *monopolistique* sont des freins 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.

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 à la turbulence 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.

- 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. Pour justifier ce point, développons les notions d'engagement et d'implication inter-organisationnel(le).

Engagement et implication au sein d'un groupement coévolutif

Le lien entre la stratégie et le degré d'engagement ou d'implication international(e) des PME a été relativement peu étudié jusqu'à présent (Laghzaoui et Monnoyer-Longe, 2013). Allali (2003) avance que le dirigeant d'une PME peut adopter trois attitudes face à l'action internationale.

- Une attitude négative qui s'exprime par le refus de s'engager hors des frontières du pays d'origine. Cette attitude engendre un blocage qui pénalise le développement international de l'entreprise.

- Une attitude neutre, c'est-à-dire que le dirigeant n'est ni pour ni contre l'internationalisation. Cette attitude peut se modifier à la suite d'un stimulus particulier, mais elle ne conduit pas à un engagement international volontaire et spontané.

- Une attitude positive qui se manifeste par une volonté réelle de s'engager dans des activités internationales. Cette attitude engendre la recherche régulière d'opportunités sur les marchés étrangers.

Afin de mieux comprendre ces attitudes, un approfondissement des notions d'engagement et d'implication est nécessaire.

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. D'autres auteurs, comme Klein *et al.* (2012) et Solinger *et al.* (2008), mettent en exergue l'engagement calculé. Ce type d'engagement serait caractérisé par la manifestation d'un comportement visant le détachement par rapport à l'organisation.

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 les niveaux d'implication des acteurs qui acceptent d'adhérer à une trajectoire commune pour s'internationaliser. L'identification des niveaux d'implication offre ainsi des éclairages intéressants sur les possibilités de coévolution des PME.

Tableau 2 : Modèle d'implication organisationnelle en quatre composantes

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/implication* qui traduit une volonté, un dévouement et une responsabilité ; l'*identification* qui est une fusion de soi-même avec la cible.

Tableau 3 : Continuum de liens

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 les logiques d'engagement et d'implication associées 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/implication par rapport à la démarche d'internationalisation.

Tableau 4 : Processus de coévolution selon les comportements des acteurs.

Le croisement opéré permet ainsi d'identifier cinq types.

- Le type *neutraliste* se caractérise par la cohabitation d'acteurs sur un même territoire sans que cette cohabitation exerce sur eux d'influences particulières.
- Le type *par protocoopérant* traduit une culture d'affaires caractérisée par un relatif opportunisme des acteurs. Cette culture est marquée par une attitude concurrentielle, même si certains objectifs doivent être partagés.
- Le type *commensaliste* se caractérise par des objectifs individuels qui n'engendrent pas de nuisances particulières aux autres membres du groupement.
- Le type *amensaliste* engage les acteurs dans une relation de coopération qui n'exclut pas la poursuite d'objectifs individuels. Cette relation peut engendrer des désavantages pour certains membres du groupement.
- Le type *mutualiste* est orienté vers des objectifs partagés. Ces objectifs facilitent une relation coopérative.

Cette typologie a fait l'objet d'une recherche de points de saturation en reprenant les éléments conceptuels des travaux mobilisés sur le comportement de recherche de rente, le modèle d'implication en quatre composantes et le continuum de liens. Elle 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 METHODOLOGIQUE

Deux études de cas complémentaires, concernant la filière des huiles essentielles à Madagascar, ont été retenues : le cas Amoron'i Mania (AM) illustre un groupement non structuré ; le cas Matsiatra Ambony (MA) illustre un groupement structuré. Ces deux groupements 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 (2014 ; cité par 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.

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 – 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.

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

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).

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

La démarche adoptée pour étudier ces deux cas est présentée dans le tableau 6. 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 grille représente les différentes postures coévolutives possibles pour les deux cas étudiés.

Tableau 6 : Démarche empirique

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 d'engagement/implication des acteurs dans le processus d'internationalisation et 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.

Nécessité d'une échelle de mesure

Une échelle de Likert à cinq niveaux a été mobilisée afin de décomposer la complexité des profils associés aux groupements. Cette décomposition a consisté à développer une grille de lecture concernant les postures coévolutives possibles face à l'internationalisation des activités de la filière des huiles essentielles à Madagascar (Tableau 7).

