



HAL
open science

Analyse du rôle des réseaux dans les processus institutionnels d'internationalisation des PME françaises en Afrique de l'Ouest

Doudou Sidibé

► To cite this version:

Doudou Sidibé. Analyse du rôle des réseaux dans les processus institutionnels d'internationalisation des PME françaises en Afrique de l'Ouest. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 2023, 22 (2023/3), pp.73. hal-04684406

HAL Id: hal-04684406

<https://hal.science/hal-04684406v1>

Submitted on 2 Sep 2024

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.

Analyse du rôle des réseaux dans les processus institutionnels d'internationalisation des PME françaises en Afrique de l'Ouest.

Doudou Sidibé,
Chercheur à l'IRG (Institut de Recherche en Gestion), EA 2354
ESIEE PARIS/Université Gustave Eiffel Paris

Résumé en français : L'accompagnement à l'international des PME françaises par les réseaux institutionnels comme Business France, BPI France et les CCI, quoique conséquent, fait l'objet de peu d'attention dans les travaux de recherche. Cet article cherche à explorer leur fonctionnement et leur apport dans l'internationalisation des PME françaises en Afrique de l'Ouest. Ainsi, une méthodologie qualitative mixte faite d'entretiens semi-directifs avec 11 agents publics d'internationalisation et d'une étude de quatre PME qui exportent en Afrique de l'Ouest a été utilisée. Les résultats révèlent une abondance de ressources fournies par les réseaux institutionnels pour une éventuelle accélération du processus d'internationalisation de PME qui ont déjà une expérience de l'international en utilisant leurs propres réseaux. Ce choix pose la question du moment opportun pour solliciter les réseaux institutionnels. Une première contribution remet en cause les théories qui postulent que la PME n'a pas la culture de l'international et sollicite d'abord les réseaux institutionnels avant de s'en affranchir après avoir acquis de l'expérience. Une seconde contribution théorique demeure l'hybridation des réseaux institutionnels, sociaux, calculatoires et privés.

Mots clé : Réseaux institutionnels, Internationalisation, PME françaises, Afrique de l'Ouest

Summary: The international support of French SMEs by institutional networks such as Business France, BPI France and CCIs (Chambers of Commerce and Industry), although significant, is the subject of little attention in research work. This article seeks to explore their functioning and their contribution to the internationalization of French SMEs in West Africa. Thus, a mixed qualitative methodology consisting of conducting semi-structured interviews with 11 public internationalization agents and the study of four SMEs that export to West Africa was used. The results reveal an abundance of resources provided by institutional networks for a possible acceleration of the internationalization process of SMEs that already have international experience using their own networks. This choice raises the question of the opportune moment to solicit institutional networks. A first theoretical contribution calls into question the theories, which postulate that the SME does not have an international culture and

first solicits institutional networks before freeing itself from them after gaining experience. A second contribution remains the hybridization of institutional, social and private networks.

Key words: Institutional networks, Internationalization, French SMEs, West Africa

Introduction

La balance commerciale de la France est déficitaire depuis plusieurs années. Avant la COVID-19, l'Etat français, par une politique d'incitation à l'export, avait réussi à enregistrer une réduction du déficit commercial de 4,9 milliards en 2019 (Rapport du commerce extérieur de la France, 2021). Aujourd'hui, les conséquences de la COVID-19 sur l'export et la facture énergétique ont contribué à l'accroissement du déficit qui est passé de -86,7 milliards en 2022 à -163,6 milliards en 2023 (Rapport du Commerce extérieur de la France, 2023). Dès lors, l'internationalisation des PME devient un enjeu majeur pour la France qui souhaite combler ce déficit. Par la même occasion, elle espère se rapprocher de l'Allemagne et de l'Italie qui ont obtenu de bons résultats quant à l'internationalisation de leurs PME (Calignon, 2015). La contribution des PME au commerce extérieur est négligeable par rapport à celle des grandes entreprises. Elle s'établit à 13,8 % par rapport aux 53,7 % des grandes entreprises et aux 32 % des ETI (Business France, 2017). Or, les PME dépassent largement les grandes entreprises et les ETI en nombre. Selon l'INSEE, il y a 138 000 PME, 5300 ETI, 274 grandes entreprises et 3,66 millions de micro entreprises (INSEE, 2017). Ainsi, l'importante assiette des PME permet de penser que l'augmentation du nombre des PME exportatrices réduirait sensiblement le déficit commercial et créerait de nouveaux emplois.

