



**HAL**  
open science

## Accompagnement des entrepreneurs de PME à l'international

François Goxe

► **To cite this version:**

François Goxe. Accompagnement des entrepreneurs de PME à l'international : natures, critiques et propositions. 7e Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation : "Risque, échec et réussite", Oct 2011, France. pp.1-20. hal-00674799

**HAL Id: hal-00674799**

**<https://hal.science/hal-00674799>**

Submitted on 28 Feb 2012

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

ACCOMPAGNEMENT DES ENTREPRENEURS DE PME À L'INTERNATIONAL:  
NATURES, CRITIQUES ET PROPOSITIONS

**François GOXE**

Université Paris-Dauphine, Reims Management School  
59, rue Pierre Taittinger - 51100 Reims  
[francois.goxe@dauphine.fr](mailto:francois.goxe@dauphine.fr); [francois.goxe@reims-ms.fr](mailto:francois.goxe@reims-ms.fr)

**7<sup>ème</sup> Congrès de l'Académie de L'Entrepreneuriat et de l'Innovation**  
**Paris, 12-15 octobre 2011**

## ACCOMPAGNEMENT DES ENTREPRENEURS DE PME À L'INTERNATIONAL: NATURES, CRITIQUES ET PROPOSITIONS

### Résumé :

Les structures (publiques, para-publiques et privées) destinées à accompagner l'entrepreneur au delà des frontières nationales revêtent différentes natures, promeuvent différentes actions destinées notamment à favoriser l'insertion, le passage de l'entrepreneur dans un milieu ou champ international voire global/transnational. Paradoxalement, on remarque que si les offres d'accompagnement sont à la fois nombreuses, relativement complètes et pertinentes, les structures qui les proposent sont fréquemment l'objet de critiques voire de rejet de la part d'entrepreneurs, pourtant potentiellement bénéficiaires. La présente communication propose ainsi une extension au champ international de l'analyse notamment développée par Léger-Jarniou (2005). Cette étude expose les diverses formes d'accompagnement international existantes ainsi que les structures (françaises) qui les proposent. En deuxième lieu, en nous appuyant sur une étude empirique qualitative auprès de 37 individus, entrepreneurs tentant de se développer en Chine et leurs accompagnateurs, nous exposerons et analyserons les critiques émises par certains à l'encontre de ces programmes et structures d'accompagnement. Nous proposerons enfin plusieurs pistes d'amélioration à visée managériale.

Mots-clés : Accompagnement, entrepreneuriat international, PME, réseaux

## **Introduction**

La recherche sur l'internationalisation des PME a montré que celles-ci se tournaient de plus en plus vers des marchés étrangers jusqu'alors accaparés par des firmes de plus grande taille (Coviello et McAuley, 1999; Etemad et Wright, 2003). Ces recherches, et notamment le courant émergent de l'entrepreneuriat international, se sont intéressées particulièrement à la performance finale des entreprises, au lien entre internationalisation et performance (Zhou et al., 2007). En revanche, les raisons pour lesquelles ces entreprises décident en premier lieu de développer leurs opérations hors des frontières nationales, le processus et les acteurs menant l'entreprise et l'entrepreneur à considérer et mener à bien une telle éventualité restent encore largement méconnus. Plusieurs études ont déjà souligné, dans le cadre du processus entrepreneurial domestique, le rôle d'acteurs extérieurs à l'entreprise et notamment des structures d'accompagnement prodiguant conseils et ressources aux entrepreneurs (ex. Albert et al., 1994; APCE, 1998, Barès, 2004 ; Fayolle, 2004), néanmoins les travaux analysant ces structures s'avèrent rares (Fayolle, 2004), ceux s'intéressant à l'accompagnement à l'international en particulier, quasi inexistant (Cousin, 2007).

Cette communication entend en partie remédier à ce manque en montrant tout d'abord que les structures d'accompagnement à l'international revêtent différentes natures et promeuvent différentes actions. Il entend également montrer que si ces offres d'accompagnement sont à la fois relativement complètes, pertinentes et nombreuses, les structures qui les proposent sont fréquemment l'objet de critiques voire de rejet de la part d'entrepreneurs pourtant potentiellement bénéficiaires. Comme le remarquait Léger Jarniou (2005) au sujet des entrepreneurs qui ne souhaitent pas avoir recours aux structures d'accompagnement, on peut légitimement penser que ceux-ci partent avec un handicap supplémentaire. L'internationalisation, processus complexe, nécessite par la nature du processus et de la PME (i.e son manque de ressources internes), l'apport d'acteurs extérieurs (Westhead et al., 2001). Un nombre croissant de travaux a ainsi souligné l'importance dans le processus d'un apport en ressources et connaissances de la part de « réseaux » constitués d'individus et d'organisations (ex. Hara et Kanai, 1994 ; Zhou et al. 2007). Il apparaît ainsi crucial d'identifier et d'analyser les raisons pour lesquelles les bénéficiaires

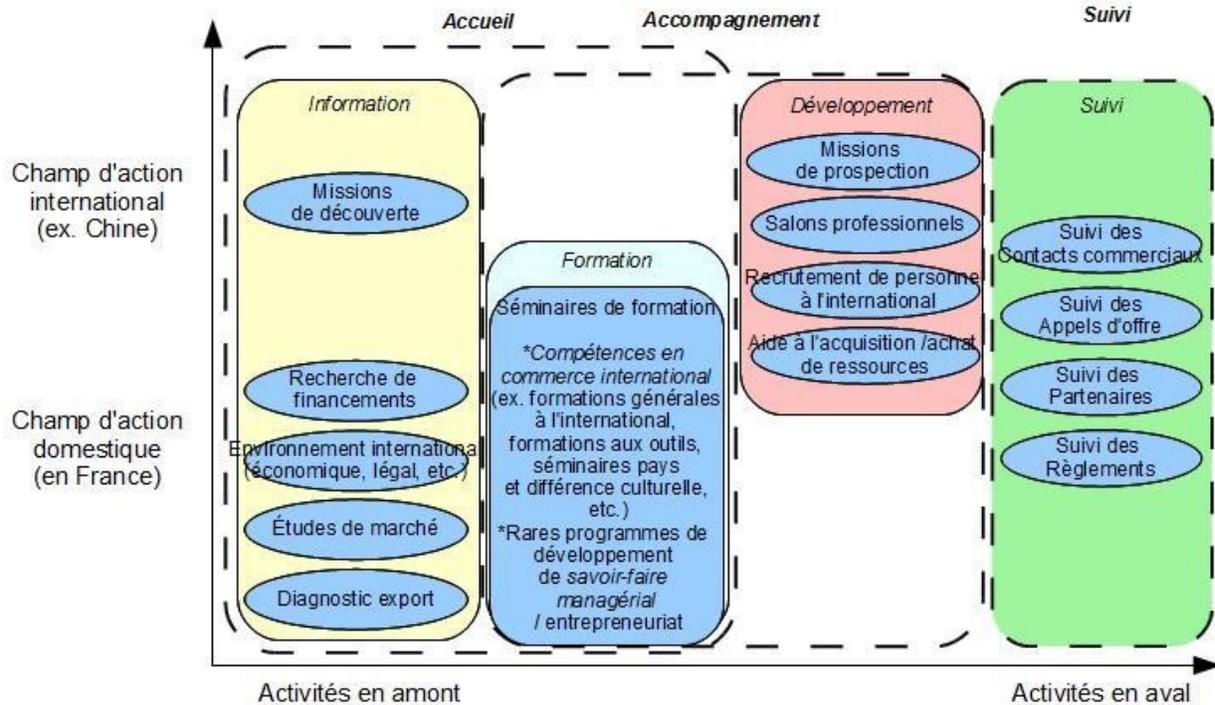
potentiels choisissent de se priver de tels appuis, les déficiences réelles ou supposées de ces structures, afin de tenter de lever ce handicap.

