



**HAL**  
open science

## Accompagnement des stratégies collaboratives à l'international: Le cas des éco-PME

Mireille Héral, Karim Messeghem, Alexis Catanzaro

### ► To cite this version:

Mireille Héral, Karim Messeghem, Alexis Catanzaro. Accompagnement des stratégies collaboratives à l'international: Le cas des éco-PME. 11ème congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation, Montpellier Management, LabEx Entreprendre, Montpellier Université d'Excellence, Jun 2019, Montpellier, France. hal-02428930

**HAL Id: hal-02428930**

**<https://hal.science/hal-02428930>**

Submitted on 6 Jan 2020

**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.

## 11<sup>ème</sup> congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation

Accompagnement des stratégies collaboratives à l'international :

Le cas des éco-PME

Mireille HERAL, Université de Montpellier, MRM, LabEx Entreprendre (France)

Karim MESSEGHEM, Université de Montpellier, MRM, LabEx Entreprendre (France)

Alexis CATANZARO, Université de Saint-Etienne, COACTIS (France)

### Résumé

Pour réussir à l'international, les PME doivent collaborer, à la fois pour réduire les coûts et les risques et pour accéder collectivement à des marchés auxquels elles ne pourraient pas répondre seules. Or l'accompagnement des stratégies collaboratives à l'international n'est pas traité à notre connaissance dans la littérature. Cette étude, en croisant la littérature sur les stratégies collaboratives avec celle sur l'accompagnement à l'international, vise à répondre à la problématique suivante : Comment accompagner les stratégies collaboratives à l'international des PME ? Une étude qualitative exploratoire est menée dans le contexte des éco-PME auprès de 30 répondants, à la fois structures d'accompagnement à l'international et éco-PME. Les résultats permettent de regrouper les stratégies collaboratives mises en place par les éco-PME dans la typologie de Mattessich et Johnson (2018), de comprendre quels services leur sont proposés et quelles sont les pistes d'amélioration de cet accompagnement.

## **Introduction**

L'accompagnement à l'international a pour but d'aider les PME à s'internationaliser (Leonidou, Palihawadana, et Theodosiou 2011), mais la littérature consacrée ne s'est pas encore penchée, à notre connaissance, sur l'accompagnement des stratégies collaboratives. De plus en plus de travaux s'intéressent à l'influence des services d'accompagnement sur le réseau des entreprises (Catanzaro, Messeghem, et Sammut 2013; Colovic 2013), et sur leur capital relationnel (Haddoud, Jones, et Newbery 2017; Catanzaro, Messeghem, et Sammut 2018). Cependant, ces études s'arrêtent aux antécédents des stratégies collaboratives, aux fondations sur lesquelles elles se construisent. En revanche, les travaux traditionnels portant sur l'accompagnement à l'international se penchent le plus souvent sur les ressources fournies par les SAI (Services d'Accompagnement à l'International) aux entreprises de manière individuelle (Leonidou, Samiee, et Geldres 2014). Ces ressources peuvent être utiles aux groupements collaboratifs déjà constitués, et peuvent être mobilisés soit par une entreprise qui l'utilisera pour faire avancer le collectif, soit par le collectif lui-même. La littérature sur l'accompagnement à l'international permet donc de comprendre comment les SAI favorisent les stratégies collaboratives, et les ressources qu'ils fournissent aux stratégies existantes, mais pas comment ces stratégies sont accompagnées dans leur mise en place.

Certains chercheurs appellent à renforcer le contexte dans la recherche en entrepreneuriat (Welter et Gartner 2016), nous avons donc choisi ici de nous inscrire dans un contexte spécifique, celui des éco-PME. Si la littérature sur les éco-PME a connu dernièrement une augmentation sans précédent (Gast, Gundolf, et Cesinger 2017), leur internationalisation n'a été abordée que très récemment (Manesh et Rialp-Criado 2018). Certains auteurs ont tendance à penser que les éco-PME sont différentes des autres entreprises (Isaak 2002; Kirkwood et Walton 2010; Petersen 2010), cependant il n'est pas possible à ce stade de déterminer si les éco-PME se comportent différemment des autres PME en matière de stratégies collaboratives. La littérature sur les PME en général sera donc mobilisée.

Ces entreprises, que l'on retrouve dans la littérature sous différentes terminologies, sont définies ici comme « *les entreprises qui produisent des biens et des services servant à mesurer, prévenir, limiter, réduire au minimum ou corriger les atteintes à l'environnement telles que la pollution de l'eau, de l'air et du sol, ainsi que les problèmes liés aux déchets, au bruit et aux écosystèmes* » (Eurostat et OCDE, in PEXE 2013), et elles ont moins de 250 salariés (OCDE 2003). Nous avons choisi de mener cette recherche sur des PME car d'une

part les services d'accompagnement leur sont largement dédiés, les grandes entreprises étant supposées s'internationaliser sans avoir recours aux services d'accompagnement. D'autre part, 92% des 12 000 éco-entreprises existant en France sont des PME (PEXE 2013), elles composent donc la plus grande partie du tissu économique en la matière.

Nous avons choisi le terrain des éco-PME car les décisions politiques internationales en faveur de l'environnement (COP21, Accords de Paris, etc...) génèrent des projets qui prennent la forme d'appels d'offres publics ou de contrats nécessitant la candidature conjointe de plusieurs entreprises, car ils sont complexes et font appel à des compétences qui ne sauraient être rassemblées au sein d'une entreprise unique. Les éco-PME doivent donc coopérer pour accéder aux marchés (Pinkse et Groot 2015), et certains pays s'organisent déjà pour mettre en place un accompagnement spécifique à ce fonctionnement par projets (Saarenketo et al. 2018). En effet, la transition énergétique et écologique est un enjeu majeur dont la mise en place passe par le succès des stratégies collaboratives entre les entreprises qui réalisent ces projets sur le terrain.

Il existe donc à la fois un gap théorique et un besoin managérial de mieux connaître les pratiques existantes pour pouvoir s'adapter à la nécessité croissante d'accompagner des stratégies collaboratives.

Cette étude, en croisant la littérature sur les stratégies collaboratives avec celle sur l'accompagnement à l'international, vise à apporter un éclairage empirique sur l'accompagnement des stratégies collaboratives en répondant à la problématique suivante : Comment accompagner les stratégies collaboratives à l'international des PME ? Cette question de recherche se décline en plusieurs sous questions. En effet, les stratégies collaboratives n'étant pas un concept uniforme, il va s'agir dans un premier temps d'identifier les types de stratégies collaboratives mis en place par les PME dans le cadre de leur internationalisation, puis de comprendre quelles sont les actions développées pour les accompagner, et enfin de comprendre quelles sont les évolutions de cet accompagnement et comment le rendre plus efficace.

Dans une première section, la littérature sur les différents types de stratégies collaboratives nous permettra d'appréhender l'objet de l'accompagnement. S'ensuivra une revue de littérature sur les services d'accompagnement visant à promouvoir les stratégies collaboratives ou à accompagner les groupements constitués. La deuxième section permettra de détailler l'étude qualitative exploratoire mise en place auprès de 30 répondants, à la fois structures dispensant des SAI et éco-PME. Dans la troisième section, les résultats seront

présentés, avec dans un premier temps une typologie des stratégies collaboratives à l'international des PME, suivie des SAI mis en place pour chaque type de stratégie, pour finir avec l'évolution de cet accompagnement et les pistes d'amélioration des pratiques. Ces résultats seront discutés dans la quatrième section, qui présentera les implications théoriques et managériales, ainsi que les limites et perspectives de cette recherche.

## **1. Littérature**

Il apparaît dans de nombreux travaux que l'efficacité de l'internationalisation est liée à la capacité des entreprises à établir des réseaux collaboratifs (Ciravegna, Lopez, et Kundu 2014; Musteen, Francis, et Datta 2010; Spence, Manning, et Crick 2008). Il va donc s'agir ici de différencier quelles stratégies collaboratives sont mises en place par les PME lors de leur internationalisation, afin de comprendre comment accompagner chaque type de stratégie collaborative. Cette étude propose donc de croiser la littérature sur les stratégies collaboratives, qui sera présentée dans un premier temps avec celle sur l'accompagnement à l'international, qui sera présentée dans un second temps.

### **1.1. Les stratégies collaboratives**

Les stratégies collaboratives sont un concept protéiforme, dont il existe de nombreuses définitions dans la littérature, et de nombreuses confusions quant à la terminologie.

