

## Apprentissage et culture d'entreprise dans les PME : une analyse explorative intersectorielle

Antonio Minguzzi et Renato Passaro

Volume 10, numéro 2, 1997

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/1009023ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/1009023ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

Presses de l'Université du Québec

ISSN

0776-5436 (imprimé)

1918-9699 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer cet article

Minguzzi, A. & Passaro, R. (1997). Apprentissage et culture d'entreprise dans les PME : une analyse explorative intersectorielle. *Revue internationale P.M.E.*, 10(2), 45–79. <https://doi.org/10.7202/1009023ar>

Résumé de l'article

Le développement des processus d'apprentissage est un phénomène influencé par l'interaction systémique de facteurs de différentes natures. Parmi les variables critiques du processus d'apprentissage au sein des PME se dégage notamment le rôle de l'entrepreneur et de sa culture qui peut devenir le volant ou, au contraire, le frein des processus d'évolution stimulés par les relations que l'entreprise entretient avec son milieu économique de référence par le biais de différents canaux relationnels. La thèse soutenue dans cet article est que les processus d'apprentissage des PME sont influencés par la typologie des relations que ces dernières établissent avec leur milieu économique de référence. Notre objectif est de vérifier le caractère significatif de deux différents canaux relationnels des PME (apprentissage par la proximité du marché et par l'exportation) à travers l'analyse des caractéristiques de la culture d'entreprise dans les différents secteurs examinés.

À cet effet, une analyse explorative a été menée à partir d'un échantillon de 104 PME italiennes appartenant à des secteurs « matures ». On a analysé dans le détail cinq groupes de variables représentatives à la fois de la dimension interne (entrepreneur, entreprise) et de la dimension externe à l'entreprise (intensité des processus d'exportation, concentration territoriale, marchés de débouchés intermédiaires ou finaux) dans le but de souligner les particularités du processus d'apprentissage de la PME. Les données ont été élaborées grâce à des méthodes statistiques multivariées (analyse en composantes principales et analyse des groupes) qui permettent d'interpréter les effets systématiques engendrés par l'interaction de variables de nature différente. Les résultats de l'élaboration ont confirmé le « rôle critique » que revêt la figure de l'entrepreneur pour le développement du processus d'apprentissage et la « non-planification », étapes du développement de ce processus dans les PME. Quant aux caractéristiques des canaux d'apprentissage analysés, il est apparu que les processus d'apprentissage sont plus influencés par le contact direct que l'entreprise entretient avec le marché final que par sa présence sur les marchés étrangers.

# Apprentissage et culture d'entreprise dans les PME : une analyse explorative intersectorielle

Antonio MINGUZZI  
Renato PASSARO  
*Istituto di Ricerche sulle Attività Terziarie (IRAT)*

## MOTS CLÉS

---

**Apprentissage – Concentration territoriale – Culture d'entreprise  
Exportation – Filière – Italie  
Méthodes statistiques multivariées – Proximité du marché**

---

## LES AUTEURS

Antonio Minguzzi est chercheur auprès de l'Istituto di Ricerche sulle Attività Terziarie du Consiglio Nazionale delle Ricerche de Naples. Il étudie le profil de l'entrepreneur et l'internationalisation des PME à travers une approche empirique des entreprises de l'Italie du Sud.

Renato Passaro est chercheur auprès de l'Istituto di Ricerche sulle Attività Terziarie du Consiglio Nazionale delle Ricerche de Naples et professeur d'économie et organisation des entreprises auprès de la Faculté d'ingénierie de l'Université de Naples « Federico II ». Ses travaux visent essentiellement le profil de l'entrepreneur, les processus d'internationalisation des PME et les relations productives client–fournisseur.

Adresse : Istituto di Ricerche sulle Attività Terziarie (IRAT), Consiglio Nazionale delle Ricerche (CNR), Via M. Schipa, 115 – 80122 Napoli, Italia. Courrier électronique : [aminguzzi@usa.net](mailto:aminguzzi@usa.net)

Cet article est le développement d'une communication présentée au II<sup>e</sup> Congrès international francophone de la PME, Paris, octobre 1995.

Les auteurs désirent remercier J.M. Toulouse et J.J. Obrecht pour les commentaires reçus lors de la présentation du travail à Paris. Ils remercient également P.A. Julien pour son encouragement et ses commentaires pertinents lors de la rédaction de ce travail, ainsi que les réviseurs de la *Revue internationale PME* pour leurs critiques et commentaires qui ont permis d'améliorer le texte initial. Bien entendu, toute inexactitude éventuelle est à attribuer à la seule responsabilité des auteurs.

Bien que cette recherche soit le résultat du travail commun des deux auteurs, au stade rédactionnel, A. Minguzzi a assumé la rédaction des sections 2 – 2.2 – 3.1 – 3.2 – 3.3.1. et R. Passaro a écrit les sections suivantes : 1 – 2.1 – 3.3 – 3.3.2 – 4.

## RÉSUMÉ

*Le développement des processus d'apprentissage est un phénomène influencé par l'interaction systémique de facteurs de différentes natures. Parmi les variables critiques du processus d'apprentissage au sein des PME se dégage notamment le rôle de l'entrepreneur et de sa culture qui peut devenir le volant ou, au contraire, le frein des processus d'évolution stimulés par les relations que l'entreprise entretient avec son milieu économique de référence par le biais de différents canaux relationnels. La thèse soutenue dans cet article est que les processus d'apprentissage des PME sont influencés par la typologie des relations que ces dernières établissent avec leur milieu économique de référence. Notre objectif est de vérifier le caractère significatif de deux différents canaux relationnels des PME (apprentissage par la proximité du marché et par l'exportation) à travers l'analyse des caractéristiques de la culture d'entreprise dans les différents secteurs examinés.*

*À cet effet, une analyse explorative a été menée à partir d'un échantillon de 104 PME italiennes appartenant à des secteurs « matures ». On a analysé dans le détail cinq groupes de variables représentatives à la fois de la dimension interne (entrepreneur, entreprise) et de la dimension externe à l'entreprise (intensité des processus d'exportation, concentration territoriale, marchés de débouchés intermédiaires ou finaux) dans le but de souligner les particularités du processus d'apprentissage de la PME. Les données ont été élaborées grâce à des méthodes statistiques multivariées (analyse en composantes principales et analyse des groupes) qui permettent d'interpréter les effets systématiques engendrés par l'interaction de variables de nature différente. Les résultats de l'élaboration ont confirmé le « rôle critique » que revêt la figure de l'entrepreneur pour le développement du processus d'apprentissage et la « non-planification », étapes du développement de ce processus dans les PME. Quant aux caractéristiques des canaux d'apprentissage analysés, il est apparu que les processus d'apprentissage sont plus influencés par le contact direct que l'entreprise entretient avec le marché final que par sa présence sur les marchés étrangers.*

## ABSTRACT

*The development of learning processes is affected by the systematic interaction of a number of different factors. Critical variables for the learning process in small businesses in particular include the role and the cultural background of the entrepreneur, who can thus act as either a "flywheel" or a "brake" to the evolutionary processes. These processes are stimulated by the relationships between the firm and its immediate economic environment through a variety of relational channels.*

*The thesis sustained in this article suggests that the learning processes of small firms are affected by the type of relationship that such firms establish with their economic environment. This paper aims to assess the importance of two different relational channels of small businesses (learning from their proximity to the market and from export activity) by analysing the features of the entrepreneurial culture in the various sectors investigated.*

*To this end, exploratory analysis is conducted on a sample of 104 small Italian firms taken from mature economic sectors. In particular, analysis is concentrated on 5 groups of variables representing both the internal dimension (entrepreneur, firm) and the external dimension (intensity of the exportation process, geographic concentration, and intermediate or final market) in order to focus on the specificities of the learning process in small firms. The data gathered has been processed using multivariate statistical methods (principal components analysis and cluster analysis) which make it possible to interpret the systematic effects resulting from the interaction of different variables. The results obtained confirm both the critical role of the entrepreneur for the development of the learning process and the un-planned path of such process in small firms. As regards the characteristics of the learning channels analysed, the results show that learning processes are affected mainly by direct contact with the final market rather than by the firm's presence in foreign markets.*

## RESUMEN

*El desarrollo de los procesos de aprendizaje es un fenómeno influenciado por la interacción sistemática de factores de distinta naturaleza. Entre las variables críticas del proceso de aprendizaje en las pequeñas empresas emerge, de modo particular, el papel del empresario y de su cultura, que puede convertirse en volante o en freno de los procesos evolutivos estimulados por las relaciones que la empresa mantiene con el ambiente económico de referencia a través de diferentes canales relacionales.*

*La tesis sostenida en este artículo es que los procesos de aprendizaje de las pequeñas empresas están influenciados por el tipo de relaciones que éstas establecen con su ambiente económico de referencia. El objetivo es el de comprobar la significación de dos distintos canales relacionales de la pequeña empresa (aprendizaje por la proximidad al mercado y por la exportación) a través del análisis de las características de la cultura empresarial entre los diferentes sectores investigados.*

*A tal fin se ha realizado un análisis explorativo sobre una muestra de 104 pequeñas empresas italianas, pertenecientes a sectores maduros. De modo particular se han analizado cinco grupos de variables, representativas tanto de la dimensión interna (empresario, empresa) como de la dimensión externa a la empresa (intensidad del proceso de internacionalización, concentración geográfica, mercados de salida intermedios o finales) con el fin de poner en evidencia las peculiaridades del proceso de aprendizaje de la pequeña empresa. Las elaboraciones han sido efectuadas con métodos estadísticos multivariantes (análisis en componentes principales y cluster analysis) que permiten interpretar los efectos sistemáticos que derivan de la interacción de variables de distinta naturaleza. Los resultados de la elaboración han confirmado el papel crítico que desempeña la figura empresarial para el desarrollo del proceso de aprendizaje y la no planificación a través de la cual tal proceso se desarrolla en las empresas menores. En cambio, con respecto a las características de los canales de aprendizaje analizados, ha resultado que los procesos de aprendizaje son influenciados en mayor medida por el contacto directo con el mercado final antes que por la presencia de la empresa en los mercados extranjeros.*

## 1. Caractéristiques des processus d'apprentissage de l'entreprise

Dans la littérature économique, l'apprentissage des entrepreneurs joue un rôle central par rapport à la détermination du processus de développement de l'entreprise (Normann, 1977 ; Gagliardi, 1986 ; Klandt et Müller-Böling, 1993) et de sa gestion dans un contexte de compétition internationale (Bartlett et Ghoshal, 1989). La formation au sein de l'entreprise dans le cadre des processus de développement du système économique et en particulier des entreprises les plus petites (Leibenstein, 1968) est tout aussi importante (Dollinger, 1991 ; Johanninsson, 1992 ; Marchini 1995).

En termes généraux, l'apprentissage est un processus d'acquisition et d'accumulation de savoir étudié en littérature économique à la fois comme *processus* et du point de vue des *résultats* qu'il engendre (Le Bas, 1993).

L'apprentissage vu en tant que *processus* produit une *nouvelle* information, d'une part, à travers le transfert *dans l'espace* des connaissances et des compétences – ce qui entraîne contamination et fertilisation – et, d'autre part, à travers le transfert *dans le temps* des connaissances, ce qui entraîne la capacité de s'approprier et de cumuler ces mêmes connaissances. Cela signifie que les nouvelles solutions obtenues doivent être gardées dans la mémoire historique de l'organisation à travers un processus d'alimentation constant (Di Bernardo et Rullani, 1990).

