

L'ECOSYSTEME COOPETITIF - UNE SOLUTION D'OUVERTURE A L'INTERNATIONAL POUR LES PME

Petra Bleuel, Sandrine Selosse

▶ **To cite this version:**

Petra Bleuel, Sandrine Selosse. L'ECOSYSTEME COOPETITIF - UNE SOLUTION D'OUVERTURE A L'INTERNATIONAL POUR LES PME. 2010. hal-02548697

HAL Id: hal-02548697
https://hal.science/hal-02548697

Preprint submitted on 20 Apr 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.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NoDerivatives 4.0 International License

L'ECOSYSTEME COOPETITIF - UNE SOLUTION D'OUVERTURE A L'INTERNATIONAL POUR LES PME

Draft 2010

Petra Bleuel[1], Sandrine Selosse[2],

Résumé

Les PME françaises ont des difficultés à exporter et à rester pérennes dans cette activité. La France manque ainsi de PME suffisamment importantes et innovantes pour profiter à plein des marchés à l'exportation. Les exemples allemands et italiens ont démontré que la coopération entre entreprises concurrentes peut aider à pallier les difficultés rencontrées qui sont de l'ordre de taille critique, informationnelle et financière face à la concurrence mondiale. La constitution de groupements d'entreprises à l'export peut en effet constituer une des solutions pour les PME qui pourraient ainsi par exemple, mutualiser les frais de prospection commerciale, partager les risques et échanger leurs expériences. Pour les membres de tels groupements, la démarche d'exportation au sein d'un projet collectif de développement à l'international fait émerger une force à l'international et nécessite la mise en place de coopérations interentreprises. L'exemple des districts italiens et plus largement des clusters d'entreprises constituent une bonne illustration de ces groupements d'entreprises et de la nouvelle logique de développement des secteurs. Toutefois, la logique cluster, qui fonde la nouvelle politique industrielle des pôles de compétitivité, s'appuie sur une conception verticale des relations interentreprises sur un ancrage territorial fort dans lesquels les grandes entreprises occupent le devant de la scène en reléguant les PME au second plan. Le concept d'*écosystème coopétitif* paraît convenir comme solution pour entreprendre des démarches d'activités à l'international aux petites entreprises qui constituent la majorité du contingent des exportateurs français. En effet, la notion d'*écosystème coopétitif* se différencie de celle de cluster puisqu'elle désigne une coalition hétérogène d'entreprises relevant de secteurs différents et formant une communauté stratégique d'intérêts structurée en réseau autour d'une ou plusieurs entreprises leader. Dans ce type de réseau les entreprises entretiennent des relations de coopération et de concurrence sans contrainte d'appartenance sectorielle et/ou territoriale.

Mots-clés

Commerce international, PME, Ecosystème, Coopétition

[1] Doctorante en économie, Université de Nice-Sophia Antipolis - CNRS/GREDEG,
petra.bleuel@gredeg.cnrs.fr
Laboratoire GREDEG – Bât. 2, 250 Avenue Albert Einstein – 06560 Valbonne Sophia Antipolis

[2] Docteur - Ingénieur de recherche, MINES ParisTech, Centre de Mathématiques Appliquées
sandrine.selosse@mines-paristech.fr
MINES ParisTech, Centre de Mathématiques Appliquées – Rue Claude Daunesse – 06904 Sophia Antipolis

1. Introduction

Comme le montrent les différents rapports concernant l'export, la France accuse un déficit du commerce extérieur et se positionne derrière l'Allemagne au niveau du classement des exportateurs mondiaux (ONU – COMTRADE, données 2008). Alors que l'Allemagne est le second exportateur mondial, la France n'occupe en effet que la sixième place. Les PME allemandes sont les concurrentes directes des PME françaises sur les marchés étrangers, et outre des résultats contrastés en matière de commerce international, celles-ci présentent des comportements différents face à l'exportation comme notamment le fait que les PME allemandes sont plus enclines à développer des relations collaboratives que les PME françaises. Par ailleurs, les meilleurs résultats qu'affiche l'Allemagne s'expliquent en partie par les effets plus marquées des mesures allemandes en matière de soutien aux exportations. Bien que les deux pays se soient lancés dans des politiques actives de soutien et d'incitation à l'ouverture à l'international destinées aux PME et que ces mesures ciblent les mêmes objectifs, comme la visibilité à l'international, le soutien financier et informationnel, elles divergent quant à leur forme, faisant écho aux différences structurelles et culturelles des deux pays. L'Allemagne a une culture entrepreneuriale plus orientée vers la coopération, soutenue par des mesures gouvernementales qui accentuent le transfert de connaissances et les collaborations interentreprises. La coopération avec d'autres entreprises pour des activités spécifiques permet justement de mutualiser les coûts et les ressources et de pallier aux difficultés de taille critique face à la concurrence des multinationales en matière de gains de parts de marché internationales. Ces coopérations existent depuis un certain temps sous des formes diverses.

Pour faire face aux évolutions des économies et des technologies et à un environnement présentant des pressions concurrentielles croissantes, les firmes n'ont de cesse de développer de nouvelles stratégies et d'adopter de nouvelles formes de coopération qui se manifestent, par exemple, à travers la constitution d'écosystèmes d'affaires. Notamment, dans le cadre des exportations, force est de constater l'apparition de nouvelles formes de relations inter-organisationnelles dépassant les limites géographiques pour s'inscrire dans une logique de réseau virtuel. Les écosystèmes d'affaires reflètent cette évolution organisationnelle tout comme les systèmes coopétitifs qui lient des entreprises concurrentes dans des relations collaboratives.

L'objectif de cet article est d'étudier comment l'approche coopétitive peut apparaître comme une solution aux difficultés rencontrées par les PME françaises en matière d'ouverture à l'international. Après avoir apporté un éclairage théorique sur cette question des regroupements d'entreprises comme facteur d'ouverture à l'extérieur (Section 2), nous nous appuierons sur les résultats d'une enquête que nous avons menée en 2009 auprès d'un

échantillon de PME françaises du secteur de la mécatronique. Cette étude met notamment en avant les obstacles rencontrés par ces dernières en matière d'exportation et comment elles appréhendent la question de la coopétition (Section 3). Plusieurs rapports (CNCCEF, 2007 ; CCI, 2007) critiquent en effet le manque de coopération des PME françaises et avancent l'hypothèse d'un problème culturel (Section 1).

2. La situation des PME françaises face aux exportations

Les PME constituent le principal contingent d'exportateurs en France mais leur contribution au commerce extérieur reste faible puisque 96% des exportations sont le fait d'un petit nombre de grandes entreprises. Cette proportion reste nettement inférieure à celle constatée en Allemagne où les PME participent à hauteur de 11% des exportations. Les deux tiers du contingent d'exportateurs sont formés par des entreprises de moins de 20 salariés, soit 66 882 entreprises, celles de 20 à 250 salariés sont au nombre de 22 961 et celles ayant plus de 250 salariés de 3 444 (Douanes, 2009). En 2009, le nombre d'entreprises exportatrices françaises a connu une baisse de 4% par rapport à l'année précédente. Même si un recul du nombre d'entreprises exportatrices est à constater dans toutes les catégories d'entreprises, les petites entreprises ont été les plus exposées au ralentissement de la demande mondiale suite à la crise économique et financière. Notamment, le nombre d'exportateurs français chez les entreprises de moins de 20 salariés a connu une baisse allant jusqu'à de 7,4%. On notera également que pour les PME de petite taille pour l'année 2009, l'affiliation à un groupe n'a pas été un facteur favorisant le maintien d'activités à l'exportation, alors que c'était le cas en 2007 et 2008 (ibid.).