L'objet de cette communication est ainsi finalement de proposer une réflexion à visée managériale où nous analysons les structures d'accompagnement existantes et les critiques qui en sont faites par les entrepreneurs qui en bénéficient comme par ceux qui les rejettent. Nous adressons les questions suivantes: quelles sont ces aides au développement entrepreneurial international? Quelles sont les critiques émises à leur encontre et comment y répondre? Nous exposons, en premier lieu, les diverses formes d'accompagnement international existantes ainsi que les structures (françaises) qui les proposent. Sur la base de l'analyse de ces offres et les résultats empiriques d'une recherche qualitative, nous détaillons et analysons ensuite les critiques principales émises par certains entrepreneurs à l'encontre de ces structures et aides. Nous proposons enfin, sur la base de ces observations et de la littérature existante, plusieurs pistes d'amélioration de ces programmes.

## **1. Natures et acteurs de l'accompagnement international**

### **1.1 Natures de l'accompagnement**

Les programmes d'accompagnement international proposés par les services publics (Ministère des Affaires Étrangères - MAE, Ubifrance, Régions, etc.), parapublics (Chambres de Commerce et d'Industrie - CCI) et privés (consultants, Sociétés d'Accompagnement à l'International – SAI regroupées autour de l'association professionnelle des Opérateurs Spécialisés du Commerce International – OSCI) proposent pour la plupart aux entrepreneurs des aides à l'internationalisation reposant sur quatre pôles (illustrés par le Schéma 1.):



**Schéma 1.:** Pôles d'actions et activités des acteurs d'internationalisation à destination des entrepreneurs (Inspiré et complété à partir de la documentation OSCI, disponible à l'adresse <http://www.tradexperts.fr> [accédée le 12/12/2010])

- Une *information* à destination des entrepreneurs candidats à l'internationalisation, sous la forme d'études recensant les opportunités d'achat, de vente et/ou de production, une veille auprès d'organismes internationaux à l'origine de projets et appels d'offres, une information concernant les financements (ex. Coface, OSEO), les réglementations internationales, la propriété industrielle, etc., ainsi que par l'organisation de missions de « découverte » d'un pays ou d'une zone géographique.
- Une *formation* sous la forme de séminaires collectifs ou individuels, théoriques et pratiques. Ces formations entendent développer ou fortifier les compétences en management international des entrepreneurs, leur connaissance du contexte économique mondial en général et d'aspects pratiques du développement international en particulier (ex. Marketing international, interculturel, logistique internationale pour les plus générales; règles et instruments du commerce international - crédits documentaires, Incoterms, etc. pour les plus particulières) ou dans un pays en particulier (ex. « Conduire des affaires » en Chine, au

Brésil, etc.). Un grand nombre d'entre elles semblent focalisées sur des aspects généraux (contexte macro-économique, politique, légal, etc.) et une gestion de l' « interculturel »<sup>1</sup>, ou sur des éléments techniques (ex. crédit documentaire et Incoterms), mais sont souvent déconnectées les unes des autres.

- Une *aide à la prospection et au développement* afin d'identifier et de rencontrer des partenaires internationaux potentiels avec l'identification et la mise en relation avec des « prospects », l'organisation de missions de prospection, de salons puis l'aide au recrutement et autres activités relatives au démarrage à l'international (bureaux, Volontaire International en Entreprise - VIE, etc.).
- Un *suivi* (souvent par les auxiliaires d'internationalisation privés): suivi des contacts commerciaux, des appels d'offres, des partenaires, des règlements, etc.

Les aides proposées semblent conçues pour répondre aux questions et difficultés que peut rencontrer l'entrepreneur se tournant vers l'international. Ces aides visent en premier lieu à l'« accueillir », à l'informer et à le former puis à l' « accompagner », c'est-à-dire à l'aider à affiner cette idée, à construire peu à peu une stratégie, un projet d'exploitation viable. Il s'agit enfin de suivre dans la durée l'exploitation de l'idée entrepreneuriale et l'entreprise naissante ou l'organisation pré-existante en charge de l'exploitation de cette idée. On retrouve ici des structures et des actions d'accompagnement semblables à celle relatives à l'entrepreneuriat en général (ex. Albert et al., 1994; Fayolle, 2002; Sammut, 2002; Paturel et Masmoudi, 2005; Léger-Jarniou, 2005). Les structures proposant cet accompagnement sont particulièrement nombreuses.

## **1.2 Une multitude d'acteurs d'internationalisation**

Les structures d'accompagnement à l'entrepreneuriat se sont multipliées (en France) depuis les années 1990 (Léger-Jarniou, 2005), encouragées par des politiques publiques y voyant un

---

<sup>1</sup>L'exemple d'une formation proposée par Ubifrance (via un partenaire privé, Formatex) sur « Conduire des affaires en Chine » nous semble à ce sujet symptomatique (<http://www.formatex.fr/solution/communication-negociation-interculturel/Conduire-des-affaires-en-Chine.aspx> [accédée le 19/08/2010]). Celle-ci se décompose en deux grandes sections, la première théorique, la seconde pratique :

1. Références culturelles et « économie socialiste de marché » - aperçu général de l'environnement économique,
2. Développer ses affaires en Chine - approche séquentielle du marché (1. préparation , 2. terrain, 3. négociation) illustrée par des cas vécus.