Le processus d'apprentissage peut présenter des aspects de différentes natures. Dans la littérature, on peut distinguer différentes formes d'apprentissage (Argyris et Schön, 1978 ; Senge, 1990 ; McGill, Slocum et Lei, 1992 ; Slater et Narver, 1995 ; Albertini et Pilotti, 1996) :

- 1) l'apprentissage *instructif* ;
- 2) l'apprentissage *adaptatif* ;
- 3) l'apprentissage *génératif*.

Dans le premier cas, l'accroissement des connaissances se réalise par le biais d'un *enseignement* formalisé. Le processus d'accumulation des nouvelles connaissances se produit grâce à l'adaptation progressive des comportements déjà acquis à travers des ajustements et des corrections successives. Dans le deuxième cas, le processus d'apprentissage est de type *adaptatif*, car il se produit à travers la sélection de nouvelles options provenant de l'extérieur qui vont *s'ajouter* à l'univers des connaissances déjà présentes à l'intérieur de l'entreprise (Paulré, 1993). Ces deux processus peuvent être reliés au mécanisme du *single loop learning* d'Argyris et Schön (1978). Dans le troisième cas, enfin, on fait face à la production de nouvelles possibilités cognitives qui sont indépendantes

des comportements jusque-là adoptés ou acquis et que l'on peut rapprocher du concept bien connu de *double loop learning*.

Mais, en fait, seul l'apprentissage de type *adaptatif* se base sur un processus *endogène* – c'est-à-dire guidé par les connaissances *déjà* présentes dans l'entreprise – de sélection des possibilités d'apprentissage de l'extérieur. Dans ce sens, l'apprentissage *adaptatif* constitue une approche réductionniste de la complexité présente dans le système environnant. Il tend, en effet, à simplifier cette complexité afin de pouvoir mieux la résoudre à travers un processus d'optimisation des connaissances déjà acquises sur la base desquelles on sélectionnera les réponses possibles. Ce processus se base sur les *savoirs* cumulés de l'entreprise rendus opératifs à travers les *routines d'entreprise*. Un processus de *sélection adaptatif* des opérations à effectuer pour résoudre les problèmes de gestion relevant du fonctionnement de l'entreprise dans son propre milieu économique se met donc en place. De cette manière se dégagent les caractéristiques *relationnelles* ainsi que les caractéristiques *adaptatives* propres au processus d'apprentissage (Nelson et Winter, 1982).

Par contre, la forme d'apprentissage *instructif* se base sur une acquisition des connaissances de type *exogène* dans la mesure où elle se détermine à partir d'une importation de connaissances du milieu extérieur déterminée d'avance, tandis que l'apprentissage de type *génératif* se base sur une acquisition de connaissances de type *indépendant*, dans la mesure où le processus est alternatif aux connaissances déjà cumulées.

Comme dans les PME, le processus d'apprentissage est fortement ancré dans les ressources cognitives *internes* qui correspondent notamment aux ressources culturelles de l'entrepreneur. Il en découle que l'apprentissage de type adaptatif est la « forme » qui représente le mieux les caractéristiques d'apprentissage dans les PME.

Sur cette base théorique, la forme d'apprentissage considérée dans cette étude tient compte non seulement de la maîtrise des instruments et des capacités opératives nécessaires pour poursuivre ses stratégies, mais aussi des connaissances conceptuelles et de base permettant de tirer des avantages de la compréhension et de la traduction des expériences passées en nouvelles initiatives (Kim, 1993).

L'apprentissage, observé du point de vue des *résultats* déterminés par le processus d'apprentissage (Le Bas, 1993), valorise le rôle des ressources cognitives dans le développement de l'entreprise. La capacité d'apprentissage devient donc un *témoin* de son processus d'évolution, car elle représente l'accroissement cognitif lié au développement de nouveaux archétypes de management nécessaires à une gestion qui présente une complexité croissante (Di Bernardo et Rullani, 1990).

Dans ce tableau théorique, l'entreprise est donc un *système cognitif de compétences distinctives* où non seulement les variables structurelles, mais aussi les variables immatérielles et organisatives (ressources, compétences, caractères de l'entreprise, système des relations entre les entreprises) acquièrent une importance considérable dans la détermination des motivations, des formes ainsi que des modalités concrètes de développement évolutif de l'entreprise (Grant, 1991). De là, une vision de l'entreprise en tant que système fondé sur le savoir (*knowledge intensive*) et de la capacité cognitive en tant que témoin d'évolution (Starbuck, 1992).

Quant au milieu économique où l'entreprise opère, la mise en place de processus d'apprentissage favorisant la capacité de contrôle du système environnant<sup>1</sup> représente un facteur considérable de soutien et de développement de compétitivité de l'entreprise face à ses concurrents (Senge, 1990 ; Johanninsson, 1992). En effet, l'élargissement de la sphère des connaissances aussi bien conceptuelles qu'appliquées est un élément central pour acquérir des avantages de compétitivité qui caractérisent les entreprises de très haut niveau (Hendry et Hope, 1994).

Au cours de cette étude, l'entreprise a donc été considérée comme un *système de compétences*. Dans ce système, les compétences s'acquièrent et se cumulent à travers un processus d'apprentissage relationnel provenant du milieu extérieur qui modifie la culture d'entreprise, les ressources et la compétitivité de l'entreprise.

## **2. Les processus d'apprentissage dans les PME et la culture d'entreprise**

L'analyse économique fait ressortir la manière dont la variable dimensionnelle différencie les formes d'apprentissage de l'entreprise (Le Bas, 1993). Le processus d'apprentissage dans les PME se réalise à travers le système de relations avec le milieu extérieur qui stimule l'évolution de la culture d'entreprise entendue comme l'ensemble composé de valeurs, attitudes et comportements caractérisant

---

1. Dans le milieu de référence de l'entreprise, les marchés sur lesquels l'entreprise opère ont une importance particulière. D'après la définition de Mintzberg : « Le milieu est représenté par le cadre où une entreprise opère avec ses différentes caractéristiques en termes de marchés, climat politique, situation économique. » (Mintzberg, 1991, p. 145.) Plus dans le détail, d'après quelques auteurs de l'école française rattachée au GREMI (Groupe de recherche européen sur les milieux innovateurs), le milieu social est ressenti comme un ensemble de rapports sur le territoire réunissant en un tout cohérent un système de production, différents acteurs sociaux, une culture et un système de représentation spécifiques aboutissant à un processus d'apprentissage collectif dynamique (Camagni, 1991).

l'entrepreneur du point de vue de l'esprit d'initiative, de son sens du risque et de la capacité d'innovation et de gestion (Schumpeter, 1934 ; Slevin et Covin, 1990).

L'évaluation des caractéristiques *endogènes* des processus d'apprentissage « adaptatifs » n'empêche pas, comme on l'a déjà fait remarquer, le développement de phénomènes d'apprentissage à partir du milieu extérieur. Elle conditionne toutefois leur réalisation selon les caractéristiques des ressources internes. Dans les PME, ces ressources s'identifient notamment avec les caractéristiques de la culture d'entreprise et peuvent être représentées grâce aux concepts *d'ouverture au changement* et de *seuil culturel minimal* (Burke, 1984 ; Minguzzi et Passaro, 1992).

Le premier aspect fait ressortir les capacités de détecter les « nouvelles relations » ainsi que les « nouvelles connaissances » (Nonaka, 1994) que le milieu engendre et qui représentent autant de sources de rendement économique ; le second aspect représente le *seuil critique minimal* de connaissance requis pour la réalisation d'un processus d'apprentissage de type *adaptatif*.

En effet, le *seuil culturel minimal* constitue le « bagage culturel » qui se compose des qualités personnelles de l'entrepreneur (Kirzner, 1979), de ses styles de management (Zahra, 1993), et représente le niveau d'instruction et de compétences globales qu'il possède. Ce seuil culturel est fonction de différents facteurs de type subjectif et empirique tels que la compétence et l'expérience acquises dans le cadre de l'entreprise, la formation scolaire et universitaire, les spécialisations, le type d'activité exercée par le père.

Or, *l'ouverture au changement* est représentée par le « niveau culturel » de l'entrepreneur et exprime les caractéristiques comportementales de l'entrepreneur, à savoir sa tendance à élargir l'horizon de ses connaissances et sa capacité d'autocritique lors de la détermination des limites de ses connaissances. L'interaction entre les deux composantes influe de façon significative sur le processus d'apprentissage dans la mesure où l'ouverture au changement favorise l'échange entre réalités et cultures différentes qui mènent à un accroissement du seuil culturel minimal de culture de l'entrepreneur. En même temps, un seuil culturel minimal plus élevé rassure l'entrepreneur dans ses relations avec des sujets et des milieux nouveaux ou peu connus (clients, fournisseurs, marchés étrangers, conseillers, etc.) favorisant aussi l'acquisition de nouvelles connaissances<sup>2</sup>.

---

2. Les concepts de « taux » et de « stock » ont déjà été utilisés relativement à l'évaluation du profil de l'entrepreneur par Gartner et Shane (1995) qui définissent « taux » par « un changement d'un état à un autre [...] lorsque le stock se trouve à un certain niveau » (p. 284).



C'est pourquoi, dans le cadre de notre étude, il est important de faire ressortir les effets du système de relations extérieures à travers lequel l'entrepreneur réalise son processus de direction et de gestion de l'entreprise. En effet, la direction et la gestion relèvent des capacités que l'entrepreneur a acquises à partir de sa culture d'entreprise et des stimuli qu'il reçoit à travers les *canaux relationnels* reliant son entreprise et le milieu extérieur de référence.

La culture d'entreprise joue un rôle central de stimulus ou de conditionnement des processus d'apprentissage dans la PME, car son évolution reconduit à une connaissance plus approfondie des outils de management et de contrôle que l'entrepreneur utilise et transmet à ses collaborateurs dans l'entreprise. Cela relève d'une plus forte orientation à déléguer et d'une plus grande tendance à la coopération de la part des entrepreneurs qui sont conscients de leur fonction de coordinateurs et de décideurs, plutôt que de détenteurs de pouvoir. Ainsi, toute l'organisation de l'entreprise parvient non seulement à obtenir un plus large contrôle sur le milieu extérieur, mais aussi à saisir les opportunités qui en découlent. Ces deux éléments, qui sont à la base des capacités compétitives de l'entreprise, représentent des facteurs clés pour son processus de développement (Normann, 1977).

Au cours de ces dernières années, les études qui ont contribué à mettre en relief le rôle joué par la culture d'entreprise dans le développement organisationnel qui conduit au succès de l'entreprise ont été très nombreuses (Argyris et Schön, 1978 ; Schein, 1984, 1992, 1993 ; Smith et Peterson, 1988 ; Huber, 1991 ; Sackmann, 1991 ; Kotter et Heskett, 1992 ; Leonard-Barton, 1992 ; Garvin, 1993). Cependant, ces études ont été élaborées à partir d'entreprises organisées et structurées qui ne correspondent pas tout à fait aux PME.