2.1. Les freins au développement des activités d'exportation des PME

Généralement on constate que les PME françaises sont majoritairement trop petites pour s'engager dans une stratégie d'internationalisation, rester performantes face à la concurrence et maintenir ces activités sur le long terme. En comparaison avec leurs homologues allemands, elles sont en moyenne deux fois plus petites et croissent également plus lentement. Outre des moyens financiers plus limités, la taille conditionne également le nombre de marchés vers lesquels les entreprises exportent, ainsi que l'éloignement géographique du marché cible. Les PME françaises privilégient les marchés de proximité et évitent les marchés lointains (DGPTE, 2006) même s'ils pourraient être plus intéressants pour elles car porteurs de croissance.

Comme précédemment évoqué, le plus gros contingent des entreprises exportatrices est constitué d'entreprises de moins de 20 salariés. Elles doivent davantage faire face à des problèmes financiers, linguistiques, informationnels et culturels et de visibilité auprès des clients potentiels. Or, pour pouvoir exporter et satisfaire la demande venant de l'étranger, les PME doivent disposer d'une structure et d'une offre adaptées au développement des activités d'exportation. Les activités à l'international demandent des investissements financiers, ce qui implique à la fois la nécessité de disposer des ressources financières en conséquence et une

juste appréciation des risques encourus pour ne pas compromettre le fonctionnement de l'entreprise voire éventuellement sa survie si les choix stratégiques sont de nature à faire courir un risque à l'entreprise. De plus, quand elles sont primo exportatrices, le manque d'expérience dans les activités d'export et le manque de connaissance du marché étranger cible viennent s'ajouter aux difficultés précédemment citées.

Plus la PME est petite, moins elle dispose d'un service dédié à l'export. Dans ce cas, les activités à l'international dépendent le plus souvent entièrement de la volonté du chef d'entreprise. La poursuite de ces activités résulte de ses compétences personnelles, de son niveau d'implication et du temps qu'il peut consacrer à ces activités en dehors de celles qui concernent la gestion de son entreprise. Le problème réside également dans le renouvellement des champions français à l'export (Fontagné et Gaulier, 2008). Il manque de PME de taille importante présentant des capacités productives suffisantes pour assurer la pérennité de leurs activités. Les PME d'autres pays qui connaissent les mêmes problèmes ont su surmonter leurs difficultés en formant des coopérations inter-PME comme par exemple en Italie où les PME se sont regroupées en districts. Les PME allemandes sont également plus enclines de collaborer que les PME françaises qui préfèrent entreprendre des activités internationales seules car elles ont moins la culture de la coopération ou par méfiance envers les autres. Dans de nombreux cas, elles se heurtent rapidement à des problèmes qu'elles peuvent moins facilement résoudre seules.

2.2. Les aides existantes

Depuis quelques années, le gouvernement français a accéléré la mise en place d'une part, d'aides en faveur des PME favorisant la coopération, l'emploi des salariés spécialisés dans le commerce international, le financement de stands collectifs dans des foires nationales et internationales et d'autre part des mesures concernant les PME innovantes afin de mieux les soutenir dans leurs activités à l'international. Notamment, le gouvernement a mis en place quatre mesures phares destinées aux PME :

- *CAP Export* : lancée en octobre 2005, cette mesure vise à renforcer le dispositif existant d'aide à l'exportation. Elle vise à favoriser l'emploi et la coopération à l'export et le gain de marchés à l'étranger ;
- *Le Groupement à l'export* : cette mesure est destinée à mutualiser les frais de prospection commerciale, le partage de risque et l'échange des expériences. La mesure, qui est entrée en vigueur en 2006, a pour objectif final la création de mille groupements à l'export dans le futur ;
- *La mesure SIDEX* : cette mesure vise à soutenir des projets ayant vocation à l'export et notamment à finaliser un contrat en cours avec un nouveau client ou la prospection de nouveaux marchés ;
- *Le dispositif INNOVEX* : mise en place récemment, cette mesure s'inscrit dans le financement des projets soutenus par la mesure SIDEX, mais est exclusivement adressée aux PME et TPE innovantes.

La mise en place de ces mesures, qui pour la plupart sont assez récentes, démontre la prise de conscience des pouvoirs publics de la nécessité de soutenir les PME et de favoriser la coopération à l'export. Pour autant, les résultats français en matière de commerce extérieur ne présentent guère de signes d'amélioration et la capacité des PME à développer des activités à l'international demeure limitée. Le succès relativement mesuré de ces aides peut s'expliquer à la fois par leur mise en place récente mais également par l'inadaptation constatée de certaines mesures aux attentes des PME ou encore par leur relative difficile accessibilité.

En outre, si on compare les mesures françaises existantes à celles mises à disposition des PME allemandes, la différence réside dans les montants alloués, qui sont plus élevés en Allemagne, et dans le soutien fourni. L'initiative Export, « *Exportinitiative* », soutient des actions telles que le « programme des acheteurs », « *Einkäuferprogramm* », ou le « *Multiplikatorenprogramm* ». Ce premier programme vise à organiser les voyages des clients étrangers potentiellement intéressés par les technologies allemandes afin qu'ils puissent se renseigner et les découvrir sur place et établir des contacts avec les entreprises fournissant ces technologies. Le « Mutliplikatorenprogramm » s'adresse aux décideurs politiques et aux personnes influant sur l'économie qui sont invités à des voyages destinés à découvrir les technologies et le savoir-faire allemands. Le programme des salons allemands (*Messeprogramme*) complète l'initiative Export en apportant un soutien financier conséquent aux entreprises pour la participation de foires et salons importants. Le réseau « *Kompetenznetze.de* », qui rassemble des réseaux d'entreprises les plus performantes, a pour vocation de promouvoir l'Allemagne comme site de production technologique et d'aider ces membres dans leur quête de performance.

Cet échantillon de mesures allemandes comparé à celui dédié aux PME françaises pour faciliter leur internationalisation démontre une nette différence dans la méthode employée. Les autorités publiques allemandes appuient les efforts des entreprises davantage au niveau de la commercialisation et la promotion de leur production en faisant venir les clients potentiels ou les décideurs qui pourraient être intéressés par la technologie des entreprises allemandes en organisant des voyages d'information et de rencontres. Une autre différence réside dans la promotion du *made in Germany* avec la mesure « *Kompetenznetze.de* ». Il est également à noter que les régions allemandes jouent un rôle très actif dans le soutien des PME tant au niveau du financement de leurs activités que dans la promotion de celles-ci auprès des clients étrangers en emmenant les PME dans les pays cibles pour qu'elles rencontrent des décideurs politiques ou des entreprises potentiellement intéressées par la technologie qu'elles proposent (cf. programme de soutien des PME de la région de Bavière).

Les politiques de soutien allemands ciblent les technologies-clefs tel que les bio et nanotechnologies, les TIC etc. Les dispositifs de soutien mis à disposition des PME par le gouvernement ou les Länder relèvent d'une approche *bottom up*. Ils ne sont pas pilotés par les pouvoirs publics, au contraire ces derniers apportent leur soutien à l'initiative des acteurs privés par le biais d'allocation de moyens (budgétaires) et d'outils (infrastructures, portails et bourses d'échanges Internet) en réponse aux sollicitations provenant du terrain. Les mesures

en faveur de l'innovation sont toujours collectives et pour une majorité générée par l'initiative privée (Bourgeois, 2005a).

Cependant, une différence déterminante réside dans le fait que les PME allemandes sont plus enclines à développer des relations collaboratives que les PME françaises. Les PME allemandes ont une culture entrepreneuriale davantage orientée vers la coopération et l'innovation. Le *Mittelstand* (PME allemandes) est caractérisé par une capacité de réaction considérable à l'évolution du marché et une forte culture du travail à établir des partenariats et des réseaux qui s'expriment par une diffusion rapide et de façon étendue (intersectorielle) des inventions comme des nouveaux savoirs techniques (Bourgeois 2005a,b).