nouveau moteur de développement économique. Les structures d'accompagnement international connaissent le même essor. Plusieurs réformes ont été engagées à partir de 2001 afin de « rationaliser » l'aide publique à l'international. Le résumé de ces réformes suffit pourtant à prendre conscience du foisonnement qui perdure (Rapport du Ministère de l'Industrie, 2010, pp.83-84). Les postes d'expansion économique de la Direction des Relations Économiques – DREE – ont été fusionnés, au sein des Missions Économiques, avec les agences financières relevant de l'ancienne Direction du Trésor et les attachés relevant des Douanes et des Impôts. La DREE, la Direction du Trésor et la Direction de la Prévision, ont elle-mêmes fusionné au sein de la Direction Générale du Trésor et de la Politique Économique (DGTPE). Le nouveau Ubifrance a été créé à partir de la fusion entre le Centre Français du Commerce Extérieur (CFCE) et l'ex-Ubifrance, etc. Aux structures publiques nationales viennent s'ajouter les structures régionales (ex. Direction Régionale du Commerce Extérieur – DRCE, Entreprise Rhône-Alpes International – ERAI), départementales, locales, les organisations professionnelles (ex. Groupe des exportateurs de meubles, Fédération des industries des équipements pour véhicules, etc.) et interprofessionnelles (ex. MEDEF International), les organismes consulaires (CCI Françaises à l'Étranger, Union des CCI Françaises à l'Etranger – CCIFE), les Conseillers du Commerce Extérieur de la France (CCEF), les organismes publics ou parapublics sectoriels d'appui à l'export (ex. Société Pour l'EXpansion des ventes des produits Agricoles et alimentaires - SOPEXA), sans parler des innombrables sociétés de services privés d'accompagnement (banques, avocats, consultants, etc.). Comme le souligne le rapport de l'Assemblée (Cousin, 2007, p.29), la grande diversité des intervenants est, pour un profane, l'une des caractéristiques les plus « surprenantes » du dispositif d'appui et aboutit parfois à des situations peu optimales (ex. présence dans la même ville étrangère d'une dizaine de représentations françaises).

Face à ce constat se présente alors un paradoxe, déjà remarqué par Léger-Jarniou (2005) concernant l'accompagnement à l'entrepreneuriat en général : alors que les acteurs et les structures d'aide au développement international sont légion et proposent une gamme manifestement complète et pertinente, beaucoup d'entrepreneurs potentiellement concernés par ces aides n'y font pas appel et/ou émettent de sévères critiques à leur encontre. L'étude empirique suivante identifie et analyse ces critiques.

## 2. Méthodologie

L'étude réalisée s'appuie sur l'analyse qualitative de 37 entretiens réalisés auprès d'accompagnateurs et d'entrepreneurs français de PME (18 entrepreneurs passés et/ou présents, 19 accompagnateurs – fonctionnaires, agents d'internationalisation consulaires, consultants) issus de secteurs variés effectuant leurs premières approches du marché chinois (recherche d'informations, missions de découverte, premiers contacts avec des partenaires potentiels). L'ensemble des PME ciblées répondent à la définition de la Communauté Européenne (moins de 250 personnes, CA < € 50 M). Les accompagnateurs interviewés couvrent l'ensemble du spectre d'accompagnement international décrit ci-dessus (Ubifrance, MAE, Régions, Communes, etc.).

L'accès au terrain s'est fait selon une approche mixte positionnelle (sélection en fonction du statut et/ou fonction) et réputationnelle (acteurs les plus influents selon informateurs)). Les premiers interviewés ont été identifiés à partir de listes d'associations d'entrepreneurs-dirigeants de PME en Chine établies par la CCI française en Chine et le Ministère des Affaires Étrangères. Les suivants ayant été contactés après avoir été cités par les premiers. Le même guide d'entretien pré-établi a été utilisé pour chacune des rencontres et interrogeait notamment<sup>2</sup> les répondants sur les raisons de leur démarche d'approche, les raisons de faire appel (ou non) à différents individus/partenaires dans cette approche et leur avis concernant l'aide que leur avaient apportée ces partenaires ainsi que des suggestions quant à la façon d'améliorer cet accompagnement. Chaque entretien était conclu par une invitation à citer les personnes jugées les plus pertinentes pour un développement en Chine, personnes ensuite contactées pour participer à l'étude. Ce processus nous a ainsi permis d'accéder à un « petit monde » d'acteurs inter-reliés, le plus souvent par des agents d'internationalisation publics ou para-publics (ex. MAE, CCI, agents communaux) et privés (consultants). Afin de limiter le biais de mémoire, les entretiens ont été réalisés dans les mois suivants les premières démarches d'internationalisation des entrepreneurs observés (participation aux réunions d'informations, voyages d'exploration et participation à des salons principalement) et complétés par le recueil de données secondaires (rapports de mission, articles, etc.). Le fait que des personnes issues de toutes les structures d'accompagnement décrites précédemment aient été interviewées mais aussi que les derniers acteurs interviewés fassent

---

<sup>2</sup>D'autres éléments ont été abordés mais, sans lien direct avec cette communication, nous ne les évoquerons pas ici.

référence à des individus ou structures déjà interviewés nous porte à croire à une saturation satisfaisante de l'échantillon considéré. Les entretiens ont été entièrement retranscrits et codés à l'aide du logiciel NVivo, permettant notamment un repérage plus rapide des verbatims ainsi que des recoupements entre verbatims de différents entretiens. Les propos des uns et des autres ont ainsi pu être confrontés afin de trianguler les informations. Faute de place, seules les critiques principales sont résumées ci-après et éventuellement illustrées par quelques verbatims et expressions caractéristiques (entre guillemets).

### **3. Critiques des structures d'accompagnement et explications**

Les critiques émises par les entrepreneurs quant aux différents acteurs d'internationalisation, présentent une forte similitude avec les résultats d'études concernant les entrepreneurs et leur recours aux aides à la création (ex. Agence des PME 2006; Léger-Jarniou, 2005). Léger-Jarniou (ibid., p.5) recense quatre types de raisons invoquées par les entrepreneurs pour ne pas faire appel aux structures d'accompagnement. Nous distinguons généralement les mêmes critiques parmi les entrepreneurs s'internationalisant :

- *Ignorance de l'existence de ce type d'organisme ou structure.*

Contrairement à l'observation de Léger-Jarniou (ibid.), nous remarquons qu'un grand nombre d'entrepreneurs affirment connaître l'existence des différentes structures d'appui à l'internationalisation (principalement Ubifrance, Missions Économiques, CCIFE et Coface).

- *Méconnaissance de la nature de l'appui apporté par ce type d'organisme ou la structure (aides perçues comme trop générales ou, au contraire, trop spécialisée).*

Beaucoup reconnaissent cependant ne pas savoir précisément la nature des aides, associant au mieux un acteur avec un type d'action particulier (ex. Coface et financement / crédit export) ou, très généralement, comme fournissant un panel confus d'aides (ex. Ubifrance).