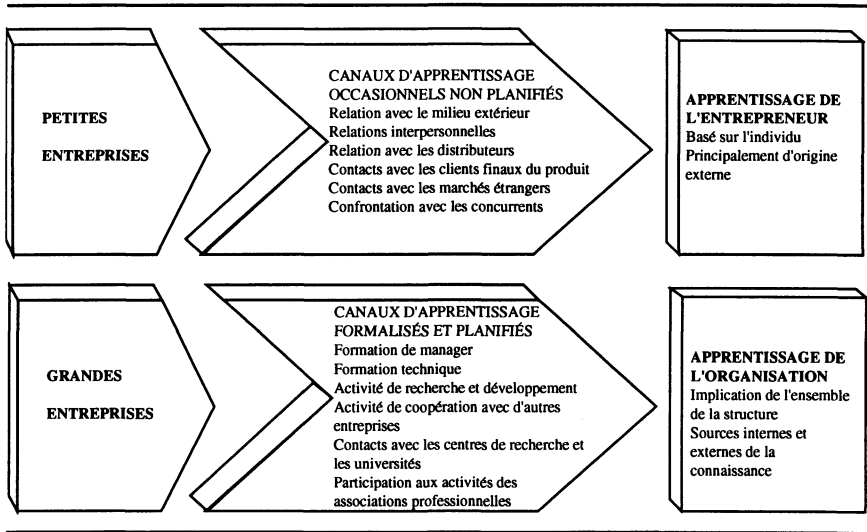
Dans ces dernières, en effet, 1) il n'y a souvent pas d'organisation formelle, mais plutôt un rôle prépondérant de l'entrepreneur ou des membres de sa famille ; 2) les processus de croissance de la culture d'entreprise ne découlent pas d'activités systématiques d'apprentissage et de formation de l'entrepreneur (Paulré, 1993 ; Fiol, 1996), mais des relations avec le milieu extérieur que l'entreprise entretient dans le cadre de son activité de gestion courante.

Les PME reposent, en effet, sur des organisations informelles à l'intérieur desquelles comptent souvent de façon déterminante les caractéristiques de la personnalité, l'individualité et la culture de l'entrepreneur<sup>3</sup>. La figure 1 met d'ailleurs en évidence l'importance du rôle de l'entrepreneur dans la gestion des activités de l'entreprise au sein des PME. Elle fait ressortir l'organisation des PME qui sont souvent marquées par une présence centralisatrice de l'entrepreneur dans la plupart des activités et des décisions.

---

3. Caractéristiques importantes qui, cependant, ne sont pas suffisamment approfondies dans la théorie économique traditionnelle (Julien, 1994).

FIGURE 1  
**Caractéristiques des canaux d'apprentissage  
 dans les petites et grandes entreprises**



## 2.1. Apprentissage par l'exportation

Quant aux *canaux relationnels* qui véhiculent le processus d'apprentissage des PME, nous avons déjà souligné l'importance du rôle des contacts s'établissant avec le milieu extérieur et notamment avec les marchés. L'activité d'exportation sur les marchés étrangers, qui met l'entreprise en contact et en confrontation avec des milieux, des règles et des sujets différents, représente par exemple, une importante source d'apprentissage pour la PME dans la mesure où elle remet en question des *routines* existantes en vertu de la nécessité de résoudre et de gérer de nouvelles situations et problématiques, déterminant par-là un accroissement du *seuil culturel minimal*. Les relations commerciales d'exportation avec des entreprises qui opèrent dans des contextes économiques et sociaux différenciés constituent des exemples de *canaux relationnels*, largement diffusés dans le tissu industriel de nombreux pays industriels, capables de déclencher différents mécanismes d'apprentissage au sein de l'entreprise (Czinkota et Tesar, 1982 ; Ansoff, 1984). Le même processus d'apprentissage peut aussi bien se développer à travers la participation d'une chaîne de valeur internationale à l'intérieur de laquelle se développe une circulation d'informations et de savoirs. Pour les PME, c'est une source potentielle d'accroissement de l'avantage compétitif (Grandinetti et Rullani, 1994).

Pour cette raison, la compétition dans un marché dynamique et sélectif représente pour la PME non seulement une opportunité d'apprentissage économique, mais aussi une opportunité d'apprentissage culturel et organisationnel. Cela relève des relations commerciales et productives avec des opérateurs appartenant à de multiples contextes socioculturels et économiques différenciés entre eux (Hofstede, 1980 ; Adler, 1989 ; Munter, 1983 ; Nahavandi et Malekzadeh, 1983 ; Benito et Gripsrud, 1991). Opérer dans un contexte compétitif dynamique engendre, à l'intérieur de l'entreprise, la faculté de développer un rapport *synergique* d'influence réciproque entre capacité compétitive et degré de culture d'entreprise et organisationnelle. En effet, la relation entre apprentissage et activité d'exportation prend la forme d'un *cercle vertueux* (Cooper, Folta et Woo, 1995 ; Ropo et Hunt, 1995) dans la mesure où l'accumulation de capacité culturelle et managériale du chef d'entreprise pousse vers le haut le potentiel compétitif de l'entreprise à travers l'accroissement du *seuil culturel minimal* de l'entrepreneur. Cela permet à l'entreprise d'élargir son propre champ d'action sur des marchés déjà connus et d'explorer de nouveaux marchés qui alimentent progressivement le processus d'apprentissage<sup>4</sup>.

## 2.2. Apprentissage par la proximité du marché

La présence de l'entreprise sur le marché final est généralement considérée comme un élément qui permet à l'entreprise de percevoir rapidement et sans distorsion les signaux et les tendances des consommateurs (Normann, 1977 ; Kotler, 1992). Dans les périodes de transformation rapide de la technologie et de la demande, la capacité de sonder le marché pour obtenir des informations à partir desquelles il est possible d'adopter des stratégies appropriées représente une source d'avantages compétitifs pour l'entreprise. Ainsi, l'entreprise devance les mouvements des concurrents et réussit à satisfaire plus rapidement les exigences des consommateurs. Le développement de ces processus dépend aussi et essentiellement de la capacité de l'entreprise à acquérir des connaissances à partir du marché (Dickson, 1992 ; Day, 1994 ; Sinkula, 1994). Les effets cumulatifs de l'apprentissage par le marché permettent en outre à l'entreprise d'augmenter

---

4. Dans d'autres travaux élaborés, les auteurs (Minguzzi et Passaro, 1992 ; Minguzzi, 1993 ; Passaro, 1993) ont analysé la relation entre apprentissage et internationalisation. Ils ont fait ressortir

- a) la présence de relations entre la culture d'entreprise et la tendance à l'export en tant que clé du succès au sein de l'entreprise ;
- b) que l'expérience (à savoir le nombre d'années depuis lesquelles l'entreprise opère dans les marchés étrangers) et l'intensité (à savoir le nombre de marchés desservis ainsi que le taux de chiffre d'affaires exporté) de l'activité d'exportation sont des éléments qui différencient les parcours d'apprentissage des entreprises.

progressivement sa « visibilité » sur les marchés, parvenant non seulement à interpréter, avec un engagement minime de ressources, les *signaux forts* ou avec des caractères similaires, mais aussi à capter les signaux dits *faibles*, pouvant engendrer d'importantes opportunités économiques et se muer en avantages compétitifs (Ansoff, 1984).

L'accès aux sources d'avantages compétitifs auquel conduit la possession d'informations exclusives pousse les entreprises à opérer sur des marchés où l'intensité et l'extension des sollicitations à l'apprentissage sont les plus fréquentes ; c'est le cas des marchés finaux, où la multiplicité, la variété et la variabilité des individus est plus forte (Varaldo, 1987). Par conséquent, les sollicitations à l'apprentissage sont également influencées par la position que l'entreprise occupe dans sa filière de production<sup>5</sup>. Ainsi, les PME qui se positionnent aux premiers stades de la filière où elles opèrent (par exemple, les entreprises qui produisent des biens industriels largement standardisés comme dans le secteur des peaux tannées et du textile) reçoivent des informations indirectes et des stimuli faibles en provenance du marché final et possèdent donc peu d'occasions d'apprentissage par le marché. En revanche, ces opportunités sont plus nombreuses et plus fécondes pour les entreprises situées en aval de leurs filières respectives (chaussures, confection).

Les PME qui opèrent sur des marchés finaux doivent souvent affronter des barrières non seulement d'ordre dimensionnel, technologique, financier, mais aussi cognitif et informatif. Malgré cela, le marché final constitue pour les PME une source d'apprentissage directement accessible dans la mesure où il permet d'instaurer différentes relations. Cela se vérifie aussi bien par rapport à l'environnement intérieur et extérieur de l'entreprise que par rapport à la dimension nationale ou internationale du marché desservi (McDougall, 1989).

L'une des modalités possibles pour faciliter l'accès des PME aux sources d'apprentissage présentes sur le marché final est de réaliser des accords de coopération entre les entreprises en aval de la filière (Golden et Dollinger, 1993).

---

5. La définition de filière industrielle utilisée dans cette étude a été donnée par Stoffaes (1980, p. 10) : « Une filière industrielle est constituée de l'ensemble des stades du processus de production qui conduit des matières premières à la satisfaction du besoin final du consommateur, que ce besoin final s'adresse, d'ailleurs, à un bien matériel (type alimentation, logement, etc.) ou à un service (type transport – communication, santé, loisir). » Dans la littérature scientifique italienne, le débat à l'égard de la filière a été alimenté par l'apport de quelques chercheurs français parmi lesquels Bellon (1984) et Arena, Rainelli et Torre (1985).

### 3. Méthodologie

#### 3.1. Le modèle et les hypothèses de l'analyse

La thèse soutenue dans cet article est que les processus d'apprentissage des PME sont influencés par le type de relations que celles-ci établissent avec leur milieu économique de référence ainsi que par les caractères de la culture d'entreprise.

C'est pourquoi nous avons analysé, à l'intérieur d'un échantillon de PME, les caractères de la culture des entreprises ayant un potentiel relationnel avec le marché. Et cela est fonction

- de la position différente occupée à l'intérieur de la filière d'appartenance (*apprentissage par la proximité du marché*);
- ou bien de la capacité d'exploiter principalement un certain nombre de marchés étrangers (*apprentissage par l'exportation*).

L'hypothèse à vérifier est que les relations de la PME avec les milieux économiques, déterminant des stimuli *différents*, influencent l'apprentissage de l'entreprise, car elles en modifient l'évolution de la culture. En effet, les PME ayant des canaux relationnels *pour la plupart* de même nature (par exemple, exportation sur les marchés étrangers, rapports de sous-traitance, distribution directe à l'utilisateur final, etc.) tendent à l'homologation des comportements d'entreprise et de management, car des stimuli homogènes, répétés dans le temps, créent un *seuil culturel minimal* et une *ouverture au changement* tendanciellement homogènes. Ces conditions constituent la base de l'apprentissage *adaptatif* qui se fonde sur la sédimentation des expériences et sur la réitération des réponses à des problèmes analogues.

Autrement dit, des groupes de PME ayant de semblables structures relationnelles avec le milieu extérieur, déterminées par l'appartenance au même *secteur industriel*, tendent à développer une culture d'entreprise tendanciellement homogène qui détermine des capacités d'apprentissage analogues. Dans cette optique, des canaux relationnels non homogènes peuvent déterminer différents processus d'apprentissage *adaptatifs*.

Le modèle d'analyse développé se compose donc de groupes de variables représentatives des différentes déterminantes pouvant influencer le processus d'apprentissage des PME. Il en découle que l'ensemble des 13 variables utilisées représente un groupe d'informations forcément non homogènes parce que représentatives de phénomènes liés à la sphère des comportements humains et sociaux de l'entrepreneur, aux caractéristiques propres de l'entreprise et aux caractéristiques du milieu économique dans laquelle elle est en activité.

