

Processus de résilience et réseaux pour surmonter un choc exogène : le cas de PME internationales russes durant le conflit russo-ukrainien

Matthieu Cabrol, Véronique Favre-Bonté et Ekaterina Le Pennec

RÉSUMÉ

Cette recherche propose d'analyser comment les PME internationales peuvent renforcer leur résilience dans un contexte international en constante évolution. Elle souligne l'importance des réseaux pour soutenir les PME dans un environnement en mutation où les chocs exogènes sont amenés à se multiplier. Notre recherche, en s'appuyant sur des PME internationales russes durant le conflit russo-ukrainien, permet de faire émerger différentes façons de mobiliser le réseau à chaque phase du développement de ce choc exogène et montrent comment ces PME ont développé leur résilience. Cette étude vise à fournir des perspectives nouvelles sur la manière dont les PME internationales peuvent, notamment via une gestion proactive de leur réseau, renforcer leur résilience dans un contexte international en constante évolution.

MOTS CLÉS

Résilience, réseau, PME internationale, chocs exogènes

Cet article a été accepté pour publication et a fait l'objet d'une évaluation complète par les pairs, mais il n'a pas été soumis au processus d'édition, de mise en page et de relecture, ce qui peut entraîner des différences entre cette version et la version publiée. Veuillez citer cet article comme suit

This article has been accepted for publication and undergone full peer review but has not been through the copyediting, typesetting, pagination and proofreading process which may lead to differences between this version and the Version of Record. Please cite this article as:

Este artículo fue aceptado para publicación y sometido a una revisión completa por parte de pares, pero aún no ha pasado por el proceso de edición, maquetación, paginación y corrección de pruebas lo cual podría dar lugar a diferencias entre esta versión y la versión publicada. Por favor, cite este artículo de la siguiente manera

Cabrol Matthieu

Maître de conférences,
IREGE, Université Savoie Mont-Blanc,
matthieu.cabrol@univ-smb.fr

Favre-Bonté Véronique,

Professeur des Universités,
IREGE, Université Savoie Mont-Blanc,
veronique.favre-bonte@univ-smb.fr

Ekaterina Le Pennec

Maître de conférences,
IREGE, Université Savoie Mont-Blanc,
ekaterina.lepennec@univ-smb.fr

Processus de résilience et réseaux pour surmonter un choc exogène : le cas de PME internationales russes durant le conflit russo-ukrainien

Résumé :

Cette recherche propose d'analyser comment les PME internationales peuvent renforcer leur résilience dans un contexte international en constante évolution. Elle souligne l'importance des réseaux pour soutenir les PME dans un environnement en mutation où les chocs exogènes sont amenés à se multiplier. Notre recherche, en s'appuyant sur des PME internationales russes durant le conflit russo-ukrainien, permet de faire émerger différentes façons de mobiliser le réseau à chaque phase du développement de ce choc exogène et montrent comment ces PME ont développé leur résilience. Cette étude vise à fournir des perspectives nouvelles sur la manière dont les PME internationales peuvent, notamment via une gestion proactive de leur réseau, renforcer leur résilience dans un contexte international en constante évolution.

Mots_clefs :

Résilience ; Réseau ; PME internationale ; Chocs exogènes

Resilience processes and networks to overcome an exogenous shock: the case of Russian international SMEs during the Russian-Ukrainian conflict

ABSTRACT

This research proposes to analyse how international SMEs can strengthen their resilience in a constantly changing international context. It highlights the importance of networks in supporting SMEs in a changing environment where exogenous shocks are likely to multiply. Our research, based on Russian international SMEs during the Russian-Ukrainian conflict, reveals different ways of mobilising the network at each phase of the development of this exogenous shock and shows how these SMEs developed their resilience. The aim of this study is to provide new perspectives on how international SMEs can strengthen their resilience following an exogenous shock, in particular through proactive management of their network.

KEYWORDS

Resilience, network, international SME, exogenous shocks

Procesos y redes de resiliencia para superar un choque exógeno: el caso de las PYME internacionales rusas durante el conflicto ruso-ucraniano

RESUMEN

Esta investigación propone analizar cómo las PYME internacionales pueden reforzar su capacidad de recuperación en un contexto internacional en constante cambio. Destaca la importancia de las redes para apoyar a las PYME en un entorno cambiante en el que es probable que se multipliquen las perturbaciones exógenas. Nuestra investigación, basada en las PYME internacionales rusas durante el conflicto ruso-ucraniano, revela diferentes formas de movilizar la red en cada fase del desarrollo de este choque exógeno y muestra cómo estas PYME desarrollaron su capacidad de recuperación. El objetivo de este estudio es ofrecer nuevas perspectivas sobre cómo las PYME internacionales pueden reforzar su capacidad de recuperación tras un choque exógeno, en particular mediante la gestión proactiva de su red.

PALABRAS CLAVE

Resiliencia, red, PYME internacional, choques exógenos

Introduction

L'engagement sur la scène internationale expose les Petites et Moyennes Entreprises (PME) à des chocs exogènes qui peuvent perturber considérablement leurs opérations (Sidibé, 2023). Les chocs exogènes peuvent se définir comme des « événements rares, imprévisibles et brutaux à l'origine d'une forte incertitude environnementale mais surtout provenant de l'environnement externe des firmes » (Meschi, 2023, p. 11). Ils prennent la forme de crises économiques mondiales, de catastrophes naturelles, de pandémies, ou de conflit armé, et présentent des défis importants pour les PME internationales. Contrairement aux firmes multinationales (FMN), les PME sont généralement plus vulnérables aux chocs exogènes en raison de leur taille limitée, de leurs ressources financières plus restreintes et de leur dépendance à des marchés ou clients spécifiques. Ainsi, les chocs exogènes peuvent impacter profondément leurs stratégies internationales ; or il y a peu de recherches sur la résilience¹ des PME (Bhamra *et al.*, 2011). La littérature récente (Meschi, 2023) nous invite à comprendre comment les PME internationales, qui sont des acteurs exposés aux turbulences des marchés étrangers, parviennent à absorber ces chocs et à maintenir leur trajectoire de croissance. De plus, leurs ressources et capacités limitées peuvent rendre ces acteurs particulièrement vulnérables à l'apparition de chocs exogènes ; vulnérabilité qui pourrait être compensée par les ressources fournies par les réseaux, notamment institutionnels (Sidibé, 2023) ; les réseaux sont essentiels pour les PME internationales car ils offrent notamment un accès à des informations clés et réduisent les coûts et les risques. Or, là encore la littérature (Linnenluecke, 2017) appelle à plus de recherches sur le rôle des réseaux dans la capacité des PME à absorber et s'adapter au choc.

Ainsi, cette recherche se propose d'explorer en profondeur le processus par lequel les PME internationales gèrent et surmontent un choc exogène, tel qu'un conflit armé. Notre question de recherche est donc la suivante : **comment les réseaux participent au processus de résilience des PME internationales face à un choc exogène ?**

Pour répondre à notre objectif, nous avons suivi pendant deux ans des PME russes avec une forte présence internationale afin de comprendre comment elles surmontent le conflit russo-ukrainien débuté le 24 février 2022. La présente recherche s'appuie sur 41 entretiens qualitatifs réalisés avec 26 managers de cinq PME russes issues de diverses industries. Les résultats font émerger les mécanismes qui leur ont permis de mettre en place une dynamique à même de s'adapter aux conditions évolutives de ce choc et de naviguer avec succès à travers cette période d'incertitude. Ils révèlent le rôle, primordial et surtout différent selon les phases du processus de résilience, joué par les réseaux (qu'ils soient sociaux ou institutionnels). Nos contributions théoriques sont triples : tout d'abord, nous adaptons le modèle de résilience au cas spécifique de la PME. Ensuite, nous identifions quatre phases (pré-choc, revers & survie, continuité & rebond et, adaptation & réorientation). Enfin, nous croisons la mobilisation du réseau et le processus de résilience de PME internationales face à un choc exogène, processus peu étudié sur ce type d'entreprises, alors qu'elles sont plus vulnérables que les entreprises de grande taille.

Ce papier sera structuré de la façon suivante : tout d'abord, la revue de littérature abordera les concepts de choc exogène, résilience et réseau. Ensuite nous exposerons notre méthodologie exploratoire et les résultats issus des cinq études de cas. Enfin, nous les discuterons et exposerons également les contributions théoriques et managériales.

Revue de littérature

Cette revue de littérature explore dans une première sous-partie l'impact des chocs exogènes sur les PME internationales, mettant en lumière les implications de ces perturbations pour la stabilité opérationnelle des entreprises. La deuxième sous-partie examine les rôles cruciaux de la résilience et du réseau dans la survie et le développement des PME internationales.

¹ La résilience se définit comme la capacité à rebondir après des situations inattendues, stressantes et défavorables (Lengnick-Hall *et al.*, 2011).

L'impact des chocs exogènes sur les PME internationales

Avant de discuter les effets des chocs exogènes sur l'internationalisation des PME, il nous semble important de définir précisément le concept². Les chocs exogènes peuvent se définir comme « *des événements difficiles à prévoir ou à anticiper, externes aux organisations et indépendants des forces du marché, aux répercussions brutales directes comme indirectes sur les organisations et leur environnement opérationnel local comme international, perturbant l'ordre existant et générant un fort climat d'incertitudes et de menaces répandues au-delà de la zone touchée* » (Meschi, 2023, p. 34). Il devient inévitable pour une PME internationale de se préparer à ces chocs, mais aussi de composer avec en surmontant les difficultés ou les épreuves et en développant de la résilience.

La recherche a donc un rôle à jouer pour comprendre comment les PME, aux ressources et capacités financières et humaines limitées, s'emparent de ce problème pour être moins vulnérables (Torres *et al.*, 2019). En effet, les implications de ces chocs peuvent être lourdes de conséquence pour les PME : réduction de la demande qui affecte leur capacité à maintenir leurs opérations ; problèmes logistiques qui viennent perturber les opérations des PME internationales ; nécessité de réaliser des investissements supplémentaires pour s'adapter aux changements ; etc.).

En résumé, les chocs exogènes peuvent fortement fragiliser les PME, mais celles qui réussissent à s'adapter et à innover peuvent non seulement survivre, mais aussi en sortir renforcées. La prochaine section se propose d'explorer les stratégies et les mécanismes qui façonnent la résilience des PME à l'international.