Tableau 7 : Impacts des profils sur la coévolution

- 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 de coévolution. En termes d'engagement/implication, ces cinq niveaux sont : le consentement (1) qui représente une perception d'absence d'alternative négative ; l'instrumental (2) qui correspond à un enjeu en termes de rente et de synergie ; la conformité (3) qui identifie une acceptation calculée du lien ; le/la proto-engagement/implication (4) qui fait référence à une volonté, un dévouement et une responsabilité ; l'identification (5) 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 : le refus (-1) qui traduit la perception d'une alternative positive ; l'instrumental (-2) qui fait référence à un enjeu en termes de coût et d'asynergie ; la cohérence comportementale (-3) qui renvoie à un calcul du coût perdu et d'investissement à faire ; l'autonomie/non-alignement (-4) qui correspond à l'absence d'une volonté, d'un dévouement et d'une responsabilité ; l'isolement (-5) 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, la coexistence coopérative (1) fait peu évoluer les partenaires sur l'idée d'un objectif partagé ; l'autonomie (2) mesure la volonté de garder son indépendance par rapport aux partenaires ; la dépendance (3) vise à concilier les contraintes qui découlent de l'adhésion au processus de coévolution ; la rationalisation (4) illustre un haut degré d'interdépendance et un faible niveau d'autonomie ; la symbiose (5) 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, la coexistence compétitive (-1) fait peu évoluer les partenaires qui

restent focalisés sur des objectifs individuels ; l'anomie (-2) fait référence à l'absence de règles, de structure et d'organisation partagées pour rester libre concernant la recherche d'objectifs individuels ; l'indépendance (-3) consiste à être fermé aux intérêts des partenaires ; la préservation (-4) témoigne d'un grand besoin d'autonomie pour protéger ses ressources et compétences propres ; la domination (-5) traduit la volonté de contrôler les autres membres du groupement.

Structuration de la grille de lecture

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(e) engagement/implication par rapport à la coévolution et des objectifs collectifs (coordonnées : +i ; +j) ; le quadrant (II) situe le *commensalisme* avec une réticence à la coévolution et le 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).

Figure 1 : Postures face à l'internationalisation

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 types de management qu'il est possible d'associer au processus de coévolution.

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'études ont été analysées séparément avant d'être liées. A partir de là, quatre cartes sur les 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 COEVOLUTION

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, transformateurs et exportateurs) et les résultats qu'ils tirent de l'interaction avec les acteurs indirects internationaux (représentants des firmes étrangères et distributeurs).

De l'analyse de l'adéquation stratégique

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, 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 mutualistes (quadrant I), quant à eux, 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.
 - 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).

- 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 relativement réticent à l'idée de coévoluer car ses membres poursuivent des objectifs essentiellement individuels.
- Les protocoopérants (quadrant IV), enfin, 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.

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.

Figure 2 : Postures stratégiques des acteurs du cas Amoron'i Mania (AM)

Figure 3 : Postures stratégiques des acteurs du cas Matsiatra Ambony (MA)

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.

- 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 un acteur producteur du groupement 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 les 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 d'un acteur producteur du groupement confirme cette attente : *La Plateforme de concertation et d'appui à la filière (PCAF, une structure commune créée par et pour le groupement) 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 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 du cas AM 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.*

- Les cas des PME mutualistes et protocoopérantes reposent sur les mêmes logiques dans les deux cas ; seul le degré d'influence des firmes étrangères les différencie sensiblement. 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.
- A l'opposé de ces deux profils, sont identifiées les PME amensalistes et commensalistes qui 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.

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. 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. Si nous reprenons le processus sociologique décrit par Callon (1986), les acteurs locaux et étrangers sont *enrôlés* quand l'intéressement est réussi et que les parties impliquées deviennent des alliées. Dans le cadre du management de la coévolution, l'enrôlement se matérialise par l'acceptation des conséquences possibles des interactions inter-organisationnelles et la prise de rôles complémentaires au sein du groupement.

Concrètement, les intérêts respectifs des partenaires doivent être étroitement alignés aux objectifs du processus de coévolution ; 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...). 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 et l'engagement durables des acteurs dans le réseau.

La topographie proposée précise donc les conditions qui facilitent la convergence à terme des trajectoires stratégiques et opérationnelles 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 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

L'analyse longitudinale, 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).

Figure 4 : Carte d'intention stratégique des acteurs pour la région Amoron'i Mania

Figure 5 : Carte d'intention stratégique des acteurs pour la région Matsiatra Ambony

L'illustration des profils managériaux

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

- 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 à long terme, leur influence sur le processus de coévolution se trouve ici relativement limitée.
- Les PME mutualistes (quadrant I) ont une logique d'intention proche de la logique d'adéquation (fortement communautaire et à 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.
- 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).

- L'intention stratégique 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 d'ouverture par rapport aux firmes étrangères qui, par exemple, peuvent les aider à développer un système de veille stratégique.
- 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.