En ce qui concerne les hypothèses mentionnées et les caractéristiques de l'échantillon examiné dans cette étude, les groupes de variables sont

représentatifs des informations nécessaires pour évaluer les différences entre l'apprentissage par la proximité au marché et l'apprentissage par l'exportation. Les groupes de variables sont donc représentatifs

- de la structure des entreprises (2 variables) ;
- de quelques caractéristiques sectorielles (2 variables) ;
- du processus d'exportation de l'entreprise (4 variables) ;
- et, enfin, de la culture d'entreprise (5 variables) qui, à travers ses caractéristiques, détermine la dimension subjective et humaine de l'analyse.

Ce modèle est donc représentatif de l'interaction entre l'entreprise et le milieu extérieur et se fonde sur un flux bidirectionnel d'informations et de connaissances qui favorisent le processus de développement de la culture d'entreprise (tableau 1).

D'un point de vue empirique, le but de l'analyse consiste à mesurer, à l'intérieur de l'échantillon, le caractère significatif de deux hypothèses possibles :

- H<sub>1</sub> Le canal d'apprentissage par la proximité au marché final, indépendamment du nombre des marchés desservis, montre une intensité plus accentuée par rapport au canal d'apprentissage par l'exportation.
- H<sub>2</sub> Le canal d'apprentissage engendré par la présence de l'entreprise sur de multiples marchés étrangers montre une intensité plus accentuée par rapport au canal d'apprentissage par la proximité du marché final.

### 3.2. L'échantillon analysé

Les données relatives à l'échantillon analysé ont été recueillies dans le cadre du programme de recherche de l'IRAT-CNR de Naples mis en place à la fin des années 1980 et qui avait pour but l'analyse des problématiques d'internationalisation et du profil de l'entrepreneur dans les entreprises de l'Italie du Sud. Dans le cadre de ce programme, un certain nombre de secteurs industriels présents dans l'Italie du Sud et ayant une tendance élevée à l'exportation ont été analysés. Les secteurs étudiés appartiennent au domaine alimentaire (vin, conserves de tomates, huile d'olive, torréfaction du café) et au domaine du « système mode » (tannage des peaux, chaussures, tissage de la soie, gants en cuir).

Les données utilisées dans cette étude ont été recueillies grâce à des interviews effectuées directement auprès des entrepreneurs au cours des années 1993 et 1994 sur la base d'un questionnaire à réponses fermées et semi-fermées. Plus de la moitié des entreprises de l'échantillon ont été interviewées à plusieurs reprises depuis le début des années 1990 afin de sonder leur dynamique d'évolution.

**TABLEAU 1**  
**Les variables élaborées**

<i>Nom de la variable</i>	<i>Variable</i>	<i>Type</i>	<i>Moyenne</i>	<i>Écart type</i>	<i>Min</i>	<i>Max</i>	<i>Description de la variable</i>
AFFA	Chiffre d'affaires	Structures des entreprises	3,94	1,43	1,00	7,00	Mesure la taille de l'entreprise et son succès en tant qu'appréciation du profit.
EMPL	Nombre d'employés	Structures des entreprises	4,33	1,40	2,00	7,00	Contribue à mesurer la taille de l'entreprise.
CONC	Concentration territoriale des entreprises du secteur	Caractéristiques sectorielles	1,95	0,87	1,00	3,00	Définit l'intensité de la concentration territoriale des entreprises de chaque secteur. Détermine l'appréciation des comportements homologatifs des entreprises.
PROX	Proximité de l'entreprise au marché final	Caractéristiques sectorielles	2,03	0,61	1,00	3,00	Définit le positionnement des entreprises du secteur par rapport à l'ensemble des stades du processus de production existant dans le même secteur. Définit l'intensité des stimuli d'apprentissage que les entreprises reçoivent au contact avec le marché final.
EXPO	Pourcentage du chiffre d'affaires en exportation	Exportation	2,45	1,48	1,00	5,00	Définit en pourcentage le chiffre d'affaires produit à l'étranger. Mesure l'intensité de l'internationalisation de l'entreprise.
CANA	Canaux d'exportation utilisés	Exportation	4,29	2,08	1,00	8,00	Définit les modalités grâce auxquelles l'entreprise est présente sur les marchés étrangers. Mesure l'évolution du processus d'internationalisation de l'entreprise.
MARC	Nombre de marchés où l'entreprise exporte	Exportation	1,38	0,71	1,00	4,00	Définit le nombre de marchés étrangers sur lesquels l'entreprise opère. Mesure l'ampleur du processus d'internationalisation de l'entreprise.

TABLEAU 1 (suite)  
Les variables élaborées

<i>Nom de la variable</i>	<i>Variable</i>	<i>Type</i>	<i>Moyenne</i>	<i>Écart type</i>	<i>Min</i>	<i>Max</i>	<i>Description de la variable</i>
ANNE	Nombre d'années d'exportation	Exportation	2,38	1,36	1,00	7,00	Définit depuis combien d'années l'entreprise exporte. Mesure l'ancienneté du processus d'internationalisation de l'entreprise.
ETUD	Études effectuées par l'entrepreneur	Culture de l'entreprise	3,16	0,84	1,00	6,00	Mesure le niveau de culture scolaire.
PATE	Profession paternelle	Culture de l'entreprise	2,37	0,73	1,00	3,00	Définit la profession paternelle. Mesure l'intensité d'une éventuelle expérience d'entreprise déjà acquise au sein de la famille.
PROF	Niveau de participation de l'entrepreneur aux activités de l'association professionnelle	Culture de l'entreprise	2,83	1,32	1,00	5,00	Mesure la propension de l'entrepreneur à la collaboration entre entreprises.
DELE	Propension à la délégation	Culture de l'entreprise	3,05	1,06	1,00	4,00	Mesure la propension de l'entrepreneur à la capacité de travailler en groupe et à la collaboration personnelle. Est inversement proportionnelle à l'individualisme.
ÂGE	Âge de l'entrepreneur	Culture de l'entreprise	3,06	1,12	1,00	6,00	Définit l'âge de l'entrepreneur interviewé.



L'échantillon présente des caractères d'homogénéité par rapport au caractère familial des entreprises, à leur petite taille (tableau 2) et à leur tendance à l'exportation (dans la forme directe ou indirecte).

TABLEAU 2  
Taille des entreprises de l'échantillon  
(en milliards de liras italiennes)

Groupe des employés	Classes de chiffre d'affaires							Total
	0 - 0,5	0,5 - 1	1 - 5	5 - 10	10 - 20	20 - 100	> 100	
2-3	4		3					7
4-10	1	6	12	5	2	3		29
11-20		2	7	8	3	1		21
21-50			8	7	9	4		28
51-100			1	3	1	3		8
> 100				2	2	4	3	11
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>8</b>	<b>31</b>	<b>25</b>	<b>17</b>	<b>15</b>	<b>3</b>	<b>104</b>

Par contre, sont non homogènes parmi les secteurs de l'échantillon

- a) les caractéristiques structurales des marchés desservis ;
- b) la concentration de la localisation territoriale.

Par rapport au point a), les secteurs analysés présentent une position différente dans la filière de production qui les place à des « distances » différentes par rapport au marché final modifiant ainsi l'intensité de l'apprentissage. On peut voir en particulier que :

- les secteurs du tissage de la soie et du tannage des peaux produisent des objets semi-finis ou des produits intermédiaires pour d'autres entreprises qui les proposent sur un marché intermédiaire par rapport à celui où se vendent les produits finis réalisés avec de tels matériaux ;
- dans d'autres secteurs (vin, huile, tomates), les entreprises de notre échantillon ont des positions intermédiaires dans leur filière de production dans la mesure où elles réalisent un produit final, mais, à compte de tiers ; elles le vendent à d'autres entreprises qui le commercialisent avec leur marque ou qui l'utilisent dans leurs propres processus de production ;
- les entreprises des autres secteurs (café, chaussures, gants) travaillent directement pour le marché final.

Par contre, par rapport au point b), les secteurs analysés présentent une concentration territoriale différente dans des zones restreintes et spécialisées.

Une telle situation caractérise une tendance importante chez les sujets opérant dans des zones spécialisées, à développer des comportements imitatifs, ainsi qu'une intense concurrence interzones entre les entreprises du secteur (Becattini, 1987 ; Porter, 1990). En particulier, on voit que

- la concentration la plus élevée est présente dans les secteurs de la conserve de tomates, du tannage des peaux et du tissage de la soie ;
- une concentration moyenne est présente dans les secteurs de l'huile, des gants en cuir et des chaussures ;
- une moindre concentration caractérise les secteurs du café et du vin.

### 3.3. Les élaborations des données

Vu les caractères hétérogènes des données et le but exploratif de l'enquête, les techniques d'analyse multidimensionnelles sont apparues les plus appropriées pour l'élaboration, en vertu de leur capacité de réduire l'information en groupes synthétiques et homogènes à travers des techniques descriptives sans hypothèses préconstituées (Benzécri, 1973 ; Lebart, Morineau et Fénelon, 1982). Il a donc été convenu d'élaborer la matrice des données à travers l'*analyse en composantes principales* (ACP) et d'appliquer en aval, c'est-à-dire à la suite des résultats obtenus, l'*analyse des groupes*<sup>6</sup>. De cette manière, il a été possible d'analyser simultanément un groupe nombreux de variables, en visualisant leurs associations interactives et en faisant ressortir des données la structure informative latente afin de rendre compréhensibles des phénomènes complexes d'ordre qualitatif (Yang, Leone et Alden, 1992 ; Taylor, 1994). Il va de soi que l'on obtient ensuite, à travers la technique de partition de l'analyse des groupes, la répartition des observations en groupes homogènes et l'on arrive à comprendre le rôle des individus dans le développement évolutif des phénomènes étudiés (Bijmolt et Zwart, 1994 ; Zahra, 1996).

#### 3.3.1. Analyse en composantes principales

Dans le cas examiné, l'interprétation des résultats de l'analyse en composantes principales fait ressortir que les quatre premiers axes factoriaux caractérisent les phénomènes structuraux de la culture d'entreprise et explique 57,44 % de la variance totale de l'échantillon (tableau 3). La matrice des résultats de l'analyse des composantes principales est illustrée au tableau 4.

---

6. Les élaborations statistiques ont été effectuées avec le programme SPAD.N (Système portable d'analyse des données numériques) version 2.5.