Stratégie de résilience et place du réseau dans la survie des PME internationales

La résilience organisationnelle

La résilience organisationnelle peut être définie comme « *la capacité à anticiper les menaces potentielles, de faire face efficacement aux événements inattendus et d'apprendre de ces événements afin de produire une capacité dynamique qui vise à faciliter le changement organisationnel* » (Duchek, 2020, p. 390). La résilience organisationnelle a donc vocation à protéger l'entreprise des chocs exogènes par une culture d'ajustement aux fluctuations environnementales. Elle peut être considérée comme un processus ou une dynamique complexe mise en œuvre par l'entrepreneur (Duchek, 2020 ; Saad *et al.*, 2021) pour faire face aux chocs. En cas de chocs exogènes, la résilience organisationnelle permet à l'entreprise d'assurer la pérennité de ses activités tout en gardant son agilité. Plusieurs chercheurs ont décomposé le processus de résilience organisationnelle en phases (Linnenluecke & Griffiths 2012 ; Duchek, 2020). La littérature sur le processus de résilience organisationnelle (Ma *et al.*, 2018 ; Duchek, 2020 ; Conz & Magnani, 2020 ; Vakizadeh & Hasse, 2021 ; Su & Junge, 2023) s'accorde pour distinguer trois phases principales qui peuvent avoir des appellations différentes³ : (1) La phase de pré-choc, d'anticipation ou de préparation. Les organisations analysent proactivement l'environnement pour détecter les menaces potentielles et se préparer aux crises en renforçant leur structure, leur stratégie et leurs ressources. (2) La phase pendant le choc, de coping, de réponse ou d'adversité. Les entreprises absorbent le choc et activent dans l'urgence leurs mécanismes de réponse ; cette réponse comprend des ajustements flexibles et une résolution créative des problèmes. Cette phase met l'accent sur la neutralisation des menaces et le maintien des opérations. (3) La phase post-choc, d'adaptation, de redressement ou d'apprentissage. Les entreprises se concentrent sur l'amélioration de leurs processus ; il s'agit de redéfinir et d'améliorer la configuration des ressources et l'adaptabilité, mais aussi d'intégrer les enseignements tirés dans les

² Pour une revue de littérature complète des différents termes utilisés par la littérature se reporter à Meschi (2022).

³ Dans leur modèle conceptuel sur la résilience organisationnelle, Su & Junge (2023) distinguent trois phases d'actions distinctes (pre-adversity, adversity, et post-adversity). Quant à Ma *et al.* (2018), ils considèrent la résilience organisationnelle comme une capacité dynamique ; ils proposent un modèle intégratif et dynamique composé de stratégies d'adaptation organisationnelles relatives proches des précédentes : 'Anticipate & Plan', 'Manage & Survive' et 'Learn & Grow'. Enfin, Duchek (2020) propose trois étapes successives de résilience organisationnelle : l'anticipation, le 'faire face' (coping) et l'adaptation.

pratiques organisationnelles liées au choc. Les entreprises développent de nouvelles capacités ou repensent leur business model pour renforcer leur résilience et leurs performances.

Pour Ducheck (2020), la résilience est une méta-capacité avec des capacités sous-jacentes aux trois phases qui forment ensemble la résilience organisationnelle. En synthèse, la littérature sur l'approche processuelle de la résilience, principalement basée sur des organisations de grande taille, s'accorde sur la présence de trois phases par lesquelles l'entreprise passe pour faire face à un choc exogène, phases dont les frontières sont poreuses.

Spécificités de la résilience des PME

Le processus de résilience, mais aussi les facteurs influençant la résilience et les stratégies pour y faire face, peuvent être différents entre les grandes entreprises et les PME. Les PME sont plus vulnérables aux chocs en raison de leur taille et de leurs ressources limitées, mais sont aussi potentiellement plus flexibles et innovantes en réponse aux chocs, notamment si elles arrivent à tirer parti de leurs réseaux et capacités entrepreneuriales (Branicki *et al.*, 2017) ou si elles mobilisent des modes d'entrée moins engageants tels que l'export. Cette capacité des entrepreneurs à faire preuve de créativité en réponse aux chocs constitue la base de la résilience des PME, ce qui diffère des approches structurées observées dans les grandes entreprises (Branicki *et al.*, 2017). Les PME n'ont pas forcément les ressources nécessaires pour mettre œuvre une politique de prévention des risques ou d'anticipation des chocs comme c'est le cas pour les grandes entreprises. Les PME ont moins de ressources supplémentaires (*slack resources*) pour amortir les chocs. Néanmoins, celles qui réussissent à combiner la cohérence stratégique et l'ambidextrie renforcent leur résilience et se rétablissent plus rapidement en identifiant de nouveaux marchés, en lançant de nouveaux produits ou en trouvant d'autres modèles économiques (Iborra *et al.*, 2020). Pal *et al.* (2014) identifient trois groupes de facteurs contribuant à la résilience des PME en temps de crises économiques dans le secteur du textile : i) la *resourcefulness*, ii) la flexibilité des processus internes et la mise en réseau avec les fournisseurs et autres parties prenantes et iii) l'apprentissage et la culture appuyés par un leadership attentif encourageant la responsabilisation des employés.

Le rôle des réseaux comme capacité de résilience à l'international

Dans un contexte international, la résilience des entreprises exige une plus grande capacité d'adaptation de leur *business model*, une plus grande endurance et une coordination plus concertée des opérations à l'étranger (Galkina *et al.*, 2023 ; Eriksson *et al.*, 2022). Les processus adaptatifs mis en place par l'entreprise pour développer sa résilience et faire face à ces chocs seraient liés à sa stratégie, sa structure, ses ressources, ses valeurs ainsi qu'à sa capacité d'anticipation liée à son capital social ou ses réseaux. Les « réseaux » (ou réseaux interorganisationnels⁴) sont des réseaux formels ou institutionnels⁵ (acteurs publics) qui décrivent les relations avec les structures publics et privés, les partenaires, les concurrents potentiels et d'autres acteurs qui accompagnent les PME dans leurs démarches à l'international (Héral, 2023). Les recherches académiques mettent en avant le rôle prégnant des réseaux dans le partage des connaissances à l'international (Belhoste *et al.*, 2019). Chez les PME, les réseaux se caractérisent par leur densité, leur proximité et leur flexibilité, reposant souvent sur des relations informelles et interpersonnelles de confiance. Les réseaux agissent tels des catalyseurs sur l'expansion internationale dans la mesure où ils fournissent à leurs membres les éléments nécessaires pour réussir leur expansion internationale (Dominguez *et al.*, 2020). La littérature relative au rôle des réseaux dans l'internationalisation des PME porte principalement sur les caractéristiques et le nombre de relations au sein des réseaux. Mais peu de travaux se sont attachés à comprendre le rôle des réseaux lors d'un choc exogène. Excepté, Fath *et al.* (2021) qui observent la refonte du réseau à l'international en période de

⁴ Les réseaux interorganisationnels sont « des groupes d'organisations juridiquement distinctes reliés entre eux par des relations d'échange, des objectifs communs ou complémentaires, et/ou des liens communs ou des relations sociales qui se maintiennent dans le temps » (Williams, 2005, p.223).

⁵ Le réseau institutionnel est un réseau formel. Ce réseau est défini par les chercheurs comme la mobilisation d'acteurs économiques et publics autour de référents partagés (Dominguez, Mayrhofer & Obadia, 2020). Le réseau informel peut se définir comme « un ensemble d'individus qui peuvent se connaître ou pas entre eux et qui d'une certaine façon apportent quelque chose à l'entrepreneur, que ce soit passivement, réactivement ou proactivement, que cela ait été suscité explicitement par l'entrepreneur ou pas » (Gilmore & Carson, 1999, p.31).

crise. Les chercheurs expliquent que les quatorze PME néo-zélandaises sont obligées de créer de nouvelles relations, potentiellement opportunistes ; la proximité relationnelle avec les partenaires étrangers augmente la résilience, même en cas de perspectives négatives, car les partenaires du réseau se soutiennent mutuellement. Ces derniers peuvent en retour agir sur la stratégie même de l'entreprise et accélérer la transformation du business model (Fath *et al.*, 2021).

En conclusion, contrairement aux grandes entreprises, les réseaux construits par les PME sont davantage dynamiques et ont une forte capacité d'adaptation (Miocevic, 2016). Ce sont des facilitateurs importants de l'internationalisation qui permettent d'accéder à plusieurs ressources matérielles et immatérielles de l'environnement (Belhoste *et al.*, 2019) ; les réseaux peuvent donc aider la PME internationale à s'adapter et à maintenir le cap en cas de chocs exogènes, mais aucune recherche n'a exploré comme évoluent les réseaux sur des marchés internationaux 'perturbés' et la nature des réseaux mobilisés. Tel est l'objet de notre recherche.

Approche méthodologique et présentation du terrain

L'objectif de cette recherche étant de comprendre comment la PME internationale développe un processus de résilience pouvant l'aider à traverser un choc exogène, nous avons déployé une démarche qualitative longitudinale exploratoire et étudié cinq cas en profondeur. Cette partie présente la méthodologie utilisée, la collecte de données et l'analyse des cas.

Méthodologie mobilisée

Cette étude s'appuie sur une analyse de discours des acteurs qui ont participé au développement international de cinq PME russes. Nous avons opté pour une démarche qualitative exploratoire permettant d'analyser les phénomènes en profondeur (Krishnaswamy *et al.*, 2006 ; Miles & Huberman, 2003). Nous avons opté pour des études de cas multiples car notre projet de recherche a une visée compréhensive, tout en cherchant à identifier des régularités comparables dans une logique de réplication littérale (Koeing, 1993 ; Yin, 2009). Le design de recherche repose sur une étude longitudinale des cas ; il respecte les principes d'observation et d'analyse fondés sur la contextualisation, le raisonnement dialogique et la multi-angulation (Hlady-Rispal, 2015). La logique est abductive et procède par allers-retours entre les observations du terrain et les cadres conceptuels mobilisés.