En effet, il est permis de penser que la levée des obstacles qui entravent leur internationalisation permet d'atteindre cet objectif. Ils concernent principalement les barrières linguistiques, la rareté des ressources financières et l'absence de soutien public adéquat (Lernoux et al. 2013 : 2). Les PME souffrent également de l'absence de connaissances spécifiques des marchés étrangers et d'une stratégie adaptée (Dominguez, 2018 : 61). Pour dépasser ces freins et se développer à l'international, la littérature préconise un appui conséquent des réseaux institutionnels (Catanzaro et al., 2012 : 35). Ces derniers sont définis comme « *un ensemble de programmes de soutien et de stratégies, d'agences de développement international, de centres pour l'innovation, d'institutions de recherche et de soutien professionnel qui fournissent des services de soutien susceptibles d'améliorer le transfert de connaissances et la propension à l'internationalisation de l'entreprise* » (Séror, 1998 : 39). En France, les réseaux institutionnels sont notamment regroupés dans la Team France Export composée de BPI, des CCI, de Business France et des régions. Ils fournissent d'abondantes ressources comme l'information sur les marchés, la mise en relation, la formation, le financement et des conseils pratiques.

Le réseau diplomatique français joue également un rôle important en fournissant des informations économiques pertinentes et une protection diplomatique (Badel, 2006 : 36). Les réseaux des Conseillers du Commerce Extérieur (CCE) et des collectivités locales s'inscrivent dans la même dynamique. Ces dernières ouvrent des bureaux de représentation à l'étranger pour promouvoir des produits locaux. Dans la même veine, les CCE dénichent des opportunités dans des domaines bien ciblés grâce à leur connaissance du terrain et à leur réseau de contacts privilégiés. Le travail de tous ces réseaux institutionnels fait l'objet de peu d'attention dans les travaux de recherche. Les théories classiques de l'internationalisation dites également « *approche économique* » (Ruzzier et al. 2006 : 480) ne prennent pas en compte le cas particulier des PME. Elles tentent plutôt d'expliquer de façon globale les facteurs poussant les entreprises à aller à l'international.

Par contre, le modèle dit d'Uppsala (Johanson et Vahlne, 1977) et celui de l'innovation (Bilkey et Tesar, 1977) sont plus centrés sur les PME et proposent une approche graduelle de l'internationalisation. Le prolongement des travaux de l'école d'Uppsala a permis de développer l'approche par les réseaux construits à partir des relations commerciales que l'entreprise entretient avec ses parties prenantes (clients, fournisseurs, concurrents, gouvernements). Cette approche repose essentiellement sur le triptyque « *prolongation, pénétration et intégration* » (Johanson et Mattsson, 1988).

Cependant, des travaux plus récents ont cherché à combler ce vide laissé par la littérature quant à l'apport des réseaux pour les PME. Catanzaro, Messeghem et Sammut (2012 : 49), en étudiant les Entreprises à Internationalisation Précoce et Rapide (EIPR), montrent que la dimension réticulaire est déterminante pour l'accompagnement des PME par les pouvoirs publics. Dans un autre article, Catanzaro, Messeghem, Sammut et Swalhi (2015 : 135) s'interrogent sur les performances de l'accompagnement des PME par les pouvoirs publics et ont proposé la construction d'une échelle de mesure. Dominguez (2018 : 59), quant à elle, souligne l'importance du rôle et de l'impact des réseaux institutionnels sur l'internationalisation des PME dans les pays émergents. Dès lors, il est possible d'affirmer qu'un important travail de recherche sur le rôle des réseaux institutionnels pour l'internationalisation des PME est en marche. Néanmoins, l'étude de leur fonctionnement et des effets induits pour les PME françaises qui souhaitent accéder aux marchés africains est absente.

L'Afrique de l'Ouest qui enregistre depuis 2012 un taux de croissance de 5 à 6 % avant la pandémie de la covid-19 (UEMOA, 2020 : 12) suscite un intérêt particulier pour les PME françaises. Le baromètre Export Euler-Hermès du 27 mai 2021 déclare que 51 % des exportateurs français interrogés veulent conquérir de nouveaux marchés dont certains se trouvent dans des pays d'Afrique de l'Ouest comme le Sénégal et la Côte d'Ivoire. Déjà en 2013, le rapport d'information des sénateurs français Jeanny Lorgeoux et Jean-Marie Bockel conclut qu'« *une partie de l'avenir de la France est en Afrique* » (p17). Dans la même perspective, le rapport Hervé Gaymard sur la relance économique de la France en Afrique publié en avril 2019 incite les ETI et les PME à investir en Afrique.

Ainsi, notre travail cherche à comprendre le fonctionnement des réseaux institutionnels français pour l'accompagnement des PME françaises en Afrique de l'Ouest à travers les membres de la Team Export France et l'Agence Française de Développement (AFD). En mutualisant leurs ressources, ces organismes publics dotés de réseaux qui leur sont propres cherchent un moyen de servir le dessein international des PME françaises en Afrique de l'Ouest (Rapport Hervé Gaymard, 2019). Nous tenterons ainsi d'apporter des réponses aux questions de recherche suivantes : en quoi ces réseaux institutionnels contribuent-ils à l'internationalisation des PME françaises en Afrique de l'Ouest et comment fonctionnent-ils ? Pour ce faire, nous avons réalisé 11 entretiens avec des acteurs de l'accompagnement. Nous avons également interrogé quatre PME accompagnées par les réseaux institutionnels pour trianguler nos données.