Dans le cadre de cette étude, il paraît évident qu'un échange informel d'informations sur la fiscalité dans un pays africain ne sera pas accompagnée de la même manière qu'une stratégie collective sur le long terme qui visera à construire une offre intégrée. Nous aurons donc recours à une typologie des stratégies collaboratives, afin de les classer et de pouvoir différencier la façon dont elles sont accompagnées.

Nous avons donc choisi d'utiliser celle de Mattessich et al (1992; 2001; 2018), qui a été citée récemment dans une revue bien référencée (Sedgwick 2017). Les stratégies collaboratives s'y trouvent déclinées en trois subdivisions, dont les caractéristiques sont données dans le tableau 1. Nous retiendrons que la coopération comprend toutes les formes coopératives qui n'impliquent pas de travailler ensemble sur un même projet, de présenter une offre commune. La coordination est le fait d'exploiter ensemble une seule opportunité, et de coordonner ses efforts pour remplir le contrat. La collaboration est basée sur le long terme et comprend une stratégie commune.

**Tableau 1 : Typologie des stratégies collaboratives de Mattessich et al (1992, 2001, 2018)**

Degré d'activité inter-organisationnelle	Vision et relations	Structure, planification et communication	Autorité et responsabilité	Ressources et retombées
Coopération	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interactions selon les besoins</li> <li>• Durée indéfinie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relations informelles</li> <li>• Chaque organisation fonctionne séparément.</li> <li>• Pas de planification conjointe.</li> <li>• Informations communiquées au besoin.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autorité et responsabilité reposent seulement sur l'organisation individuelle.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ressources séparées qui ne servent que les besoins des organisations individuelles.</li> </ul>
Coordination	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compatibilité des missions et objectifs des organisations vérifiée. Interactions autour d'un projet spécifique.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prise en charge par chaque organisation des rôles nécessaires, mais fonctionnent indépendant.</li> <li>• Planification spécifique au projet.</li> <li>• Canaux de communication spécifiques mis en place.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autorité reposant sur les organisations individuelles, avec coordination entre les participants.</li> <li>• Leadership et contrôle en partie partagés.</li> <li>• Certains risques partagés.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ressources reconnues, possibilité de mise à disposition pour un projet spécifique.</li> <li>• Récompenses mutuellement reconnues.</li> </ul>
Collaboration	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Création de missions et d'objectifs nouveaux.</li> <li>• Un ou plusieurs projets entrepris sur le long terme.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Définition claire des rôles et partage des tâches.</li> <li>• Définition d'une planification plus globale.</li> <li>• Développement de stratégies communes.</li> <li>• Plusieurs niveaux de communication sont établis.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autorité déterminée par la collaboration.</li> <li>• Leadership et contrôle partagés et mutuels.</li> <li>• Risque égal partagé par toutes les organisations dans la collaboration.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ressources mises en commun ou garanties conjointement.</li> <li>• Partage des produits.</li> <li>• Ce qui est accompli collectivement dépasse ce qui aurait pu être accompli individuellement.</li> </ul>

A présent que les stratégies collaboratives sont clairement définies, il convient d'identifier leur traitement dans le corpus théorique de l'accompagnement à l'international.

## **1.2. La littérature en accompagnement à l'international**

La littérature sur l'accompagnement à l'international s'est récemment intéressée à l'influence des services d'accompagnement sur les relations entre les entreprises, et certains travaux pourraient nous éclairer sur la façon dont les SAI pourraient favoriser les stratégies collaboratives. Par ailleurs, ce corpus théorique s'intéresse en majorité aux ressources transmises par les SAI, qui, si elles sont destinées aux entreprises individuellement, pourraient contribuer à la réussite des stratégies collaboratives.

### **1.2.1. Favoriser les stratégies collaboratives**

Pour favoriser les stratégies collaboratives, les SAI pourraient agir sur leurs antécédents. Ainsi, des travaux se sont penchés sur l'apport des services d'accompagnement sur le réseau des PME. Catanzaro, Messeghem, et Sammut (2013) envisagent l'accompagnement par le réseau comme le type d'accompagnement le plus efficace pour certaines entreprises, car il permet d'accéder à des types d'informations que seuls des pairs peuvent véhiculer tant elles sont spécifiques au marché, et de démultiplier les ressources accessibles aux PME accompagnées. Colovic (2013) s'est intéressée à l'internationalisation par les pôles de compétitivité, qui sont un type particulier de cluster, et a mis en évidence l'importance des partenariats inter-clusters et donc un transfert de réseau des structures dispensant les SAI vers la PME, une facilitation des stratégies collaboratives par la mise en relation. Son étude met également en évidence une influence sur les relations entre les entreprises, sur la confiance entre les partenaires. Cette influence sur la qualité des relations des PME est validée quantitativement dans les travaux de Haddoud, Jones, et Newbery (2017), toutefois les auteurs se limitent aux relations avec entreprises locales et avec les acheteurs étrangers. Cette étude montre qu'à la fois les services informationnels (sessions d'information sur les pays) et les services expérientiels (participation à des salons et des missions) ont une influence sur la qualité des relations. Catanzaro, Messeghem, et Sammut (2018), quant à eux, ont mis en évidence un impact des services informationnels sur le capital relationnel à l'international des entreprises à internationalisation précoce, mais pas d'impact significatif des services opérationnels tels que les missions et les aides pour trouver des clients et des distributeurs. Le capital relationnel est ici envisagé comme la manifestation de la confiance, du respect, de l'amitié, de la réciprocité et de l'investissement entre l'entreprise et ses partenaires internationaux (Kale, Singh, et Perlmutter 2000; Johanson et Vahlne 2009). Ce résultat est

contre-intuitif, et les auteurs l'expliquent par la spécificité des entreprises à internationalisation précoce qui se lancent sur plusieurs marchés à la fois et sont peu impactées par quelques missions réalisées. Cependant, cela va à l'encontre des découvertes de Evers et Knight (2008) qui mettent en avant que la participation à des salons à l'international augmente la confiance et diminue l'opportunisme parce que les salons offrent un territoire neutre où les entreprises qui seraient normalement en concurrence, et qui maintiennent leurs défenses lorsqu'elles sont sur leur territoire, se mêlent et socialisent dans un environnement étranger plus facilement.

Dominguez, Mayrhofer, et Obadia (2017) montrent quant à eux que la présence d'un animateur facilite la socialisation entre les membres du réseau. L'animateur de la structure aurait pour eux une position de tiers de confiance facilitant les relations. De plus, ils notent que le fait de s'assurer que les nouveaux membres partagent les valeurs du réseau évite les comportements opportunistes de la part des nouveaux entrants.

Les travaux de recherche en accompagnement à l'international valident donc dans une certaine mesure un impact des services d'accompagnement à l'international sur les antécédents des stratégies collaboratives, c'est-à-dire le fait que les entreprises soient mises en contact et le fait qu'elles aient de bonnes relations, qu'il y ait plus de confiance et moins d'opportunisme. La littérature s'arrête donc à notre connaissance au moment où les conditions sont réunies pour que les PME partagent des ressources, et ne traite pas de l'accompagnement de cet échange de ressources, de cette stratégie collaborative.

### **1.2.2. L'accompagnement des stratégies collaboratives existantes**

Les ressources habituellement mises à disposition des PME via les SAI, si elles ne les aident pas à collaborer plus, pourraient aider les stratégies collaboratives à mieux réussir. Les SAI sont généralement envisagés dans la littérature comme un accompagnement individuel. Toutefois les ressources qu'ils véhiculent peuvent être également mobilisées par des collectifs, soit individuellement dans la partie qu'apporte l'entreprise dans le groupe, soit de manière commune. Ces services fournissent des ressources (Leonidou, Samiee, et Geldres 2014) en termes de financement (Seringhaus et Rosson 1990; Czinkota 2002; Köksal 2009), d'informations (Lederman, Olarreaga, et Payton 2010; Hultman et al. 2012; Child et Hsieh 2014), de conseil, formation, et accompagnement légal et technique (Durmuşoğlu et al. 2012; Diamantopoulos, Schlegelmilch, et Tse 1993; Gençtürk et Kotabe 2001), et de marketing (Tesfom et Lutz 2008; Wilkinson et Brouters 2006; Freixanet 2012). Ces ressources, si elles n'aident pas les PME à collaborer plus, pourraient les aider à collaborer mieux.