Concernant la sélection des cas, nous nous sommes appuyés sur les préconisations d'Eisenhardt (2007). Ainsi premièrement, nos cinq cas présentent un ensemble de traits communs, assurant la comparaison et la production de résultats similaires. Il s'agit de cinq entreprises de même taille (autour de 70-150 personnes) qui se sont internationalisées rapidement après leur création (entre deux et neuf mois selon les entreprises). En ce sens, on peut les qualifier de *born-global* même si aujourd'hui elles ont entre 15 et 30 ans d'existence. Elles continuent de s'internationaliser activement malgré les difficultés politiques et économiques. Avant le conflit en 2021, les cinq entreprises avaient un taux export compris entre 20 % et 42 % et dépendaient majoritairement de leur marché domestique. Entre 2021 et 2023, le taux d'export diminuait légèrement de 1,5 % ou 2 % pour les entreprises A, D et augmentait légèrement de 1,5 % à 3 % pour B, C, E (cf. Annexe 1). Les cinq cas sont des PME industrielles avec des sites de production situés dans la même région russe. Deuxièmement, nous avons également recherché des spécificités afin d'obtenir une variété dans notre échantillon. Nos cinq entreprises sont issues de cinq secteurs d'activité différents (A : purification d'eau ; B : production d'aimants de terre et néodyme ; C : purification d'air ; D : fabrication de hottes de cuisine ; E : fabrication de sources d'alimentation d'énergie). Elles ont également été fondées à différents moments (entre 1991 et 2016). Elles ne se sont pas internationalisées dans les mêmes pays ; leur histoire et parcours sont très différents. Les entreprises ont choisi les mêmes modes d'entrée : l'exportation directe ou indirecte par l'intermédiaire d'une entreprise internationale selon les destinations ou la nature des produits vendus.

Les entreprises sont localisées dans la même région qui fait partie du district fédéral central ; cette région est localisée à la frontière avec la région de Moscou. Avant le conflit, elle a su attirer un nombre croissant d'entreprises occidentales, notamment dans les industries automobile, agroalimentaire ou chimie. Les pouvoirs publics locaux ont mis en place un accompagnement personnalisé et essayé de construire des relations privilégiées avec les entrepreneurs occidentaux. La région était perçue par les FMN comme un territoire très attractif sur lequel il fallait s'implanter. Plusieurs clusters se sont formés dans la région, propulsant le développement économique et la création d'entreprises. Parallèlement, les pouvoirs publics ont soutenu l'export de produits industriels régionaux en proposant un accompagnement et des aides à l'export. Selon les statistiques de la CCI locale, en 2021, environ 22 % des PME de la région ont exporté leurs produits à l'international. Le conflit russo-ukrainien débuté en février 2022 a provoqué le départ des entreprises occidentales. Les PME locales ont souffert du départ des FMN occidentales avec l'arrêt des relations commerciales, des liens financiers et des partenariats.

Collecte et analyse des données

La **collecte des données** a eu lieu de février 2022 à fin avril 2024 et a permis de recueillir les réponses de 41 acteurs (dirigeants, directeurs export, directeur marketing, responsable production) appartenant à cinq PME russes (cf. annexe 2), à l'aide de guides d'entretien semi-directifs. Le guide d'entretien comprend quatre thèmes : (1) le parcours professionnel et l'expérience internationale du répondant, (2) le processus d'internationalisation de la PME (3) le processus d'internationalisation depuis la survenue du choc, et (4) les grands changements et le rôle des réseaux depuis 2022. Tous les entretiens ont été enregistrés et entièrement retranscrits (d'abord en russe puis en anglais ; ils totalisent 127 pages et 41 heures d'enregistrement).

Ces entretiens ont été complétés par une analyse des documents internes, et des articles de presse russes et européens décrivant le conflit russo-ukrainien ainsi que la situation économique et politique.

L'**analyse des données** s'est appuyée sur l'analyse qualitative de contenu disponible avec le logiciel NVIVO10. Ce logiciel a été utilisé principalement pour trois raisons ; premièrement, il offre la possibilité de visualiser, d'annoter, d'analyser facilement le discours et de regrouper les données en fonction de différentes variables (date de création, chiffre d'affaires, premières réactions suite à la crise, par exemple). Deuxièmement, le logiciel était nécessaire pour travailler en équipe (pour le double codage, l'ajout d'analyses par mémo, etc.). Troisièmement, il nous a permis de construire un 'parcours' pour chaque PME.

Nous avons analysé les données recueillies par le biais d'entretiens, de documents et d'observations directes en utilisant une approche qualitative et un processus de codage manuel. Tout au long de ce processus, nous avons suivi la méthode inductive. Nous avons ensuite réorganisé les données liées au concept de premier ordre en catégories plus larges (Miles & Huberman, 2003). Nous avons attribué la même catégorie de codes aux textes présentant des caractéristiques similaires. À mesure que notre compréhension évoluait, nous recodions les données. Enfin, nous avons procédé à une analyse croisée des cas pour examiner les similitudes et les différences entre eux (Eisenhardt & Graebner, 2007). Nous avons ensuite rassemblé les segments de texte pour une analyse et vérification plus approfondie.

Nous présentons les principaux résultats dans la partie ci-dessous.

Résultats

L'analyse de nos cinq PME russes confrontées au conflit russo-ukrainien nous a permis de repérer quatre phases de résilience (voir la figure 1) dans le maintien de leur stratégie internationale :

Tout d'abord, la phase 0 est à la situation avant le conflit. Elle correspond à la phase pré-choc exogène, aussi dénommée pré-adversité (Su & Junges, 2023) ou anticipation (Duchek, 2020, Ma *et al.*, 2018 ; Vakilzadeh & Hasse, 2021). Ensuite, la phase 1 (entre le 24 février et fin avril 2022) est marquée par le début de l'opération militaire russe en Ukraine et l'arrêt des activités, notamment internationales. Elle a trait à la survie et à la tentative de maintien des activités à l'international. Elle correspond à une phase de retrait, d'arrêt, d'adversité (Su & Junge, 2023) ou de coping (Duchek, 2020 ; Vakilzadeh & Hasse, 2021 ; Ma *et al.* 2018), dans laquelle le choc est absorbé. Vient la phase 2 (mai 2022 à fin décembre 2022) concordant au développement du conflit ; elle correspond également à une phase d'adversité (Su & Junge, 2023) ou de *coping* (Duchek, 2020), mais dans laquelle les entreprises rebondissent et trouvent des solutions. Enfin la phase 3 (janvier 2023 à mars 2024) correspond à la phase d'adaptation ou de post-adversité. Les entreprises sont en période de réflexion, d'apprentissage ou de transformation dans laquelle elles réorientent leur organisation ainsi que leurs activités et réseaux internationaux.

Nous proposons maintenant de décrire ces phases en présentant le contexte politico-économique, puis les principales décisions et actions prises au niveau de l'organisation et enfin la façon dont les réseaux à l'international ont été mobilisés.

Phase 0 – Situation avant le conflit, croissance internationale et développement des partenariats jusqu'au 23 février 2022 : pré-choc

Contexte politico-économique : Le conflit russo-ukrainien s'inscrit dans un contexte de deux décennies de tensions entre les deux pays. Il s'est transformé en conflit armé en 2014 après le mouvement de contestation « Euromaïdan⁶ », l'arrivée à la tête du pays du Président Petro Porochenko, l'auto-proclamation des deux républiques de Donetsk et Lougansk, et l'annexion de la Crimée (Orcier, 2022). La Russie a commencé à faire face à une série de sanctions supplémentaires, notamment économiques, diplomatiques et sportives, sanctions débutées en 2014 par les Etats-Unis, l'Union Européenne (UE), ainsi que d'autres institutions au niveau mondial. Ces sanctions visaient les secteurs de l'énergie, des transports, de l'aéronautique, de l'industrie de défense, des matières premières et de la fourniture de services ; les cinq PME étudiées n'étaient alors pas directement concernées par ces sanctions.

Néanmoins, avant le conflit les cinq PME russes étudiées ont des relations commerciales à l'international normales avec l'ensemble des régions du monde. Aucune politique spécifique d'anticipation ou de prévention des risques n'était en place. Les échanges commerciaux avec les Etats-Unis et l'UE pour les industries étudiées restaient stables. Les entreprises étudiées participaient régulièrement à des salons internationaux et collaboraient avec les Chambres de Commerce pour développer leurs marchés. Les relations commerciales à l'exportation avec l'Ukraine dans les secteurs des PME russes étudiées étaient quasi-inexistantes. Seules deux entreprises avaient déjà travaillé avec l'Ukraine et elles ont arrêté l'export en 2016 au vu du faible intérêt économique.

Organisation et actions : Les 5 PME avaient une forte expérience à l'international et étaient habituées à faire de la veille stratégique afin d'identifier de nouvelles destinations pour exporter : « *Nous avons toujours veillé sur ce qui se passe dans le monde, nous étions toujours à la recherche des nouvelles destinations* » (BR1⁷). Les pays européens et les États-Unis avaient la préférence des 5 entreprises : « *...On recherchait de nouvelles destinations surtout en Europe et aux États-Unis* » (ER2). Malgré le contexte politique tendu avec l'Ukraine et les pays anglo-saxons, les

⁶ Nom de la place de l'Indépendance ou place Maïdan, au centre de Kiev.

⁷ BR1 : Entreprise B, répondant 1. Voir l'annexe 2 pour le détail sur les personnes interviewées.

entreprises n'envisageaient pas de changer leur politique à l'international et les bouleversements environnementaux ne les inquiétaient pas vraiment (18 répondants) : « *Bien sûr on a vu ce qui se passait, on en a parlé pendant nos multiples réunions formelles et informelles en équipe et avec nos partenaires mais c'était plutôt du style "parler pour parler" sans une réelle inquiétude derrière* » (BR4). Globalement, la vision internationale des cinq dirigeants et de leurs équipes est très positive et le développement à l'international est perçu comme une priorité stratégique (22 répondants) : « *L'international c'est notre ADN et c'est ça qui nous réunit* » (AR1) ; « *moi et mon équipe, nous sommes passionnés de l'international* » (AE2).

Les cinq PME insistent, dans leur communication, sur la fabrication en Russie et « fait main » : « *Tous nos produits sont fabriqués en Russie. Chaque pièce détachée est faite main et j'ai bien mis cela en avant à l'époque. Les internationaux préféraient aussi la fabrication russe et pas chinoise* » (DR4). A cette époque, les relations internationales sont en croissance avec de nombreux partenaires internationaux occidentaux.

Réseaux : Les 5 entreprises étaient persuadées que les contextes politiques ne pourraient pas les impacter directement car elles comptaient sur les relations de confiance développées avec des acteurs de leurs réseaux internationaux : « *Je n'ai pas vu le problème à cette époque, nous avons des relations personnelles et interpersonnelles fortes avec nos partenaires* » (DR1). Les dirigeants avaient organisé plusieurs actions pour animer leur réseau international comme des réunions d'équipe online tous les deux ou trois mois (5 entreprises), des échanges de bilans mensuels (A, C, D, E) et l'organisation de séminaires internationaux en Russie (A, B, C) : « *Nous organisons des séminaires annuels avec nos partenaires tous les ans. Les Américains ont adoré venir chez nous, une année ils étaient 20 personnes... C'est important de bien accueillir pour montrer que la Russie est un beau pays et que nous sommes sympas et pas des ours sauvages* » (AR1). Les cinq entreprises s'appuyaient dans leur démarche internationale sur des structures publiques régionales (CCI, agences de développement) avec comme pivot du réseau, l'équipe du gouverneur de la région.