Nous commencerons, dans une première partie, par montrer la contribution des différents réseaux dans le processus d'internationalisation des PME. Nous exposerons, ensuite, la méthodologie de recherche mobilisée. Nous aborderons, dans une troisième partie, les résultats qui ont révélé une abondance de ressources fournies aux PME et une complémentarité entre réseaux malgré quelques redondances. Nous discuterons, enfin, les résultats et leurs implications théoriques et managériales.

1. Les réseaux d'internationalisation : une approche multidimensionnelle

Cette revue de littérature se structure autour de deux axes : la diversité et le rôle des réseaux

1.1. La diversité des réseaux d'internationalisation

Axelsson et Agndal (2000) définissent le réseautage comme un ensemble de contacts professionnels (partenaires extérieurs tels que les autorités, les clients ou les fournisseurs) et de contacts sociaux ou familiaux. Pour Fadahunsi et al. (2000), les relations formelles et informelles sont à la base de la formation du réseau au service de l'entreprise. Johnsen and Johnsen proposent une définition plus englobante : « *un réseau est un ensemble d'acteurs incluant des personnes, des agences, des entreprises et leurs liens stratégiques aux autres entités tels que la famille, la communauté ainsi que les alliances entre entreprises et institutions financières* » (Johnsen and Johnsen, 1999 cités par Senik et al., 2011 : 261).

La littérature distingue plusieurs types de réseaux. Pour leur part, Senik et al. font état de trois types de réseaux : les contacts personnels, les réseaux d'entreprises et les institutions (Senik et al., 2011 : 272). Même si cette liste circonscrit l'essentiel des réseaux, elle est loin d'être exhaustive. Par exemple, le réseau individuel ou familial développé par Axelsson et Agndal (2000), le réseau de support institutionnel et de financement (Jack et al., 2010 ; Catanzaro et al., 2012 ; Omrane, 2014), ainsi que les réseaux universitaires et technologiques ne sont pas explicitement mentionnés.

La diversité des réseaux considérée comme une source d'enrichissement mutuel (Senik et al., 2011 : 274) nous amène à étudier leur formation pour mieux comprendre leur apport dans le processus d'internationalisation des PME. Johanson et Mattsson (1988) s'intéressent à la formation des réseaux d'entreprises dans le secteur industriel. Les entreprises ayant chacune des activités de production, de distribution, et d'utilisation de matières premières et de services, entretiennent des relations avec leurs différentes parties prenantes, formant ainsi un réseau inter-organisationnel. Ils déclarent ainsi que « *chaque entreprise possède un réseau composé de fournisseurs, de clients, de concurrents et de distributeurs en plus des relations entre ces différents acteurs* » (Johanson & Mattsson, 1988 : 35). La conjonction de ces réseaux d'entreprises forme un plus grand réseau d'échanges de bons procédés pour l'accès aux marchés étrangers. Ce mécanisme débouche sur une complémentarité (Johanson et Vahlne, 1990) et une interdépendance qui constituent l'essence du modèle réticulaire (Johanson et Mattsson, 1988 : 37).

Par ailleurs, une étude plus fine de la formation des réseaux d'entreprises permet de déceler une dimension humaine et sociale du réseau dans la mesure où il ne s'agit pas seulement de relations entre entreprises mais entre professionnels (Johanson & Mattsson, 1988 : 40 ; Coviello et al., 1997 : 514). En effet, Granovetter apporte une approche

sociologique des réseaux à travers sa théorie sur la force des liens faibles (1973 ; 1982). Dans la même veine, il met en avant la théorie de l'encastrement qui l'amène à déclarer que le marché n'est pas isolé. Car il s'inscrit dans des relations sociales qui permettent aux entreprises de créer des réseaux contribuant à leurs activités économiques (Granovetter, 1985 : 490 ; Harris, 2005 : 4).

Huggins (2010), pour sa part, oppose les réseaux « calculatoires » (relations inter-organisationnelles) aux réseaux sociaux. Ces derniers apportent plus d'assurance à ses membres en générant un capital social synonyme de confiance. Quant aux réseaux « calculatoires », ils sont caractérisés par l'instabilité car les entreprises les rejoignent et les quittent selon les dividendes économiques. A l'instar de Granovetter, Omrane (2014) propose de fondre tous les types de réseaux dans les réseaux sociaux soulignant ainsi l'importance du réseau social entrepreneurial dans le processus d'internationalisation. Abondant dans le même sens, Dominguez (2017) affirme : « *plus le capital social est élevé, plus les entrepreneurs sont à même de saisir des opportunités* » (Dominguez, 2017 : 66).