TABLEAU 3  
Histogramme des 13 premières valeurs propres

Num.	Valeur propre	%	% Cum.	
1	2,7876	21,44	21,44	*****
2	1,8791	14,45	35,90	*****
3	1,5339	11,80	47,70	*****
4	1,2664	9,74	57,44	*****
5	1,1297	8,69	66,13	*****
6	0,8579	6,60	72,73	*****
7	0,8443	6,49	79,22	*****
8	0,5856	4,50	83,73	*****
9	0,5523	4,25	87,97	*****
10	0,5237	4,03	92,00	*****
11	0,4634	3,56	95,57	*****
12	0,3439	2,65	98,21	*****
13	0,2324	1,79	100,00	*****

TABLEAU 4  
Résultats de l'analyse des composantes principales

Num.	Variables	Valeurs propres			
		1	2	3	4
1	EXPO Exportation	-0,17	0,44	0,05	-0,03
2	CANA Canaux	-0,34	-0,20	-0,10	0,21
3	MARC Marchés	-0,39	-0,15	0,08	0,25
4	ANNE Années d'exportation	-0,30	-0,02	0,22	0,27
5	ETUD Études effectuées	-0,12	-0,27	0,55	-0,05
6	PATE Profession paternelle	-0,23	0,02	0,32	0,41
7	PROF Partic. ass. prof.	-0,29	-0,14	0,13	-0,38
8	DELE Délégation	-0,14	-0,37	-0,04	-0,58
9	AGE Âge de l'entrepreneur	-0,04	-0,06	-0,55	0,29
10	AFFA Chiffre d'affaires	-0,40	-0,02	-0,34	-0,13
11	EMPL Nombre d'employés	-0,45	0,04	-0,21	-0,10
12	CONC Concentration	-0,29	0,53	-0,01	-0,17
13	PROX Proximité du marché	0,04	-0,47	-0,21	0,16

Les résultats de l'ACP sont essentiels pour cette analyse, car les variables représentatives de la culture d'entreprise sont celles où se manifeste la *rétroaction* (cercles vertueux) des phénomènes d'apprentissage engendrés par les relations de l'entreprise avec les marchés. Elles représentent donc le nœud du développement des processus cognitifs de l'entrepreneur et des PME. En effet, à travers les stimuli provenant des contacts avec d'autres interlocuteurs, de nouvelles valeurs conduisant à la modification des modèles de comportement de l'entrepreneur et de l'entreprise sont intériorisées et capitalisées. Ainsi, la culture

d'entreprise constitue la variable dynamique des processus d'apprentissage des PME (Hatch, 1993). Elle représente l'anneau central du *cercle vertueux* permettant aux PME, grâce à l'apprentissage venant du milieu extérieur, d'améliorer ses capacités de management, sa compétitivité, et de déclencher ainsi un processus de développement.

En particulier, les composantes interprétées décrivent respectivement :

- 1) la taille de l'entreprise ;
- 2) la tendance aux comportements imitatifs des entrepreneurs ;
- 3) l'esprit d'initiative des entrepreneurs ;
- 4) la propension à établir des relations entre entrepreneurs.

### *La taille des entreprises*

La première composante représente le *facteur d'échelle* de l'échantillon, puisqu'il ressort de façon évidente que ces variables sont liées de façon inversement proportionnelle à la taille de l'entreprise<sup>7</sup>. En effet, les variables personnel, chiffre d'affaires et nombre de marchés assument des valeurs négatives considérablement élevées. Cette composante permet donc de différencier les entreprises par rapport à leur taille, plutôt que d'expliquer directement des phénomènes liés à l'entreprise. Si l'on considère les variables prises individuellement, il est en effet probable qu'au-delà du volume du chiffre d'affaires et des employés, les entreprises plus grandes aient plus de contacts avec les marchés que les PME.

### *Les comportements suiveurs et imitatifs*

La deuxième composante représente la capacité des entrepreneurs à *adopter des comportements suiveurs et imitatifs*. L'axe négatif de la variable est nettement influencé par la proximité du marché, par la tendance à déléguer et par le niveau de scolarité. L'axe positif, en revanche, est influencé surtout par la concentration territoriale et par l'exportation. Cela signifie que la composante polarise, à l'extrémité négative, les entrepreneurs plus instruits, sachant déléguer et qui sont à la tête d'entreprises orientées vers un marché national de segments de produits destinés à la consommation finale. Ces entreprises ont aussi tendance à ne pas se localiser dans des aires spécialisées et concentrées. Au pôle opposé se

---

7. Il va de soi que les symboles plus (+) et moins (-) caractérisant les résultats de l'ACP représentent uniquement l'opposition des variables dans leur influence sur l'axe factoriel, non pas le contenu positif ou négatif de l'influence elle-même. Il s'avère en effet utile, dans un but descriptif, d'inverser les symboles dans l'axe de la composante en question.

concentrent les entrepreneurs menant une politique centralisatrice, peu instruits et qui sont à la tête d'entreprises situées pour la plupart dans des aires spécialisées et exportant des produits industriels ou standardisés.

Il va de soi que la variable place sur l'axe positif les valeurs d'homogénéité qui sont propres aux « aires-district » italiennes. Dans celles-ci, en effet, l'imitation des spécialisations tant par rapport au marché qu'aux produits et aux comportements est particulièrement accentuée étant donné que la proximité d'autres entreprises offre l'avantage de la circulation immédiate des informations. Cela entraîne un effet marqué d'imitation dans les comportements des entrepreneurs ainsi que dans l'activité d'innovation. Celle-ci tend toutefois à se tarir, car le profit marginal de l'imitation est élevé par rapport au coût marginal de l'effort d'innovation.

Le pôle négatif met, au contraire, en évidence les valeurs touchant la variété et la différenciation. Dans ce cas de figure, les entreprises n'ont pas des conditions d'accès faciles aux informations et tendent donc à suivre des chemins individuels pour la recherche du succès. Les entrepreneurs ont tendance à accepter l'apport des collaborateurs, faisant croître ainsi la variabilité des initiatives possibles. Il n'y a pas de processus d'imitation immédiate chez les concurrents et cela stimule le développement des comportements axés sur l'innovation plutôt que sur l'imitation. L'entreprise a tendance à considérer le marché final et les consommateurs comme stimuli et instruments de vérification, en développant son propre processus d'apprentissage.

### *L'esprit d'initiative*

La troisième composante mesure *l'esprit d'initiative* des entrepreneurs. L'axe négatif est nettement influencé par l'âge de l'entrepreneur, par le volume du chiffre d'affaires et par la proximité du marché ; les valeurs positives les plus importantes sont représentées par les facteurs études et profession du père. Cette composante regroupe d'un côté les entrepreneurs d'un certain âge qui, sans avoir un niveau de scolarité élevé, ont néanmoins réussi à créer leur propre entreprise qui a grandi avec le temps et qui travaille essentiellement pour le marché final.

À l'opposé, nous trouvons les jeunes entrepreneurs qui ont fait des études. Ce sont les patrons des PME héritées de la famille ou bien les gérants d'entreprises issues de l'entreprise paternelle dans laquelle ils ont travaillé (*essaimage*). Dans ce cas, la composante distingue un comportement d'initiative du chef d'entreprise qui situe, d'un côté, ceux qui ont fondé et mené au succès leur propre entreprise et, de l'autre, ceux qui, provenant d'une précédente génération d'entrepreneurs, s'insèrent avec une très faible autonomie dans un milieu fortement lié à l'entreprise familiale et à la production pour le compte de tiers plutôt qu'au marché final.

### *La tendance à établir des relations*

La quatrième composante décrit le *penchant relationnel* des entrepreneurs. Cela ressort de la forte polarisation de trois variables par rapport aux autres. La profession du père est directement reliée, alors que la tendance à déléguer et à participer aux activités des associations professionnelles se retrouve au pôle négatif.

On trouve, d'un côté, les entrepreneurs qui n'ont pas de modèles familiaux à suivre et qui ont tendance à impliquer leurs collaborateurs dans les processus de prise de décision tout en donnant une extrême importance à l'activité relationnelle qui se développe au sein des associations professionnelles. De l'autre côté, on trouve la seconde génération d'entrepreneurs qui ont tendance à adopter des modèles hiérarchisés dans la gestion interne et à s'isoler du milieu extérieur.

#### *3.3.2. L'analyse des groupes*

Après avoir cerné les caractères intrinsèques des comportements des entrepreneurs analysés à travers l'ACP, les résultats de cette première élaboration servent à leur tour d'*input* à l'analyse des groupes. À travers cette ultérieure élaboration, nous voulons, en effet, individuer les distributions des relations entre les phénomènes structuraux que l'ACP a mis en évidence et les sujets observés. Autrement dit, notre but est d'obtenir une répartition d'entrepreneurs représentatifs de différentes typologies de culture d'entreprise. Dans notre élaboration, l'analyse des groupes utilise le critère de Ward<sup>8</sup>, ce qui permet de localiser des groupes d'entrepreneurs qui minimisent la variabilité interne au groupe et amplifient la variabilité entre les groupes. On voit ainsi se former des groupes d'entreprises plutôt homogènes par rapport à quelques-unes des variables de l'échantillon et qui polarisent tendanciellement leurs différentes caractéristiques. Ce processus permet d'attribuer aux différents groupes des noms représentatifs de leurs caractéristiques les plus significatives et les plus intenses.

D'après les caractéristiques intrinsèques de chacun de ces facteurs et d'après la comparaison de ces données avec les résultats de l'ACP, on peut en effet apprécier la répartition de l'esprit d'initiative des entrepreneurs des différents groupes ainsi que leur différente tendance aux comportements imitatifs ou innovateurs qui représentent une approche de *l'ouverture au changement* qui, à son tour, influence la possibilité d'apprentissage de type *adaptatif*.

---

8. SPAD.N, version 2.5, cf6 Manuel de référence, p. 43.

Le premier groupe réunit 43 entreprises, le deuxième 28 et le troisième 33. Le tableau 5 illustre le rapport d'influence des variables originelles dans les différents groupes permettant par-là d'effectuer des évaluations qualitatives sur la caractérisation des trois groupes obtenus.

TABLEAU 5  
Rapport d'influence des variables originelles dans les différents groupes

Groupe	Variables plus influentes	Valeur test	Probab.	Moyennes		Écarts types		
				classe	générale	classe	générale	
1	Profession paternelle	-3,43	0,000	2,07	2,37	0,76	0,73	
	Canaux d'exportation	-3,47	0,000	3,44	4,29	1,88	2,08	
	Exportation Participat.	-3,54	0,000	1,84	2,45	1,24	1,48	
	ass. profes.	-3,54	0,000	2,28	2,83	1,34	1,32	
	Nombre de marchés export	-4,05	0,000	1,05	1,38	0,21	0,71	
	Chiffre d'affaires	-4,66	0,000	3,16	3,94	1,36	1,43	
	Nombre d'employés	-6,22	0,000	3,30	4,33	0,90	1,40	
	Concentration territoriale	-7,27	0,000	1,21	1,95	0,41	0,87	
	2	Proximité du marché	5,82	0,000	2,61	2,03	0,49	0,61
		Nombre de marchés export	5,33	0,000	2,00	1,38	1,00	0,71
Nombre d'employés		4,36	0,000	5,32	4,33	1,23	1,40	
Canaux d'exportation		4,01	0,000	5,64	4,29	1,84	2,08	
Chiffre d'affaires		3,18	0,000	4,68	3,94	1,23	1,43	
Profession paternelle		2,63	0,000	2,68	2,37	0,47	0,73	
3	Concentration territoriale	7,85	0,000	2,94	1,95	0,24	0,87	
	Nombre d'employés	2,42	0,008	4,82	4,33	1,19	1,40	
	Exportation	2,42	0,008	2,97	2,45	1,45	1,48	
	Proximité au marché	-6,50	0,000	1,45	2,03	0,50	0,61	

Valeur test significative si  $> |2|$

La probabilité pour que la valeur test soit tout à fait significative est donnée par  $Probabilité = 0$

D'après les résultats des analyses quantitatives, le premier groupe touche les entreprises *marginales* qui ne présentent pas d'intensité marquée par rapport aux phénomènes situés au centre de l'analyse. Il s'agit, en effet, d'entreprises éparpillées sur le territoire (concentration territoriale : -7,27), qui agissent dans des secteurs intermédiaires, qui exportent peu et principalement à travers des formes de commercialisation indirecte (canaux d'exportation : -3,47). Ces entreprises se caractérisent aussi par leur petite taille, dans un échantillon réunissant déjà des PME (chiffre d'affaires : -4,66 ; nombre d'employés : -6,22). De plus, elles sont caractérisées par la présence d'entrepreneurs de deuxième ou de troisième génération, où le poids familial joue un rôle important (profession paternelle : -3,43). L'ensemble de ces facteurs révèle une catégorie

d'entreprises de type marginal qui opère dans une économie de subsistance sans parvenir à se caractériser à travers une action spécifique liée à l'exportation ou au développement des relations directes avec le marché intérieur.