Phase 1 – Début de l'opération militaire, 24 février-fin avril 2022 : revers et survie

Contexte politico-économique : Le 24 février 2022, une opération militaire russe dans le Donbass décidée par le Président Vladimir Poutine a entraîné des répercussions fortes sur le monde économique, politique et social (Minic, 2024). Depuis cette date, onze « trains de sanctions » visant notamment à limiter la capacité du Kremlin à financer la guerre ont été mis en place par l'UE. Il s'agit d'un embargo sur le pétrole, le charbon, l'or russe, ainsi que le plafonnement du prix à destination des pays tiers, de l'exclusion de plusieurs banques russes du système bancaire Swift, du gel des avoirs de la Banque centrale russe, ou encore de la fermeture de l'espace aérien, des ports, des routes de l'UE au transport russe, etc.⁸

Organisation et actions : Cette période (du 24 février à fin avril 2022) correspond à la mise en œuvre de la **stratégie de survie**. Les dirigeants ont organisé des réunions de crise le jour même : « *Je me rappelle bien c'était un jeudi, j'ai réuni tout le monde en début d'après-midi* » (DR1). Ces réunions sont devenues régulières et journalières durant les 2 premiers mois (23 répondants). Les premières inquiétudes des dirigeants portaient sur le maintien des livraisons, des commandes en cours, de l'approvisionnement pour les prochains mois et bien sûr de l'état d'esprit des équipes.

Cette période est caractérisée par la **perte de certains distributeurs en Europe et aux États-Unis**. Les entreprises A et B ont perdu des distributeurs aux États Unis et en Angleterre quasiment dès le début de l'opération militaire au Donbass. Selon le PDG de l'entreprise A, « *les partenaires anglais avec lesquels nous avons travaillé depuis 1991 nous ont annoncé l'arrêt de la collaboration trois mois après le début de l'opération spéciale* »⁹. Cette période est marquée par la **vitesse de réaction des partenaires et l'arrêt très brusque de la collaboration** (16

⁸ <https://www.consilium.europa.eu/fr/infographics/impact-sanctions-russian-economy>

⁹ Intitulé officiel de l'invasion russe en Ukraine.

répondants) : « *Tout est allé très vite, dès le 25 février en fin d'après-midi, nous avons reçu un mail de notre distributeur américain qui représentait alors 28 % du CA export pour annoncer la fin de la collaboration et l'annulation de la dernière commande. Le partenaire n'a même pas demandé le remboursement partiel auquel il avait droit et n'a plus répondu à nos appels. Pourtant, nous avons entre nous des relations amicales ! Nous l'avions reçu en Russie trois mois auparavant* » (BR2). **Les dirigeants ont été amenés à se mobiliser très vite** (19 répondants) : « *Nous n'avons même pas eu le temps de réagir, de nous préparer à gérer les stocks de la production et la logistique. Il fallait se remobiliser en urgence* » (AR8). Quelque temps après, les problèmes continuent à se multiplier : le coût de la logistique augmente, les délais de livraisons explosent : « *Dans la période entre février et fin avril 2022, nous n'avons pas encore perdu nos transporteurs habituels mais ces derniers ont augmenté leur prix d'environ 20 à 30 % selon la destination et personne ne pouvait garantir les délais de livraison* » (CR2). Dans chacune des cinq entreprises, **une cellule de crise a été mise en place** (16 répondants). Lors des points quotidiens des dirigeants, et avec l'implication des membres externes des réseaux des partenaires, **les entreprises réfléchissent sur la réorganisation de leur business model** (16 répondants) et **sur la politique d'export** (19 répondants). Pour les cinq entreprises, **il n'est pas question d'abandonner ou de réduire la présence à l'international** : « *Arrêter l'export ? Jamais !* » (AR1) ; « *À ce moment, j'ai dit à mon équipe : on a perdu un partenaire américain, on en perdra probablement d'autres, mais ce n'est pas grave, on en retrouvera, le monde est grand. On perd une opportunité, on en retrouvera* » (BR1).

Réseau : arrêt des contacts à l'international. Dans le même temps, le réseau informel qui était un appui de longue date dans la stratégie d'internationalisation des entreprises s'est mis à basculer. **Les acteurs internationaux** comme la CCI, les agences de développement en Allemagne, France, Finlande **sont restés silencieux et ont exclu les entreprises des manifestations** (8 répondants) : « *La CCI de Munich ne répondait pas à nos messages* » (AR6) ; « *Nous avons appris par notre partenaire en Finlande que nous avons même été exclus de la liste de diffusion de la CCI en France* » (BR1). **Les invitations aux différents événements, dont l'objectif est le réseautage, ont été annulées** (8 répondants) : « *En trois mois, je me suis retrouvé avec six voyages en Europe, programmés par mon équipe, annulés* » (AR3) ; « *Les partenaires nous ont informés par mail ou par téléphone que notre venue n'était pas souhaitable* » (CR4). Au même moment, certaines entreprises ont dû prendre la décision de rompre les relations avec les partenaires ukrainien (D) et américains (E). Une lettre de fin provisoire de la collaboration a été envoyée par les entreprises : « *Nous avons tout de suite arrêté l'opération logistique en cours vers l'Ukraine et fait revenir nos camions qui étaient déjà dans la région de Briansk* » (responsable export, Entreprise D) ». L'entreprise E a été contactée par les pouvoirs publics russes avec une demande de mettre en pause l'export vers les Etats Unis et l'Angleterre : « *On m'a fait comprendre que vue la spécificité de mon secteur d'activité, il valait mieux arrêter tout de suite l'export vers les États unis et l'Angleterre. C'est facile à dire mais... c'étaient mes exportateurs clefs* » (ER1).

En synthèse de cette première période, nous constatons que la préoccupation principale des entreprises était la mise en place d'une stratégie de « survie à l'international » et le maintien d'une activité export à tout prix. Les PME ne sont pas restées à observer la situation et n'ont pas attendu une éventuelle fin du conflit ; au contraire, elles ont réagi rapidement en commençant à chercher très vite de nouveaux débouchés dans cet environnement changeant.

Phase 2 – Développement du conflit entre mai 2022 et fin décembre 2022 : continuité et rebond

Contexte politico-économique : Entre mai et décembre 2022, le conflit militaire se développe rapidement. L'UE établit de nouvelles sanctions économiques avec un impact fort sur les entreprises russes comme l'exclusion des banques du système bancaire Swift, la fermeture de l'espace aérien, des ports et des routes de l'UE.

Organisation et actions : Cette phase a amené les entrepreneurs à repenser leur politique de développement à l'international mais aussi l'organisation interne de l'entreprise : mobiliser de nouveaux intermédiaires, réorganiser la logistique et la production et bien évidemment revoir la politique d'internationalisation dans un délai très court.

Les cinq PME sont tout d'abord amenées à **repenser leur système de paiement**. Leur première réaction a consisté à **fermer leurs comptes bancaires en Europe** (pour récupérer leur liquidité). Par la suite, **le gouvernement russe a proposé de nouveaux systèmes de paiement**. Malgré les nombreuses difficultés et incertitudes concernant l'évolution du conflit et des sanctions, les dirigeants et **les responsables export n'étaient pas inquiets** : « *Nous avons continué de livrer les marchandises dans les délais promis aux partenaires* » (AR3) ; « *Nous avons accepté de livrer les marchandises sans être payés préalablement. Nous avons confiance en nos partenaires et avons avancé sans se poser trop de questions* » (BR3). Pour l'entreprise E, ses partenaires sont venus à l'appui et ont essayé de lui trouver une solution : « *Les partenaires chinois nous ont proposé de passer par eux pour le paiement, y compris pour nos partenaires polonais, allemands et africains* » (ER2).

La vraie difficulté rencontrée par les PME a concerné **la réorganisation de la logistique des marchandises** (A, B, C) **et des services après-vente** (A et C) : les partenaires logistiques habituels, russes et internationaux, ont arrêté de desservir les pays européens ou augmenté considérablement les prix de leurs services. Ainsi, afin de trouver de nouvelles possibilités d'envoyer les marchandises, les cinq PME se sont appuyées sur leur réseau informel. De nouveaux acteurs ont également été approchés : il s'agissait notamment de concurrents (pour A, C, D). Les PME se sont aussi appuyées, pour l'organisation de la logistique, sur des entreprises russes d'autres secteurs d'activité (A, C, D, E) : « *Nous nous sommes organisés avec l'entreprise producteur de jouets en bois pour faire livrer nos marchandises en Allemagne* » (CR1).

Réseaux & recherche de nouveaux partenaires : **Cette période est caractérisée par la refonte des réseaux d'acteurs d'accompagnement à l'international**. Certains acteurs, internationaux notamment, sont sortis du réseau comme, par exemple les CCI, les agences de développement économique, les ambassades étrangères ainsi que les consulats et ambassades russes présents en Europe ; de nouveaux acteurs ont fait leur apparition comme les cabinets de conseil privés. Le nombre d'acteurs s'est réduit mais les relations informelles se sont renforcées (A, B, C, D, E). **Les entreprises ont essayé de privilégier les échanges informels et ont organisé des rencontres physiques** : « *nous avons besoin plus que jamais d'avoir les bons partenaires qui pourront nous aider dans l'organisation de notre export [...] On s'appelle plus souvent qu'avant. On essaye de maintenir des relations informelles. Par exemple, nous nous rendons très souvent en Allemagne et nous essayons de croiser nos partenaires aux salons internationaux [...] Depuis l'été 2022, nous n'y allons pas pour trouver de nouveaux partenaires mais pour revoir les actuels* » (AR3).

En même temps, pendant cette période, le gouvernement russe sert d'intermédiaire et propose de nouvelles destinations à l'export pour les entreprises russes. La Russie développe activement des relations économiques avec les pays de l'ex-bloc URSS (Biélorussie, Ouzbékistan, Kirghizstan, Kazakhstan), mais aussi la Turquie, la Chine, l'Inde, le Mexique, des pays d'Afrique, d'Asie et du Moyen Orient. Plusieurs manifestations sont organisées à Moscou dont l'objectif est de promouvoir ces pays. Durant ces rencontres, les cinq PME saisissent des opportunités et développent l'export en Chine (A, B, D), Afrique (A, C, E), Inde (B, E), Vietnam (B), Kazakhstan (C), ou encore Moldavie (C).