Les PME françaises par contre préfèrent évoluer seules, alors même que la coopération est un moyen de mutualiser des coûts et des ressources, de transférer du savoir et de pallier les difficultés liées à une taille critique non atteinte face à la concurrence des multinationales et des autres PME. Les pouvoirs publics français bien conscients de la nécessité d'inciter les entreprises à collaborer de manière plus intensive ont mis en place des mesures visant à améliorer la coopération mais qui pour l'instant ont rencontré un succès limité dû pour une part à leur création récente mais a priori également à une certaine inadéquation entre l'offre (mesures mises en place) et la demande des PME.

La section suivante apporte un éclairage théorique sur cette question des collaborations comme moyen pour les PME de favoriser le développement d'activités à l'international.

3. L'approche coopétitive des écosystèmes : une solution d'ouverture à l'international pour les PME

Pour faire face à un environnement présentant des pressions concurrentielles croissantes, les firmes n'ont de cesse de développer de nouvelles stratégies. Dans le cadre des exportations, force est de constater l'apparition de nouvelles formes de relations inter-organisationnelles dépassant les limites géographiques pour s'inscrire dans une logique de réseau virtuel. Les écosystèmes d'affaires reflètent cette évolution organisationnelle en suivant les principes des systèmes coopétitifs qui lient des entreprises concurrentes dans des relations collaboratives. Le concept de coopétition a préalablement été introduit dans le monde des affaires, dans les années 1980, par Raymond Noorda, fondateur de l'entreprise Novell, pour faire référence à la relation qui se noue entre des firmes simultanément impliquées dans la coopération et la compétition. Selon lui, la coopétition est une importante stratégie voire une philosophie allant au-delà des règles conventionnelles de la compétition et de la coopération, pour atteindre les avantages résultant des deux logiques (Dagnino et Padula, 2002 ; Luo, 2007). La littérature produite sur le sujet est assez importante mais tous les papiers n'utilisent pas tous forcément le terme de coopétition. On retrouve par exemple cette idée dans les travaux de Hamel dès 1989 mais il faut attendre le milieu des années 1990 pour qu'émerge une doctrine sur la coopétition proprement parlée. Même si son origine n'est pas véritablement et clairement établie, c'est à la suite de l'ouvrage de Nalebuff et Branndenburger (1996), respectivement

professeurs à Yale School of Management et Harvard Business School, qu'a été développé un nouveau modèle d'explication de ce type de relations inter-organisationnelles.

3.1. L'approche coopétitive

La coopétition repose sur le principe selon lequel « parfois la meilleure manière de réussir est de laisser la réussite à d'autres, y compris les concurrents » (Nalebuff et Brandenburger, 1996). C'est un changement radical de la manière de penser le jeu coopératif et concurrentiel. Une logique de coopétition recherche activement les manières de changer et d'accroître l'activité, ainsi que de nouvelles manières de développer une meilleure compétition. Le phénomène de coopétition reflète un scénario dans lequel la coopération entre des firmes concurrentes peut profiter à tous les participants (de manière directe ou indirecte avec les externalités de réseaux). Les bénéfices des concurrents renforcent la permanence du système coopétitif. On retrouve de nombreux exemples dans le secteur de l'informatique, on peut citer par exemple Toshiba et Sony qui ont développé des relations coopétitives, mais aussi, Microsoft et IBM, SAP et Oracle, etc. Dans le cadre de relations coopétitives, les concurrents travaillent ensemble pour améliorer collectivement leur performance en partageant des ressources et en s'engageant dans des objectifs communs dans certains domaines (comme la mise sur le marché de produits ou les activités sur la chaîne de valeur). En même temps, elles se concurrencent en prenant des actions indépendantes dans d'autres domaines pour améliorer leurs propres performances (Luo, 2004, 2007). Pour Chien et Peng (2005), la coopétition est un modèle coopératif et concurrentiel adopté par une firme pour développer un marché ou réduire ses coûts afin d'augmenter la compétitivité et acquérir une position de leader. La coopération et la concurrence ne sont pas les extrémités opposées d'un continuum, mais des dimensions distinctes, séparées et interreliées.

L'idée la plus originale derrière le champ théorique de la coopétition est que la compétition associée à la coopération peuvent induire de meilleures conditions, des avantages pour toutes les firmes impliquées dans les relations inter-organisationnelles (Bengtsson et Koch, 2000 ; Luo, 2007). Si ce n'est directement, au moins indirectement. Le fonctionnement des relations coopétitives peut d'ailleurs être régulé par des contrats formels et/ou des accords informels construits sur des relations sociales et le développement de la confiance. Pour Bengtsson et Kock (1999) également, la coopétition est une forme de relation entre concurrents qui combine des échanges à la fois économiques et non économiques. La coopétition apparaît davantage comme une logique qu'une stratégie. L'interdépendance inhérente à la coopétition est entreprise dans la poursuite d'une expansion et de profits globaux. La coopétition est un effort commun entre des concurrents pour des gains mutuels. Ce n'est pas limité à des alliances coopératives, telles que les *joint ventures* internationales, les accords de sous-traitance (*outsourcing*), les licences, les franchises, les consortia de R&D, la co-production ou le co-marketing, mais s'étendent à tous les types d'efforts collectifs, tels que améliorer l'infrastructure industrielle d'un pays hôte, faire de la pression aux autorités locales pour l'accès au marché ou pour la concurrence, partager des fournisseurs communs ou des canaux

de distribution mondiaux et former des clusters pour la production, le développement et l'offre de ressources à domicile ou à l'étranger.

La coopétition apparaît alors comme un comportement hybride: « *Coopetition strategy concerns interfirm strategy which allows the firms involved to manage a partially convergent interest and goal structure and to creat value by means of coopetitive advantage* » (Dagnino et Padula 2002). La coopétition peut être diadyque en ce sens où elle fait référence aux relations de deux firmes (consortium stratégique ou de R&D). La coopétition diadyque est souvent limitée en durée, voire liée à des projets spécifiques (projets de R&D). La coopétition de réseau concerne quant à elle une structure de relations complexes entre plusieurs firmes, comme dans le cadre des écosystèmes qui selon les travaux de Moore (1993, 1996, 2006) se réfère à des « *communautés d'acteurs économiques délibérément formées, dont les activités entrepreneuriales individuelles partagent dans une large mesure la destinée de la communauté entière* ». S'agissant par exemple de firmes d'une même industrie, elles se concurrencent traditionnellement sur les marchés de produit et de facteurs, et coopèrent pour ce qui a trait au design, à la production et la distribution de produits, la définition de nouveaux standards. S'agissant de regroupements de firmes inter-industries, bien qu'usuellement, elles se concurrencent sur les financements publics en matière de R&D, d'accès aux marchés des capitaux, d'investissements, de diversification d'activité quand elles entrent sur de nouveaux marchés, elles peuvent coopérer pour développer de meilleures pratiques, des transferts de technologies, l'exploration et l'exploitation de nouveaux marchés.

3.2. Caractéristiques des écosystèmes

Les PME, rappelons-le, sont confrontées à des difficultés concernant leurs activités à l'international. Pour être performantes et rester pérennes sur les marchés étrangers, elles doivent non seulement atteindre la taille critique, avoir des ressources humaines dédiées à l'export et surmonter des problèmes de financement informationnels et culturels concernant l'accès aux marchés étrangers. Elles doivent également disposer d'une structure et d'une offre adaptées au développement à l'international. La coopération entre PME paraît être une solution adaptée à cette situation afin de pallier les problèmes liés à la taille et au manque d'information, et notamment dans le cadre d'écosystèmes d'affaires qui ont l'avantage d'allier des PME, des firmes plus importantes et des acteurs variés. Les grandes firmes peuvent apporter au système entier des avantages concurrentiels tel que l'expérience des marchés étrangers, des réseaux, des informations ou leur réputation pour être plus visible auprès des futurs clients. Un écosystème d'affaires peut constituer un cluster coopératif mais également coopétitif. La notion de coopétition est en effet présente dans le concept d'écosystème d'affaires et vise à exprimer la collaboration entre des firmes concurrentes. Elles sont complémentaires en construisant le marché et concurrentes en se le divisant (Brandenburger et Nalebuff, 1996).