Burt (1995), quant à lui, apporte une contribution significative au rôle et à l'importance du réseau social avec sa théorie des trous structuraux. Il met en avant la notion de capital social synonyme de valeur ajoutée que l'entrepreneur apporte à son organisation grâce à son réseau qui permet de saisir et de transformer des opportunités. Les trous structuraux fonctionnent comme des « *tampons entre contacts non redondants* » qui permettent d'accéder à un réseau élargi. (Burt, 1995 : 602). Burt (1995) développe deux types de bénéfices que procure le capital social : les bénéfices en informations et les bénéfices en contrôle. L'entrepreneur intégré dans un réseau social tire non seulement profit des opportunités que les informations apportent mais profite également de son statut d'intermédiaire qui lui permet de contrôler la relation.

En somme, Burt (1995) conclut que « *les entrepreneurs ayant des réseaux riches en trous structuraux sont mieux informés et contrôlent des opportunités plus lucratives* » (Burt, 1995 : 607). Il fait ainsi un lien entre « *la performance et les bénéfices en contrôle et en informations* » (Burt, 1995 : 625). La théorie des trous structuraux est ainsi une invite aux entrepreneurs à accroître leur capital social afin de développer leur organisation. Ceci est valable pour les entrepreneurs qui évoluent au niveau national comme international. En dehors de leur diversité et de leur formation, le rôle des réseaux dans le processus d'internationalisation des PME retient notre attention. Dans la suite des travaux de Burt, Zhou

et al. (2007) s'appuient sur le concept de guanxi¹ pour étudier les mécanismes des réseaux sociaux dans le processus d'internationalisation des PME. Les résultats de leur étude sur 129 PME chinoises concluent que les réseaux sociaux ont un impact significatif sur la performance des PME qui vont à l'international (Zhou et al, 2007 : 13). Peng et al. (2023) abonde dans le même sens en montrant que les réseaux sociaux contribuent à renforcer les capacités des PME qui bénéficient d'informations, de connaissances et de ressources qui leur permettent de réduire les coûts de l'internationalisation.

1.2. Le rôle prépondérant des réseaux dans le processus d'internationalisation des PME

Les réseaux ont pour rôle de fournir des ressources nécessaires à l'internationalisation des PME. Elles peuvent prendre les formes suivantes : « *économie d'échelle, réaction plus rapide au changement, acquisition de nouvelles compétences, partage de coûts, allègement des structures internes, réduction des risques et incertitudes* » (Viviani et Bironneau, 2016 : 14). Malgré une littérature abondante, des auteurs comme Coviello et Munro (1995 : 50) et Bembon et Schwens (2018 : 680) regrettent une insuffisance de traitement en profondeur du rôle des réseaux quant à l'internationalisation des PME. Par conséquent, le mécanisme employé « *dans les différentes phases d'internationalisation pour accéder à différents types de ressources* » a été occulté (Bembon et Schwens, 2018 : 681). Pour y remédier, l'étude de trois caractéristiques nécessaires a été proposée. Il s'agit du contenu du réseau, c'est-à-dire les types de ressources échangées (capital, information), la gouvernance (pouvoir et confiance) et la structure (quantité et diversité des ressources) (Hoang et Antoncic, 2003 ; Bembon et Schwens, 2018 : 691).

L'étude approfondie des différents types de ressources permet ainsi de prendre conscience du rôle capital de l'information qui provient des expériences vécues par d'autres entreprises. Dans ce cas, elle permet à l'entrepreneur d'apprendre des réussites et des échecs de ses collègues pour mieux aborder le marché. Ce processus d'apprentissage développé par Johanson et Mattsson (1988 : 38) sert ainsi à réduire les risques liés à la méconnaissance de l'international. L'information fournie par le réseau peut également être considérée comme une opportunité d'affaires à transformer pour accéder aux marchés à l'international. C'est ainsi que Dominguez (2017 : 330) déclare : « *la mobilisation des réseaux auxquels il appartient permet à l'entrepreneur de bénéficier d'un accès privilégié à un ensemble d'informations*

¹ Guanxi est un terme chinois qui signifie relations construes pour former un réseau permettant développer ses activités commerciales.

stratégiques inaccessibles aux individus extérieurs aux réseaux. ». Le mécanisme d'échange des informations peut prendre « *une forme formelle (réunions, comité de pilotage des commissions) et informelle (appels, déjeuners entre membres du réseau* » (Viviani et Bironneau, 2016 : 352). Si l'information formelle reste accessible à tous les membres du réseau, l'information informelle est plus fine et probablement plus facile à transformer en opportunité.

Catanzaro et al. (2012) ont mis un accent particulier sur l'étude des réseaux institutionnels français en identifiant les types de ressources qu'ils fournissent. Celles-ci se divisent en deux modules d'accompagnement dont l'un est lié à la dimension connaissance (formations, accès à des études de marché, aspects culturels...) et l'autre à la dimension relationnelle permettant aux entreprises d'établir des relations avec plusieurs partenaires (clients, fournisseurs, distributeurs, investisseurs ou institutionnels) (Catanzaro et al., 2012 : 44).