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 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 acteur exportateur 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.

- La deuxième 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 d'un acteur producteur 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 distillations. 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.

- Le profil des acteurs mutualistes renvoie à une troisième 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. Un acteur producteur 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.
- La quatrième 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. Un acteur exportateur du cas AM 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 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 cinquième et dernière 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 représentant d'une firme internationale 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. 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.

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.

CONCLUSION

Pour comprendre le phénomène de coévolution, qui caractérise parfois les entreprises engagées dans une stratégie collective, nous avons étudié pendant près de trois ans deux groupements de PME exportatrices de la filière des huiles essentielles à Madagascar. La mise en parallèle de ces cas, en nous fondant sur la méthode de l'*explication contextualisée* de Welch *et al.* (2011), a permis d'identifier cinq types d'acteurs. Elle a également 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, en fonction du type retenu, de s'adapter plus ou moins aux autres membres et de répondre 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, basé sur la logique d'intention stratégique, permet alors d'entrer dans une nouvelle phase ; celle de la coévolution – souvent marginale et partielle - des membres. Parmi les cinq types identifiés, le profil mutualiste - associant la recherche d'objectifs collectifs et un réel engagement (implication) dans le processus d'internationalisation, est celui qui est le plus adapté à la convergence stratégique à terme des acteurs impliqués. Nous constatons ainsi que le passage du profil comportemental au profil managérial facilite un ajustement structurel profond qui peut permettre aux acteurs concernés de bénéficier durablement et collectivement des effets d'une stratégie concertée.

Les principales 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/implication (ou la réticence) par rapport au réseau inter-organisationnel.

Figure 6 : Profils comportementaux des acteurs (adéquation stratégique)

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 résistance) à la coordination partagée ou à la gouvernance multicéphale.

Figure 7 : Profils managériaux des acteurs (intention stratégique)

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.

Les conclusions que nous tirons de l'observation longitudinale des deux groupements étudiés 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.

Références bibliographiques

Allali, Brahim (2003). *Vision des dirigeants et internationalisation des PME marocaines et canadiennes du secteur agro-alimentaire*. Thèse de doctorat, HEC Montréal.

Bouba-Olga, Olivier; Grossetti, Michel (2008). « Socio-économie de proximité », *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, n° 3, p. 311-328.

Callon, Michel (1986). « Eléments pour une sociologie de la traduction », *L'année sociologique*, Vol. 36, p. 169-208.

Callon, Michel; Laredo, Phillipe; Mustar, Phillipe (1995). *Réseaux Technico-Economiques 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.

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.

Kauffman, Stuart (1993). *The Origins of Order: Self Organization and Selection in Evolution*, Oxford: Oxford University Press.

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.

Laghzaoui, Soulaïmane; Monnoyer-Longe, Marie-Christine (2013). « Engagement international et pratiques de veille stratégique : cas des PME exportatrices », *Marché et organisations*, vol. 2013/2, n°18, p. 151-171.

Learned, Edmund; Philip, Edmund; Christensen, Roland; Andrews K.E.; Guth W.D. (1965). *Business Policy: Text and Cases*, Homewood: Irwin.

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.

Leroux-Rigamonti, Isabelle; Berro Alain (2010). « Négociation public/privé et coévolution stratégique dans un biocluster », *M@n@gement*, Vol. 13, p. 38-69.

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; Topolnysky, 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.

Porter, Michael, E. (1980). *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*, New-York: Free Press.

Saïas, Maurice; Métais, Emmanuel (2001). « Stratégie d'entreprise : évolution de la pensée », *Finance Contrôle Stratégie*, Vol. 4, n° 1, p. 183-213.

Sailleilles, 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 coopétition : 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-Benoit (2004). « Influence sociale et diffusion de l'innovation », *Mathematics and Social Sciences*, Vol. 4, n° 168, 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-Mäntymäki, 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.

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).

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).

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

<div>Recherche de rente</div> <div>Implication /engagement</div>	Comportement monopolistique	Comportement coopétitif	Comportement synchrétique
<div>Propension à l'implication instrumentale</div>	Coévolution amensaliste		Coévolution commensaliste
<div>Implication normative ou engagement instrumental</div>		Coévolution neutraliste	
<div>Engagement effectif à l'internationalisation</div>	Coévolution par protocoopération		Coévolution mutualiste

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

Eléments 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	Groupeement informel, initié par les acteurs directs : 345 exploitants, 16 associations, 6 communes.	Groupeement 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.	Possibilités d'impacts du management de la coévolution sur les conditions environnementales.
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.