L'écosystème est généralement formé d'acteurs hétérogènes multiples (entreprises, institutions, syndicats, groupes de pression, clients, fournisseurs…) qui proviennent de métiers, d'industries différents et qui s'unissent au sein de la même communauté stratégique fondée sur des principes de co-évolution. « Communauté » est le terme le plus important dans la définition d'un écosystème d'affaires. Il est mis en valeur par une culture et donc, par le partage d'intérêts identiques et de mêmes valeurs résultant de relations de long-terme. Selon leurs apports, les acteurs d'un écosystème vont avoir des fonctions de leaders, suiveurs ou outsiders tout en maintenant une volonté de définition de stratégies coopétitives. Quelles soient leaders ou non, les PME doivent s'allier de manière systématique avec les autres pour garantir la disponibilité des contributions complémentaires nécessaires à la poursuite des objectifs de l'écosystème dans son ensemble. Comme l'indiquent Gueguën et Torrès, la notion de coévolution signifie que l'évolution d'une entreprise doit forcément intégrer l'évolution des entreprises appartenant à son environnement. Pour que le système entier puisse fonctionner sous le principe de la coévolution il faut qu'il soit constitué d'unités qui soient adaptables et évolutives.

L'écosystème a une structure et le comportement d'un réseau d'organisations high-tech qui partagent une plateforme technologique clé et les façons dont des firmes individuelles peuvent s'épanouir dans un tel environnement. La base de ce système est constituée par la coopération et la compétition. Le concept rejette la régionalité ainsi que le concept d'industrie. L'importance de la géographie est réduite par les technologies de communication modernes et la concurrence mondiale. Les entreprises en tant que telles font partie de l'écosystème et non d'une industrie particulière. La transformation industrielle est largement due à la compétition entre des écosystèmes et non entre des entreprises particulières. Son étendue dépend des différents acteurs qui le composent

Dans un système coopétitif, les stratégies purement compétitives et purement coopératives ne sont pas développées en alternance. Au contraire les stratégies de compétition et de coopération à l'œuvre sont simultanées. Pour autant, les managers ne doivent pas nécessairement rechercher immédiatement une étroite collaboration avec leurs concurrents et donc entrer dans une logique de coopétition. Gueguën et Pellegrin-Boucher (2004) pensent effectivement que la mise en place de relations bénéfiques avec des concurrents et plus opportun une fois que la firme est parvenue à développer des collaborations avec des firmes non rivales. Pour ces auteurs, l'évolution chronologique dans les phases variées de la coopération et de la coopétition du système est importante. La création d'un « terrain » propice à la coopétition sera la garantie du succès. Les firmes concurrentes trouveront davantage profitable de collaborer avec un partenaire déjà bien ancré dans un réseau de relations multiples. De plus, c'est parce que l'écosystème est composé d'acteurs variés (clients, fournisseurs, autres compagnies, institutions, certification) qu'il est possible de mettre en place des stratégies de coopétition. Dans une logique de coopétition, la coopération entre firmes concurrentes peut profiter à tous les participants de manière directe ou indirecte par les externalités du réseau. Les bénéfices des concurrents renforcent la permanence du

système coopétitif et l'interdépendance inhérente à la coopétition est entreprise dans la poursuite d'une expansion et de profits globaux.

3.3. Coordination et obstacles

Bengtsson et Kock (2000) montrent que la coopétition est la relation la plus avantageuse entre concurrents, mais en même temps, la plus complexe. La coopétition est fondée sur des concepts antagonistes et contradictoires, elle induit donc un changement de paradigme et réconcilie des concepts qui semblent irréconciliables. Il y a une dualité dans toutes les relations au regard des interactions gagnant-gagnant et gagnant-perdant : le succès des uns est dépendant du succès des autres, alors même qu'elles doivent se concurrencer pour capturer la valeur créée dans le marché et protéger leurs intérêts propres. L'organisation doit nécessairement co-évoluer avec les autres, ce qui implique d'accroître la coopération tout en maintenant un haut niveau de compétition. Pour Nalebuff et Branderburger, il ne faut pas négliger l'importance de la combinaison de deux antagonismes au sein du même processus. La coopétition induit un changement dans la manière de penser ses concurrents, en effet ces derniers ne doivent plus être considérés comme des « ennemis » mais comme des alliés potentiels. Au regard de ce changement de paradigme, la compétition n'apparaît plus comme un jeu à somme nulle ou le gagnant remporte tout. Dans un système coopétitif, c'est le système dans son ensemble qui est gagnant et de fait tous ses membres, directement ou indirectement. La coopétition apporte une nouvelle perspective aux firmes en matière de stratégies.

Eikebrokk et Olsen (2005) pensent que la coopétition est formée à la fois par la capacité et la volonté des partenaires de coopérer, stimulés par leurs compétences sources et d'alignement, et freiner par une tendance à la gouvernance externe d'un partenaire dominant. Le niveau de coopétition par rapport à l'arbitrage coopération-compétition influencera la capacité du partenariat à créer de la valeur. Si on considère le capital social d'un écosystème (Thomas, 2008) comme étant les facteurs qui accroissent la probabilité que les relations non-monétaires seront répétées entre les différents participants, il peut être aussi important que le capital physique (équipements, technologies, infrastructures…) et que le capital humain (design, compétences, formations) pour conduire l'innovation et la croissance. Le capital social est un facteur clé de la réussite et de la pérennité du système coopétitif. On peut compter les réseaux, les normes communes, les valeurs partagées, la confiance, les attentes similaires qui facilitent les actions coordonnées.

L'*écosystème coopétitif* induit une nécessaire coordination, émanant soit d'une firme leader membre du réseau, soit d'une organisation tierce. Ceci d'autant plus que la coopétition implique deux logiques différentes d'interaction. D'une part, il y a une hostilité en raison de conflits d'intérêts et d'autre part, il est nécessaire de développer la confiance et l'engagement mutuel pour atteindre les objectifs communs. Les collaborations inter-organisationnelles nécessitent ainsi généralement une certaine coordination des activités de création de valeur, au sens où les dépendances entre les activités doivent être gérées. Lorsque les firmes sont

impliquées dans les relations de compétition et de coopération inter-firmes, un « coordinateur du système » (un « acteur intermédiaire ») devient nécessaire pour planifier, coordonner, contrôler, évaluer les relations (Bengtsson et Koch, 2000 ; Luo, 2007). Ce coordinateur devra alors employer à la fois des mécanismes formels (comme un système d'incitation) et informels (comme promouvoir des événements sociaux inter-firmes pour la communication et les interactions), ceci afin d'équilibrer de manière adéquate les logiques compétitives et coopératives. En règle générale, une cellule de coopération technique est créée fonctionnant de manière la plus transparente possible par la publication de nombreux rapports notamment afin d'éviter aux entreprises toute accusation d'entente entre producteurs. La prudence juridique est donc souvent de mise. Les réseaux qui apportent des ressources et des compétences et les coordonnent entre les firmes participantes seront hautement compétitives. Gérer les relations inter-organisationnelles est un pré-requis important à cela. Des relations coopétitives et la capacité de les gérer efficacement sont cruciales pour obtenir un avantage compétitif et notamment pour la survie des PME. La capacité de coordonner les échanges avec les concurrents apparaît alors comme une source importante d'avantages dans un marché (Pellegrin-Boucher), ceci d'autant plus que dans un système coopétitif, tous les participants ne sont pas égaux et ne poursuivent pas forcément les mêmes stratégies.