Pour conclure, cette deuxième période a été fortement marquée par la refonte du réseau d'accompagnement à l'export, des changements d'acteurs (au niveau du pivot des réseaux), le développement de ressources partagées, le renforcement des relations informelles entre entreprises mais aussi par l'exploration de nouvelles destinations internationales.

Phase 3 – Stabilisation du conflit de janvier 2023 à mars 2024 : adaptation et réorientation

Contexte politico-économique : stabilisation du conflit et influence institutionnelle. Depuis 2023, les pouvoirs publics russes mettent l'accent sur le développement de l'export vers les pays « amicaux »¹⁰ et pays neutres, et cherchent à

¹⁰ https://www.courrierinternational.com/article/societe-la-russie-se-propose-d-accueillir-ceux-qui-rejettent-la-decadence-occidentale_222515

renforcer leur présence à l'international dans ces destinations. Le gouvernement russe développe activement des outils d'accompagnement numériques pour aider les entreprises russes. Dans cette phase, la collaboration avec les pays amicaux est souhaitable. L'analyse d'une trentaine d'articles de presse parus dans des journaux russes laisse paraître leur vision négative de la situation économique et politique en Europe et aux Etats-Unis. Les journaux russes désinforment la population ; les pays européens sont représentés comme des pays dangereux.

Organisation et actions : Cette phase est marquée par l'adaptation des activités internationales au nouveau contexte et une réorientation des activités. Les dirigeants se focalisent sur les partenaires sûrs en renforçant leurs relations déjà existantes ou nouvellement établies sur des destinations autorisées par le gouvernement et moins risquées. La chaîne logistique et les moyens de paiement sont adaptés au nouveau contexte avec de nouveaux partenaires logistiques pour l'acheminement des produits. Les équipes de direction décident d'utiliser les nouveaux outils digitaux pour la gestion des opérations, permettant ainsi de fluidifier les procédures export et d'être plus réactifs.

Selon les entreprises interrogées, les nouveaux acteurs digitaux institutionnels prennent rapidement leur place dans la coordination du réseau d'acteurs d'accompagnement à l'international. Dès janvier 2023, **le pivot du réseau n'est plus, comme avant, ni le gouvernement de la région, ni l'agence de développement économique mais les nouvelles plateformes digitales telles que « My export »** (26 répondants) **et « Export center »** (22 répondants) mises en place par le gouvernement russe en 2020 et renforcées en 2023 (Entreprises A, B, C, D, E) ; *« ...depuis mars 2023, nous utilisons la plateforme digitale « My export », nous n'avons pas besoin de contacter plusieurs services locaux, tout est en ligne, on appelle nos anciens partenaires plutôt pour prendre des nouvelles et se soutenir moralement »* (AR1) ; *« On observe une vraie digitalisation du service d'accompagnement. C'est vraiment une chance pour nous et cela nous correspond. [...] On n'est plus dépendant des autres dans l'attente de services »* (CR1).

Réseau : renforcement d'une communauté digitale. Ce nouveau réseau mis en place autour du pivot digital est de nature fermée avec des relations de proximité entre les acteurs (31 répondants) **et des barrières à l'entrée** (19 répondants) : *« On a beaucoup moins de partenaires qu'avant, on ne recherche pas de nouveaux facilitateurs d'accompagnement, on se méfie des structures privées et des partenaires internationaux »* (CR3). **La nature des collaborations est plutôt formelle** (21 répondants) : *« nous recherchons maintenant plutôt des relations contractuelles avec nos partenaires »* (BR1). Il y a toujours des relations informelles mais ce type de relation a besoin d'être beaucoup plus entretenu qu'avant : *« je suis allé personnellement voir mon partenaire en Italie l'été dernier. Ce n'est pas à cause des intérêts économiques. L'Italie représente seulement 5 % de mon CA à l'export mais c'est très important de prendre soin de notre réseau surtout quand les partenaires nous restent fidèles »* (CR1). *« Un moment donné on s'est retrouvé uniquement avec notre principal partenaire italien. On est beaucoup plus méfiant pour les partenaires internationaux »* (DR2).

En conclusion, les cinq entreprises ont été amenées à repenser et à mettre en place de nouveaux business model basés non pas sur le « *made in Russia* » comme avant mais sur la qualité des produits, le fameux « fait main ». La taille des réseaux d'accompagnement à l'international s'est fortement réduite (perte de plus d'un tiers des membres) ; cependant, les relations entre les acteurs sont beaucoup plus transparentes et le nombre de ressources provenant des acteurs est plus important qu'avant. Les tableaux 1 et 2 synthétisent les phases de résilience des PME internationales russes en faisant le focus sur les stratégies et actions (tableau 1) ainsi que sur les réseaux (tableau 2).

Discussion

L'étude longitudinale nous a permis d'identifier quatre phases de résilience (soit une de plus que la littérature) et pour chacune, d'analyser comment, via leurs réseaux internationaux, les cinq PME réussissent à faire face à un choc exogène. C'est de ces différents aspects de la résilience que nous souhaitons discuter.

Concernant le **genre**, les termes « environnement », « environnemental », « durable » et « durabilité » sont davantage associés à la variable Femme qu'Homme. Mais les écarts, bien que statistiquement significatifs restent modestes.

Les phases du processus de résilience

La phase 0 est la phase avant le choc. Elle correspond à une phase « normale » où les PME organisent leurs activités internationales. La littérature la nomme phase de pré-adversité (Su & Junge, 2023) ou d'anticipation (Duchek, 2020 ; Ma *et al.*, 2018 ; Vakizadeh & Haase, 2020). Durant cette phase les entreprises observent leur environnement, identifient les signaux faibles, anticipent et se préparent à d'éventuelles crises en mettant en place une organisation, des ressources ou bien encore des plans et procédures. Pour les cinq PME russes, cette phase n'est pas aussi marquée : il n'y a pas de procédures d'anticipation ou de prévention des risques. Néanmoins, ces PME ont une multitude de partenaires sur des zones géographiques variées et leurs réseaux de distributeurs et logisticiens sont établis ; l'activité internationale est structurée en interne avec des équipes dédiées et est considérée comme stratégique par le management. La vision internationale est forte mais l'international ne représente pas plus de 50% de leur chiffre d'affaires.

Nos phases 1 et 2 correspondent à la phase de « *coping* » (Duchek, 2020 ; Vakizadeh & Hasse, 2021 ; Ma *et al.*, 2018) ou d'« *adversity* » (Su & Junge, 2023). Un premier apport intéressant révélé par notre étude est que cette phase d'absorption du choc n'est pas si homogène et peut être scindée en deux phases distinctes : la phase 1 de « Revers et survie » très courte, voire instantanée où les entreprises subissent le choc et essaient de survivre et, la phase 2 de « Continuité et rebond » plus ou moins longue où les entreprises développent des solutions très rapidement pour continuer leur activité et rebondir. Ces deux phases font écho aux phases de « *collapse* » et « *recovery & reorganization* » (Linnenluecke et Griffiths, 2010). Durant ces deux phases, quatre actions sont essentielles pour développer la résilience : le *sensemaking*, l'absorption, l'adaptation et la coordination (Su & Junge, 2023). La phase 1 correspond à la « première rencontre » avec le choc exogène : les équipes dirigeantes mettent en place une stratégie de « survie » dont l'objectif principal est la sauvegarde des activités domestiques et internationales ainsi que celle du réseau de partenaires. Contrairement aux modèles sur le processus de résilience organisationnelle (Su & Junge, 2023 ; Duchek, 2020 ; Ma *et al.*, 2018 ; Vakizadeh & Haase, 2020), les PME russes n'anticipent pas ou ne se préparent à la survenue du choc, malgré le début des tensions russo-ukrainiennes depuis 2014. En conséquence, en phase 1, il y a un effondrement (« *collapse* » chez Linnenluecke & Griffiths, 2010) de leur performance internationale. En revanche, la phase 2 est caractérisée par plus de proactivité avec une forte volonté d'assurer la continuité des échanges basés sur la confiance et de réorienter les destinations à l'international afin d'ouvrir de nouveaux pays. Les entrepreneurs cherchent également à développer de nouvelles relations en s'appuyant sur les partenaires existants, mais aussi les concurrents et entreprises d'autres secteurs issus de différentes régions russes.

A l'instar de la littérature (Duchek, 2020 ; Vakizadeh & Hasse, 2021 ; Su & Junge, 2023 ; Ma *et al.*, 2018), notre phase 3 « *Adaptation et réorientation* » est une phase de transformation où la réflexion et l'apprentissage sont importants (Duchek, 2020 ; Su & Junge, 2023 ; Ma *et al.*, 2018). Les entreprises s'adaptent au nouveau contexte de conflit en réorientant leurs activités internationales, en mettant en place de nouveaux circuits de distribution et en établissant de nouvelles routines pour les opérations internationales. Une organisation nouvelle voit le jour avec des relations de confiance moins nombreuses mais plus fortes avec des partenaires / distributeurs. Durant cette phase 3, les PME digitalisent complètement le processus export (Eriksson *et al.*, 2022) à l'aide d'acteurs institutionnels. De plus, nous constatons les prémices d'un développement de mécanismes d'apprentissage afin d'anticiper des chocs futurs ; cela fait écho aux résultats de Pünderich *et al.* (2021) sur les crises.

Bien que les PME russes soient plus vulnérables en phase 1 à cause de leurs ressources limitées, elles font preuve d'une grande flexibilité en phases 2 et 3. Elles s'appuient sur leurs équipes managériales et leur capacité à réseauter à l'international pour assurer la continuité de leurs opérations et le développement international sur d'autres destinations.

La résilience : un processus dynamique

Nos résultats révèlent que la résilience organisationnelle constitue un processus adaptatif influencé par les facteurs de contingence associés au choc, processus qui s'articule en quatre phases. Les dirigeants et leurs équipes pivotent et réorientent rapidement leurs actions pour d'abord survivre, puis pour maintenir leur trajectoire internationale. Enfin, ils restructurent les activités internationales en faisant évoluer leur *business model* et en développant de nouveaux processus plus agiles pour *in fine* se renouveler stratégiquement (Herbane, 2019). Ainsi, la résilience organisationnelle des PME internationales russes peut être vue comme un processus dynamique et complexe mis en œuvre par les dirigeants et leurs équipes, et pas seulement comme une réaction à un événement imprévu. Nos résultats vont dans le sens des conclusions de Saad *et al.* (2021) qui militent pour une vision plus dynamique de la réalité de la résilience ; nous complétons leur résultat en montrant que réactivité et proactivité ne s'opposent pas mais interagissent, créant ainsi une dynamique de résilience.