Tableau 6 : Démarche empirique (AM : Amoron'i Mania ; MA : Matsiatra Ambony)

ETAPES/ ACTIONS	Nombres d'entretiens	Périodes
1. Identification des acteurs composant du réseau	2	Avril/mai 2013
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. Entrée	2	Juillet/août 2013
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).		
3. Observation	30	Mars/juin 2014
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.		
4. Analyse du dynamisme du réseau	10	Juillet/nov. 2014
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.		
5. Retour sur le terrain pour la cartographie des profils comportementaux	4	Janvier/juin 2015
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.		
6. Retour sur le terrain la cartographie des profils managériaux	2	Juillet/août 2015
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.		
7. Synthèse	0	Fin 2015
Test de solidité des outils proposés. Apport de nouveaux concepts et outils (typologies et topographies).		
Limites et perspectives de la recherche.		

Tableau 7 : Impacts des profils sur la coévolution

Impacts des profils sur la coévolution	Impacts positifs (+)		Impacts négatifs (-)	
	Engagement / 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

Figure 1 : Postures face à l'internationalisation

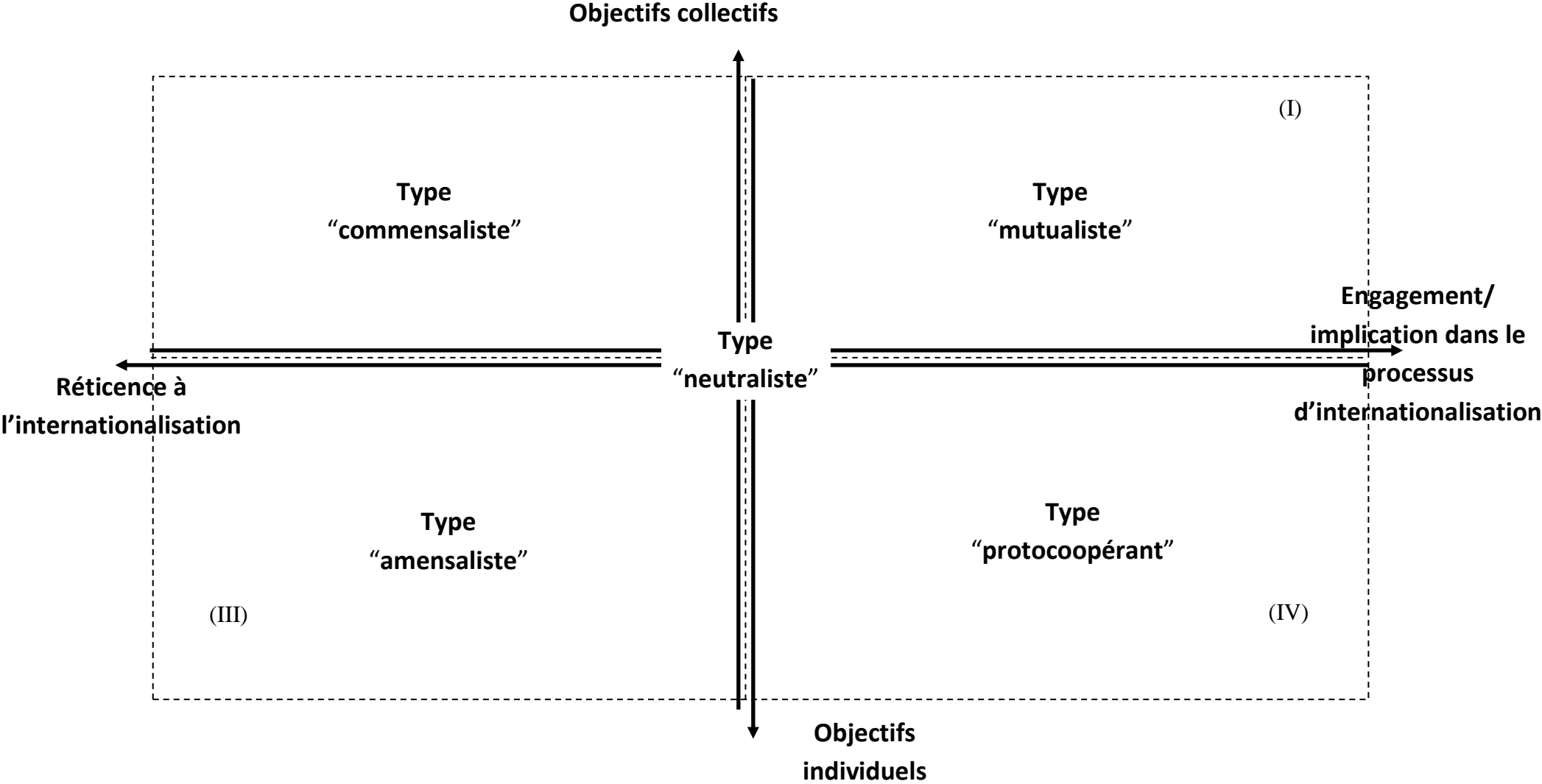


Figure 2 : Postures stratégiques des acteurs pour le cas Amoron'i Mania

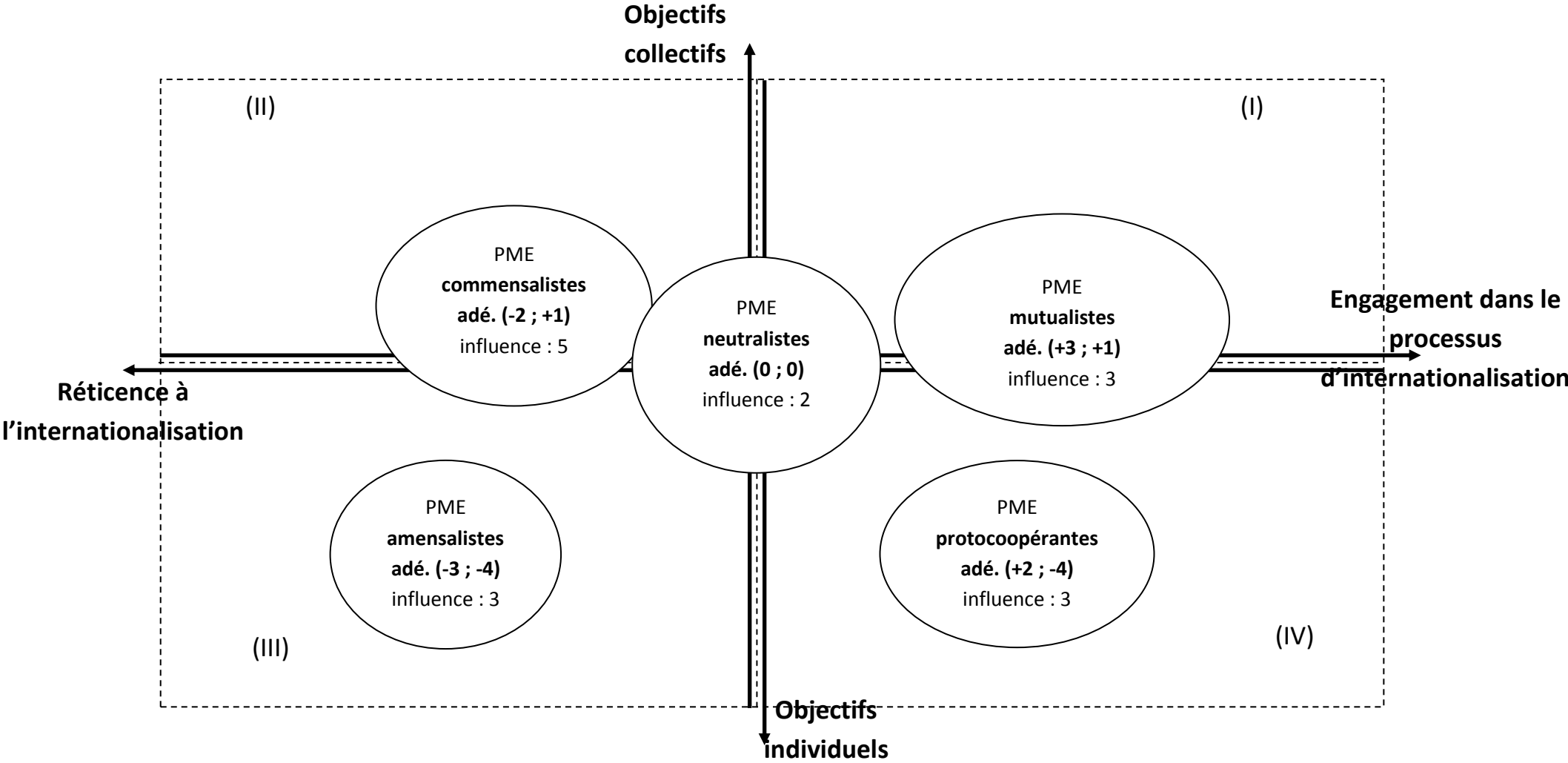


Figure 3 : Postures stratégiques des acteurs pour le cas Matsiatra Ambony

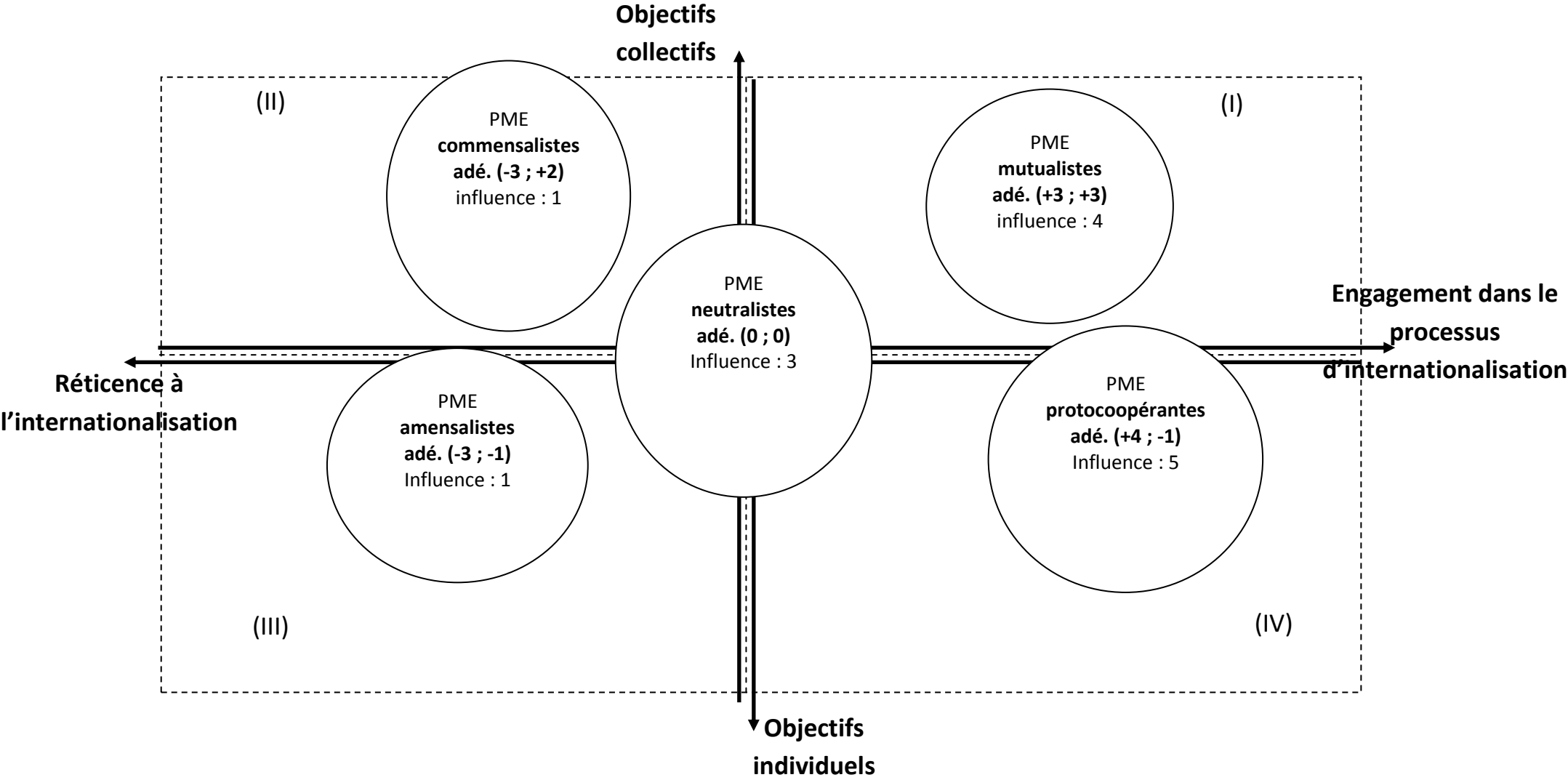


Figure 4 : Evolution de l'intention stratégique des acteurs pour le cas Amoron'i Mania