Dans un article plus récent, Catanzaro et al. (2015) se montrent plus explicites en distinguant deux types de Service d'Accompagnement à l'Exportation (SAE), une autre façon de nommer les réseaux institutionnels français. Le premier est dédié au « *marketing (formations, préparation à la participation aux salons, transmissions d'informations, missions de prospection, etc.)* » assuré par les CCI, les CCE et Ubifrance. Le second est consacré « *au financement (prêt à taux zéro, garantie contre les risques)* » conduit par BPI France et la Coface (Catanzaro et al. (2015 : 130). En définitive, les auteurs retiennent que les réseaux institutionnels fournissent aux PME des ressources qui jouent un rôle important dans leur démarche d'internationalisation (Catanzaro et al., 2012 ; Catanzaro et al., 2015).

Par ailleurs, Dominguez, Mayrhofer, et Obadia (2020), dans un article consacré au partage d'informations dans les réseaux, cherchent à préciser le moment opportun pour l'internationalisation de la PME. Ainsi, ils déclarent que « *les réseaux institutionnels sont particulièrement pertinents lors des premières phases du développement international.* » (Dominguez et al., 2020 : 23). A la lumière de cette étude du rôle des réseaux, il apparaît que les Entreprises à Internationalisation Précoce et Rapide (EIPR) (Catanzaro et al., 2012) ou les PME avec une existence plus ancienne (Mira-Bonnardel, 2015 : 261) peuvent potentiellement se développer à l'international en s'appuyant sur des réseaux. Cependant, il faut signaler que ces derniers n'ont pas que des avantages. Si la confiance est un atout (Granovetter, 1985 ; Johnsen and Johnsen, 1999), le manque de confiance entre entreprises concurrentes dans le

réseau pourrait être un inconvénient à la base de conflits et de rétention d'informations, préjudiciable à l'objectif premier du réseau.

Zizah Che Senik et al. (2011) soulignent d'autres types d'inconvénients ayant trait, cette fois, à la multiplication des agences publiques d'internationalisation avec des stratégies et fonctions diverses et variées. Celles-ci submergent les PME d'informations et d'offres. Ainsi, pour éviter que les PME se noient dans ces nombreuses propositions d'aide, le partenariat peut servir de solutions à la pléthore de réseaux (Senik et al., 2011: 27). Il peut également augmenter les possibilités d'internationalisation des PME comme le soulignent Sylvie Chetty et Loren Stangl en ces termes : « *Les entreprises avec un réseau limité ont une internationalisation incrémentale. Par contre, celles qui bénéficient de l'apport de plusieurs réseaux ont une capacité d'innovation et une internationalisation radicale* » (Chetty and Stangl, 2010 : 1).

Dans le cadre de ce travail, nous nous appuyons sur la théorie de l'internationalisation par les réseaux. La littérature fait ressortir l'existence de plusieurs types de réseaux : les réseaux institutionnels (Catanzaro et al., 2012 ; Dominguez, 2018), les réseaux sociaux (Huggins, 2010 ; Granovetter, 1985) et les réseaux d'entreprises (Johanson et Valhne, 1990 ; Huggins, 2010). La complexité de l'internationalisation des PME et le besoin d'efficacité suggèrent la prise en compte dans l'analyse de tous les types de réseaux qui peuvent intervenir à des niveaux différents. Dès lors, nous nous demandons en quoi ces réseaux contribuent-ils à l'internationalisation des PME françaises en Afrique de l'Ouest et comment fonctionnent-ils ?

2. Méthodologie

Cet article propose une méthodologie qualitative pour rendre compte de l'apport des réseaux institutionnels quant à l'internationalisation des PME françaises en Afrique de l'Ouest. Entre le 2 mai 2019 et le 12 février 2020, nous avons réalisé 11 entretiens semi-directifs (voir tableau 1) en face-à-face et par visioconférence avec des responsables de réseaux chez Business France, BPI France, à la Chambre de commerce et d'industrie d'Île-de-France et à l'AFD (Agence Française de Développement). Chaque répondant a été choisi en fonction de ses activités auprès des PME qui exportent en Afrique de l'Ouest et de son appartenance à un réseau institutionnel. En participant régulièrement aux événements organisés par BPI France comme le BIG, par Business France comme la French Tech et par la CCIR comme le Comité d'Echanges Afrique-France (CEAF), nous avons pu avoir accès aux

répondants de la CCIR, de BPI et de Business France. En interrogeant les répondants de la CCIR, nous avons découvert l'existence de deux autres réseaux : Entreprise Europe Network (EEN) et la Conférence Permanente des Chambres Consulaires Africaines et Francophones (CPCCAF) hébergés dans les locaux de la CCIR et qui ont des missions complémentaires avec celles de la CCIR. Nous avons, par la suite, pris l'initiative d'interroger leur coordinateur étant donné que leurs activités rentrent dans nos critères de définition d'un réseau. La répondante de la CCI Alsace a été rencontrée lors de la French Tech organisée par Business France.