Le second groupe rassemble les entrepreneurs des entreprises de taille plus importante à l'intérieur de l'échantillon (nombre d'employés : 4,36 ; chiffre d'affaires : 3,18). Elles opèrent principalement dans des secteurs en aval de la filière (proximité du marché : 5,82), exportant directement sur de nombreux marchés étrangers (nombre de marchés export. : 5,33 ; canaux d'exportation : 4,01). Pour les entreprises appartenant à ce groupe, les contacts intenses et directs avec le milieu économique extérieur engendrent de nouvelles occasions d'apprentissage *adaptatif* basées aussi bien sur la proximité du marché final que sur la diversité entre les différents marchés d'exportation. Les entrepreneurs qui composent ce groupe sont les plus ouverts au changement et aux nouvelles initiatives puisqu'ils sont dotés d'un grand esprit d'initiative et d'une faible tendance à l'imitation. D'après ces caractéristiques, ils peuvent être considérés comme des explorateurs.

Le troisième groupe rassemble les entrepreneurs dirigeant des entreprises situées dans des zones à haute concentration industrielle (concentration territoriale : 7,85) où la tendance aux comportements imitatifs et suiveurs atteint le maximum. De plus, il s'agit d'entreprises éloignées du marché final (proximité du marché : -6,50) et opérant très peu à l'étranger (exportation : 2,42) et principalement à travers des canaux peu évolués. La faible intensité des stimuli au changement et à l'apprentissage permet de classer ce groupe comme étant celui des entrepreneurs « importateurs d'innovation » à partir des autres entreprises et de les définir comme des suiveurs.

Les résultats de l'élaboration ont également été lus à travers la dimension sectorielle d'appartenance des entreprises (tableau 6).

TABLEAU 6  
Distribution générale des secteurs dans les groupes

Secteurs	Groupe 1 Marginaux	%	Groupe 2 Explorateurs	%	Groupe 3 Suiveurs	%
Vin	33	76,7	2	7,13		
Café	1	2,3	6	21,4		
Chaussures	2	4,7	9	32,1		
Gants	1	2,3	2	7,13		
Huile	6	14,0	3	10,7	2	6,1
Tomates			6	21,4	13	39,4
Soie					5	15,2
Tannage					13	39,4
<b>Total</b>	<b>43</b>	<b>100</b>	<b>28</b>	<b>100</b>	<b>33</b>	<b>100</b>



D'un point de vue sectoriel, il est clair que dans le groupe des *explorateurs*, qui réunit les entrepreneurs remportant le plus de succès, il y a une ample présence (60,6 %) d'entreprises proches du marché final (chaussures, café, gants) ou qui agissent à des stades intermédiaires de la filière (tomates : 21,4 %) par rapport au marché final. Parmi ces entreprises, on relève en outre l'absence d'entrepreneurs des secteurs du tissage de la soie et du tannage des peaux qui, en fonction des caractéristiques structurales de l'échantillon, s'avèrent les secteurs les plus éloignés du marché final, car ils sont des fournisseurs d'autres secteurs industriels.

À l'opposé, le groupe des *suiveurs* se compose de 54,6 % d'entrepreneurs provenant de secteurs industriels qui sont éloignés du marché final de leurs filières respectives de production (tannage et soie) et 39,4 % de ce groupe comprend des entreprises à proximité moyenne du marché (tomates).

Enfin, le groupe des entreprises *marginales* se compose, dans sa quasi-totalité, d'entrepreneurs des secteurs intermédiaires (vin, 76,7 % et huile, 14,0 %).

Le tableau 7 décrit qualitativement les principales caractéristiques de chaque groupe obtenu.

TABLEAU 7  
Caractéristiques principales des groupes

	<i>Groupe 1 Marginaux</i>	<i>Groupe 2 Explorateurs</i>	<i>Groupe 3 Suiveurs</i>
Taille (à l'intérieur de l'échantillon)	petite	grande	intermédiaire-grande
Concentration	mineure	—	élevée
Proximité du marché	intermédiaire	grande	mineure
Canaux d'internationalisation	indirects	développés	peu développés
Nombre de marchés d'exportation	petit	élevé	—
Influence paternelle	grande	mineure	—
Secteurs principaux	vin, huile	café, gants, chaussures	tomates, tannage, soie

D'après les résultats examinés, il ressort clairement que les entreprises produisant des biens destinés directement au marché final sont, pour la plupart, présentes dans le groupe d'entrepreneurs ayant un fort esprit d'initiative et d'innovation (explorateurs). En contrepartie, les entreprises opérant tendanciellement dans des secteurs intermédiaires, en amont de la filière, représentent surtout des entrepreneurs ayant un comportement conservateur et imitatif (suiveurs)<sup>9</sup>.

9. Une étude de Burke (1984) fait ressortir des catégories sociales équivalentes. Il sélectionne un échantillon d'individus par rapport à leurs aptitudes à l'ouverture / fermeture à l'environnement et à l'innovation changement / discipline. L'auteur distingue, d'une

Les résultats de l'analyse confirment donc l'hypothèse  $H_1$  selon laquelle, dans l'échantillon examiné, le canal d'apprentissage par la proximité du marché final est plus intense et significatif par rapport au canal d'apprentissage par l'exportation. Il y a, en fait, une polarisation positive de la variable *proximité du marché* dans le groupe à potentiel d'apprentissage élevé (explorateurs) juxtaposé à une polarisation négative de la même variable dans le groupe à potentiel d'apprentissage faible (suiveurs). Il n'y a pas, par contre, de relation significative entre les deux groupes d'entreprises et les variables représentatives des processus d'exportation (apprentissage par l'exportation).

En conclusion, l'apprentissage *adaptatif* de l'entreprise entraînant son évolution vers des positions de plus grande compétitivité est principalement influencé par la *qualité* des contacts avec le marché final (apprentissage par la proximité du marché) plus que par la *quantité* des contacts sur les marchés étrangers qui s'établissent de manière indirecte (apprentissage par l'exportation), comme il apparaît dans la figure 2.

#### 4. Implications

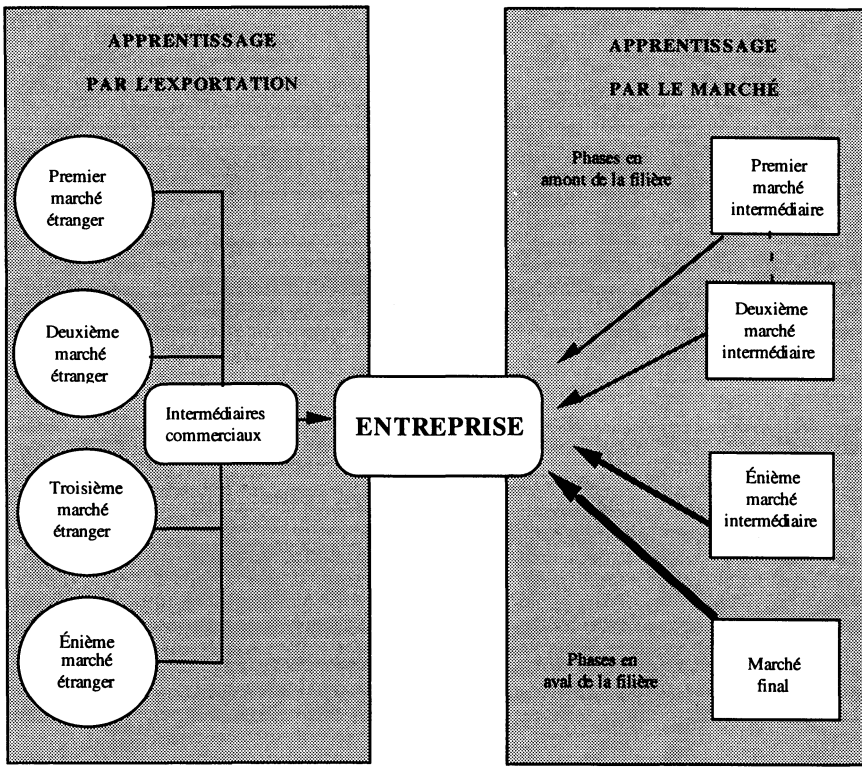
Les résultats de la recherche mettent en évidence une relation entre la structure de la filière de production et les caractéristiques des types d'entrepreneurs. En particulier, il apparaît que les chefs d'entreprise les plus innovateurs et les plus ouverts aux changements (explorateurs) sont tendanciellement présents dans les entreprises qui travaillent pour le marché final tandis que les chefs d'entreprise *suiveurs* sont présents principalement dans les entreprises qui créent des produits destinés au marché intermédiaire.

De précédentes études menées sur des échantillons d'entreprises des secteurs analysés ici ont mis en évidence que les chefs d'entreprise ont souvent tendance à manifester une « fermeture au changement », ce qui limite la compétitivité des entreprises (Minguzzi et Passaro, 1992). Dans ces secteurs, une culture d'entreprise très homogène s'est diffusée parmi les entreprises localisées dans la même zone de production. Cette homogénéité est déterminée par la similitude des expériences sociales, éducatives et professionnelles vécues par les sujets observés. En effet, les chefs d'entreprise de génération en génération commencent à assumer leur rôle après avoir vécu les mêmes expériences scolaires, avoir habité dans la même zone et être venus du même milieu social.

---

part, la mentalité amplificatrice et exploratrice, se caractérisant notamment par l'innovation, l'écoute de l'environnement, l'initiative et l'autonomie ; d'autre part, les mentalités tribales et narcissiques se caractérisant notamment par leur tendance à l'isolation, la défense du statu quo, le refus de remise en cause, la recherche d'immuabilité et la hiérarchie formelle.

FIGURE 2  
Rapports d'apprentissage entre la petite entreprise et les marchés



Cette culture d'entreprise est souvent caractérisée par des attitudes de méfiance envers les innovations et les discontinuités, ce qui pousse généralement les chefs d'entreprises à privilégier des choix déjà expérimentés et à imiter les comportements d'autrui plutôt que l'adoption d'actions innovatrices (McGrath *et al.* 1992 ; Minguzzi et Passaro, 1995)<sup>10</sup>.

10. L'effet de limites dans le processus d'innovation peut s'inscrire dans le cadre de récentes contributions sur l'entreprise des districts industriels. Elles ont mis en évidence l'excessive fragmentation et dispersion dans la production de certains systèmes relatifs au district où il y a une prédominance de l'entreprise individuelle par rapport au système des entreprises et où il apparaît une forte tendance à se suffire à soi-même au niveau

À partir des résultats obtenus, il apparaît que la demande provenant du marché final, caractérisée non seulement par un assez faible niveau de standardisation et de rationalité, mais également par une plus grande mobilité, pousse les entrepreneurs et les PME à un apprentissage plus intense. En revanche, les entrepreneurs qui opèrent sur les marchés intermédiaires et qui exportent souvent à travers des canaux indirects développent un modèle de comportement imitatif. Ces derniers préfèrent avoir des relations avec des interlocuteurs qui privilégient les *routines organisationnelles* dont ils connaissent déjà l'efficacité et qui ne requièrent aucune modification, plutôt qu'avec ceux qui recherchent des solutions et des propositions nouvelles afin d'opérer dans des contextes plus risqués mais plus riches en opportunités. Cela leur permet aussi de demeurer plus longtemps sur les marchés des produits industriels et peu différenciés où la capacité de l'entreprise à privilégier l'efficacité des solutions déjà existantes est plus déterminante par rapport à la recherche de nouvelles solutions qui pourraient, à brève échéance, se révéler moins efficaces. Les PME trouvent, par conséquent, dans la spécialisation des produits, dans la répétition des procédures et dans l'imitation d'autres expériences, la voie pour survivre. Une telle situation engendre, toutefois, un *cercle vicieux* au niveau de la culture d'entreprise – déjà décrite comme l'ensemble composite des valeurs, des aptitudes et des comportements qui caractérisent l'entrepreneur du point de vue de l'esprit d'initiative, de sa tendance au risque et de sa capacité à innover – qui intériorise des valeurs freinant de plus en plus le changement (*bounded entrepreneurship*) [Ray, 1993].