L'adaptabilité, le développement de nouvelles capacités pour saisir les opportunités commerciales à l'international et le maintien des performances de l'entreprise sur le marché international (Williams *et al.*, 2013 ; Saad *et al.*, 2021) sont caractéristiques des cas étudiés, démontrant ainsi leur résilience organisationnelle. Un parallèle peut être fait entre les quatre états dynamiques du *business model* de Galkina *et al.* (2023) et les quatre phases observées dans notre étude : les PME internationales arrivent à contrôler leurs activités clefs, dynamiser et adapter leurs *business models* à l'environnement changeant tout au long du processus de résilience. Ces adaptations se font très rapidement et les entrepreneurs sont toujours accompagnés par leurs réseaux (Miocevic, 2016 ; Fath *et al.*, 2021), réseaux qui eux-mêmes changent.

Conz & Magnani (2020) mettent en avant la dimension temporelle de la résilience comme étant un processus dynamique en trois phases (« *proactive* », « *absorptive* » ou « *adaptive* », « *reactive* ») caractérisé par des capacités spécifiques à chaque phase. Nos PME russes ne possèdent pas de capacités de résilience proactives qui pourraient être les antécédents des capacités d'absorption et d'adaptation observées durant la phase de « coping » (Conz & Magnani, 2020 ; Duchek, 2020). Cependant, la flexibilité et l'agilité liées à leur mode d'organisation, de management et leur petite taille leur permettent de déployer des capacités d'absorption et d'adaptation dans la phase 2 « Continuité et Rebond ». Ces capacités peuvent ainsi contribuer au développement de capacités de réaction (Conz & Magnani, 2020) en phase 3 après la survenue du choc.

Processus de résilience et évolution des réseaux

Le réseau est pour les PME internationales un moteur d'internationalisation (Belote *et al.*, 2019 ; Sidibé, 2023), mais il se révèle aussi comme une ressource participant au processus de résilience organisationnelle durant chacune des phases.

Durant la phase 0 « Pré-choc », les cinq PME mobilisent le réseau institutionnel régional. Elles privilégient les relations avec les pays occidentaux à travers l'exportation directe ou indirecte et s'appuient sur les chambres de commerces régionales russes ou internationales. Le rôle de ces réseaux institutionnels est d'organiser et de faciliter les contacts et échanges entre les PME russes et leurs partenaires. Les contacts, les visites ainsi que les rencontres sur les salons ou sur les événements organisés par la chambre régionale russe permettent de densifier les relations

commerciales ou d'échanger des informations sur les marchés ciblés. Contrairement à ce qui est décrit dans la littérature sur le processus de résilience (Duchek, 2020 ; Conz & Magnani, 2020), les PME ne font pas de veille et n'ont pas de procédures pour anticiper un éventuel choc.

De ce fait, durant la phase 1 « Revers et survie », les relations avec les institutions et partenaires occidentaux sont stoppées nettes. Il n'y a donc plus de réseaux pour assurer la continuité des activités. Les réseaux institutionnels régionaux russes ne peuvent également plus être mobilisés. Les PME russes doivent cependant acheminer ou rapatrier leurs marchandises et assurer la continuité de leur approvisionnement pour la production. Elles créent dans l'urgence de nouveaux réseaux logistiques et commerciaux pour assurer leur survie. Dans cet objectif, elles vont chercher de nouveaux logisticiens, des concurrents ou des entreprises essentiellement russes issues d'autres secteurs, mais aussi de pays amis, notamment pour le paiement et le suivi des marchandises. Des cellules de crise sont créées pour établir en urgence de nouvelles relations informelles afin de continuer la production et les activités internationales. Les dirigeants et leurs équipes ont une démarche proactive.

Durant la phase 2 « Continuité et rebond », il y a une réorganisation du réseau institutionnel russe par le gouvernement. Ce dernier propose des événements et mises en relations vers de nouvelles destinations ainsi que de nouveaux systèmes de paiements. L'appui du gouvernement russe permet ainsi la création d'un nouveau réseau de partenaires de confiance. En résumé, les PME russes entretiennent donc d'un côté, leur réseau informel de logistique et de distribution pour maintenir la continuité des activités et de l'autre, elles identifient de nouveaux intermédiaires et clients de façon formelle pour créer un nouveau réseau de vente sur de nouvelles destinations.

Durant la phase 3 « Adaptation et réorientation », les PME formalisent des réseaux d'échanges informels initiés précédemment. Elles digitalisent complètement leurs échanges à travers les plateformes institutionnelles d'export. Les processus de production et d'approvisionnement sont normalisés ; les relations entre les partenaires se renforcent à travers la contractualisation avec un nombre limité de partenaires sur les nouvelles destinations. L'objectif est la densification des échanges sur un nombre réduit d'acteurs de confiance. Le réseau commercial se structure grâce à la digitalisation des procédures export et les mises en relation du gouvernement central russe. Les dirigeants des PME russes gardent néanmoins des contacts informels avec certains partenaires européens qui le souhaitent malgré l'interdiction des échanges avec les pays inamicaux.

Notre étude, en mobilisant l'approche réseau, complète les modèles théoriques développés par Duchek (2020) et Conz & Magnani (2020) basés sur les capacités des organisations durant les différentes phases. En effet, les réseaux, informels ou formels, permettent de construire la résilience organisationnelle des PME au cours des phases. Les réseaux informels sont plutôt mobilisés lors de la phase 1 « Revers et survie » et la phase 2 « Continuité et rebond » pour trouver des solutions logistiques ou pour développer de nouvelles relations commerciales. Alors que les réseaux formels apparaissent en phase 3 « Adaptation et réorientation », dès lors que les PME ont besoin de contacts solides sur des destinations clés avec des partenaires de confiance. Les relations de confiance avec les partenaires du réseau augmentent la résilience en offrant un soutien mutuel (Fath *et al.*, 2021) et en facilitant également la transformation du modèle économique. Cette stabilisation est orientée par les institutions russes à travers le choix des destinations et la digitalisation des opérations et de la communication (Deprince *et al.*, 2021).

Conclusion

Notre étude de cinq PME internationales russes montre qu'à la suite d'un choc exogène, les PME passent, après la phase de pré-choc, par trois phases dynamiques de résilience : revers & survie, continuité & rebond et adaptation & réorientation. Chaque phase diffère en termes de types de réseau (informel ou institutionnel). Pour chacune et en fonction de la situation de conflit, nous observons un bouleversement, quelques fois radical, des réseaux internationaux mobilisés par les PME et une adaptation rapide dans la sélection des partenaires et relations d'affaires.

D'un point de vue théorique, nos contributions sont triples. Notre première contribution a trait aux phases du processus : nous confirmons l'adéquation de nos phases avec celles des modèles identifiés par la littérature ; nous y apportons une granularité au niveau du séquençage et de la temporalité les adaptant au cas spécifique de la PME. Ainsi nous identifions notamment que la phase d'absorption (identifiée chez les grandes entreprises comme étant homogène) se scinde en deux dans le cas des PME (Revers & survie et Continuité & rebond). Notre deuxième contribution théorique a trait à la résilience organisationnelle. La littérature sur la résilience organisationnelle est très majoritairement conceptuelle avec peu de travaux testant ou observant empiriquement la résilience des organisations, et notamment des PME. Notre étude constitue ainsi une avancée majeure dans la connaissance de la résilience dans les entreprises de petite taille.

Enfin, notre troisième contribution théorique porte sur la littérature sur les réseaux appliquée à l'internationalisation en contexte de choc. En croisant la mobilisation du réseau (et son évolution selon les phases) et le processus de résilience de PME internationales face à un choc exogène, nous mettons à jour ce processus peu étudié sur ce type d'entreprises.

Concernant les apports méthodologiques, notre étude, en ouvrant la « *black box* », offre une confrontation des modèles de résilience via une approche longitudinale répondant ainsi aux appels de Hillmann & Guenther (2021) pour une meilleure compréhension de la résilience et de l'utilisation des réseaux pour soutenir l'internationalisation des PME lors d'un choc exogène.

Bien sûr, notre recherche comporte également quelques limites qui suggèrent des orientations pour des recherches ultérieures. Nous nous sommes concentrés sur un échantillon de PME russes dans une seule région. Il serait intéressant d'examiner d'autres contextes pour découvrir d'éventuelles différences notables dans l'utilisation des réseaux lors du processus de résilience. Des extensions à d'autres régions ou contextes géographiques pourraient révéler si le pays d'origine de la PME influe sur son utilisation des réseaux durant un choc exogène ; nous pensons que les caractéristiques économiques, institutionnelles et culturelles du pays d'origine influencent probablement la manière dont les PME mobilisent les différents réseaux. D'autres facteurs d'hétérogénéité entre les PME, tels que les contextes industriels, pourraient être observés afin d'étudier l'utilisation des réseaux par les PME pour leur internationalisation.

Concernant les implications managériales, nous conseillons aux managers d'investir dans des outils de collaboration en ligne pour améliorer la coordination interne. En effet, ce type d'outils permettent aux PME un suivi agile des projets ; ils sont essentiels pour assurer la continuité des opérations et une coordination efficace en période de crise. Nous incitons également les PME à utiliser les réseaux sociaux et les solutions de communication en ligne pour maintenir une interaction régulière avec leurs clients, les tenir informés et ainsi maintenir leur fidélité en leur offrant un service continu en cas de perturbation. Dans la même veine, nous recommandons la mise en place de plateformes digitales pour suivre en temps réel les évolutions des marchés et réagir plus rapidement aux problèmes émergents. Ainsi les dirigeants de PME doivent percevoir les plateformes digitales non seulement comme des outils de productivité, mais aussi comme des leviers stratégiques pour renforcer leur résilience organisationnelle. Cela passe par des investissements dans les technologies appropriées, la formation des équipes et l'adaptation des modèles d'affaires pour mieux résister aux chocs exogènes. Enfin, les politiques publiques peuvent offrir aux PME un ensemble d'outils pour créer un cadre favorable propice à l'amélioration de leur résilience organisationnelle (fonds de soutien, incitations fiscales, programmes de formations, etc.). Les managers doivent être proactifs dans l'identification et l'exploitation des ressources et des programmes mis en place par les gouvernements.

De façon plus large, cette étude vise à fournir des perspectives nouvelles sur la manière dont les PME internationales peuvent, notamment via une gestion proactive de leur réseau, renforcer leur résilience suite à un choc exogène. Elle souligne également l'importance pour les pouvoirs publics de renforcer les réseaux et leur diversité pour

soutenir les PME dans un environnement en mutation et où les chocs exogènes (crise climatique, attentats, etc.) sont amenés à se multiplier.