La section suivante détaille la méthodologie mise en place pour comprendre comment accompagner les stratégies collaboratives à l'international des PME.

## **2 Méthodologie**

Afin d'étudier l'accompagnement des stratégies collaboratives à l'international des PME, nous avons choisi de procéder à une étude qualitative exploratoire, ce qui permet une compréhension en profondeur des processus à l'œuvre (Dumez 2016). Cette recherche combine des entretiens auprès de 21 structures dispensant des SAI et de 9 éco-PME, afin de comprendre l'accompagnement de leurs stratégies collaboratives à l'international. 30 organisations ont donc été interrogées jusqu'à atteindre le seuil de saturation.

### **2.1. Echantillon**

Les structures dispensant des SAI ont été interrogées en 2017, en commençant par celles affichant le plus explicitement leur accompagnement des stratégies collaboratives, qui nous ont ensuite recommandé de contacter les autres structures actives en la matière. Les éco-PME, interrogées en 2018, nous ont été recommandées par les structures d'accompagnement.

Les entretiens sont détaillés dans le tableau 2. En France, presque toutes les éco-PME sont accompagnées (Green Univers et EY 2016), et ce par différents types d'organismes, à la fois publics et privés, dont nombre d'entre eux ont une action conjointe au sein de l'équipe de France de l'export. La transition énergétique et écologique étant un enjeu mondial, l'Etat s'engage de manière directe, et ce jusqu'à l'échelon des ministères, ce qui explique qu'ils soient ici considérés comme des structures d'accompagnement, ce qui n'est pas habituel dans la littérature. Les ministères ont ici un accompagnement spécifique pour les éco-entreprises de la ville durable et des énergies renouvelables, qui sont des filières prioritaires de la Nouvelle France Industrielle. Sur les trois agences gouvernementales, l'une est spécialiste de l'environnement et a mis en place un club d'éco-entreprises exportatrices, une autre est spécialiste de la coopération internationale et a une section développement durable, et la troisième est spécialisée dans l'internationalisation des entreprises et a une importante direction énergie - environnement. Les pôles de compétitivité sont le regroupement sur un même territoire d'entreprises, d'établissements d'enseignement supérieur et d'organismes de recherche publics ou privés qui ont vocation à travailler en synergie pour mettre en œuvre des projets de développement économique pour l'innovation. Ceux de l'échantillon font partie des 14 « pôles ecotech » et se réunissent à ce titre régulièrement. Trois d'entre eux sont spécialisés sur l'eau, un sur les énergies renouvelables, un sur le sous-sol avec la géothermie, un sur l'optique, et un sur le maritime avec le génie écologique côtier. La plupart d'entre eux

ont vocation à s'ouvrir sur l'international et dispensent donc des SAI à leurs membres, c'est pourquoi nous avons choisi de les intégrer dans cette étude.

**Tableau 2 : Catégories de répondants, organisme d'appartenance et durée des entretiens.**

<i>Catégorie de répondant</i>	<i>Organisme d'appartenance</i>	<i>Fonction du répondant</i>	<i>Durée de l'entretien (en mn)</i>
<b>Structures dispensant des services d'accompagnement à l'international</b>	<b>Ministère A</b>	Responsable	48
	<b>Ministère B</b>	Chef de bureau	64
	<b>Agence A</b>	Coordinateur	65
	<b>Agence B</b>	Directeur de département	45
	<b>Agence C</b>	Directeur de service et Responsable éco-entreprises	45 39
	<b>Interprofession</b>	Délégué général	99
	<b>Pôle de compétitivité A</b>	Directeur général	156
	<b>Pôle de compétitivité B</b>	Directeur général	67
	<b>Pôle de compétitivité C</b>	Délégué animation et coordination	56
	<b>Pôle de compétitivité D</b>	Directeur adjoint	47
	<b>Pôle de compétitivité E</b>	Directeur	47
	<b>Pôle de compétitivité F</b>	Responsable Europe International	92
	<b>Pôle de compétitivité G</b>	Responsable international	47
	<b>Institut</b>	Animateur	26
	<b>Cluster privé A</b>	Animateur	86
	<b>Cluster privé B</b>	Chargée de mission international et communication	47
	<b>Cluster privé C</b>	Chargé des relations internationales	66
	<b>Cluster privé D</b>	Animateur	41
	<b>Cluster privé E</b>	Délégué général	72
	<b>Cluster privé F</b>	Directeur	52
<b>Syndicat</b>	Secrétaire général	77	
<b>Eco-PME</b>	<b>Eco-PME 1</b>	Dirigeant	47
	<b>Eco-PME 2</b>	Directeur commercial	40
	<b>Eco-PME 3</b>	Dirigeant	64
	<b>Eco-PME 4</b>	Dirigeant	66
	<b>Eco-PME 5</b>	Responsable projets	39
	<b>Eco-PME 6</b>	Directeur équipement	70
	<b>Eco-PME 7</b>	Directeur du développement	81
	<b>Eco-PME 8</b>	Directeur du développement	51
	<b>Eco-PME 9</b>	Directrice France	43
<b>Durée totale des entretiens</b>			<b>31h24</b>

L'institut et le syndicat sont positionnés sur les énergies renouvelables. Les clusters privés, dont certains sont subventionnés par la puissance publique, sont spécialistes pour l'un du génie écologique, pour l'autre des smartgrids pour un troisième des biogaz, et les autres sont généralistes de l'environnement, c'est-à-dire qu'ils accompagnent tous types d'éco-entreprises, avec un focus sur les éco-PME pour la plupart d'entre eux. Etant actifs en termes d'accompagnement à l'international, il était important de recueillir leur point de vue.

Les éco-PME de notre échantillon sont spécialisées dans différents secteurs de l'environnement. Deux d'entre elles sont spécialistes du génie écologique, deux travaillent sur le traitement de l'eau, une sur le solaire thermique, une sur le solaire photovoltaïque, une sur le développement de projets en énergies renouvelables, une sur l'éclairage public économe, et une sur l'ingénierie de projets environnementaux.

Les entretiens semi-directifs, qui permettent une plus grande souplesse d'administration, ont été retranscrits pour l'analyse.

## **2.2. Analyse des résultats**

Nous avons procédé à un codage thématique manuel (Gavard-Perret et al. 2013), c'est-à-dire que nous avons regroupé les déclarations des répondants sous des nœuds thématiques préétablis grâce à la littérature, tout en ajoutant des nœuds pour chaque réponse ne s'intégrant pas dans les nœuds existants. Ainsi, cela permet à la fois d'avoir une vision d'ensemble de ce qui a été déclaré, et une vision précise à l'intérieur de chaque nœud thématique de ce qui s'est dit à ce sujet. Le fait d'adopter une approche à plusieurs niveaux, en interrogeant à la fois les structures dispensant les SAI et les bénéficiaires de leur accompagnement, permet de confirmer, d'infirmer ou de nuancer la vision de chaque niveau, et permet d'en avoir une vision plus riche. Ce procédé a été mis en place par plusieurs auteurs avec succès (Catanzaro, Messeghem, et Sammut 2013; Colovic 2013).

## **3. Résultats**

Les résultats de cette étude se déclinent en plusieurs parties. Premièrement, elle montre que les PME mettent en place différentes stratégies collaboratives. La typologie utilisée permet de différencier la coopération, qui comprend les déplacements conjoints lors de missions et de salons, les actions de mutualisation comme l'achat groupé d'études de marché ou la mise en place de démonstrateurs, les groupements pour solutionner des problèmes communs, de la coordination et de la collaboration. La coordination est le fait de répondre ensemble à une opportunité, ce qui est fréquent chez les répondants, et la collaboration correspond aux stratégies collaboratives de long terme, soit dyadiques avec des fournisseurs, clients, distributeurs ou des grands groupes, soit multipartenaires visant à monter une offre intégrée pour prospecter ensemble. Dans un deuxième temps, cette étude montre comment chaque stratégie collaborative est accompagnée par les SAI, en les incitant à collaborer, en organisant les coopérations, en fournissant tous les ingrédients nécessaires à une coordination, et en initiant les collaborations, ou en fournissant des ressources aux collaborations initiées par les PME. Dans un troisième temps, l'évolution de cet accompagnement est examinée, qui montre

que ce type d'accompagnement est de plus en plus mis en place par les structures dispensant les SAI, et les pistes d'amélioration sont répertoriées.