Dans le cas des PME françaises, les problèmes de confiance et des difficultés à nouer des relations pérennes coordonnées constituent un frein à la constitution et au bon fonctionnement des écosystèmes. L'enquête que nous avons menée auprès de PME évoluant dans le secteur de la mécatronique met en lumière d'une part les obstacles rencontrés par celles-ci pour développer des activités d'exportation et d'autre part comment elles pourraient dépasser leurs réticences à coopérer pour adopter une démarche coopétitive pour s'ouvrir davantage à l'échelle internationale.

4. L'enquête

Les entreprises du secteur de la mécatronique sont un bon exemple d'entreprises qui manquent de visibilité et d'attractivité aux yeux des clients étrangers. Elles sont essentiellement de petite taille et évoluent dans des secteurs d'activités différents, de ce fait, elles ont parfois du mal à être reconnues dans un secteur spécifique (par exemple, les composants qu'elles fabriquent peuvent être insérés dans des fours, des volets ou portes roulantes ou encore dans des mécanismes de voitures). En outre, elles ne sont généralement pas impliquées dans des stratégies collaboratives. Notamment, hormis celles développant des relations verticales de sous-traitance avec un grand groupe et étant directement ou indirectement liés à la demande finale, les entreprises plus indépendantes ne trouvent généralement pas leur place dans les regroupements d'entreprises comme les pôles de compétitivité et ne peuvent pas de fait bénéficier des synergies que ceux-ci peuvent leur procurer.

Il était alors intéressant d'étudier le cas de ces entreprises et d'identifier d'une part, les obstacles à leur extension internationale et d'autre part, quels pouvaient être les freins qu'elles

rencontrent et les réticences qu'elles ont à intégrer des coopérations inter-firmes dans leur stratégie organisationnelle.

Le questionnaire auquel les entreprises ont répondu en ligne a été divisé en trois sous-catégories : (1) les entreprises exportant actuellement, (2) celles n'ayant jamais exporté et (3) celles qui ont déjà exporté mais ont cessé de poursuivre cette activité.

- La structure du questionnaire a été organisée autour de six thèmes :
- Informations générales relatives à l'entreprise ;
- Informations spécifiques relatives aux activités à l'export de l'entreprise ;
- Informations concernant le recours à des aides publiques de soutien à l'export ;
- Informations relatives à d'éventuelles collaborations mises en œuvre dans le cadre des activités à l'export ;
- Informations relatives au financement des activités à l'export ;
- Propositions pour encourager les activités d'export des PME françaises.

4.1. Les répondants

Caractéristiques du secteur mécatronique ou OEM (Original Equipment Manufacturer)

La branche de la mécatronique est une combinaison de la mécanique, de l'électronique et de l'informatique en temps réel. La mécatronique est le moyen de concevoir des systèmes électromécaniques qui allie la mécanique, l'électricité, le contrôle/commande et le logiciel embarqué. Dans cette branche sont parallèlement mises en œuvre des compétences technologiques (mécaniques, électroniques, communicatives et informatiques) en vue de concevoir des systèmes, des produits ou des procédés automatiques, hybrides et intelligents. Un élément mécatronique peut être un système à part entière ou un sous-système intégré dans un produit. On trouve par exemple des composants mécatroniques dans des organes clés de l'automobile, de l'électroménager ou de l'aéronautique dans des fonctions de sécurité, de confort, de programmation et de commande à distance ou également dans les biotechnologies. De ce fait, les applications industrielles sont multiples et les entreprises difficilement repérables comme un ensemble d'entreprises identifiable qui appartiennent au même secteur.

Etant donné que les applications industrielles des composantes mécatroniques concernent des secteurs industriels très variés, les problèmes que les entreprises rencontrent au niveau de la production, des marchés finaux, des approvisionnements (etc.) sont également très différents. L'impossibilité de catégoriser ces entreprises mécatroniques dans un secteur industriel spécifique peut poser des problèmes de visibilité et d'identification auprès des entreprises de la même branche et pour les clients potentiels. Il est aussi peu aisé pour les pouvoirs publics de mettre en place des mesures efficaces quand elles ne peuvent pas les diriger vers les entreprises appartenant à un secteur spécifique comme c'est le cas des entreprises de la mécatronique.

Caractéristiques des répondants

Un questionnaire a été adressé à environ 400 PME. Le taux de réponse est largement inférieur à nos espérances et ne nous permet pas de valider rigoureusement les résultats obtenus. Nous avons cependant décidé de retranscrire ici certains résultats qui nous paraissent instructifs dans le cadre de notre étude et qui ont conduit à des discussions semi-directives auprès d'un certain nombre de ces répondants. Il est néanmoins nécessaire de garder en tête que ces résultats ne sont rapportés ici qu'à titre indicatif.

Ainsi, 27 entreprises ont répondu au questionnaire. Ce sont essentiellement des PME innovantes au statut de SAS/SASU. Un peu moins de la moitié de ces répondants sont des filiales de grands groupes (12 contre 15 firmes indépendantes). Concernant les activités à l'export de ces PME, 23 d'entre elles exportent, 2 ne développent aucune activité à l'international et 2 ont eu dans le passé de telles activités mais plus actuellement (dont 1 envisage de les reprendre prochainement).

4.2. Résultats

Export : démarches et difficultés

Les marchés sur lesquels opèrent les PME ayant répondu au questionnaire sont principalement localisés en Union européenne (UE) mais se trouvent également en Europe hors UE, en Amérique du Nord, en Chine, en Afrique et en Amérique du Sud. Seules 22% de ces firmes qui exportent sur ces marchés proposent des produits différenciés de ceux destinés au marché national. Pour un peu moins de 70% des répondants, les activités à l'international correspondent à une démarche construite et organisée. Pour les 30% restantes, cette démarche résulte d'une opportunité ponctuelle. Ces entreprises décident d'étendre leurs activités à l'international principalement en réponse à la demande d'un client, français ou pour la plupart étranger. D'autres raisons évoquées consistent en la saturation de leur marché national ou d'une stratégie de positionnement par rapport à leurs concurrents et, dans une moindre mesure, une volonté de diminuer leurs coûts.

Bien que plus de 65% des firmes interrogées disposent d'employés dont les activités sont spécifiquement dédiées à l'exportation, près de 40% des répondants déclarent rencontrer des difficultés à déployer leurs activités sur les marchés internationaux. Parmi les difficultés rencontrées sont le plus souvent citées celles d'ordre administratif et juridique, des problèmes en matière de normes et des difficultés liées à la langue et la logistique. Ensuite, certaines entreprises rencontrent des difficultés de compatibilité technologique, sont freinées par des questions marketing et de différences culturelles. Des difficultés économiques apparaissent également, dans une moindre mesure, comme un frein au déploiement à l'international.

Pour pallier certaines de ces difficultés et inciter les entreprises à étendre leurs activités à l'export, des aides publiques existent. D'ailleurs, environ 22% des entreprises interrogées déclarent avoir bénéficié d'aides à l'export, même si seulement 13% continuaient à en