- *Sentiment de ne pas pouvoir bénéficier de cet appui (aide perçue comme en décalage avec les besoins, coût trop élevé, temps nécessaire pour bâtir un dossier incompatible avec la conduite des affaires courantes, sentiment d'exclusion, etc.).*

L'ignorance ou la méconnaissance peut notamment s'expliquer par le fait que les répondants insistent fréquemment sur leur manque de temps, plusieurs déclarant « avoir trop la tête dans le

guidon » pour aller rechercher l'information et/ou ne pas avoir les moyens de payer quelqu'un ce faire. La complexité encore grande des structures d'appui rend difficile l'identification par l'entrepreneur des structures les plus à même de répondre à ses besoins :

« Il y a toute une nébuleuse de gens qui sont payés pour... Je vais aller voir qui ? Ubifrance ? La Région ? La CCI ? On nous parle de guichet unique et tout ça mais la vérité c'est que c'est un labyrinthe et que c'est pas fait pour nous... ». (*JFS - Entrepreneur*)

- *Souhait de ne pas avoir recours à ce type d'organisme ou de structure (repoussoir bureaucratique, opposition fonctionnaires/professionnels, etc.).*

La perception d'une complexité extrême, d'une profusion d'organisations « bureaucratiques » peut également repousser les entrepreneurs, celle-ci étant souvent renforcée par les premiers contacts au cours desquels les candidats se voient demandé de justifier leurs demandes (formulaire, business plan, prévisions de développement international, etc.). Par exemple :

« J'avais essayé de demander de l'aide, des crédits. Déjà c'était pas grand chose et en plus tout de suite on m'a demandé « combien vous prévoyez de gagner dans 5 ou 10 ans avec ce projet ? », des trucs comme ça. Qu'est-ce que j'en sais moi ? J'ai pas le temps de remplir des dossiers comme ça, d'aller faire du lobbying chez Untel et Untel... Je sais qu'il y en a qui le font ou qui ont des gens pour faire ça. C'est comme ça qu'il faut faire mais nous on n'a ni le temps ni l'argent de toutes façons ». (*FO - Entrepreneur*)

Cette perception semble également influencer sur le sentiment exprimé par certains de ne pas pouvoir bénéficier de ces aides ou du rejet de ce type d'organisme perçu comme « bureaucratiques », « fonctionnaires », « loin des préoccupations des PME ». Plusieurs entrepreneurs expriment également le sentiment de ne pas pouvoir bénéficier de ces aides perçues comme conçues pour et chassées gardées de grandes entreprises. Ces entrepreneurs estiment que les aides disponibles ne sont adaptées ni à leurs besoins ni à leurs moyens en raison de la complexité des structures d'accompagnement, de leur « bureaucratie » excessive, de la concurrence entre elles ou du désintérêt voire du mépris exprimé par ces structures et leurs représentants à leur encontre. Il en résulte la vision d'une aide et d'accompagnateurs en « décalage », loin des réalités

de la PME, et un manque de reconnaissance des compétences voire une dévalorisation de ces structures (Léger-Jarniou, 2005).

Il semble que plus la *structure d'accompagnement est perçue comme complexe et distante/différente* (géographiquement et professionnellement/psychologiquement, dans la manière de faire, dans la complexité perçue), plus elle est dénigrée. Au contraire, plus celle-ci est perçue comme simple et proche, plus elle est valorisée comme l'illustre la citation suivante :

« Moi je suis allé voir MJ (responsable du développement économique et de l'appui aux entreprises de la commune) parce que je la connais, qu'elle me connaît, qu'elle sait ce que je fais et pas juste parce que je lui ai donné un dossier avec des chiffres, des prévisions, etc. Là c'est clair. Je sais ce qu'on va faire, combien ça va me coûter, etc. sans passer par des commissions, des machins, trucs... ». (FB - Entrepreneur)

Plusieurs auteurs (Julien, 1998; Leo et al., 1990; Leo, 1993; Torrès, 2000, 2002; Torrès et Guéguen, 2006) ont déjà remarqué l'attraction des entrepreneurs de PME pour des rapports informels et directs avec les acteurs de leur univers: « toute chose égale par ailleurs, le dirigeant de PME privilégie ce qui lui est proche (dans le temps et dans l'espace) » (Torrès, 2002, p.6). Les travaux empiriques sus-cités comme les théories de la « glocalisation » (Johanisson, 1994; Keeble et al., 1998) ont déjà évoqué le fait que les PME s'ancrent profondément dans le local, dans les relations de proximité (géographique) pour s'internationaliser, pour toutes les opérations centrales d'internationalisation (transport, financement, assurance, mobilisation d'aides publiques, etc.) (Léo et al., 1990; Léo, 1993; Torrès, 2002). Notre étude ajoute que *la proximité n'est pas à comprendre seulement au sens géographique mais aussi au sens psychologique ou cognitif*, celui d'une affinité commune, recherchée par l'entrepreneur, à la fois entre lui-même et les individus-acteurs d'internationalisation auxquels il fait appel et entre son organisation, la nature simple et réactive de sa structure, et les structures auxquelles appartiennent les accompagnateurs.

La complexité réelle<sup>3</sup> et perçue des dispositifs d'accompagnement n'explique cependant pas tout et nos résultats permettent d'avancer des raisons supplémentaires au sentiment de ne pas pouvoir

---

<sup>3</sup>Sans qu'une mesure objective de la « complexité » ne puisse être distinguée, la multiplicité des structures et la profusion de niveaux hiérarchiques au sein de ces organisations, également observées par les rapports de l'Assemblée Nationale (2007) et du Sénat (2010), semblent confirmer le jugement exprimé par les entrepreneurs.

bénéficier des aides comme au rejet de ces aides de la part des entrepreneurs: des raisons propres à la *conception que l'entrepreneur se fait de l'acte entrepreneurial (international)* mais aussi des raisons relatives à ses *premières expériences de socialisation* dans le ou les champs entrepreneuriaux visés. Léger-Jarniou (2005) suggérait deux raisons psychologiques propres à l'entrepreneur pour expliquer que les entrepreneurs rejetaient / critiquaient les aides: un besoin d'indépendance et de liberté et un besoin d'appropriation de la création. Nous notons de même chez certains entrepreneurs un discours sur la volonté « de ne pas se laisser aider » car « (leur) idée (leur) paraît merveilleuse et toute aide étrangère superflue » (ibid., p.9) voire aliénante. Il est possible que ces croyances et le discours résultant proviennent de caractéristiques individuelles, à une orientation particulière qui serait innée plus qu'acquise comme le suggèrent un certain nombre d'auteurs (Gartner, 1989), mais nos observations ne permettent ni de confirmer ni d'infirmer cette hypothèse. En revanche le sentiment de ne pas pouvoir bénéficier des aides mais aussi la dévalorisation et le rejet de ces aides par certains entrepreneurs sont souvent motivés par des perceptions plus ou moins conscientes du rejet dont ils font l'objet de la part d'acteurs internationalisés dominants (diplomates, grands groupes, CCIFE, etc.). Une problématique majeure et complémentaire est donc de se demander comment favoriser l'accueil des nouveaux entrepreneurs internationalisants, en particulier issus de PME, dans un champ d'accueil dominé par des acteurs internationalisés et marqué par des valeurs et normes différentes. Comme d'autres (Albert et al., 1994; Bruyat, 2001; Fayolle, 2002), il nous semble ainsi important que les programmes d'appui considèrent l'entrepreneur (niveau individuel) mais aussi les acteurs et logiques des champs dans lesquels le projet entrepreneurial requiert de s'insérer (niveau inter-individuel). Nous développons ci-après des pistes d'amélioration en ce sens.