Tout cela éloigne ces entrepreneurs des occasions qui pourraient stimuler la production de compétences nécessaires pour être compétitifs sur le marché final. Dans ces marchés, en effet, la compétitivité de la PME est influencée par la capacité d'innovation dans les produits et par les procédures aptes à satisfaire la demande de segments spécifiques du marché ou à développer un segment de demande latente.

En effet, en privilégiant la certitude qui découle du comportement *suiveur* des autres par rapport à la plus grande incertitude qui résulte de l'exploration d'une plus grande *variété* de solutions, les entrepreneurs ont tendance à refuser les occasions qui impliquent des innovations au plan *relationnel* et ne stimulent donc pas leur capacité d'apprentissage. Le développement de ces phénomènes se produit à travers la modification des caractéristiques de la culture d'entreprise

---

du territoire, ce qui enferme le système des entreprises dans des zones limitées lorsque la dynamique économique est caractérisée par des processus de globalisation des marchés, d'internationalisation des entreprises et par des relations de collaboration entre sujets appartenant à des systèmes géographiques, culturels et de production différents (Onida, Viesti et Falzoni, 1992 ; Amin et Thrift, 1992 ; Parri, 1993 ; Varaldo 1994).

qui représente la dimension où se réalisent et se transmettent à travers le *temps* (à travers des générations d'entrepreneurs) et à travers l'*espace* (entre les entreprises d'une zone donnée de production) les caractéristiques des processus cognitifs des PME.

Cette étude a donc fait ressortir que le processus d'apprentissage des PME est largement influencé par les éléments suivants :

1. Il existe un rapport entre la position que l'entreprise occupe dans la filière de production et les stimuli au processus d'apprentissage qu'elle reçoit à travers les différents canaux relationnels. Il apparaît notamment que les entrepreneurs *suiveurs* se positionnent pour la plupart dans des phases en *amont* de la filière de production tandis que les entrepreneurs considérés plutôt comme *explorateurs* se retrouvent dans des activités en *aval* de la filière. Cela veut dire que pour procéder à de nouvelles initiatives de l'entreprise, il faut évaluer la correspondance entre les aptitudes de l'entrepreneur vis-à-vis de l'innovation ou de l'imitation et les conditions du marché et de la concurrence où l'entreprise agira. En effet, si l'aptitude à innover de l'entrepreneur est un facteur compétitif sur les marchés finaux, cela pourrait arriver à le pénaliser au niveau de marchés intermédiaires où l'on gratifie sa capacité à standardiser ses propres *routines organisationnelles* moyennant des innovations déjà adoptées par d'autres entrepreneurs de la filière. La relation entre les différentes typologies de culture des entrepreneurs et le positionnement de l'entreprise dans la filière de production fait ressortir en outre un plus grand poids de la *qualité* par rapport à la *quantité* des relations avec le marché. Dans ce contexte, par *qualité*, on entend les relations directes avec le marché final.
2. L'apprentissage *adaptatif* qui se développe à partir des canaux relationnels de la PME avec le milieu économique possède comme variables critiques les caractéristiques de la *culture d'entreprise* et la *diversité* avec laquelle les stimuli évolutifs investissent les entreprises ayant différents marchés de débouchés (nationaux ou étrangers). Autrement dit, les entreprises ne choisissent pas d'être présentes sur les différents marchés, car elles savent qu'un positionnement donné implique une *surexposition* ou une *sous-exposition* à des stimuli d'apprentissage et d'évolution compétitive. Elles sont des sujets passifs d'un phénomène qui se produit de manière *occasionnelle* et *non planifiée* (Fiol, 1996) sur la base de choix liés principalement à la gestion ordinaire et contingente plutôt que sur la base de processus analytiques et formalisés.
3. Les concentrations districtuelles des PME ont tendance, avec le temps, à rendre homogène la culture des entrepreneurs par un modèle unique

et prédominant. Ces systèmes d'entreprises sont fermés à l'extérieur et observent des comportements d'autoreproduction qui ne peuvent se modifier qu'en introduisant dans la communauté des sujets (entrepreneurs) porteurs de nouvelles valeurs. En effet, ceux-ci proviennent de diverses expériences de formation sociales ou professionnelles.

Relativement aux problématiques propres aux processus d'exportation des PME, cette étude confirme un résultat qui s'est vérifié plus d'une fois dans la littérature et qui concerne l'exportation des entreprises. Les processus d'exportation de l'entreprise n'engendrent pas nécessairement l'apprentissage s'ils se réalisent par le biais de l'exportation indirecte. L'intervention d'autres opérateurs entre l'entreprise et ses clients étrangers réduit les difficultés d'entrée sur les marchés étrangers, mais augmente la distance qui la sépare de ses clients finaux. L'entrepreneur reçoit alors les signaux *filtrés* par la présence d'intermédiaires, d'agents et d'entreprises d'import-export. Étant donné, en effet, que tout le cycle commercial est contrôlé par d'autres opérateurs, la complexité des ventes sur le marché étranger est moins importante que celle de la vente directe sur le marché national. Le processus d'apprentissage risque alors d'être marginal. En revanche, les stratégies de pénétration directe de la PME sur les marchés étrangers engendrent des phénomènes d'apprentissage qui peuvent augmenter la compétitivité de l'entreprise pendant une longue période. Or, souvent, la logique de l'avantage immédiat, de l'exploitation de la conjoncture et de la forte aversion au risque *pénalisent cet investissement potentiel*.

Enfin, l'entreprise caractérisée par une culture ouverte au changement, qui travaille au stade final de sa filière de production et exporte en même temps directement sur de nombreux marchés étrangers profite au maximum des processus d'apprentissage. Un phénomène de moindre intensité s'établit pour les entreprises qui, tout en exportant, produisent un bien industriel pour un marché intermédiaire de la filière ou pour les entreprises proches du marché final, mais avec une faible présence sur le marché extérieur et une tendance moyenne au changement. Par contre, moins d'occasions d'apprentissage s'offrent aux entreprises qui, éloignées du marché final, n'ont qu'une faible présence sur le marché extérieur. Il en résulte donc une culture fermée au changement.

Les asymétries d'apprentissage engendrent différents parcours évolutifs pour les PME. La dimension cognitive augmente, en effet, la complexité de l'analyse stratégique, mais offre à l'entrepreneur la possibilité d'effectuer des choix tendant à l'exploitation *rationnelle* des occasions d'apprentissage. Les processus d'exportation peuvent alors se déclencher ou s'amplifier non seulement en raison des avantages immédiats, mais aussi en raison de la possibilité d'accéder à une source d'apprentissage augmentant la compétitivité de l'entreprise à plus ou moins longue échéance. En même temps, les problématiques d'intégration ou les accords verticaux peuvent être insérés dans un tableau

d'analyses qui prend également en considération les effets que ce choix détermine sur les opportunités d'apprentissage.

Quant à la politique à suivre, les résultats obtenus permettent de tracer certains choix de politique économique et industrielle. Il apparaît, en effet, que les exigences d'apprentissage des entreprises appartenant à des secteurs positionnés différemment par rapport au marché final sont différentes. Les entreprises les plus éloignées du marché, par exemple, requièrent des interventions qui visent davantage la mise en valeur de la culture d'entrepreneur pour favoriser le succès de l'entreprise. Cela peut aussi être facilité par le soutien des processus de *fertilisation* voulus par les entreprises en aval de la filière par rapport à celles qui se situent à des stades plus élevés. De tels processus nécessitent un développement de *relations de collaboration entre client et fournisseur* qui ont pour but de valoriser et de rendre compétitif le produit final entendu comme le résultat de la participation de différents acteurs à la même chaîne de valeurs.

Par ailleurs, pour les entreprises agissant sur les marchés étrangers, l'exploitation des possibilités d'apprentissage dépend de la présence de différentes formes d'exportation où l'entreprise est directement impliquée. Cela permet de favoriser des mesures pour la création de *canaux directs* de vente sur les marchés étrangers, de *structures en consortium* et d'*activités promotionnelles*.

Enfin, on peut envisager des interventions visant à stimuler la tendance à l'ouverture et au changement des petits entrepreneurs par le biais d'intervention qui modifient les caractéristiques de leur culture d'entreprise dans un sens plus *relationnel*.

En conclusion, on voit apparaître un tableau de mesures possibles *différenciées* dans le but de soutenir l'évolution de la PME. Un tel tableau doit prévoir des critères de *sélection* qui tiennent compte chaque fois des caractéristiques du *secteur*, du *district* et de l'*entreprise*. On tend ainsi à augmenter l'efficacité du réseau des services italiens *sans but lucratif* afin de soutenir les entreprises dont les services normalisés sont actuellement mieux exploités par les entreprises possédant déjà des ressources internes adaptées (souvent de taille plus importante). On tend également à créer un meilleur équilibre entre une demande peu homogène et une offre de services peu articulée afin que celle-ci devienne progressivement plus spécialisée et en mesure de se différencier.

## Bibliographie

- ADLER, N.J. (1989), « Cultural synergy : the management of cross-cultural organizations », dans S. Gaffney (éd.), *Cultures, Business and Communication*, Stockholm, Institute of International Business, Stockholm School of Economics.

- ALBERTINI, S. et L. PILOTTI (1996), *Reti di reti*, Padou, CEDAM.
- AMIN, A. et N. THRIFT (1992), « Neo-marshallian nodes in global networks », *International Journal of Urban and Regional Research*, vol. XVI, n° 4, p. 571-587.
- ANSOFF, H.J. (1984), *Implanting Strategic Management*, Londres, Prentice-Hall International.
- ARENA, R., M. RAINELLI et A. TORRE (1985), « Dal concetto all'analisi di filiera : un tentativo di chiarimento teorico », *L'Industria*, n° 3, p. 301-333.
- ARGYRIS, C. et D.A. SCHÖN (1978), *Organizational Learning : A Theory of Action Perspective*, Reading, Addison-Wesley Publishing.
- BARTLETT, C.A. et S. GHOSHAL (1989), *Managing Across Borders. The Transnational Solution*, Boston, Harvard Business School Press.
- BECATTINI, G. (éd.) [1987], *Mercato e forze locali : il distretto industriale*, Bologne, Il Mulino.
- BELLON, B. (1984), « La filiera di produzione », *Economia e Politica Industriale*, n° 42, p. 109-131.
- BENITO, G.R.G. et G. GRIPSRUD (1991), « The expansion of foreign direct investments : discrete rational location choices or a cultural learning processes ? », *Journal of International Business Studies*, vol. 23, n° 3, p. 461-476.
- BENZÉCRI, J.P. (1973), *L'analyse des données*, Paris, Dunod.
- BIJMOLT, T.H.A. et P. ZWART (1994), « The impact of internal factor on the export success of Dutch small and medium-sized firms », *Journal of Small Business Management*, vol. 32, avril, p. 69-83.
- BURKE, M. (1984), « L'entreprise et les courants socio-culturels de la France d'aujourd'hui », *Revue Française de Gestion*, n° 46, septembre-octobre, p. 23-28.
- CAMAGNI, R. (1991), « Local "milieu" uncertainty and innovation networks : towards a new dynamic theory of economic space », dans R. Camagni (éd.), *Innovation Networks*, Londres, Belhaven Press.
- COOPER, AC., T.B. FOLTA et C. WOO (1995), « Entrepreneurial information search », *Journal of Business Venturing*, vol. 10, n° 3, p. 107-120.
- CZINKOTA, M.R. et G. TESAR (1982), *Export Management*, New York, Praeger.
- DAY, G. (1994), « Continuous learning about markets », *California Management Review*, vol. 36, n° 4, p. 9-31.
- DI BERNARDO, B. et E. RULLANI (1990), *Il management e le macchine*, Bologne, Il Mulino.
- DICKSON, R.D. (1992), « Toward a general theory of competitive rationality », *Journal of Marketing*, vol. 56, n° 1, p. 69-83.