### 3.1. Typologie des stratégies collaboratives à l'international des PME

Il existe une grande diversité de stratégies collaboratives mises en place par les PME, que nous avons réunies selon la typologie de Mattessich et al (1992; 2001; 2018) dans la figure 1. L'Interprofession nous en donne un tableau d'ensemble :

« On va avoir en fait trois niveaux d'intégration. Le premier c'est un groupe d'entreprises qui se met d'accord pour aller sur un marché type, ils vont échanger des infos, ils vont se retrouver en club, ils ne sont pas forcément sur les mêmes segments de marché mais ils vont décider d'y aller en même temps, et d'échanger leurs infos. Donc ça c'est un peu informel, c'est très utile.

Il y a le niveau au-dessus, souvent ça part de ce groupe-là, on va avoir sur un appel d'offres en particulier ou sur un marché en particulier un consortium d'opportunité. Donc on se dit « bon, sur cette opération-là, on répartit les rôles, et on va et on répond ensemble, on fait une offre commune ». Ça c'est le consortium d'opportunité.

Et puis il y a le processus le plus abouti qui est un consortium permanent, où là c'est des règles de gouvernance, où en fait c'est une vraie stratégie commune de déploiement à l'international. [...] Si le consortium pérenne tourne bien sur un pays en particulier, ça fait une joint-venture après. » (Interprofession)

**Figure 1 : Typologie des stratégies collaboratives à l'international des PME.**



Nous avons choisi ici de décortiquer les différentes formes de stratégies collaboratives, avec l'idée qu'elles nécessitent un accompagnement différent. Une même PME est souvent engagée simultanément dans plusieurs types de stratégies collaboratives, chacune étant particulière. Le passage d'une forme de stratégie collaborative à une autre n'est pas linéaire, et un groupement pérenne peut être mis en place avec des partenaires parce qu'une bonne complémentarité est détectée, sans pour autant qu'ils aient déjà saisi ensemble une opportunité ou qu'ils soient partis ensemble en mission d'affaires. Le niveau croissant de formalisation, d'engagement et de durée n'est inscrit qu'à titre indicatif, certaines coopérations pouvant durer indéfiniment. C'est aussi le cas pour les coordinations, car certains marchés ont une durée de vie longue, par exemple les centrales solaires, et l'exploitation d'une seule opportunité peut durer plus de 20 ans.

Il faut souligner aussi que toutes les formes de stratégies collaboratives ne sont pas accessibles à tous les niveaux de maturité des PME. Si elles peuvent toutes, même au moment de leur création, s'impliquer dans des coopérations, pour qu'elles participent à une coordination, il faut qu'elles aient déjà une bonne expérience et une solidité financière, ou alors qu'elles soient très innovantes pour être acceptées par les autres dans le consortium. Les collaborations pérennes regroupent en général des PME très expérimentées.

Le premier niveau de stratégie collaborative est la coopération, dans laquelle toutes les éco-PME interrogées sont engagées :

*« Il n'y a pas de problème, on s'entraide entre nous, on est tous face aux mêmes problèmes de développement en Afrique. »* (Entreprise 7)

*« Ces deux entreprises [...] travaillent ensemble, parce qu'il y a les uns qui vont en Australie, les autres qui vont en Inde, et quand ils sont sur place, ils font la promotion respective de l'autre [...] cela marche très bien. »* (Cluster C)

Les éco-PME se regroupent également autour d'une opportunité dans une coordination, c'est le cas pour 7 d'entre elles :

*« Nous, sur quasi tous les projets à l'étranger, on part en partenariat avec des bureaux d'études internationaux, français ou autres, et puis des bureaux régionaux dans les pays dans lesquels on intervient. Donc on répond à des appels d'offres, on monte un groupement, et puis si on gagne un contrat, on fait le contrat ensemble. »* (Entreprise 8)

La collaboration est beaucoup plus engageante. Elle a été mise en place par 7 éco-PME, que ce soit pour des partenariats dyadiques de longue durée avec des fournisseurs ou des

distributeurs, la co-construction de la solution avec le client, une collaboration avec un grand groupe qui intègre la PME dans son offre à chaque fois qu'il répond à un marché à l'international, ou des collaborations multipartenaires pour constituer une offre commune (ce qui est le cas pour 3 d'entre elles) :

*« Et donc là la stratégie qu'on a c'est de s'associer avec d'autres qui ont des briques complémentaires [...], ça peut être l'eau, les déchets, une partie électronique, voilà, différents assemblages. Parce que nous on ne va pas maîtriser l'ensemble, on ne veut pas d'ailleurs. Et après aller voir de grands groupes mondiaux et leur dire « voilà, nous on a une solution globale et intégrée, et on va vers le management total de la performance de tous les outils industriels. » » (Entreprise 1)*

A présent que nous connaissons le type de stratégies collaboratives déployées à l'international par les éco-PME, nous pouvons détailler comment chaque type est accompagné par les SAI.

### 3.2. Accompagnement de chaque type de stratégie collaborative

En premier lieu, les structures dispensant les SAI vont avoir une activité transversale en incitant les PME à collaborer :

*« Alors la difficulté parfois c'est carrément de leur faire prendre conscience qu'ils ont besoin de s'allier à quelqu'un pour aller plus loin. Ça parfois c'est un travail vraiment pédagogique où on leur montre qu'effectivement, y aller tout seul c'est bien, y aller à deux c'est peut-être mieux. » (Agence C)*

Pour chaque type de stratégie collaborative, des SAI sont mis en place. Pour les coopérations, dont l'accompagnement est détaillé dans le tableau 3, les structures dispensant des SAI ont surtout un rôle d'organisateur, ce qui correspond dans la littérature aux services opérationnels ou expérientiels.

**Tableau 3 : SAI dispensés pour les coopérations.**

Type de stratégie collaborative	Services d'accompagnement concernés	Verbatims correspondants
Coopération	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisation de missions et salons.</li> <li>• Organisation d'opérations mutualisées.</li> <li>• Organisation de groupes de travail.</li> <li>• Mise en place d'une vitrine collective ou d'un démonstrateur.</li> </ul>	<p><i>« Tous les réseaux organisent des missions, tous les clusters et pôles organisent des missions à l'étranger, sur les salons, ou dans le cadre de rencontres bilatérales avec d'autres clusters. Il y en a énormément, toutes les semaines. » (Interprofession)</i></p> <p><i>« Le cluster est là pour [...] leur proposer des opérations mutualisées, de façon à leur donner l'accès, y compris financier à un certain nombre de choses. » (Pôle A)</i></p> <p><i>« Par rapport à ces thématiques et ce que demandent nos adhérents, et les tendances qu'on voit, on crée des groupes de travail. » (Pôle B)</i></p>

Pour les coordinations, c'est-à-dire la réponse conjointe à une même opportunité, l'accompagnement est détaillé dans le tableau 4. Il faudra réunir pour qu'elles se constituent une opportunité, autour de laquelle s'agréger, et des partenaires pour répondre conjointement. Cependant, pour que la proposition du consortium remporte le marché, et donc pour qu'elle ait lieu en pratique, il faudra également qu'elle soit soutenue sur le plan institutionnel, et qu'elle soit accompagnée d'une offre de financement ou de garanties suffisantes. Tous ces besoins sont couverts par des SAI spécifiques, mais les structures ont également parfois un rôle d'assembleur, de constructeur des coordinations, en regroupant les PME autour de l'opportunité, en trouvant un financement à joindre à l'offre constituée, et en apportant le soutien institutionnel nécessaire pour remporter le contrat.