#### **4. Pistes d'amélioration des structures d'accompagnement**

##### **4.1. Réformer les structures : simplifier, coordonner et choisir les accompagnateurs**

La complexité des structures rend l'offre illisible pour beaucoup et renforce des a priori négatifs concernant l'administration publique et (son favoritisme) envers la grande entreprise. *Face à cette complexité, les entrepreneurs semblent se tourner vers les structures les plus « proches »*. Les initiatives régionales, départementales ou locales leur procurent la sensation d'appartenir à une communauté partageant un socle commun et avec laquelle ils font face aux mêmes difficultés. Le

succès de structures régionales d'accompagnement (ex. ERAI) fréquemment citées illustre leur attrait. La multiplication des structures entraîne cependant une concurrence entre organisations censées être complémentaires. On ne peut qu'encourager le développement d'*actions conjointes avec un rôle prédéfini pour chaque acteur*. Les structures les plus proches géographiquement (ex. locales) peuvent notamment prendre en charge l'information, la sensibilisation, et faire remonter les demandes auprès d'instances territoriales supérieures (départements ou régions). Les acteurs locaux (ex. communautés et collectivités territoriales) seraient en outre les plus à même d'assurer une présence rassurante, suivant un nombre restreint d'entrepreneurs tout au long du processus. La *proximité doit également être professionnelle* (i.e. partage de normes, valeurs, propres au champ entrepreneurial ou au secteur d'activité), les entrepreneurs satisfaits des aides expliquant leur succès par l'empathie et la confiance développée avec des accompagnateurs perçus eux-mêmes comme entrepreneurs et non simples interfaces bureaucratiques entre candidats et structures anonymes. Le recrutement ou la formation d'accompagnateurs ayant une expérience des PME semblent ici cruciaux. L'accompagnateur doit être perçu comme proche, digne de confiance et servir de repère, de référent. Comme l'ont noté plusieurs auteurs (Fayolle, 2002; Giandaloni et al., 2002; Léger-Jarniou, 2005; Sammut, 2002) et accompagnateurs interrogés, il apparaît nécessaire de proposer un accompagnateur clairement identifié avec lequel se développe une relation de confiance. L'importance de la proximité, géographique et professionnelle, fait également écho à certains travaux, notamment ceux sur la « distance psychique » à surmonter lors de l'internationalisation (Johanson et Vahlne, 1977) ou les « milieux internationalisants »<sup>5</sup>, l'approche proxémique (Fourcade et Torrès, 2001; Torrès, 2002, 2003). Nous comprenons finalement l'accompagnateur comme un « compagnon », celui « qui chemine avec » l'entrepreneur. Il ne s'agit pas de se substituer à l'entrepreneur mais de partager, sensibiliser à des manières de faire (ex. préparer un salon, présenter l'entreprise, ses objectifs, atouts, etc.) et de parrainer l'entrepreneur auprès d'acteurs établis et jugés (par l'accompagnateur et l'accompagné) pertinents et fiables.

#### **4.2. Réformer les programmes : sensibiliser (niveau individuel)**

Les analyses précédentes montrent l'importance d'une adaptation sur le fond et sur la forme des activités de sensibilisation à l'entrepreneuriat en général et à l'entrepreneuriat international en

particulier. Une réflexion devrait porter sur les activités de *sensibilisation en amont de la demande des entrepreneurs*. Une difficulté des structures d'accompagnement est de convaincre de l'utilité et de la disponibilité des aides. Comme le souligne le Rapport de l'Assemblée (2007, pp.36-37) : « Le réseau public d'appui à l'export ne va pas assez chercher ces entreprises pour les sensibiliser aux perspectives des marchés extérieurs. [...] D'une manière générale, *le dispositif existant est probablement très bon pour répondre aux demandes mais il reste essentiellement réactif*. [...] *C'est donc d'abord sur le territoire national que sont situées les principales faiblesses du dispositif* ». Des initiatives semblent avoir été entreprises (conférences, signatures de convention, etc.) à l'échelle nationale. Ces initiatives devront nécessairement impliquer des acteurs opérant à une échelle territoriale moindre, en contact avec la population entrepreneuriale, et non pas seulement des organisations qui, par leur nature même, contrastent avec les bénéficiaires potentiels. *La nature de ces initiatives semble également à revoir*. Des événements mobilisant une communauté locale d'entrepreneurs débutants et confirmés seraient plus propices à sensibiliser les candidats potentiels. Les Petits-Déjeuners organisés par certains interlocuteurs en sont un exemple. Regroupant des entrepreneurs déjà accompagnés, des accompagnateurs (publics, para-publics) proposant une information gratuite sur les aides disponibles et des entrepreneurs invités, ces événements allient un aspect informel et des témoignages de pairs renforçant la proximité perçue.

Plus en amont, une *formation à l'entrepreneuriat et à l'entrepreneuriat international* en particulier reste à développer. Sur le fond, les formations existantes restent soit trop générales soit trop spécifiques et focalisées sur des aspects interculturels ou techniques<sup>4</sup>. Ceci semble renforcer une méfiance vis-à-vis de l'« étranger » et peine à provoquer une réflexion de long-terme. Sur la forme, nous ne pouvons qu'appeler, en amont de l'internationalisation proprement dite, à un renforcement des formations supérieures à l'international. Le renforcement de telles formations peut se faire conjointement au développement d'un enseignement de l'entrepreneuriat (Livre

---

<sup>4</sup>A notre connaissance, ces formations sont rares et orientées soit vers des enseignements linguistiques et culturels soit vers des aspects techniques particuliers (ex. logistique internationale, financement international, etc., parfois spécifiquement orientés vers une zone géographique voire un pays); plus rares semblent celles alliant un enseignement généraliste en management international et des points techniques particuliers. La courte durée de ces formations semble en partie (3ème cycle en un an) expliquer en partie cela, tout comme le faible nombre d'enseignants formés eux-mêmes au management international.