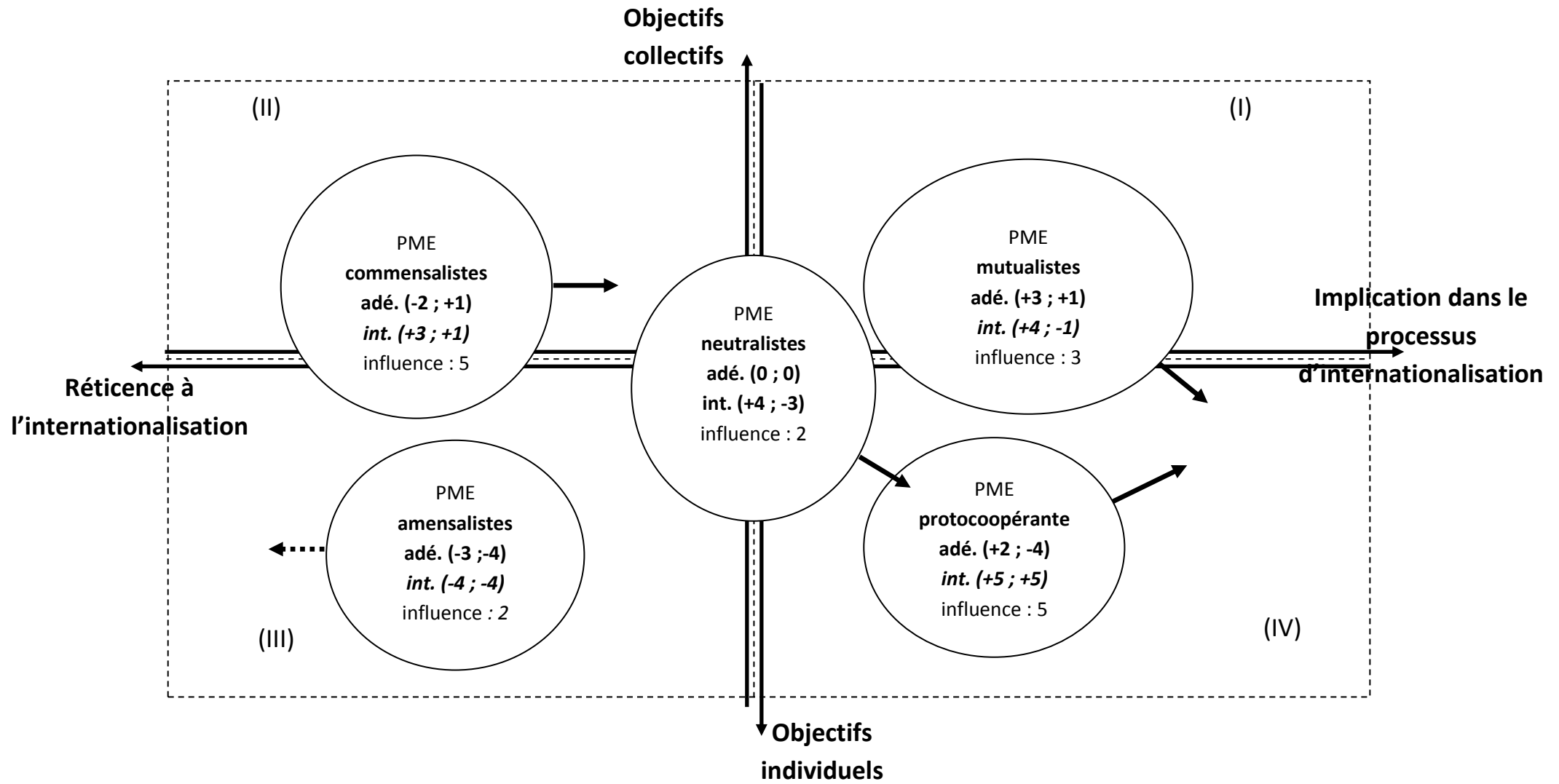


Figure 5 : Evolution de l'intention stratégique des acteurs pour le cas Matsiatra Ambony