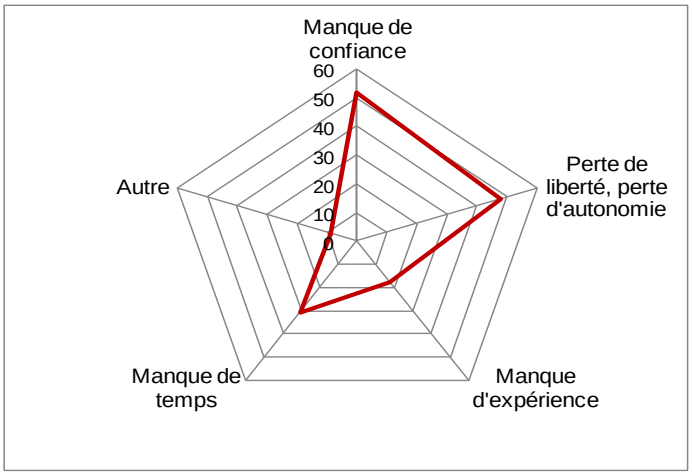
bénéficier au moment de l'enquête. De plus, un peu plus de 66% des PME souhaiteraient avoir un soutien extérieur pour leurs activités à l'international, mettant par là-même en évidence un besoin partagé en la matière. Pourtant, si on se concentre sur les demandes de soutien financier au développement à l'export, il apparaît que plus de 48% des entreprises déclarent ne pas avoir entrepris une telle démarche et seulement 19 % des répondants ayant fait une demande ont effectivement obtenu le financement demandé. Plus de 9% des entreprises interrogées se sont vues refuser le financement et 10% ont été découragées de faire les démarches en raison de la lourdeur et de la complexité des procédures. En outre, plus de 52% des répondants affirment connaître des difficultés de recensement des aides disponibles. Ainsi, en dépit d'un besoin évident de soutien et malgré l'existence d'un certains nombre d'aides publiques dédiées au développement d'activités sur les marchés extérieurs, les entreprises interrogées souffrent d'un accès limité à celles-ci, que ce soit en termes d'identification des aides, de procédures trop lourdes et chronophages. Les efforts consentis pour tenter d'obtenir ces aides n'apparaissent pas à la hauteur de ce qu'elles peuvent apporter aux PME interrogées qui financent en grande majorité sur fonds propres toutes leurs activités internationales.

Coopération : motivation et réticences

Seulement 13% des répondants connaissent un groupement d'entreprises concurrentes s'alliant afin de conquérir des marchés à l'étranger et 4% entre eux seraient enclin à participer à un tel groupement.

Les raisons qui empêcheraient les entreprises à participer à un tel groupement sont en premier lieu le manque de confiance envers les autres entreprises, la peur de perdre leur autonomie et enfin, le manque de temps à consacrer à une telle coopération. Le manque d'expérience dans ce genre de coopération apparaît également comme un frein.

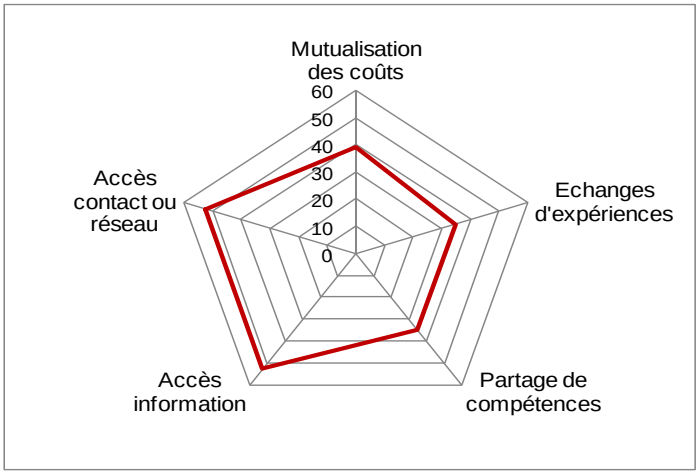
Figure 1: Les réticences à participer à un *écosystème coopétitif* pour les activités à l'étranger



Source : Enquête OEM, 2009

Seulement 2 entreprises sur 27 ont indiqué vouloir participer à un groupement d'entreprises coopétitif pour entreprendre des activités à l'international même si un peu plus de 30% des répondants seraient enclins à collaborer avec d'autres entreprises. Pour les entreprises interrogées, la collaboration apparaît comme une solution à envisager pour surmonter les difficultés qu'elles peuvent rencontrer, en revanche, la majorité d'entre elles ne franchissent pas le pas et ne concrétisent pas une collaboration avec des entreprises concurrentes. Par manque d'expérience et de connaissance du concept coopétitif et parce qu'elles considèrent que la collaboration demanderait un grand investissement en temps de leur part, elles se montrent néanmoins encore réticentes à se lancer dans des groupements d'entreprises.

Figure 2: Les incitations à participer à un groupement d'entreprises



Source : Enquête OEM, 2009

Les entreprises sont bien conscientes des avantages que la collaboration avec d'autres entreprises peut représenter pour elles, que ce soit au niveau de la mutualisation des coûts, de l'accès à des réseaux ou encore de l'accès à davantage d'information. Pour autant, elles peinent à s'investir dans de telles collaborations. De nombreux rapports (comme CNCCEF, 2007 ; CCI, 2007) ont attiré l'attention sur le manque de collaboration des PME françaises et indiqué qu'il relevait d'un problème culturel. Les réticences évoquées par les entreprises interrogées dans le cadre de notre enquête vont dans ce sens et apparaissent comme des pistes intéressantes d'explication.

5. L'écosystème : une solution adaptée aux PME françaises

Au cœur d'un environnement hyper compétitif et de plus en plus complexe, les entreprises peuvent être amenées, voire contraintes, à conduire des stratégies de prime abord antagonistes comme adopter des postures concurrentielles tout en menant des stratégies collectives. Les raisons peuvent en être multiples : contrer d'autres concurrents, mutualiser des ressources, acquérir davantage d'informations sur les marchés extérieurs, échanger du savoir-faire. Central à toutes ces incitations, l'apport essentiel de la coopétition est de bénéficier d'un réseau. La stratégie consiste alors à développer le système en créant un réseau interconnecté de relations partenariales plus ou moins denses. En matière de commerce extérieur, la

constitution d'un *écosystème coopétitif* apparaît comme une solution adaptée aux problèmes et aux freins qui peuvent se présenter aux entreprises en général et, en particulier à celles qui ne sont pas intégrées dans des pôles de compétitivités et ne profitent d'aucun réseau les soutenant. C'est notamment le cas des PME de la branche mécatronique qui évoluent dans des secteurs d'activité diversifiées et n'ont quelque fois peu de choses en commun entre elles en dehors du fait qu'elles produisent des composants s'intégrant dans un même produit final. Ces entreprises sont difficilement visibles sur des marchés étrangers sur lesquelles elles se confrontent par ailleurs à la concurrence locale et celle des grands groupes. La principale difficulté est de convaincre les PME de travailler ensemble et de fonder ses stratégies organisationnelles en considérant que l'on peut « promouvoir des stratégies coopétitives pour maintenir des avantages concurrentiels » (Gueguën et Pellegrin-Boucher, 2004). Et pour cela, le principal challenge consiste à faire dépasser aux PME leurs réticences envers les collaborations qui se traduisent principalement par de la méfiance envers les autres entreprises et la peur de perdre leur autonomie.

Alors que les PME de divers pays, tels que l'Italie ou l'Allemagne ont déjà une longue expérience dans ce type de coopération, les entreprises françaises ont davantage de difficultés à durablement coopérer. Les PME italiennes se rassemblent en districts pour collaborer de façon naturelle car c'est un fonctionnement qui s'est construit avec le temps et qui s'est ancré dans la culture des PME italiennes (Becattini, 1990 ; Alberti, 2007). Elles sont petites comme la plupart des PME françaises exportatrices, pour autant, ce mode de fonctionnement est difficilement reproductible en France car la résistance à la coopération des PME françaises est pour l'instant encore trop grande. Les PME allemandes plus enclines à la coopération que les PME françaises ont plus de succès à l'international entre autre en raison de coopérations qu'elles savent pérenniser. Elles ont adopté une manière de faire qui convient à leur culture entrepreneuriale. Elles forment des coopérations stratégiques dans un but précis, pour par exemple participer ensemble à un stand d'exposition pour mutualiser les frais et être plus visibles, car la surface d'exposition occupée est plus importante, même si elles sont concurrentes alors que les PME françaises ont du mal à entreprendre ce genre de coopération par peur de perte de part de marchés. Elles vont également coopérer pour « aborder » un nouveau marché ensemble car c'est dans le nombre que réside la force. Les PME françaises ont quant à elles plus de mal à intégrer la coopération comme mode de fonctionnement stratégique pour leur développement, elles opèrent plus généralement seules par méfiance des concurrents ou parce qu'elles n'ont pas les moyens de se lancer dans ce *modus operandi*. Bien que les exemples de collaborations inter-firmes soient nombreux en France, ils concernent moins les petites entités. L'existence d'un problème de collaboration des PME entre elles a été soulignée par divers rapports. Les pouvoirs publics ont tenté des avancées dans ce sens avec par exemple la création des pôles de compétitivité et avant eux avec les mesures de soutien et de développement aux systèmes de production localisés (SPL). La formation de groupements ou réseaux d'entreprises pour pallier les difficultés des firmes en matière d'innovation et d'exportation apparaît clairement dans les objectifs des politiques publiques, et la participation croissante des PME dans les pôles de compétitivité suppose que celles-ci