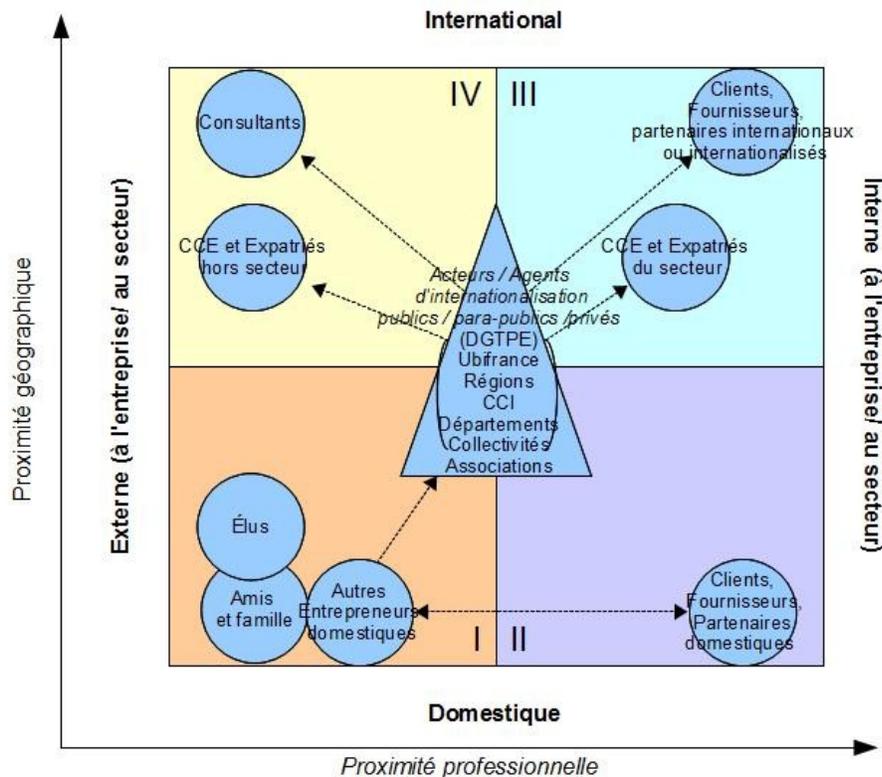
Blanc de l'Académie de l'Entrepreneuriat, 2008). Plus en aval, le développement de formations continues prenant la forme d'échanges avec un apport théorique et empirique fourni par des experts et des professionnels déjà internationalisés servant de référents (un « MBA hors les murs » dit un interlocuteur, formation abordant divers sujets, réalisé *avec* des experts plutôt que *par* des experts<sup>7</sup>) semble une alternative prometteuse.

### 4.3. Impliquer les acteurs: accompagner les réseaux (niveau inter-individuel)

La recherche (ex. Johanisson, 1994, Keeble et al., Coviello et Munro, 1997; Chetty et Blankenburg Holm, 2000) et plusieurs organisations (ex. Ubifrance), soulignent déjà l'importance du « networking » entre entrepreneurs. Se posent alors les questions de savoir quels sont les acteurs à impliquer et comment assister les entrepreneurs dans ce développement de « réseaux »?

#### 4.3.1. Identifier les acteurs du développement international

Les acteurs peuvent être distingués selon les dimensions / proximités déjà évoquées (Schéma 2.):



## Schéma 2.: Acteurs d'internationalisation et proximité(s)

1. Les acteurs domestiques externes (à l'entrepreneuriat / au secteur / à l'entreprise): ex. élus, famille, amis et autres connaissances extra-professionnelles.
2. Les acteurs domestiques internes: ex. clients et fournisseurs domestiques, collaborateurs
3. Les acteurs internationaux externes: ex. consultants, Conseillers du Commerce Extérieur et expatriés, managers extérieurs au secteur
4. Les acteurs internationaux internes: ex. clients et fournisseurs internationaux-étrangers ou internationalisés (filiales), CCEF et expatriés, managers appartenant au secteur d'activité
5. Les acteurs intermédiaires, publics et para-publics instigant ou facilitant la coopération entre les catégories précédentes, organisés selon une structure pyramidale.

Tous ces acteurs ne contribuent pas également à donner au milieu un « caractère internationalisant » (Torrès, 2002):

- L'enthousiasme ou le scepticisme de parents, d'amis et d'autres entrepreneurs, qui constituent l'essentiel des relations initiales de l'entrepreneur internationalisant, influencent et confortent ses propres perceptions.
- La coopération, le parrainage d'acteurs publics, para-publics et privés (« structures de proximité à vocation internationale », Torrès, 2002) peut avoir différents effets: Au niveau local, ces structures peuvent permettre de mobiliser des entrepreneurs autrement peu réceptifs mais aussi générer une perception négative de la part d'acteurs internationaux voyant les accompagnés comme irrémédiablement attachés au territoire local. Réciproquement, l'accompagnement local peut inhiber l'ouverture internationale et accentuer la « domestication » des entrepreneurs (Torrès et Guéguen, 2006). Le parrainage d'acteurs publics au niveau départemental voire régional peut permettre une identification puis un suivi personnalisé. La sélection/agrégation des entrepreneurs effectuée sur des critères géographiques et stratégiques (réflexion sur le développement entrepreneurial, cohérence du projet d'internationalisation avec les compétences de l'entreprise, etc.) permet de construire une demande plus pertinente aux yeux des apporteurs de ressources et partenaires étrangers. L'appui des structures nationales (Ubifrance, DGTPE) reste flou. Leur appui ne semble

pertinent que par l'intermédiaire d'acteurs de niveau moindre (régions, départements, CCI).

- la coopération de grandes entreprises et/ou de clients/fournisseurs/partenaires déjà internationalisés, par l'entremise d'acteurs intermédiaires (publics, para-publics, privés) pourrait constituer un fort atout malgré les réticences des entrepreneurs. Ces réticences peuvent s'expliquer par la peur d'une perte d'indépendance stratégique et décisionnelle et un décalage cognitif empêchant une coopération spontanée<sup>5</sup>. L'association avec des acteurs déjà internationalisés et professionnellement proches permet d'acquérir une légitimité auprès de partenaires étrangers, certaines ressources tangibles mais aussi une aisance dans le champ international. Une telle coopération semble possible sous certaines conditions. Il s'agit d'une part que les organisations « s'incarnent » en un individu (ou un petit nombre stable d'individus). Les efforts mis en œuvre par plusieurs grandes entreprises (ex. Total, EDF, etc.) tels le recrutement d'anciens entrepreneurs ou la promotion d'intrapreneurs pour prendre en charge ces initiatives semblent aller dans ce sens. D'autre part, les avantages et gains potentiels pour les deux parties ainsi que la durée de coopération doivent être établis afin de lever une hypocrisie soupçonnée des grands groupes<sup>6</sup> et rassurer les entrepreneurs quant à la conservation de leur indépendance.

*L'internationalisation requiert une capacité à mobiliser des acteurs initialement « proches » puis à progressivement s'en rendre autonome et/ou y adjoindre des acteurs plus « éloignés ».* Dans ce processus des acteurs intermédiaires jouent les interfaces. Nous donnons finalement quelques pistes pour développer ces interfaces.