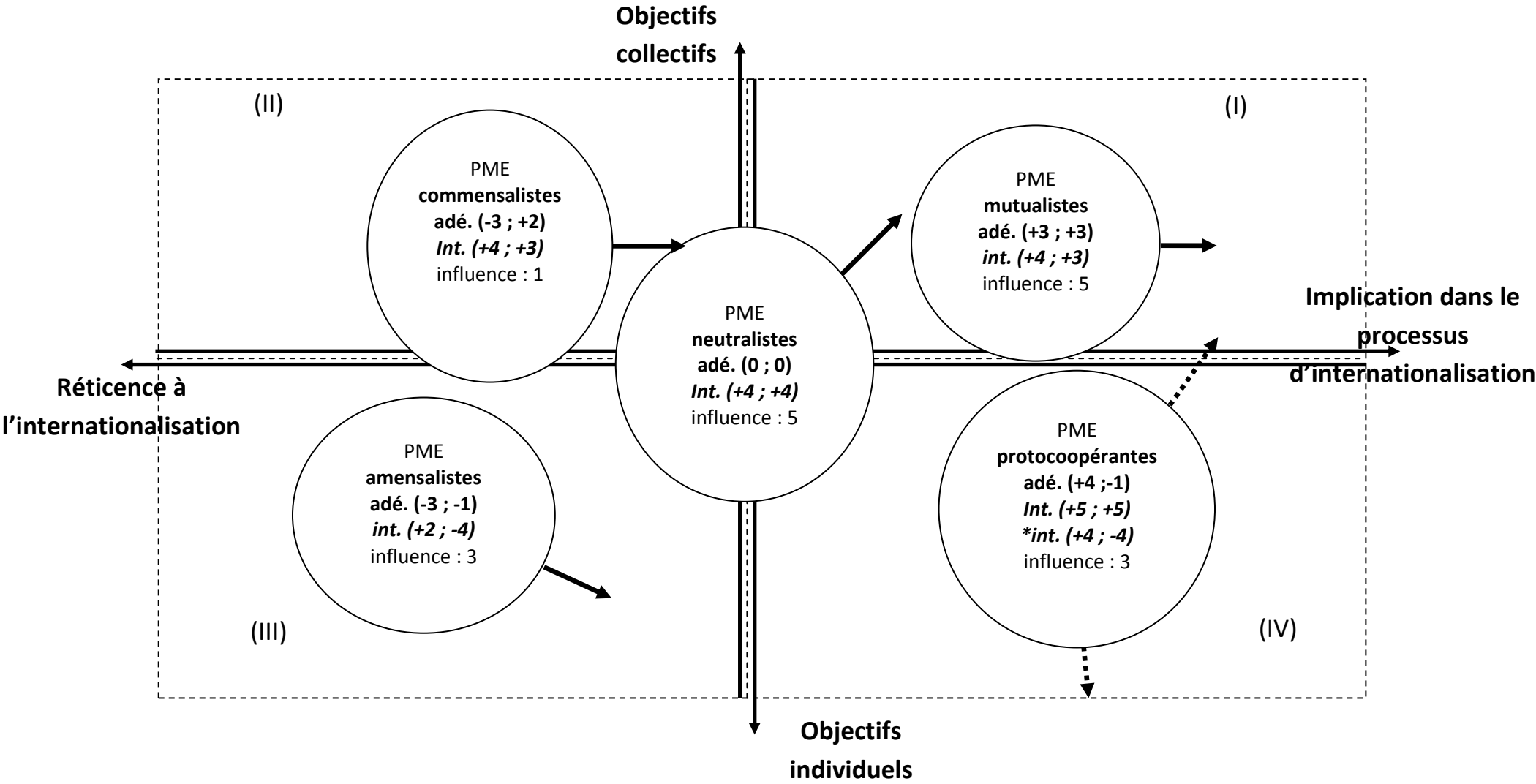


Figure 6 : Profils comportementaux des acteurs (adéquation stratégique)

[II] Profil commensaliste (1) : propension modérée à l'internationalisation. (2) : partage de ressources et de compétences. (3) : faible engagement par rapport à la coévolution.		Profil mutualiste [I] (1) : forte propension à l'internationalisation. (2) : mutualisation de ressources et de compétences. (3) : fort engagement par rapport à la coévolution.
(1) : propension négative à l'internationalisation. (2) : protection de ressources et de compétences. (3) : réticence par rapport à la coévolution.	[0] Profil neutraliste (1) : possibilité de développer une forte propension à l'internationalisation. (2) : en quête de légitimités. (3) : ouverture à l'idée de coévolution.	(1) : faible propension à l'internationalisation. (2) : renforcement de l'asymétrie de pouvoirs. (3) : forte implication par rapport à la coévolution.
[III] Profil amensaliste		Profil protocoopérant [IV]

Figure 7 : Profils managériaux des acteurs (intention stratégique)

[II] Profil commensaliste (1) : renforcement des rentes individuelles. (2) : valorisation de l’apport en ressources et compétences. (3) : implication dans la coordination partagée.		Profil mutualiste [I] (1) : maintien des rentes collectives. (2) : participation à la fixation de l’objectif partagé. (3) : intégration dans la gouvernance multicéphale et/ou la coordination partagée.
(1) : veille stratégique sur les protection des rentes. (2) : cloisonnement séquentiel des activités partagées. (3) : exclusion de la gouvernance multicéphale et de la coordination partagée.	[0] neutraliste (1) : orientation vers le partage des rentes. (2) : renforcement d’une quête de légitimités. (3) : ouverture à l’engagement par rapport à la coévolution.	(1) : orientation vers les rentes collectives. (2) : réduction du renforcement des asymétries et du rapport de pouvoir. (3) : acceptation dans la gouvernance multicéphale.
[III] Profil amensaliste		Profil protocoopérant [IV]