**Tableau 4 : SAI dispensés pour les coordinations.**

Type de stratégie collaborative	Services d'accompagnement concernés	Verbatims correspondants
Coordination	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fourniture des opportunités.</li> <li>• Aide pour trouver des partenaires.</li> <li>• Aide pour financer le projet.</li> <li>• Soutien institutionnel du projet. Assembler l'opportunité et les compétences pour construire l'offre commune.</li> <li>• Tous les services génériques plus accompagnement sur mesure.</li> </ul>	<p>« On a monté autour de [l'entreprise X] un consortium d'une trentaine d'entreprises de différentes compétences pour répondre à ses besoins sur place. Nous, notre rôle, c'est donc d'identifier les compétences manquantes, les entreprises qui ont des potentiels pour aller en Australie. On est à la fois conseil, on fait de la veille, on essaie de monter des choses pertinentes autour des projets. Après, bien évidemment, c'est d'identifier des appels d'offres qui sont lancés sur des pays qui sont cibles, donc avoir l'info en amont, la diffuser après en interne. » (Pôle G)</p> <p>« De plus en plus souvent les pays font des appels d'offres où ils demandent aux candidats d'arriver non seulement avec une offre industrielle mais aussi avec des financements. » « On leur dit : « nous on a une session de négociation avec le ministre des finances ivoirien dans une semaine, et d'ici-là, il faut absolument que vous vous soyez mis d'accord sur votre schéma de consortium avec toutes les entreprises. » » (Ministère B)</p>

Pour les collaborations, l'accompagnement est détaillé dans le tableau 5. Certains SAI ont pour but de favoriser les collaborations entre PME et grands groupes sur la durée, avec l'idée que le grand groupe positionne sa PME partenaire à chaque fois qu'il répond à un marché à l'international. Les groupements pérennes visant à créer une offre intégrée sont également accompagnés. Ils bénéficient de tous les services usuels disponibles pour chaque entreprise individuellement, avec en plus une aide pour la formalisation et la gouvernance, et un accompagnement sur mesure. Certaines structures ont même créé un service spécifiquement

dédié à l'accompagnement de ces stratégies communes, parfois avec l'appui de consultants spécialisés.

**Tableau 5 : SAI dispensés pour les collaborations.**

Type de stratégie collaborative	Services d'accompagnement concernés	Verbatims correspondants
Collaboration	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tous les services génériques (information, formation, prospection, financiers), plus accompagnement sur mesure.</li> <li>• Service spécifique dédié à la constitution de groupements.</li> <li>• Intervention sur la formalisation et la gouvernance.</li> </ul>	<p>« On est aussi beaucoup axés sur le lien grands groupes-réseaux de PME pour essayer de promouvoir la collaboration entre les grands groupes et les réseaux de PME. » (Pôle D)</p> <p>« On a lancé XXX à la demande d'une dizaine de PME qui se sont engagées ensemble. On a commencé par formaliser ce qu'on souhaitait faire ensemble, depuis l'animation du petit groupe d'acteurs, du noyau qui guide le projet, quels seront les objectifs quels seront les principaux piliers de l'action, et puis comment on fait pour travailler ensemble, quelles sont les entreprises qu'on fait intervenir avec nous, est-ce qu'on recherche des compétences à l'extérieur ? Il y a plein de questions sur la forme qu'il faut régler. Et donc ça c'est le travail qu'on a fait à la base. » (Cluster D)</p>

Cette étude montre donc que tous les types de stratégies collaboratives sont accompagnés, même s'il existe évidemment des stratégies collaboratives qui se montent sans aucun recours aux SAI.

De même, le fait pour une structure dispensant des SAI d'être plus ou moins active dans l'accompagnement des stratégies collaboratives ne dépend pas du type de structure, mais plus de son histoire et de sa vocation. Ainsi, les collaborations les plus poussées peuvent être initiées de manière égale par des clusters privés, des pôles de compétitivité, des agences gouvernementales ou des syndicats.

Si l'on considère les SAI mis en place par type de stratégie collaborative (voir tableau 3), on voit apparaître à la fois de nouveaux services, comme l'assemblage de l'offre lors des coordinations ou une aide pour la formalisation ou la gouvernance, des services génériques, traditionnellement individuels, mobilisés dans le cadre des stratégies collaboratives (information, formation, etc.), et des services sur mesure qui permettent de s'adapter aux besoins spécifiques de chaque stratégie collaborative et de pallier les éventuels manques dans l'offre formelle d'accompagnement.



### 3.3. Evolution et challenges de l'accompagnement des stratégies collaboratives

Si toutes les structures dispensant des SAI disent vouloir promouvoir les stratégies collaboratives à l'international des PME, elles ne sont pas toutes aussi avancées dans leurs pratiques. Toutes les structures interrogées font de la mise en relation et souhaitent promouvoir les bonnes relations entre les PME. Un grand nombre d'entre elles accompagnent les coopérations, organisent des salons, des missions, des groupes de travail, le partage des coûts, etc. Cependant celles qui accompagnent les consortiums d'opportunité sont moins nombreuses (14), et l'accompagnement des groupements pérennes est réservé à des structures expertes (6) car il nécessite une connaissance avérée en termes de gouvernance d'acteurs multiples. Plusieurs répondants ont déclaré être en train de construire des outils dédiés à l'accompagnement des stratégies collaboratives, l'accompagnement à l'international des PME s'achemine donc de plus en plus vers l'accompagnement des stratégies collaboratives.

Beaucoup d'éco-PME sont satisfaites de l'accompagnement reçu :

« *Oui, c'est très bien organisé, on a trouvé ça assez bien structuré. Les équipes de [Agence C], par exemple, sont très opérationnelles, enfin ça a bien fonctionné.* » (Entreprise 1)

Et globalement elles ont besoin de cet accompagnement de leurs stratégies collaboratives, comme nous l'indiquent les verbatims regroupés dans le tableau 6.

**Tableau 6 : Besoins en accompagnement des stratégies collaboratives.**

Type de stratégie collaborative	Besoins exprimés dans les verbatims
Coopération	« <i>Donc les entreprises ont besoin [de Cluster B] pour les aider à identifier les pays à fort potentiel et de partir en groupe pour mutualiser leurs démarches. Parce que tout seul c'est plus difficile, ça prend plus de temps, c'est plus cher.</i> » (Cluster B)
Coordination	« <i>Les entreprises entre elles, elles ne le font pas sans nous. [...] Les entreprises du pôle, elles n'ont pas monté toutes seules un consortium.</i> » (Pôle G)
Collaboration	« <i>Et bien c'est avant tout en fait nous donner accès à des clients, le plus difficile pour nous c'est les clients publics à l'international, et nos besoins c'est vraiment que les pôles de compétitivité ou des structures comme ça aient un réel poids en local, aient une légitimité, qu'ils soient aussi beaucoup écoutés, pour lorsqu'ils font venir les entreprises ou lorsqu'ils présentent leur réseau, ça puisse générer des affaires pour les entreprises. Qu'ils soient en mesure d'aller cibler parfaitement un client. Quels sont ses besoins, qui peut répondre à ces besoins dans le pôle de compétitivité. Donc peut-être dans les 10 entreprises du pôle, rassembler les trois qui peuvent répondre entièrement totalement aux besoins de ce client X, et du coup pouvoir générer des collaborations, et du coup des marchés, des affaires pour les entreprises. Je pense que cela va améliorer les offres, de faire des offres communes qui soient dédiées à nos clients.</i> » (Entreprise 3)

Toutefois, pour que cet accompagnement se développe, il y a un certain nombre de points à améliorer, qui sont regroupés dans le tableau 7. Certains écueils affectent la coopération, comme le fait que les PME n'aient pas envie de coopérer. D'autres affectent plus les coordinations et les collaborations, comme le fait que les PME ne souhaitent pas que les structures interviennent dans leurs relations d'affaires et le fait qu'elles souhaitent conserver le secret des affaires et limiter la diffusion des informations concernant les appels d'offres.