Concernant le répondant de l'AFD, il nous a été recommandé par un répondant de Business France à notre demande. Au regard de la difficulté d'accéder aux répondants ciblés, notre approche a été d'aller à leur rencontre dans les événements qu'ils organisent ou de remonter le réseau de ceux qui acceptent de répondre à nos questions.

Nous avons également interrogé entre le 3 décembre 2019 et le 16 octobre 2020 quatre dirigeants de PME (voir tableau 2) qui exportent en Afrique de l'Ouest. Nous avons ciblé des PME accompagnées par un ou plusieurs de ces réseaux institutionnels (Business France, CCI, BPI, AFD). Etant donné que nous avons souhaité étudier le fonctionnement des réseaux institutionnels, notre démarche a été d'interroger des PME qui bénéficient des services des réseaux institutionnels. Ainsi, deux des PME interrogées ont été rencontrées lors des événements organisés par les réseaux institutionnels tandis que les deux autres nous ont été recommandées. L'intérêt méthodologique d'utiliser des cas d'entreprise est d'étudier un phénomène particulier (Merriam, 1998 : 13) pour comprendre les interactions dans un contexte réel (Yin, 1994 :13). Pour Easton, l'utilisation de cas est la méthode la plus appropriée pour démêler les mécanismes des réseaux (Easton, 1995 : 371).

En plus des cas d'entreprise et des entretiens, nous avons utilisé un corpus de sources secondaires (rapports publics sur le commerce extérieur, sites web et événements organisés par des agences publiques pour l'accompagnement des PME) afin de diversifier nos sources documentaires. Selon Dumez (2011), « *c'est l'hétérogénéité des sources empiriques dans la recherche qualitative qui en garantit l'objectivité* » (Dumez, 2011 : 50). Cette démarche nous a également permis de trianguler les données issues de différentes sources afin de mieux comprendre le fonctionnement des réseaux institutionnels et leur apport pour les PME françaises.

En termes de validité interne, les acteurs de l'accompagnement interrogés ont été choisis en fonction de leurs positions managériales, compétences et appartenance à des structures différentes mais qui sont toutes au cœur de l'internationalisation des PME. De même, les dirigeants des entreprises étudiées ont développé une connaissance pratique des réseaux institutionnels en s'engageant dans l'Accélérateur de BPI France et en participant aux autres activités de prospection proposées par Business France.

Concernant la validité externe, nous n'avons étudié que quatre entreprises. Donc, nous ne pouvons pas, sur une base statistique, généraliser les résultats obtenus sur les effets des réseaux concernant l'internationalisation des PME. Dans cet article, notre démarche a été d'interroger si possible plusieurs répondants travaillant dans la même organisation mais exerçant dans des lieux géographiques différents ou dans des services proches mais différents. Ce fut le cas pour BPI France où nous avons interrogé trois répondants qui travaillent pour l'internationalisation mais dans des secteurs différents. Les répondants de la CCI exercent à Paris et en province pour les mêmes activités. Pour Business France, nous avons interrogé deux acteurs dont l'un est au siège et l'autre au bureau de représentation en Afrique. Nous avons clôturé les entretiens quand nous avons atteint un niveau de saturation malgré la diversité des répondants. En nous appuyant sur cette logique de saturation et de triangulation de données collectées et analysées à partir des cas d'entreprise et des entretiens, nous pouvons proposer une généralisation analytique d'une partie de nos résultats selon les termes de Ayerbe et Missonier (2017) : « *La validité externe de l'étude de cas ne vise donc pas une généralisation statistique mais une généralisation analytique* » (Ayerbe et Missonier, 2007 : 42)

Tableau 1 : entretiens avec des agents d'accompagnement à l'export

Fonctions et Institutions	Date de l'entretien	Durée
Conseiller Evénements, Réseaux et Partenariats - CCIR	2 mai 2019	1h 05 mn
Entreprise Europe Network - CCIR	14 mai 2019	1h 46 mn
Chef de Projets Internationaux - CCIR	30 octobre 2019 à	1h 29 mn
Conseillère en Développement à l'international-CCI Alsace	21 novembre 2019	35 mn
Responsable des réseaux d'entreprises AFD	17 juin 2019	47 mn
Chef de projets Business France	2 mai 2019	1h 13 mn
Conseiller Export zone Afrique de l'Ouest Business France	24 octobre 2019	35 mn
Conseillère Affaires Internationales	24 octobre 2019	1h 20 mn
Conseillère Export BPI		
Manager Accélérateur BPI	3 janvier 2019	44 mn
Responsable CPCCAF - Conférence permanente des chambres consulaires africaines et francophones	24 octobre 2019	1h 16 mn
Directeur général adjoint CCI International Paris Île-de-France	12 février 2020	1h 05

Entreprises	Secteur d'activités	Dates	Durée
Cas d'entreprise n°1	Numérique	10-déc-19	30 mn
Cas d'entreprise n°2	Technologies	27-janv-20	36 mn
Cas d'entreprise n°3	Mines	12-oct-20	32 mn
Cas d'entreprise n°4	Agriculture	16-oct-20	1h 00