Références

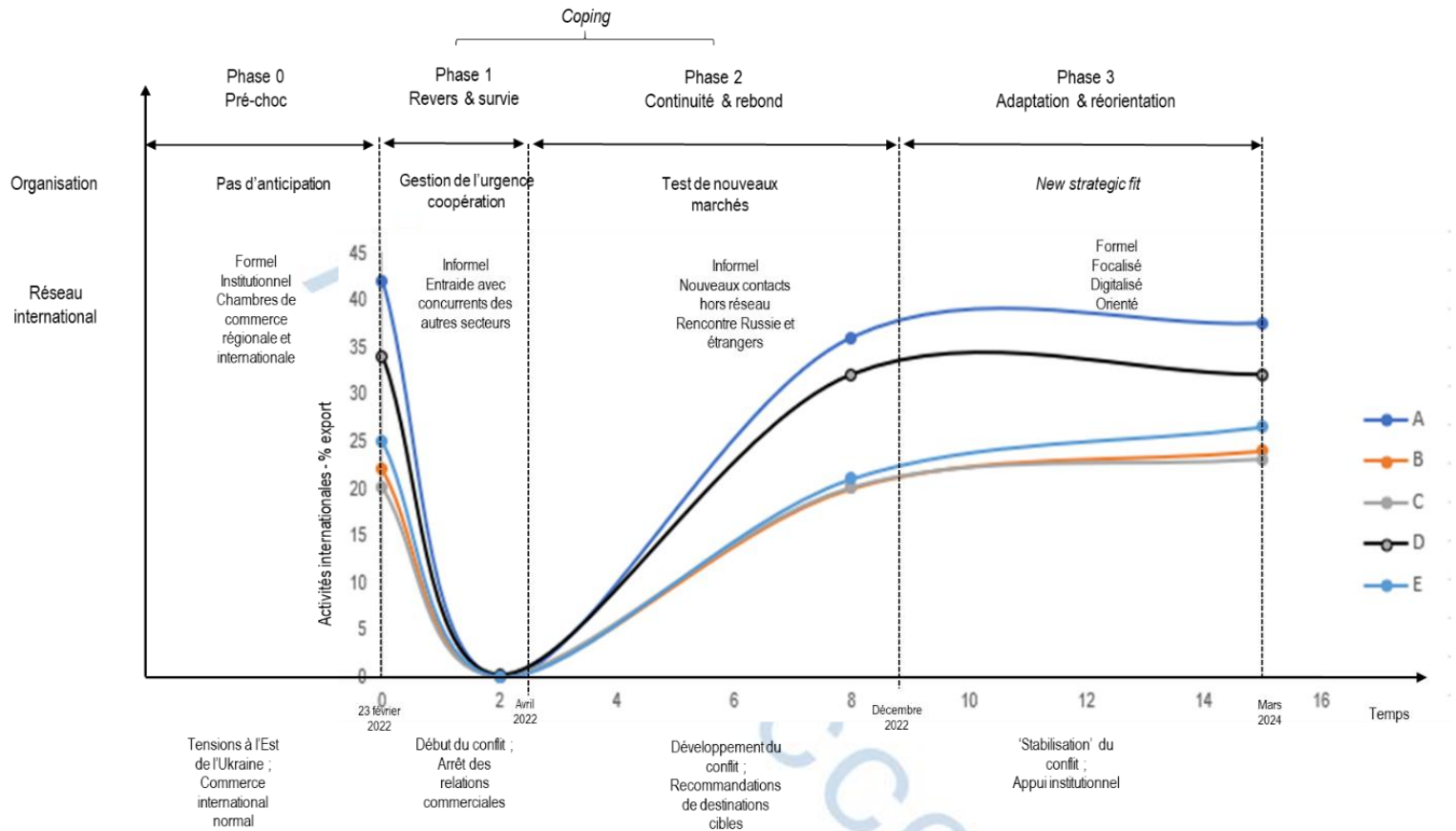
- Belhoste, N., Bocquet, R., Favre-Bonté, V., & Bally, F. (2019). How do SMEs use support services during their internationalisation process: A comparative study of French traditional SMEs and INVs in Asia. *International Small Business Journal*, 37(8), 804-830. <https://doi.org/10.1177/0266242619871165>
- Bhamra, R., Dani, S., & Burnard, K. 2011. Resilience: the concept, a literature review and future directions. *International Journal of Production Research*, 49(18): 5375–5393. <https://doi.org/10.1080/00207543.2011.563826>
- Branicki, L. J., Sullivan-Taylor, B., & Livschitz, S. R. (2017). How entrepreneurial resilience generates resilient SMEs. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 24(7), 1244-1263. <https://doi.org/10.1108/IJEBr-11-2016-0396>
- Conz, E., & Magnani, G. (2020). A dynamic perspective on the resilience of firms: A systematic literature review and a framework for future research. *European Management Journal*, 38(3), 400-412. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.12.004>
- Deprince, É., Mayrhofer, U., & Pereira Pündrich, A. (2021). Quelle communication de crise pour les PME internationalisées dans un contexte de pandémie ? *Revue internationale PME*, 34(3), 167-183. <https://doi.org/10.7202/1084339ar>
- Dominguez, N., Mayrhofer, U., & Obadia, C. (2020). Internationalisation des PME : le rôle du partage d'informations dans les réseaux. *Revue internationale PME*, 33(1), 13-40. <https://doi.org/10.7202/1069282ar>
- Duchek, S. (2020). Organizational resilience: a capability-based conceptualization. *Business research*, 13(1), 215-246. <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7>
- Eisenhardt, K.M., & Graebner, M.E., (2007). Theory Building from Cases: Opportunities And Challenges. *Academy Management Journal*, 50, 25–32. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.24160888>
- Eriksson, T., Heikkilä, M., & Nummela, N. (2022). Business model innovation for resilient international growth. *Small Enterprise Research*, 29(3), 205-226. <https://doi.org/10.1080/13215906.2022.2092890>
- Fath, B., Fiedler, A., Sinkovics, N., Sinkovics, R. R., & Sullivan-Taylor, B. (2021). International relationships and resilience of New Zealand SME exporters during COVID-19. *Critical Perspectives on International Business*, 17(2), 359-379. <https://doi.org/10.1108/cpoib-05-2020-0061>
- Galkina, T., Atkova, I., & Gabrielsson, P. (2023). Business modeling under adversity: Resilience in international firms. *Strategic Entrepreneurship Journal*. <https://doi.org/10.1002/sej.1474>
- Gilmore, A. & Carson, D. (1999). Entrepreneurial Marketing by Networking, *New England Journal of Entrepreneurship*, 2(2), 31-39.
- Héral, M. (2023). L'intermédiation par les acteurs de l'écosystème d'accompagnement à l'internationalisation. *Management International*, 27(2), 144-156. <https://doi.org/10.59876/a-fazx-csr5>
- Herbane, B. (2019). Rethinking organizational resilience and strategic renewal in SMEs. *Entrepreneurship & Regional Development*, 31(5-6), 476-495. <https://doi.org/10.1080/08985626.2018.1541594>
- Hillmann, J., & Guenther, E. (2021). Organizational resilience: a valuable construct for management research? *International Journal of Management Reviews*, 23(1), 7-44. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12239>

- Hlady-Rispal, M. (2015). Une stratégie de recherche en gestion : l'étude de cas. *Revue française de Gestion*, 41(253), 251-266. <https://doi.org/10.3166/RFG.253.251-266>
- Iborra, M., Safón, V., & Dolz, C. (2020). What explains the resilience of SMEs? Ambidexterity capability and strategic consistency. *Long Range Planning*, 53(6), 101947. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2019.101947>
- Krishnaswamy, K. N., Sivakumar, A. I., & Mathirajan, M. (2006). *Management research methodology: Integration of principles, methods and techniques*. Pearson Education India.
- Lengnick-Hall C.A., Beck T.E., & Lengnick-Hall M.I. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 21, 243-255. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.07.001>
- Linnenluecke, M., & Griffiths, A. (2010). Beyond adaptation: Resilience for business in light of climate change and weather extremes. *Business & Society*, 49(3), 477-511. <https://doi.org/10.1177/0007650310368814>
- Linnenluecke, M. K., & Griffiths, A. (2012). Assessing organizational resilience to climate and weather extremes: complexities and methodological pathways, *Climatic change*, 113, 933-947. <https://doi.org/10.1007/s10584-011-0380-6>
- Linnenluecke, M. K. (2017). Resilience in business and management research: A review of influential publications and a research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 19(1), 4-30. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12076>
- Ma, Z., Xiao, L., & Yin, J. (2018). Toward a dynamic model of organizational resilience. *Nankai Business Review International*, 9(3), 246-263. <https://doi.org/10.1108/NBRI-07-2017-0041>
- Meschi, M. (2022). Chocs exogènes et management international : revue systématique et programme de recherche. *Management International*, 26(spécial). <https://doi.org/10.7202/1098576ar>
- Meschi, M. (2023). *Chocs exogènes et internationalisation des petites et moyennes entreprises exportatrices : une approche par le portefeuille de marchés*. Doctoral dissertation, Université Côte d'Azur.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (2003). *Analyse des données qualitatives*. De Boeck Supérieur.
- Minic, D. (2024). How the Russian army changed its concept of war, 1993–2022. *Journal of Strategic Studies*, 47(1), 29-63. <https://doi.org/10.1080/01402390.2023.2199445>
- Miocevic, D. (2016). The antecedents of relational capital in key exporter-importer relationships: An institutional perspective. *International Marketing Review*, 33(2), 196-218. <https://doi.org/10.1108/IMR-02-2015-0022>
- Orcier, P. (2022). Guerre en Ukraine : quelques clés sur un conflit en cours (situation en novembre 2022). *Géoconfluences*.
- Pal, R., Torstensson, H., & Mattila, H. 2014. Antecedents of organizational resilience in economic crises—an empirical study of Swedish textile and clothing SMEs. *International Journal of Production Economics*, 147, 410–428. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2013.02.031>
- Pündrich, A. P., Delgado, N. A., & Barin-Cruz, L. (2021). The use of corporate social responsibility in the recovery phase of crisis management: A case study in the Brazilian company Petrobras. *Journal of Cleaner Production*, 329, 129741. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.129741>
- Saad, M. H., Hagelaar, G., van der Velde, G., & Omta, S. W. F. (2021). Conceptualization of SMEs' business resilience: A systematic literature review. *Cogent Business & Management*, 8(1), 1938347. <https://doi.org/10.1080/23311975.2021.1938347>
- Sidibé, D. (2023). Analyse du rôle des réseaux dans les processus institutionnels d'internationalisation des PME françaises en Afrique de l'Ouest. *Revue de l'Entrepreneuriat/Review of Entrepreneurship*, 22(3), 73-96.