**Tableau 7 : Points d'amélioration pour l'accompagnement des stratégies collaboratives**

Stratégies collaboratives	Points d'amélioration exprimés dans les verbatims
<b>Coopération</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PME non collaboratives : « <i>J'ai essayé de regrouper les entreprises, mais : « Non, je ne travaille pas avec lui. » Ils ne veulent pas, ils ne voient pas l'intérêt de coopérer, ils préfèrent rester seuls. » (Cluster C)</i></li> </ul>
<b>Coordination et collaboration</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Peur de l'ingérence des structures d'accompagnement dans leurs affaires : « <i>Je ne pense pas que ce soit ces structures-là qui soient à l'origine de la confiance qu'il peut y avoir entre deux entreprises. [...] Quand on est dans l'opérationnel, il ne faut pas faire du relationnel. Cela ne me va pas comme action, ce n'est pas leur rôle en tous cas ».</i> (Entreprise 4)</li> <li>• Volonté de conserver le secret des affaires : « <i>Il faudrait que les syndicats et [Agence C] mettent en place une initiative qui dit « plus un seul appel d'offres où il n'y ait pas une équipe de France constituée, pour que l'équipe France gagne ». Mais je ne sais pas comment cela est faisable dans la pratique. Comment les gens répondent à un appel d'offres, vous savez, c'est très sensible comme information. [...] Il faudrait trouver un système où c'est [Agence C] qui joue le rôle de tiers de confiance, qui reçoit les marques d'intérêt et qui ne met finalement en contact que les gens qui ont déjà vu passer l'appel d'offres et qui ont envie de répondre ensemble ».</i> (Entreprise 7)</li> </ul>

D'autres points d'amélioration sont liés à l'accompagnement à l'international en général, que ce soit un accompagnement générique ou un accompagnement spécifique aux stratégies collaboratives. Ainsi, les éco-PME ont signalé une grande disparité d'efficacité d'une structure dispensant les SAI à l'autre, et même d'un bureau à l'autre :

« *Cela dépend des hommes qu'il y a sur place. Vous pouvez avoir quelqu'un qui est le bureau de [Agence C] au Pérou, et qui va être exceptionnellement impliqué, qui aura des relations exceptionnelles, une connaissance de la culture du pays extraordinaire, et puis après vous trouvez avec quelqu'un d'autre du Caire en Egypte et qui vient juste d'arriver et qui est à côté de la plaque.»* (Entreprise 2)

Toutes les éco-PME se sont plaintes de la non-lisibilité des offres de service des SAI, ainsi que des nombreux doublons, et appellent à la création d'un guichet unique. Pour certaines, ce guichet unique devrait pouvoir répondre à n'importe quelle question dans un temps restreint, afin de pallier la difficulté à trouver le bon interlocuteur lorsqu'elles en ont besoin. D'autres ont suggéré que les structures d'accompagnement les imitent et mettent au point une offre intégrée, joignent leurs forces :

« *Que ces structures-là mettent en place des partenariats. Même si elles peuvent être concurrentes, elles peuvent aussi proposer des offres un peu intégrées, pour pouvoir faire avancer les entreprises.* » (Entreprise 3)

Plusieurs éco-PME ont signalé que les structures d'accompagnement ont une mauvaise connaissance de leurs activités et de leurs besoins qui rend leur accompagnement inadéquat (proposition de SAI inadaptés). Cependant, cette mauvaise connaissance des besoins des éco-PME s'explique en grande partie par le peu de moyens consacrés à l'accompagnement à l'international dans beaucoup de structures :

« *On est 21 permanents ici, je suis le seul à m'occuper de l'international, en plus d'autre chose. C'est une double casquette. Donc effectivement, ça prend beaucoup de temps, mais on ne peut pas intervenir aussi précisément sur les dossiers.* » (Syndicat)

Enfin, certains constatent un traitement différent d'une éco-PME à l'autre. A cela les structures dispensant les SAI répondent que les entreprises les plus actives sont celles qui bénéficient le plus de l'accompagnement. Ainsi, ce seraient les éco-PME qui auraient le pouvoir de changer les choses en s'impliquant davantage.

« *Le point très important et ce que je souhaite souligner, c'est vraiment l'investissement de l'entreprise. Les opérateurs, y compris le Pôle, peuvent accompagner les entreprises, mais ensuite ce sont elles et leur implication qui font qu'une collaboration fonctionne et qu'il y a des résultats derrière.* » (Pôle F)

Cependant, les éco-PME affirment plutôt que les structures mettent plus en avant les entreprises qui peuvent apporter de la visibilité à la structure, en gagnant des concours, en menant des actions médiatiques, au détriment des entreprises plus classiques.

« *Je pense que les pôles de compétitivité, ce qu'ils cherchent, c'est d'avoir un peu de visibilité vis-à-vis des gens qui viennent, des sociétés qui gagnent les concours et tout ça. [...] Quand il y a une réunion à faire, quand il y a un voyage à faire, quand il y a une présentation à faire, on n'est jamais conviés. C'est toujours les mêmes, toujours les start-ups.* » (Entreprise 6)

Ces résultats mettent en évidence la difficulté qu'il y a à accompagner des stratégies collaboratives, et les compétences spécifiques que cela requiert lors de la mise en place des SAI.

#### **4 Implications théoriques et managériales**

L'objectif de ce travail de recherche est de comprendre comment accompagner les stratégies collaboratives à l'international des PME. Pour cela, il fallait déterminer quels types de stratégies collaboratives sont mises en place par les PME, cette étude a donc mobilisé la typologie de Mattessich et al (1992; 2001; 2018) pour répertorier les stratégies collaboratives existantes. Ensuite, cette étude a permis de comprendre comment chaque stratégie est accompagnée, et, en confrontant les points de vue des structures dispensant les SAI et des éco-PME, quelles pistes d'amélioration peuvent être explorées.

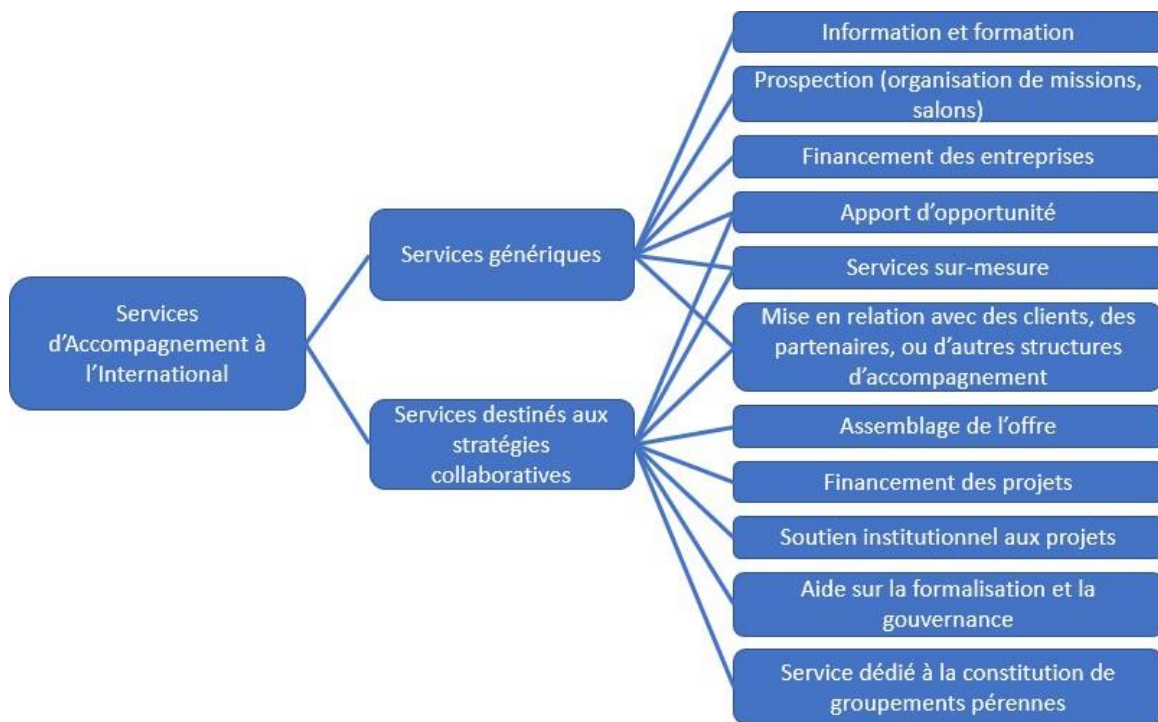
##### **4.1. Implications théoriques**

Sur le plan théorique, cette étude contribue au champ de l'accompagnement à l'international, et permet de combler le manque de travaux sur l'accompagnement des stratégies collaboratives. Cette étude vient compléter et prolonger les travaux existants sur l'accompagnement par le réseau et sur l'influence des services d'accompagnement sur les relations entre les entreprises. L'accompagnement par le réseau constitue un préalable à l'accompagnement des stratégies collaboratives, et les travaux de Catanzaro, Messeghem, et Sammut (2013) se trouvent confirmés, de même que ceux de Colovic (2013), toutes les structures interrogées ayant mentionné la mise en relation comme étant leur mission première. Les travaux de Haddoud, Jones, et Newbery (2017) portant sur l'influence des services d'accompagnement sur la qualité des relations avec les entreprises locales et les clients étrangers sont également confirmés, et cette étude permet de les prolonger avec d'autres types d'interlocuteurs. En effet, les SAI améliorent les relations des PME avec tous types d'interlocuteurs, comme des partenaires étrangers, et des institutionnels, clusters et académiques en France et à l'étranger. Les travaux de Catanzaro, Messeghem, et Sammut (2018) sur l'influence des services d'accompagnement sur le capital relationnel à l'international sont également confirmés, toutefois cette étude les nuance. En effet, certaines éco-PME interrogées ne souhaitent pas que les structures interviennent dans leurs relations, ce qui permet en partie de comprendre pourquoi l'impact des services d'accompagnement sur le capital relationnel n'est pas toujours significatif. De plus, la mauvaise connaissance des besoins des éco-PME, soulignée par certaines, fait que les services mis en place ne sont pas toujours adaptés, et que donc les relations entre des interlocuteurs mal assortis ne débouche

pas forcément sur des relations où dominant la confiance, le respect, l'amitié, la réciprocité et l'investissement mutuel.