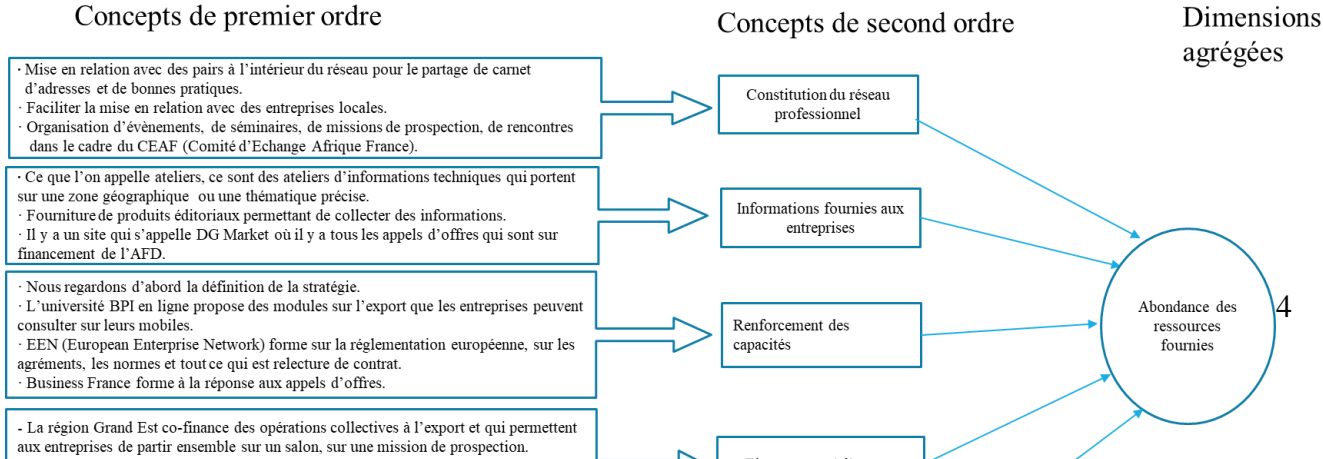
Conférences et ateliers			
BPI	10-oct-19	BIG Campus Afrique	BPI2
Business France	23- 24 octobre 2019	French Tech	Business France
Ateliers BPI	03/12/2019	Réussir son implantation l'international: le cas de la Côte d'Ivoire	BPI
Conférence :	28/01/2020	L'économie africaine 2020: « une vision raisonnablement optimiste »	AFD
Forum Comité d'échanges Afrique-France	03/12/2019	Libre échange en Afrique: Quels enjeux ?	CCIR-MOCI-CIAN

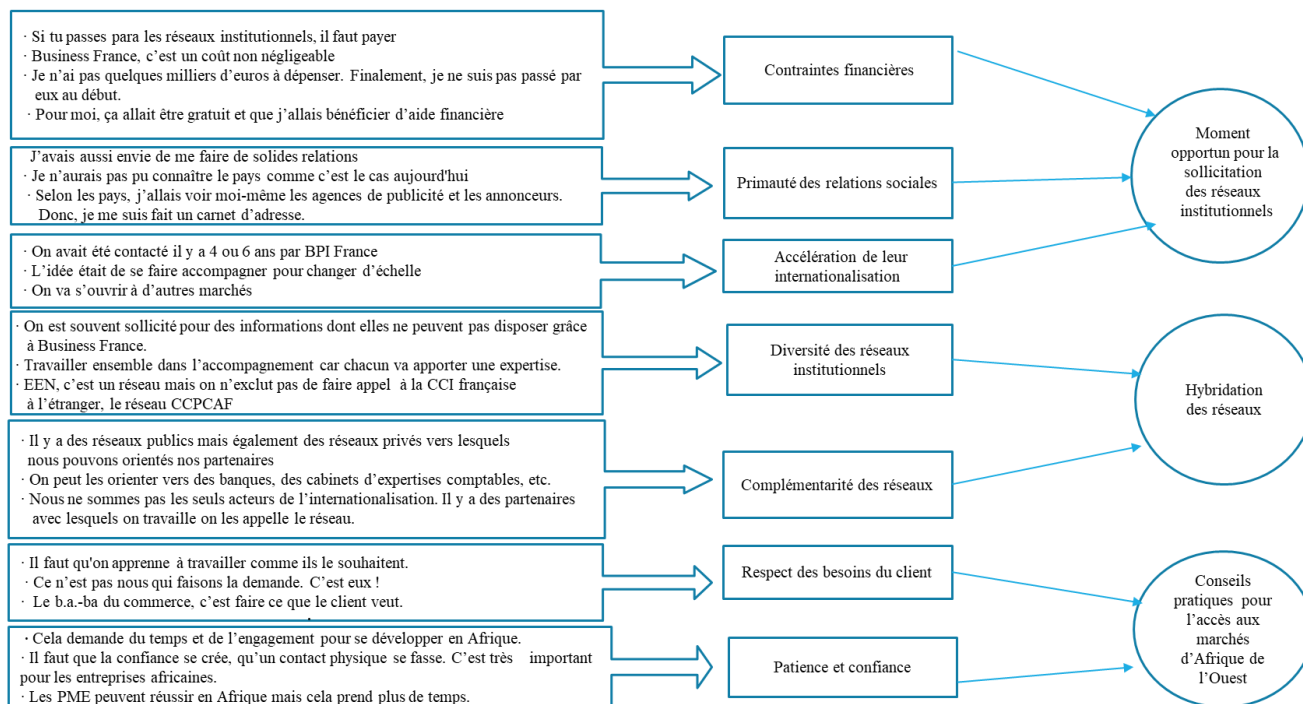
Tableau 2 : Présentation de l'étude qualitative de 4 cas d'entreprises exportatrices en Afrique de l'Ouest