- Su, W., & Junge, S. (2023). Unlocking the recipe for organizational resilience: A review and future research directions. *European Management Journal*, 41(6), 1086-1105. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2023.03.002>
- Torres, A. P., Marshall, M. I., & Sydnor, S. (2019). Does social capital pay off? The case of small business resilience after Hurricane Katrina. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 27(2), 168-181. <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12248>
- Vakilzadeh, K., & Haase, A. (2021). The building blocks of organizational resilience: A review of the empirical literature. *Continuity & Resilience Review*, 3(1), 1-21. <https://doi.org/10.1108/CRR-04-2020-0002>
- Williams, T. (2005). Cooperation by design: Structure and cooperation in interorganizational networks. *Journal of Business Research*, 58(2), 223-231. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(02\)00497-6](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(02)00497-6)
- Williams, N., Vorley, T., & Ketikidis, P. H. (2013). Economic resilience and entrepreneurship: A case study of the Thessaloniki City Region. *Local economy*, 28(4), 399-415. <https://doi.org/10.1177/0269094213475993>
- Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods* (Vol. 5). Sage.

Figures

Figure 1. Phases de résilience des PME internationales russes



Tableaux

Tableau 1. Phases de résilience des PME internationales russes : stratégie et actions

Phase	Phase 0 Situation avant conflit Pré-choc	Phase 1 Début du conflit Revers et survie	Phase 2 Développement du conflit Continuité et rebond	Phase 3 Stabilisation du conflit Adaptation et réorientation
Date	Jusqu'au 23 février 2022	24 février - fin avril 2022 (2 mois)	Mai - décembre 2022 (8 mois)	Janvier 2023 – mars 2024 (15 mois)
Contraintes internationales - sanctions		Début de la guerre Russie-Ukraine ; Arrêt des échanges entre la Russie et l'Occident.	Développement des zones de conflits en Ukraine ; Sanctions économiques : arrêt du système bancaire Swift, fermeture des voies maritimes, aériennes et terrestres.	Mise en place d'un nouveau système bancaire russe.
Stratégie - business model international	Développement des activités domestiques et internationales ' <i>Made in Russia</i> '	Survie – maintien de l'international Sauvegarde des activités domestiques et internationales.	Continuité Volonté d'assurer les commandes en cours ; Continuité des échanges basés sur la confiance ; Ouverture vers de nouvelles destinations.	Réorientation Digitalisation et focalisation ; Mise en avant de la qualité et du « fait main ».
Décisions entrepreneurs - actions de résilience		Cellule de crise ; Réorganisation du BM et de l'export ; Maintien des activités internationales quoi qu'il en coûte ; Honorer les commandes en cours ; Trouver de nouveaux réseaux d'approvisionnement ; Assurer le maintien de la production.	Réorientation des destinations à l'international ; Assurer les commandes et les relations en cours ; Relation basée sur la confiance dans les échanges (car les garanties sont limitées) ; Trouver de nouveaux réseaux informels d'échanges pour continuer à envoyer les marchandises ; Appui sur les concurrents ou des entreprises d'autres secteurs.	Digitalisation des process export par l'utilisation de plateformes digitales ; Réduction des interactions et fluidification des échanges. Intervention de l'Etat sur la politique d'exportation.

Tableau 2 : Phases de résilience des PME internationales russes et réseaux

Phase	Phase 0 Situation avant conflit Pré-choc	Phase 1 Début du conflit Revers et survie	Phase 2 Développement du conflit Continuité et rebond	Phase 3 Stabilisation du conflit Adaptation et réorientation
Réseau institutionnel à l'international	Chambres régionales russes d'aide à l'export ; Lien CCI et structure export des différents pays.	Rupture totale des contacts ; Annulation de la présence aux événements CCI et des agences de développement.	Réorganisation des réseaux d'accompagnement à l'international ; Nouveaux intermédiaires trouvés ; Ouverture et mise en avant par le gouvernement de nouvelles destinations (Ex-URSS ; Asie ; Afrique).	Organisation d'événements export en Russie avec les pays amis ou neutres ; Plateformes digitales d'export russes : Myexport et Exportcenter.
Logistique production	Entreprises russes et européennes présentes dans la région	Perte des réseaux logistiques ; Augmentation des coûts ; Rupture de stocks.	Maintien des flux logistiques (acheminement marchandises) et de la production.	Normalisation des process d'approvisionnement et de production.
Réseau formel entreprise	Ventes directes + réseaux de distributeurs Europe et Amérique du Nord.	Arrêt du réseau de distribution Europe de l'Ouest + Amérique du Nord ; Rupture logistique ; Arrêt de nombreux contrats.	Arrêt des réseaux formels d'échanges avec les distributeurs et les structures d'accompagnement internationales.	Formalisation des échanges ; Développement des contrats ; Renforcements des relation avec un nombre limité d'intermédiaires ou de partenaires sur les nouvelles destinations ; Densification des échanges sur un nombre réduit d'acteurs.
Réseau informel entreprise	Liens entre les acteurs. Plusieurs actions d'animation du réseau ont été mises en place par les dirigeants.	Arrêt des contacts. Contact informel pour trouver des solutions logistiques	Développement de contacts et recherche d'intermédiaires de façon non-formelle et non-institutionnalisée ; Déplacements physiques pour créer ces nouvelles relations pour l'acheminement et la distribution.	Maintien des contacts informels avec les anciens partenaires qui le souhaitent en Europe.
Ventes internationales	A : 42% ; B : 22% ; C : 20% D : 34% E : 25%		A : 36% ; B : 20% ; C : 20% D : 32% ; E : 21%	A : 37,5% ; B : 24% ; C : 23% D : 32% ; E : 26,5%

Annexes

Annexe 1. Présentation des entreprises

Nom	Secteur d'activité	Date de création	Nombre d'employés 2022	1 ^{ère} internationalisation	Poursuite de l'internationalisation	% Export 2021	% Export 2022	% Export 2023
A	Purification d'eau	1991	154	1991, 6 mois après création, en Angleterre	Angleterre, Italie, USA, Allemagne, Afrique, Chine	42%	36%, arrêt export en Angleterre et USA, en Allemagne réduit à 80%, développement en Chine (+9%), stable pour Afrique, Arabie Saoudite (+7%)	37,5%
B	Aimant de terres / aimant néodime	2007	120	Septembre 2008, 3 mois après création, en Allemagne	Allemagne, Angleterre, USA, Finlande, France, Inde, Vietnam, Chine, Ouzbékistan	22%	20% (arrêt USA et France ; nouvelle destination Arménie, Géorgie, augmentation en Inde), projet au Mexique	24%
C	Purification d'air	2013	96	9 mois après création, au Mexique	Ukraine, Biélorussie, Géorgie, Ouzbékistan, Kirghizistan, Kazakhstan, Moldavie, Pologne, Allemagne, Mexique, Italie	Environ 20%	Environ 20%, pas de changement mais par précaution, l'entreprise travaille les nouvelles destinations et a ouvert une filiale officielle il y a 6 mois en Kazakhstan (se prépare à transférer sa maison mère et changer de nom) Arménie, Biélorussie, Géorgie, Ouzbékistan, Kirghizistan, Moldavie, Italie Nouvelle destination : Vietnam, Kazakhstan	23%
D	Fabrication de hottes de cuisine	1996	260	1996, l'entreprise est créée grâce au soutien d'un partenaire en Italie (export 2 mois après création)	Italie, Biélorussie, Moldavie, Ouzbékistan, Kazakhstan, Ukraine	34%	Plus d'export en Ukraine depuis 2016. Pour les autres destinations pas de changement. Augmentation des ventes en Biélorussie. Projet en Roumanie et en Arabie Saoudite (à la suite de sa participation à une exposition)	32%
E	Fabrication de sources d'alimentation (énergie)	2016	68	2016, 5 mois après création	USA, Angleterre, Biélorussie, Allemagne, Pologne, Chine, Afrique,	25%	Plus d'export aux USA, Angleterre, Biélorussie. Pologne, Allemagne sans changement. Chine et Afrique : forte augmentation de l'export de 35% et 20 %. Export en Inde.	26,5%

Annexe 2. Les entretiens (41) et les personnes interrogées (26)

Entreprise A	
Répondant (R)	Durée de l'entretien
AR1 : PDG	1H40 ; 30 minutes ; 1H05
AR2 : Directeur Adjoint	50 minutes
AR3 : Directeur export	40 minutes ; 1H30 ; 45 minutes
AR4 : Responsable export zone Amérique du nord et Arabie Saoudite	40 minutes
AR5 : Responsable export Asie	30 minutes
AR6 : Responsable export zone Europe	20 minutes
AR7 : Responsable commercial et marketing	1H40
AR8 : Responsable de la production	1H10

Entreprise B	
Répondant (R)	Durée de l'entretien
BR1 : PDG	40 minutes ; 1H45 ; 1H15
BR2 : Directeur export	1H20 ; 30 minutes
BR3 : Responsable de la production	30 minutes
BR4 : Directeur communication, marketing et responsable export Arménie & Géorgie	1H50
BR5 : Responsable export zone Amérique du Nord + Europe + Mexique	55 minutes

Entreprise C	
Répondant (R)	Durée de l'entretien
CR1 : PDG	20 minutes ; 30 minutes
CR2 : Directeur adjoint	30 minutes ; 1H20
CR3 : Responsable export	1H50 ; 1H05
CR4 : Directeur commercial / marketing	1H20
CR5 : Directeur de la production	1H10

Entreprise D	
Répondant (R)	Durée de l'entretien
DR1 : PDG	1H20 ; 1H10
DR2 : Responsable export	1H00 ; 45 minutes
DR 3 : Directeur commercial / marketing	40 minutes
DR4 : Directeur de la production	45 minutes

Annexe 2 (suite). Les entretiens (41) et les personnes interrogées (26)

Entreprise E	
Répondant (R)	Durée de l'entretien
ER1 : PDG	40 minutes ; 1H20
ER2 : Responsable export	1H30 ; 30 minutes
ER3 : Directeur commercial / marketing	50 minutes
ER4 : Directeur de la production	1H40
ER5 : Directeur adjoint	30 minutes

Article accepté