Cette étude permet d'enrichir la littérature sur l'accompagnement à l'international en introduisant de nouveaux services, liés directement à l'accompagnement des stratégies collaboratives, en plus de ceux regroupés dans les travaux de Leonidou, Samiee, et Geldres (2014). C'est-à-dire qu'en plus des services de financement, d'apport d'informations, de conseil, formation, accompagnement légal et technique et de marketing, cette étude met en évidence l'existence de services d'assemblage de l'offre, de soutien des consortiums auprès des clients, de financement des projets eux-mêmes (et non des entreprises individuellement), d'aide à la formalisation et à la gouvernance du collectif, et la mise en place d'un accompagnement sur mesure lorsque cela est nécessaire. La figure 2 reprend les SAI mis en évidence dans cette étude.

Figure 2 : SAI mis en œuvre lors de l'accompagnement des stratégies collaboratives



Cette étude permet donc de mettre en évidence que les SAI ont une action directe sur les stratégies collaboratives en les organisant, en les construisant de toutes pièces, ou en venant en appui de celles qui se sont créées indépendamment de leur action.

Ce travail de recherche contribue à la littérature sur les stratégies collaboratives en appliquant la typologie de Mattessich et al (1992; 2001; 2018) et en explicitant les SAI mis en œuvre pour favoriser ou pour donner plus de chances de réussite à chaque type de stratégie. Il permet

de constater que chaque type de stratégie collaborative nécessite un accompagnement différent.

Enfin, cette étude permet d'enrichir la littérature sur l'éco-entrepreneuriat en adaptant une typologie des stratégies collaboratives au cas des éco-PME et en donnant des éléments de compréhension sur leur accompagnement, ce qui répond notamment à l'appel de Saarenketo et al. (2018).

Un autre apport de ce travail de recherche est de lister les pistes d'amélioration de cet accompagnement, ce qui permettra dans la section suivante d'énoncer des recommandations managériales afin de dépasser ces limites.

#### **4.2. Implications managériales**

Les enjeux liés à la réussite de ces stratégies collaboratives à l'international des éco-PME, soit une mise en place rapide et réussie de la transition énergétique et écologique, appellent à accompagner leur mise en place de manière efficace. Cette étude nous montre que l'accompagnement des stratégies collaboratives est une pratique en progression, même si elle n'en est qu'à ses débuts. Les SAI incitent les PME à collaborer, organisent les coopérations de manière opérationnelle. Ils apportent aux coordinations tout ce qu'il faut pour réussir, soit une opportunité, des partenaires, un financement et un soutien institutionnel. Ils initient les collaborations ou fournissent les ressources nécessaires à la réussite des collaborations initiées par les éco-PME. Les SAI sont donc un facteur majeur de réussite de ces stratégies collaboratives. Nous ne pouvons que recommander aux éco-PME de se saisir de cette possibilité de mettre en place des stratégies collaboratives et d'accéder aux marchés internationaux. D'autre part, si les éco-PME souhaitent bénéficier d'un accompagnement accru de leurs stratégies collaboratives, cela nécessite d'accepter de renoncer partiellement à leur indépendance, de laisser les accompagnants intervenir dans leurs relations, et de favoriser le partage d'informations avec les éventuels partenaires et avec les structures dispensant les SAI au détriment du secret des affaires. Un autre levier d'action est de s'impliquer plus au sein des structures d'accompagnement afin de bénéficier pleinement des ressources disponibles par leur intermédiaire.

Cependant, il reste de nombreux points que les structures dispensant les SAI doivent améliorer. Premièrement, une meilleure connaissance des PME leur permettrait de les accompagner plus efficacement. Deuxièmement, une amélioration de la qualité des services fournis est possible en mettant des moyens sur le recrutement d'agents proactifs et ayant déjà un réseau étendu. Troisièmement, une meilleure lisibilité des offres d'accompagnement en

mettant en place un guichet unique réactif et en collaborant entre elles permettrait d'éviter des doublons et d'avoir une meilleure allocation des ressources des structures.

Ces améliorations, qui sont en cours de mise en place dans certaines structures, nécessitent des moyens qui leur font souvent défaut. Nous recommandons donc aux décideurs politiques qui souhaitent que leurs décisions en termes de transition énergétique et écologique soient mises en place de manière optimale ou qui souhaitent que la France reste parmi les pays les plus avancés en termes d'économie verte, d'allouer les moyens nécessaires à l'accompagnement de ces stratégies collaboratives, et de conserver un contact proche avec les structures dispensant les SAI qui sont une porte d'entrée privilégiée vers les entreprises de l'environnement.

### **4.3. Limites et perspectives**

En termes de perspectives de recherche, cette étude n'aborde les stratégies collaboratives que de manière statique, or ce sont des processus dynamiques. Il serait donc intéressant de réaliser une étude longitudinale pour regarder comment les SAI interviennent à chaque stade des stratégies collaboratives, lors de leur initiation, lorsqu'elles sont fonctionnelles, et lorsqu'elles se terminent, afin de comprendre comment mieux les accompagner.

De même, l'accompagnement des stratégies collaboratives dépend du contexte institutionnel du pays qui accompagne, et de la culture des entreprises accompagnées. Il serait donc intéressant de mener une étude comparative avec un autre pays afin de déceler d'éventuelles différences dans l'accompagnement et dans le succès des stratégies collaboratives.

D'autre part, la répartition des SAI par structure d'accompagnement n'est pas traitée dans cette étude, et une typologie des structures d'accompagnement devrait être développée dans des recherches ultérieures, en élargissant le nombre des répondants aux structures non présentes dans cette étude (Chambres de Commerce et d'Industrie, Conseillers du Commerce Extérieur de la France...).

Enfin, une étude quantitative devrait être menée pour mesurer les effets de l'accompagnement sur les stratégies collaboratives à l'international des éco-PME. A cette occasion, une comparaison avec un groupe de PME ne travaillant pas dans le domaine de l'environnement devrait permettre de déterminer si les éco-PME s'internationalisent et collaborent à l'international différemment des autres PME.