---

<sup>5</sup>On peut, réciproquement, noter certaines réticences de la part des managers des grandes entreprises et autres acteurs internationalisés vis-à-vis d'entrepreneurs de PME souvent perçus comme « amateurs », dénués de réflexion stratégique. Comme l'affirme l'un de nos interlocuteurs : « PME, je dis souvent... "P" comme "Petits moyens et Petites ambitions", [...] c'est des gens qui des fois quand on leur parle de stratégie c'est presque un gros mot vous savez. Petits moyens, petites ambitions, donc l'exportation on y va plutôt pour faire un coup »).

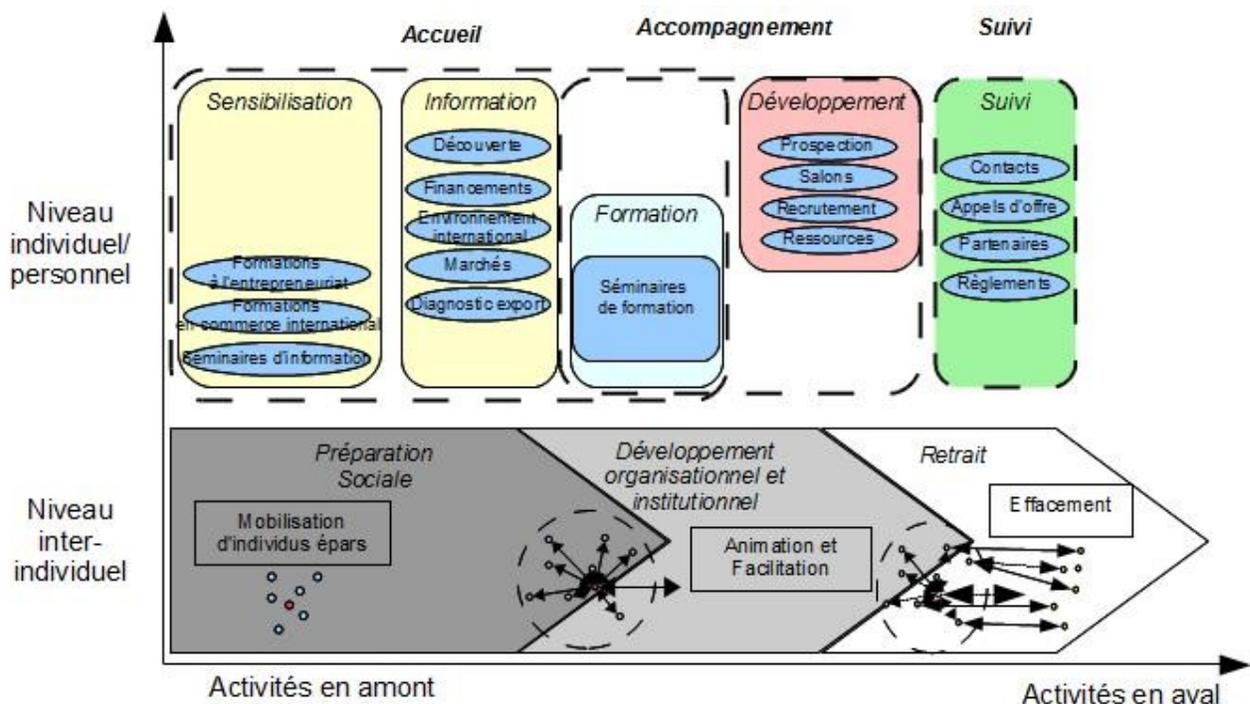
<sup>6</sup>Nos interlocuteurs déclarent ne pas croire à une aide bénévole au nom d'un « patriotisme économique ». D'après nos observations, celui-ci peut se traduire par un parrainage « de façade » où la grande entreprise ne se manifeste que rarement, « avocat commis d'office » d'une cause défendue pour des raisons plus politiques que commerciales. La reconnaissance par les groupes de leurs propres intérêts à collaborer (image, sécurisation des approvisionnements, etc.) est au contraire reconnue comme marque de sincérité et de confiance par les PME.

### 4.3.2. Développer et animer un réseau internationalisant

Différentes interventions sont possibles, selon trois étapes principales (ex: Albee et Boyd, 1997; Marsden et Oakley, 1990) (c.f. partie inférieure du Schéma 3. ):

1. « Préparation sociale »: le développement résiliaire requiert une préparation pour assister les individus dans le recueil d'informations sur leur environnement, leurs ressources, l'analyse de la situation, des priorités pour commencer à former un groupe aux objectifs semblables et définir les moyens à mettre en œuvre (Albee et Boyd, 1997, p.3). Les agents d'internationalisation jouent alors un rôle de « mobilisateurs sociaux », identifiant et entrant en contact avec des individus épars par proximité géographique et/ou professionnelle. Cette préparation est cohérente avec l'accueil, la sensibilisation, l'information et la formation entrepris au niveau individuel (§4.2.).
2. Développement résiliaire : Les agents d'internationalisation jouent les animateurs, stimulent les relations entre entrepreneurs et autres acteurs, développent une structure d'entraide plus formelle (association, club, etc.), encouragent et facilitent la mobilisation et l'échange de ressources, appuient les demandes envers d'autres institutions, continuent la formation et « parrainent » les entrepreneurs dans une communauté plus large. Ce développement est lié à l'accompagnement individuel (formation et développement).
3. Retrait progressif des agents pour laisser à l'entrepreneur son autonomie. Cette étape accompagne et achève le suivi individuel des entrepreneurs.

Les actions entreprises au niveau individuel/personnel (sensibilisation) se superposent ainsi au niveau inter-individuel (développement et mobilisation du réseau) (Schéma 3.):



### **Schéma 3.:** Accompagnement international aux niveaux individuel et inter-individuel

#### **Conclusion**

Cette communication avait pour objet d'expliciter le besoin des structures d'accompagnement à l'international de considérer que le processus d'internationalisation commence bien avant les premières rencontres hors du champ domestique. Nous avons ainsi notamment souligné la nécessité d'une sensibilisation précoce des entrepreneurs et de formations continues associant entrepreneurs débutants, entrepreneurs internationaux confirmés, experts et accompagnateurs publics et para-publics. Nous avons également noté l'importance d'une restructuration de l'accompagnement vers des structures moins complexes et effectuant des actions différentes en fonction de leur proximité (géographique, psychologique/professionnelle) avec les entrepreneurs. L'accompagnement des entrepreneurs peut ainsi être compris comme une « gestion de la proximité »: les structures les plus proches paraissent les plus à même de détecter, sensibiliser et conduire les premiers pas des entrepreneurs au delà du territoire national puis de les introduire peu à peu vers des acteurs plus éloignés avant de finalement s'effacer. Tel un parrain, le rôle de l'individu-accompagnateur n'est pas de se substituer à l'entrepreneur, de le dessaisir de son initiative, de lui « souffler les bonnes réponses » ou de le représenter mais de l'informer, de le former et de le guider jusqu'à d'autres partenaires potentiellement pertinents avant de progressivement s'effacer une fois la mise en relation et la légitimité de l'entrepreneur établies. Il nous semble enfin crucial d'insister sur la nécessité d'actions d'accompagnement non seulement au niveau individuel mais inter-individuel/collectif, l'internationalisation, comme tout processus entrepreneurial, étant une rencontre entre individus incarnant des entreprises, des demandes et des offres, rencontre où les accompagnateurs doivent agir comme des « entrepreneurs de collectif ». D'autres recherches restent à mener: une comparaison entre les structures françaises ici analysées et leurs homologues étrangères et notamment européennes (ex. italiennes et allemandes) paraît potentiellement instructive.