sont de plus en plus disposées à coopérer et à bénéficier des soutiens et avantages allant dans ce sens. Ainsi, 6 006 entreprises (représentant 790 000 salariés) étaient membres d'un pôle de compétitivité fin 2007, contre 4 500 en 2006. Si les pôles de compétitivité attirent de plus en plus les PME c'est principalement en raison des multiples avantages dont elles peuvent bénéficier : appui de nombreux laboratoires de recherche dans des projets de R&D à fort potentiel innovant et soutenus par l'Etat, régime favorable d'exonérations fiscales, etc. Pour autant, « seule une frange réduite des PME est véritablement organisée pour innover. Mais quand les moyens et les organisations sont en place, elles font jeu égal avec les grands groupes » (Deblock, 2005).

La stratégie est similaire s'agissant des PME et l'exportation. Les réseaux d'entreprises sous forme d'écosystèmes coopétitifs et/ou de plateformes collaboratives se développent afin de favoriser la mise en œuvre de stratégies de croissance externe à l'international des PME. Dans cette optique, les dynamiques inhérentes à la globalisation accrue et au développement technologique rapide ont favorisé le développement et le maintien de relations inter-organisationnelles de long terme. Mais, la confiance et l'engagement demeurent vitales pour la viabilité de leur stratégie d'expansion (Johansson, 1995). Au final, ce ne sont pas tant les conflits et les rivalités qui peuvent constituer des obstacles au développement de relations coopétitives, mais surtout la crainte que ces derniers surviennent. Une résistance silencieuse de firmes sceptiques et méfiantes peut entraver le développement de système coopétitif dans divers secteurs. L'idée que des concurrents puissent coopérer et en retirer chacun un bénéfice rend méfiante une partie des entreprises. Cette défaillance s'explique notamment par l'asymétrie d'information et le risque de ne pas pouvoir contrôler l'information et le comportement des concurrents. En effet, cette structure induit la présence d'incertitude en raison des pressions concurrentielles des firmes participant au système et du fait qu'aucune firme ne sait *ex ante* combien chaque partenaire profitera de la coopération par rapport aux autres. Cela renvoie largement à un problème de confiance. Les économistes de la théorie des coûts de transaction voient la coopétition comme un comportement risqué en raison des avantages à agir de manière opportuniste. Pour convaincre les entreprises qu'elles ne perdront pas leur autonomie et pour instaurer une confiance suffisante entre elles, elles doivent se sentir impliquées dans l'ensemble des phases du développement de l'*écosystème coopétitif* : pendant les phases de conception, de mise en œuvre mais aussi de développement et d'évolution future. Du moment où le fonctionnement est basé sur le principe du gagnant – gagnant, les entreprises noteront que la coopétition est un concept qui profite à tous les participants de l'écosystème. De ce fait, l'écosystème comme ensemble évoluera et sera profitable à toutes les entreprises le constituant. Ces dernières années, d'ailleurs, on peut noter le développement d'un certain nombre de systèmes coopétitifs, dans des secteurs d'activités différents.

Le développement des technologies de l'information et des communications contribue à ce développement freiné par des difficultés d'ordre structurel aux PME. Elles se présentent comme un catalyseur pour le développement de la coopétition. En effet, Internet et les technologies mobiles ont transformé les dynamiques commerciales et industrielles. Les

acteurs doivent être capables de détecter les changements du marché et y répondre rapidement. Un moyen d'y parvenir réside dans la coopétition qui peut en outre émerger de manière virtuelle au moyen de solutions informatisées. L'écosystème SAP est un exemple de réussite de ce nouveau fonctionnement organisationnel qui fait maintenant partie de la culture de l'entreprise et a grandement contribué à son succès. Cette nouvelle logique dans les relations interentreprises peut émerger par l'initiative de quelques entreprises comme le démontrent l'exemple réussi de l'écosystème SAP, mais aussi celui d'Apple ou encore du système de réservations H2H des hôteliers français. Dans ce cas, nous sommes face à des écosystèmes coopétitifs qui se sont formés de façon « naturelle » et qui n'ont pas eu besoin de l'intervention publique pour se constituer.

Certains secteurs d'activités se prêtent peut-être plus facilement à l'apparition de ces écosystèmes coopétitifs naturels. Pour d'autres secteurs il y aurait nécessité d'un soutien de la part des pouvoirs publics afin de faciliter leur émergence. Etant donné qu'une telle démarche ne peut émerger naturellement, l'initiative de création d'un *écosystème coopétitif* doit venir des grandes entreprises. Ces dernières pourraient inciter les PME à rejoindre cet écosystème et les pouvoirs publics pourraient encourager son émergence. Concernant les aides, il conviendrait que les procédures soient simplifiées, à l'image du développement du « guichet unique » que le gouvernement français a mis en place afin de faciliter au maximum la création d'entreprises en rendant aisément accessibles l'information et l'accomplissement des formalités. Les procédures de soutien développées par les pouvoirs publics, trop complexes et trop lourdes, empêchent les PME d'y participer, parce qu'elles ont le sentiment que leurs attentes et besoins réels sont souvent mal appréciés. Le grand nombre d'acteurs (publics et privés) proposant des aides aux PME et l'absence d'un « guichet unique » centralisant toutes les informations sur les mesures de soutien disponibles, brouillent la visibilité des aides et expliquent en partie pourquoi les PME n'y ont pas plus souvent recours. Les mesures favorisant la collaboration des entreprises ainsi que la croissance des PME, ajoutées au dispositif existant permettront à ces dernières d'augmenter leur compétitivité et de gagner des parts de marchés, à condition que soient prises en compte les craintes et les difficultés des entreprises à y accéder. Les aides publiques plus ciblées, correspondant aux différents stades de développement des PME augmenteront l'efficacité de ces dispositifs.

6. Conclusion

On constate un certain nombre de faiblesses structurelles propres aux PME françaises venant entraver la performance et la viabilité des activités à l'export de ces dernières. En effet, après avoir augmenté continûment jusqu'en 2001, le nombre d'entreprises exportatrices a sensiblement baissé ces dernières années pour atteindre le nombre de 91 574 entreprises en 2009 contre 95 483 l'année précédente. Pour l'essentiel, les entreprises qui ont disparu des effectifs sont des PME indépendantes, de petite taille et qui ne parviennent pas à pérenniser leur activité d'exportation. L'essentiel des exportations est ainsi réalisé par une très faible proportion d'exportateurs et la France manque de PME suffisamment importantes et innovantes pour profiter à plein des marchés à l'exportation, ce qui n'est par exemple pas le

cas des PME allemandes qui sont de plus grande taille et parviennent à pérenniser leur activité à l'international. En revanche, la structure du tissu des PME françaises exportatrices ressemble beaucoup à celui des PME italiennes, autrement dit beaucoup de petites entreprises de moins de 20 salariés. Les PME italiennes doivent leur succès à l'international à leur capacité de se regrouper pour conquérir des marchés, capacité ancrée dans la culture entrepreneuriale italienne avec l'histoire des districts industriels. Ce qui n'est pas le cas des PME françaises pour qui le système de coopération italien pourrait être difficilement reproductible sans soutien ciblé pour pallier les réticences à développer des collaborations pérennes des PME et les obstacles humains et financiers qu'elles peuvent rencontrer dans ce domaine. Néanmoins des progrès sont à noter dans le comportement des entreprises face à la coopération, comme le démontre l'augmentation de leur présence dans les pôles de compétitivité, même si elle ne fait toujours pas partie intégrante de la culture des petites entreprises françaises.