- DOLLINGER, M.J. (1991), « Teaching entrepreneurship and small business : the contents areas », *Piccola Impresa/Small Business*, vol. 4, n° 2, p. 89-113.
- FIOL, C.M. (1996), « Consensus, diversity, and learning in organizations », dans J.R.Meindl, C. Stubbart et J.F. Porac (éds), *Cognition Within and Between Organizations*, Thousand Oaks, Sage.
- GAGLIARDI, P. (éd.) [1986], *Le imprese come culture*, Turin, ISEDI.
- GARTNER, W.B. et S.A. SHANE (1995), « Measuring entrepreneurship over time », *Journal of Business Venturing*, vol. 10, n° 4, p. 283-301.
- GARVIN, D.A. (1993), « Building a learning organization », *Harvard Business Review*, vol. 71, n° 4, p. 78-91.
- GOLDEN, P.A. et M. DOLLINGER (1993), « Cooperative alliances and competitive strategies in small manufacturing firms », *Entrepreneurship Theory & Practice*, vol. 17, n° 4, p. 43-56.
- GRANDINETTI, R. et E. RULLANI (1994), « Sunk internationalization : small firms and global knowledge », *Revue d'Économie Industrielle*, 1<sup>er</sup> trimestre, n° 67, p. 238-254.
- GRANT, R.M. (1991), « The resources-based theory of competitive advantage : implications for strategy formulation », *California Management Review*, vol. 33, printemps.
- HATCH, M.J. (1993), « The dynamics of organizational culture », *The Academy of Management Review*, vol. 18, n° 4 p. 657-691.
- HENDRY, J. et V. HOPE (1994), « Cultural change and competitive performance », *European Management Journal*, vol. 12, n° 4, p. 401-406.
- HOFSTEDE, G. (1980), « Motivation, leadership and organization : do American theories apply abroad ? », *Organizational Dynamics*, vol. 9, n° 1, p. 42-63.
- HUBER, G.P. (1991), « Organizational learning, the contributing processes and the literature », *Organization Science*, vol. 2, n° 1, p. 88-115.
- JOHANNINSSON, B. (1992), « Entrepreneurs as learners – beyond education and training », dans H. Klandt et D. Müller-Böling (éd.), *Internationalizing Entrepreneurship Education and Training*, Köln-Dortmund, Förderkreis Gründungs-Forschung.
- JULIEN, P.A. (1994), « Vers une théorie économique pour les PME », *Piccola Impresa/Small Business*, vol. 7, n° 1, p. 11-32.
- KIM, D.H. (1993), « The link between individual and organizational learning », *Sloan Management Review*, vol. 35, n° 1, p. 37-50.
- KIRZNER, I.M. (1979), *Perception, Opportunity, and Profit : Studies in Theory of Entrepreneurship*, Chicago, University of Chicago Press.

- Klandt, H. et D. Müller-Böling (éds) [1993], *Internationalizing Entrepreneurship Education and Training*, Köln-Dortmund, Förderkreis Gründungs-Forschung.
- KOTLER, P. (1992), *Marketing Management*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall.
- KOTTER, J.P. et J.L. HESKETT (1992), *Corporate Culture and Performances*, New York, Free Press.
- LE BAS, C. (1993), « La firme et la nature de l'apprentissage », *Économies et Sociétés*, séries W, vol. 1, n° 5, p. 7-24.
- LEBART, L., A. MORINEAU et J.P. FÉNELON (1982), *Traitement des données statistiques*, Paris, Dunod.
- LEIBENSTEIN, H. (1968), « Entrepreneurship and development », *American Economic Review*, n° 58, p. 72-83.
- LEONARD-BARTON, D. (1992), « The factory as a learning laboratory », *Sloan Management Review*, vol. 34, n° 1, p. 23-38.
- MARCHINI, I. (1995), *Il governo della piccola impresa. Le basi della conoscenza*, vol. I, Genève, ASPI/INS-EDIT.
- MCDUGALL, P.P. (1989), « International versus domestic entrepreneurship: new venture strategic behavior and industry structure », *Journal of Business Venturing*, vol. 4, n° 6, p. 387-400.
- MCGILL, M.E., J.W. SLOCUM et D. LEI (1994), « Pratiche manageriali nelle organizzazioni orientate all'apprendimento », *Problemi di Gestione*, vol. 20, n° 1, p.7-30. Trad. italienne: M.E. McGill, J.W. Slocum et D. Lei (1992), « Management practices in learning organizations », *Organizational Dynamics*, été.
- MCGRATH, R.G., I.C. MACMILLAN, E. AI-YUAN YANG et W. TSAI (1992), « Does culture endure, or is it malleable ? Issues for entrepreneurial economic development », *Journal of Business Venturing*, vol. 7, n° 6, p. 441-458.
- MINGUZZI, A. (1993), « Role and importance of entrepreneurial internationalization in southern Italy », Babson College Entrepreneurship Conference, Houston, 23-24 mars.
- MINGUZZI, A. et R. PASSARO, (1992), « Role and importance of entrepreneurial internationalization. The experiences of small – medium firms of mature sectors in southern Italy », dans H. Klandt et D. Müller-Böling (éds), *Internationalizing Entrepreneurship Education and Training*, Köln-Dortmund, Förderkreis Gründungs-Forschung.
- MINGUZZI, A. et R. PASSARO (1995), « L'apprentissage comme facteur d'innovation des entreprises. Enquête et exploration dans les petites entreprises italiennes », Actes du II<sup>e</sup> Congrès International Francophone de la PME, 25-27 octobre, École nationale supérieure des télécommunications, Paris.

- MINTZBERG, H. (1991), *Management : mito e realtà*, Garzanti, Milan. Éd orig. : 1988, *Mintzberg on Management. Inside our Strange World of Organization*, New York, Free Press.
- MUNTER, M. (1993), « Cross-cultural communication for managers », *Business Horizons*, vol. 36, n° 3, p. 69-78.
- NAHAVANDI, A. et A.R. MALEKZADEH (1983), « Acculturation in mergers and acquisition », *The Academy of Management Review*, vol. 8, n° 1.
- NELSON, R.R. et S.G. WINTER (1982), *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Cambridge, Harvard University Press.
- NONAKA, I. (1994), « A dynamic theory of organizational knowledge creation », *Organization Science*, vol. 5, n° 1.
- NORMANN, R. (1977), *Management for Growth*, Chichester, John Wiley & Son.
- ONIDA, F., G. VIESTI et A.M. FALZONI (éds) [1992], *I distretti industriali : crisi o evoluzione ?*, Milano, EGEA.
- PARRI, L. (1993), « Le trasformazioni dei distretti industriali italiani : successi e difficoltà tra privato, associativo e pubblico », *Piccola Impresa / Small Business*, vol. 6, n° 2, p. 43-72.
- PASSARO, R. (1993), « Inter-firm relationships, exportation and relational learning in a production filiere », 1993 Internationalization Entrepreneurship Conference, Vienne, 5-7 juillet.
- PAULRÉ, B. (1993), « Apprentissage et systémique. L'analyse du changement technique : entre préformisme et constructivisme », *Économies et Sociétés, séries W*, vol. 1, n° 5, p. 25-61.
- PORTER, M.E. (1990), *The Competitive Advantage of Nations*, New York, Free Press.
- RAY, D. (1993), « Open and bounded entrepreneurship », *Journal of Small Business Entrepreneurship*, vol. 9, n° 3, p. 89-100.
- ROPO, A. et J.G. HUNT (1995), « Entrepreneurial processes as virtuous and vicious spirals in a changing opportunity structure : a paradoxical perspective », *Entrepreneurship Theory & Practice*, vol. 19, n° 3, p. 91-111.
- SACKMANN, S.A. (1991), *Cultural Knowledge in Organizations*, Londres, Sage Publications.
- SCHEIN, E.H. (1984), « Cultura organizzativa e processi di cambiamento aziendali », *Sviluppo & Organizzazione*, n° 84, p. 115-129.
- SCHEIN, E.H. (1992), *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco, Jossey-Bass Publishing.
- SCHEIN, E.H. (1993), « How can organizations learn faster ? The challenge of entering the green room », *Sloan Management Review*, vol. 34, hiver, p. 85-92.

- SCHUMPETER, J.A. (1934), *The Theory of Economic Development*, Cambridge, Harvard University Press.
- SENGE, P.M. (1990), *The Fifth Discipline*, New York, Doubleday.
- SINKULA, J.M. (1994), « Market information processing and organizational learning », *Journal of Marketing*, vol. 58, n° 1, p. 35-45.
- SLATER, S.F. et J.C. NARVER (1995), « Market orientation and the learning organization », *Journal of Marketing*, vol. 59, juillet, p. 63-74.
- SLEVIN, D.P. et J.G. COVIN (1990), « Juggling entrepreneurial style and organizational structure. How to get your act together », *Sloan Management Review*, vol. 31, été.
- SMITH, P.B. et M.F. PETERSON (1988), *Leadership, Organizations and Culture*, Londres, Sage Publications.
- STARBUCK, W.H. (1992), « Learning by knowledge-intensive firms », *Journal of Management Studies*, vol. 26, n° 6, p. 713-740.
- STOFFAES, C. (1980), « Filières et stratégies industrielles », *Annales des Mines*, n° 1, p. 9-20.
- TAYLOR, S. (1994), « Waiting for service : the relationship between delays and evaluation service », *Journal of Marketing*, vol. 58, n° 2, p. 57-69.
- VARALDO, R. (1987), « Competizione globale e marketing internazionale », *L'Impresa*, n° 2, p. 38-45.
- VARALDO, R. (1994), « La natura e la dinamica dell'impresa distrettuale », dans G. Dioguardi (éd.), *Le nuove configurazioni dell'impresa e dei mercati*, Milan, Etas Libri.
- YANG, Y.S., R.P. LEONE et D.L. ALDEN (1992), « A market expansion ability approach to identify potential exporters », *Journal of Marketing*, vol. 56, n° 1, p. 84-96.
- ZAHRA, S.A. (1993), « A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior : a critique and extension », *Entrepreneurship Theory & Practice*, vol. 17, n° 4, p. 5-21.
- ZAHRA, S.A. (1996), « Technology strategy and financial performance : examining the moderating role of the firm's competitive environment », *Journal of Business Venturing*, vol. 11, n° 3, p. 189-219.