## Références

- Catanzaro, Alexis, Karim Messeghem, et Sylvie Sammut. 2013. « Accompagner l'entreprise à internationalisation précoce et rapide : la place centrale de la dimension réticulaire ». *Revue de l'Entrepreneuriat* 11 (3): 33-53.
- . 2018. « Effectiveness of Export Support Programs: Impact on the Relational Capital and International Performance of Early Internationalizing Small Businesses ». *Journal of Small Business Management*.
- Child, John, et Linda HY Hsieh. 2014. « Decision mode, information and network attachment in the internationalization of SMEs: A configurational and contingency analysis ». *Journal of world Business* 49 (4): 598–610.
- Ciravegna, Luciano, Luis Lopez, et Sumit Kundu. 2014. « Country of origin and network effects on internationalization: A comparative study of SMEs from an emerging and developed economy ». *Journal of Business Research* 67 (5): 916-23. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.07.011>.
- Colovic, Ana. 2013. « Le rôle des pôles de compétitivité dans l'internationalisation des PME : Une étude exploratoire ». *Management International* 18 (1): 138-152,173,176,179.
- Czinkota, Michael R. 2002. « Export Promotion: A Framework for Finding Opportunity in Change ». *Thunderbird International Business Review* 44 (3): 315-24. <https://doi.org/10.1002/tic.10021>.
- Diamantopoulos, A., B.b. Schlegelmilch, et K.Y. Katy Tse. 1993. « Understanding the Role of Export Marketing Assistance: Empirical Evidence and Research Needs ». *European Journal of Marketing* 27 (4): 5.
- Dominguez, Noémie, Ulrike Mayrhofer, et Claude Obadia. 2017. « The Antecedents of Information Exchange in Export Business Networks ». *M@n@gement* 20 (5): 463-88.
- Dumez, Hervé. 2016. *Méthodologie de la recherche qualitative: les questions clés de la démarche compréhensive*. Vuibert.
- Durmuşoğlu, Serdar S., Gerhard Apfelthaler, Dilek Zamantili Nayir, Roberto Alvarez, et Terry Mughan. 2012. « The effect of government-designed export promotion service use on small and medium-sized enterprise goal achievement: A multidimensional view of export performance ». *Industrial marketing management* 41 (4): 680–691.
- Evers, Natasha, et John Knight. 2008. « Role of international trade shows in small firm internationalization: a network perspective ». *International Marketing Review* 25 (5): 544–562.
- Freixanet, Joan. 2012. « Export promotion programs: Their impact on companies' internationalization performance and competitiveness ». *International Business Review* 21 (6): 1065-86. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2011.12.003>.
- Gast, Johanna, Katherine Gundolf, et Beate Cesinger. 2017. « Doing business in a green way: A systematic review of the ecological sustainability entrepreneurship literature and future research directions ». *Journal of Cleaner Production* 147 (mars): 44-56. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.01.065>.
- Gavard-Perret, M. L., D. Gotteland, C. Haon, et A. Jolibert. 2013. « Méthodologie de la recherche en sciences de la gestion ». *Revue internationale PME: économie et gestion de la petite et moyenne entreprise* 26 (3-4): 237–240.
- Gençtürk, Esra F., et Masaaki Kotabe. 2001. « The Effect of Export Assistance Program Usage on Export Performance: A Contingency Explanation ». *Journal of International Marketing* 9 (2): 51-72.
- Green Univers, et EY, éd. 2016. « Panorama des cleantech en France en 2016 ».



- Haddoud, Mohamed Yacine, Paul Jones, et Robert Newbery. 2017. « Export promotion programmes and SMEs' performance: Exploring the network promotion role ». *Journal of Small Business and Enterprise Development* 24 (1): 68–87.
- Hultman, Jens, Thomas Johnsen, Rhona Johnsen, et Susanne Hertz. 2012. « An interaction approach to global sourcing: A case study of IKEA ». *Journal of Purchasing & Supply Management* 18 (1): 9-21. <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2011.11.001>.
- Isaak, Robert. 2002. « The Making of the Ecopreneur ». *Greener Management International*, n° 38 (Summer): 81.
- Johanson, Jan, et Jan-Erik Vahlne. 2009. « The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership ». *Journal of international business studies* 40 (9): 1411–1431.
- Kale, Prashant, Harbir Singh, et Howard Perlmutter. 2000. « Learning and Protection of Proprietary Assets in Strategic Alliances: Building Relational Capital ». *Strategic Management Journal* 21 (3): 217-37.
- Kirkwood, Jodyanne, et Sara Walton. 2010. « What motivates ecopreneurs to start businesses? ». *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research* 16 (3): 204-28. <https://doi.org/10.1108/13552551011042799>.
- Köksal, Mehmet Haluk. 2009. « Organizational and exporting determinants affecting export promotion program awareness, utilization, and usefulness level ». *Journal of Euromarketing* 18 (4): 219–232.
- Lederman, Daniel, Marcelo Olarreaga, et Lucy Payton. 2010. « Export promotion agencies: Do they work? ». *Journal of development economics* 91 (2): 257–265.
- Leonidou, Leonidas C., Dayananda Palihawadana, et Marios Theodosiou. 2011. « National export-promotion programs as drivers of organizational resources and capabilities: effects on strategy, competitive advantage, and performance ». *Journal of International Marketing* 19 (2): 1–29.
- Leonidou, Leonidas C., Saeed Samiee, et Valeska V. Geldres. 2014. « Using National Export Promotion Programs to Assist Smaller Firm's International Entrepreneurial Initiatives ». In *Handbook of Research on International Entrepreneurship*, VHM Kirpalani, PN Ghauri, 233-61.
- Manesh, Seyed Meysam Zolfaghari Ejlal, et Alex Rialp-Criado. 2018. « International ecopreneurs: The case of eco-entrepreneurial new ventures in the renewable energy industry ». *Journal of International Entrepreneurship*, 1–24.
- Mattessich, Paul W, et Kirsten M. Johnson. 2018. *Collaboration: What Makes It Work*. 3rd Edition. Nashville Tennessee: Fieldstone Alliance Turner Publishing.
- Mattessich, Paul W., et Barbara R. Monsey. 1992. *Collaboration: what makes it work. A review of research literature on factors influencing successful collaboration*. ERIC.
- Mattessich, Paul W, Marta Murray-Close, et Barbara R Monsey. 2001. *Collaboration: What makes it work*. Saint Paul: MN: Amherst H. Wilder Foundation.
- Musteen, Martina, John Francis, et Deepak K. Datta. 2010. « The influence of international networks on internationalization speed and performance: A study of Czech SMEs ». *Journal of World Business* 45 (3): 197-205. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2009.12.003>.
- OECD. 2003. « Officially-supported export credits and small exporters. » Paris, France: Organization for Economic Co-operation and Development.
- Petersen, Holger. 2010. « The competitive strategies of ecopreneurs: striving for market leadership by promoting sustainability ». In *Making Ecopreneurs: Developing Sustainable Entrepreneurship*, 2:223-36. Michael Schaper.
- PEXE. 2013. « Le livre blanc des éco-entreprises ». PEXE.

- Pinkse, Jonatan, et Koen Groot. 2015. « Sustainable Entrepreneurship and Corporate Political Activity: Overcoming Market Barriers in the Clean Energy Sector ». *Entrepreneurship Theory and Practice* 39 (3): 633-54. <https://doi.org/10.1111/etap.12055>.
- Saarenketo, Sami, Lasse Torkkeli, Hanna Salojärvi, Joonas Keränen, Tommi Rissanen, Maria Uzhegova, et Agnes Asemokha. 2018. *Internationalization handbook for cleantech SMEs*. Lappeenranta: Lappeenranta University of Technology, School of Business and Management.
- Sedgwick, Donna. 2017. « Building collaboration: Examining the relationship between collaborative processes and activities ». *Journal of Public Administration Research and Theory* 27 (2): 236–252.
- Seringhaus, FH Rolf, et Philip J. Rosson. 1990. *Government export promotion: A global perspective*. Routledge.
- Spence, Martine M., Linda M. Manning, et Dave Crick. 2008. « An investigation into the use of collaborative ventures in the internationalization of high performing Canadian SMEs ». *European Management Journal* 26 (6): 412-28. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2008.09.006>.
- Tesfom, Goitom, et Clemens Lutz. 2008. « Evaluating the effectiveness of export support services in developing countries: a customer (user) perspective ». *International Journal of Emerging Markets* 3 (4): 364–377.
- Welter, Friederike, et William B. Gartner. 2016. *A research agenda for entrepreneurship and context*. Edward Elgar Publishing.
- Wilkinson, Timothy, et Lance Eliot Brouthers. 2006. « Trade promotion and SME export performance ». *International Business Review* 15 (3): 233–252.

## Annexe 1 : Thèmes et sous-thèmes abordés lors des entretiens avec les acteurs de l'accompagnement

Thèmes	Sous-thèmes
Offre d'accompagnement à l'international	Services proposés
	Spécialisation de l'accompagnement (thématique et géographique)
	Type d'éco-entreprises accompagnées
Nature des relations entre éco-PME	Nature des relations
	Influence de l'accompagnant sur la nature des relations
Typologie des stratégies coopératives	Formes des collaborations constatées
	Profil des éco-PME qui collaborent
	Typologie des partenaires
Dynamique des stratégies coopératives	Durée des collaborations
	Evolution dans le temps
	Facteurs influant sur l'évolution
Accompagnement des stratégies coopératives	Accompagnement proposé
	Nombre de stratégies coopératives accompagnées
	Type de stratégie coopérative et nombre de partenaires
	Sélection des partenaires
	Rôle de l'acteur par rapport au processus collectif
Performance des stratégies coopératives	Retombées des collaborations
	Facteurs clés de succès des stratégies coopératives
	Actions à mettre en place pour les favoriser
Evaluation de l'accompagnement	Points forts et difficultés
	Apport de l'accompagnement