Les autorités publiques ont essayé de soutenir la coopération entre entreprises avec l'instauration de ces pôles de compétitivités ou de mesures soutenant des groupements d'entreprises. C'est également vers la coopération que les politiques publiques se sont orientées afin de favoriser l'ouverture à l'international des PME françaises. Les PME verticalement intégrées dans les processus de production peuvent plus aisément en tirer parti et profiter des avantages que les pôles leur procurent. Pour celles qui ne peuvent ni s'intégrer dans des pôles ou être soutenues par leur maison mère de par leur statut de filiale, la coopération proposée par le modèle de *l'écosystème coopétitif* pourrait constituer une solution applicable à la situation des PME françaises indépendantes et leur permettre de profiter des synergies qu'il fournit. Ainsi, les problèmes de taille critique, informationnelles ou de visibilité seraient résolus par leur appartenance à leur écosystème puisqu'elles profiteraient des synergies que celui-ci leur procure sans qu'elles doivent pour autant abandonner l'autonomie de décision en ce qui concerne la gestion de leur entreprise. La question du manque d'expérience de la coopération ou encore l'investissement en temps que cela pourrait demander, qui est avancé comme frein à la coopération, serait pris en main par le(s) gestionnaire(s) de l'écosystème, ainsi la coopération serait gérée à leur place et les PME pourraient bénéficier des externalités du système. Une plateforme virtuelle qui ferait le lien en temps réel entre les entreprises éliminerait la nécessité d'une présence physique et pallierait les problèmes de l'éloignement géographique entre les entreprises.

Les autorités publiques pourraient appuyer une telle démarche en soutenant des écosystèmes par une labellisation à l'instar des pôles de compétitivité.

7. Références

Alberti F. (2007), «The concept of industrial district: main contributions», e-lien: http://www.insme.org/documenti/the_concept_of_industrial_district.pdf

Bleuel P., Selosse S., Ravix JT. (2009) : Les PME et l'export : la nécessite d'une politique horizontale, Rapport Projet OEM

Becattini G. (1990),"The Marshalian industrial district as a socio-economic notion", *in* Pyke F., Becattini G. and Sengenberger W.(eds.), Industrial districts and inter-firm co-operation in Italy, *International Institute for Labour Studies*, pp.37-51

Bengtsson M. and Kock S. (2000), "Coopetition in Business Networks – to cooperate and compete simultaneously", *Industrial Marketing Management*, Vol. 29, n° 5, pp.411-426

Bourgeois I. (2005a), "Comment l'intelligence vient aux PME allemandes" *Regards sur l'économie allemande,* Vol. 74, pp.29-36

Bourgeois I. (2005b) « Bade-Wurtemberg : une compétitivité à taille humaine », *Regards sur l'économie allemande*. URL : http://rea.revues.org/index180.html

Brandenburger A.M. and Nalebuff B.J. (1996), *Co-opetition: A revolutionary mindset that combines competition and cooperation*, Currency Doubleday, New York, 290p.

CAE Rapport n°81, Lionel Fontagné et Guillaume Gaulier, 31 décembre 2008

CCI (2008), « Favoriser le développement international des PME : pour une solution adaptée aux différents profils des PME. »

CESE (2007), « PME et commerce extérieur » http://www.conseil-economique-et-social.fr/rapport/doclon/07071816.pdf

Chien T.H. and Peng T. (2005), "Competition and Cooperation Intensity in a Network – A case study in Taiwan Simulator Industry", *Journal of American Academy of Business*, 7, 2, pp. 150-155

CNCCEF (2007), *Comment améliorer les performances des PME françaises à l'international*, Rapport du CNCCEF, Septembre, 31p.

Dagnino G.B. (2007), "Coopetition strategy: A new kind of interfirm dynamics?", *International Studies of Management and Organization*, 37 (2), pp.3-10

Dagnino G.B. and Padula G (2002), "Coopetition strategy: A new kind of interfirm dynamics for value creation", *Paper presented at the Second EURAM Annual Conference*, Stockholm, May 9-11

Eikebrokk T.R. and Olsen D.H. (2005), "Co-opetition and e-business success in SMEs: An empirical investigation of European SMEs", *Proceedings of the 38th Hawaii International Conference on Systems Sciences*

Fontagné L. et Gaulier G. (2008), *Une analyse des différences de performance entre la France et l'Allemagne*, Rapport du CAE, n°81

Gueguën G. and Pellegrin-Boucher E. (2004), "Coopetition and IT business ecosystems: the success of SAP", *EIASM (European Institute for Advanced Studies in Management) Workshop on coopétition strategy: towards a new kind of interfirm dynamics?* , Catania, Italy, September 16-17

Gueguën G. et Torrès O. (2004), « La dynamique concurrentielle des écosystèmes d'affaires. Linux contre Microsoft », *Revue française de gestion* ; 148 (1), p.227-248

Hamel G. (1991), "Competition for competence and interpartner learning within international strategic alliances", *Strategic Management Journal,* Vol. 12, pp. 83-103

Hamel G., Doz Y.L. and Prahalad C.K. (1989), "Collaborate with your competitors and win", *Harvard Business Review,* 67 (1), pp. 133-139

Hill R.P. and Watkins A. (2009), "The profit implications of altruistic versus egoistic orientations for business-to-business exchanges", *International Journal of Research in Marketing,* Volume 26, pp. 52-59

Jimenez M. (2008), "Toshiba se une ahora a Sony en los chips", *Expansion,* February, 21 : 16.

Johansson J.K. (1995), "International Alliances: Why Now?", *Journal of the Academy of Marketing Science,* Volume 23, N°4, pp.301-304

Kompetenznetze 2006-2007, *Rapport d'activités*

Kremp E.; Sevestre P. (2000*), «* L'appartenance à un groupe facilite le financement des entreprises », *Economie et Statistiques, n°336*

Luo Y. (2007), "A coopetition perspective of global competition", *Journal of World Business,* Volume 42, pp. 129-144

Luo Y. (2004), " A coopetitive perspective of MMC-host government relations", Journal of International Management, 10, 4, pp.431-451

Moore J.F. (2006), « Business Ecosystems and the View from the firm. », *The Antitrust Bulletin*, 51 (1)

Moore J.F. (1996), *The death of competition: leadership and strategy in the age of business ecosystem,* Harvard Business School, New York, 297p.

Moore J.F. (1993), "Predators and Prey: A new Ecology of Competition", *Harvard Business Review* , May-June

Nalebuff B.F. and Brandenburger A.M. (1996), *Co-opetition*, London, Harper Collins

Padula G. and Dagnino G.B. (2007), "Untangling the rise of coopétition. The intrusion of competition in a cooperative game structure", *International Studies of Management and Organization*, 37 (2), pp. 32-52

Pellegrin-Boucher E. (2006), "Le management de la "coopétition" à travers les regards croisés des alliances managers", *XVème Conférence Internationale de Management Stratégique*, Annecy/Genève, 13-16 juin

Reimer K., Klein S. and Selz D (2001), "Classification of dynamic organizational forms and coordination roles", *in:* Stanford-Smith B. and Chiozza E. (Eds.), "E-work and E-commerce", *Proceedings of the e2001 Conference on E-work and E-business*, IOS Press, Amsterdam et al., pp. 825-831

Roubaud J.-F. (2007), " PME et Commerce Extérieur", CAE-2007-17

Thomas C. (2008), « Introduction to the OW2 Consortium – Business Ecosystem Strategy », OW2 Consortium, July

Torres-Blay O. (2000), *Economie d'Entreprise, Organisation et Stratégie à l'Aube de la Nouvelle Economie*, Economica, 282p.