#### **Bibliographie**

- Agence-des-PME. 2006. PME: Appui à la création 3 ans après. *Regards sur les PME* 11
- APCE (Agence Pour la Création d'Entreprise). 1998. *Créer Une Entreprise - L'idée, La Préparation, Le Lancement*. Éditions APCE

- Albee A, Boyd G. 1997. *Doing it Differently: Networks of Community Development Agents*. Scottish Community Education Council: Édimbourg
- Albert P, Fayolle A, Marion S. 1994. L'évolution des systèmes d'appui à la création d'entreprises. *Revue Française de Gestion* 101: 100-112
- Avenier M.J. 1997. L'action stratégique en milieu complexe : le cadre de référence. Economica : Paris
- Barès F. 2004. La mutation de l'accompagnement à la création d'entreprises : regard croisés d'une déclinaison locale de la politique nationale. *Actes du Congrès AIREPME* :Montpellier
- Bruyat C. 2001. Créer ou ne pas créer? Une modélisation du processus d'engagement dans un projet de création d'entreprise. *Revue de l'Entrepreneuriat* 1: 25-42
- Chetty S, Blankenburg Holm D. 2000. Internationalization of small-to-medium-sized manufacturing firms: A network approach. *International Business Review* 9: 77-93
- Coviello N, McAuley A. 1999. Internationalization and the smaller firm : a review of contemporary empirical research. *Management International Review* 39(3) : 223-256
- Coviello N, Munro H. 1997. Network Relationships and the Internationalization Process of Small Software Firms. *International Business Review* 6(4): 361-386
- Cousin A. 2007. *Rapport d'information sur le dispositif public d'appui à l'export*. Assemblée Nationale: Paris
- Etemad H, Wright R.W. 2003. Internationalization of SMEs : Toward a new paradigm. *Small Business Economics* 20(1) : 1-4.
- Fayolle A. 2002. Accompagnement des créateurs d'entreprise et amélioration de l'écoute mutuelle entre les entrepreneurs et leurs partenaires: Une recherche sur les perceptions des uns et des autres. *Cahier de Recherche CERAG* 25
- Fayolle A. 2004. Compréhension mutuelle entre les créateurs d'entreprise et les accompagnateurs : une recherche exploratoire sur des différences de perception. *Management International* 8(2) : 1-14
- Fourcade C, Torrès O. 2001. Proximité et stratégie d'internationalisation des PME : le rôle des milieux internationalisants, *IIIe Journées de la proximité*: Paris
- Gartner WB. 1989. "Who Is an Entrepreneur?" Is the Wrong Question. *Entrepreneurship Theory and Practice* Summer: 47-67
- Giandalfoni P, Richez-Battesti N, Codello-Guijarro P. 2002. Réseaux d'accompagnement à la création de très petites entreprises : propositions pour une évaluation socio-économique, *6eme Congrès International Francophone sur la PME*. HEC Montréal: Montreal, Quebec.
- Hara G, Kanai T. 1994. Entrepreneurial networks across oceans to promote international strategic alliances for small businesses. *Journal of Business Venturing* 9: 489-507
- Johanisson B. 1994. Building a "glocal" strategy - internationalizing small firms through local networking, *International Council for Small Business (ICSB) World Conference*: Strasbourg

- Johanson J, Vahlne JE. 1977. The internationalization process of the firm - A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies* 8: 23-32
- Julien PA (Ed.). 1998. *Les PME, bilan et perspectives (2eme ed.)*. Economica: Paris
- Keeble D, Lawson C, Lawton Smith H, Moore B, Wilkinson F. 1998. «Internationalisation processes, networking and local embeddedness in technology-intensive small firms. *Small Business Economics* 11: 327-342
- Léger-Jarniou C. 2005. Quel accompagnement pour les createurs qui ne souhaitent pas se faire aider? Réflexions sur un paradoxe et propositions, *4eme Congres de l'Academie de l'Entrepreneuriat*: Paris
- Leo PY. 1993. Le développement international des PME-PMI. Outil pour une analyse stratégique, *Colloque PME-PMI – Développement international*: 549-568: Aix-en-Provence
- Leo PY, Monnoyer-Longe MC, Philippe J. 1990. *Stratégies internationales des PME*. Economica: Paris
- Marsden D, Oakley P. 1990. *Evaluating social development projects*. Oxfam: Oxford
- Paturel R, Masmoudi R. 2005. Les structures d'appui a la creation d'entreprise: Contribution en vue de l'évaluation de leurs performances, *4e Congres de l'Academie de l'Entrepreneuriat*: Paris
- Sammur S. 2002. L'accompagnement de la petite entreprise en creation: entre autonomie, improvisation et creativite. In S Marion, S Noel, S Sammur, P Senicourt (Eds.), *Reflexions sur les outils et les methodes a l'usage du createur d'entreprise*: 13-37. ADREG
- Torrès O. 2000. Du role et de l'importance de la proximite dans la specificite de gestion des PME, *5eme Congres International Francophone PME*: Lille
- Torrès O. 2002. Face a la mondialisation, les PME doivent mettre du territoire et de la proximite dans leurs stratégies de glocalisation, *Xieme Conference de l'Association Internationale de Management Strategique (AIMS)*: Paris
- Torrès O. 2003. Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximite. *Revue Francaise de Gestion* 144(3): 119-138
- Torrès O. Gueguen G. 2006. Une approche proxémique de la PME: le cas de l'incertitude strategique, *8eme Conference Internationale Francophone en Entrepreneuriat et PME (CIFEPME)*: Fribourg, Suisse
- Westhead P, Wright M, Ucbasaran D. 2001. The internationalization of new and small firms: A resource-based view. *Journal of Business Venturing* 16(4): 333-358
- Zhou L, Wu W-P, Luo X. 2007. Internationalization and the Performance of Born-Global SMEs: The Mediating Role of Social Networks, *Journal of International Business Studies* 38(4) : 673-690