Entreprises	Secteurs d'activités	Nombre de salariés	Pays d'exportation	CA Export en Afrique de l'Ouest	Réseaux utilisés	Ressources fournies par les réseaux institutionnels	Résultats en terme de marchés	Ressources fournies par les réseaux personnels ou sociaux	Résultats en terme de marchés
Cas n°1 Fonction de la personne interrogée: Directeur Général Date de création: 2017	Publicité Numérique	10	-Côte d'Ivoire -Sénégal -Burkina -Togo	60%	-Personnels: plusieurs voyages de prospection en Afrique de l'Ouest -Réseaux institutionnels accessoirement	-Rencontres -Connaissances glanées dans les conférences -Echanges de bonnes pratiques	Néant	-Contacts privilégiés avec des chefs d'entreprises locales - Accès à un réseau de décideurs publics	Accès à plusieurs marchés de publicité dans plusieurs pays
Cas n°2 Fonction de la personne interrogée: Directeur Général Date de création: 1979	Informatique Bancaire	30	Côte d'Ivoire	NC	-Personnels: une dizaine de voyages de prospection en Côte d'Ivoire -Réseaux institutionnels	-Prospection et mise en relation avec Business France -Embauche d'un VIE (Volontariat International en Entreprise) pour la prospection -Contacts prometteurs grâce à la participation aux événements de BPI -Participation l'Accélérateur (redéfinition de la stratégie, gouvernance, organisation, prêt de croissance international en cours, séminaires de	Néant	-Plusieurs contacts avec des officiels ivoiriens -Contacts privilégiés avec des entreprises ivoiriennes et françaises dans le secteur de la banque et des assurances	Accès au 13 premier marché au bout de 4 ans

Après la collecte des données issues des entretiens, nous sommes d’abord passé à l’étape de la transcription qui a abouti à un important corpus de données (104 pages). Nous avons ensuite procédé au codage puis à l’analyse. Le codage nous a permis de traiter les données et de les exploiter dans la tradition de Miles et Huberman (2003) afin de voir émerger les thèmes dominants et récurrents qui donnent du sens aux données brutes. Nous avons ainsi adopté une approche inductive à la Gioia et al. (2013) en interprétant les thèmes qui ont émergé des données brutes en lien avec la théorie de l’internationalisation par les réseaux mobilisée dans le cadre de cette étude. Nous avons également sélectionné des passages pertinents sous forme de verbatim pour illustrer ou appuyer les résultats obtenus.

Figure 1: Data structure





4. Résultats

4.1. Des ressources abondantes et en pleine évolution pour s'adapter aux besoins d'accompagnement des PME

Dans un premier temps, la synthèse des cas d'entreprises a révélé que les PME peuvent choisir de commencer leur internationalisation par leurs propres réseaux avant de solliciter les réseaux institutionnels. Dans un second temps, notre étude empirique révèle une abondance de ressources fournies par les divers réseaux institutionnels et une évolution des besoins des PME comme l'utilisation des outils numériques. Ceci confirme le rôle important que les réseaux institutionnels jouent désormais dans le processus d'internationalisation des PME.

4.1.1. Synthèse des cas : détermination du moment opportun pour solliciter les réseaux institutionnels et abondance des ressources fournies.

Les quatre cas d'entreprise étudiés présentent plusieurs différences. Sur le plan structurel, les PME sont différentes par la taille, le nombre de salariés, le chiffre d'affaires à l'export, les pays ciblés, les secteurs d'activité, l'ancienneté, les expériences de l'international (voir tableau 2). L'étude des quatre cas de PME exportatrices confirme la diversité des réseaux constatée dans les entretiens menés auprès des acteurs de l'accompagnement. Nous constatons dans la colonne du tableau intitulée « *types de réseaux utilisés* » que les PME étudiées font appel à plusieurs types de réseaux (individuel ou social, interentreprises, institutionnel, privé) pour multiplier les chances d'accéder aux marchés. Nous notons également les effets positifs du réseau individuel qui se forme à partir des relations sociales construites par l'entrepreneur. Ainsi, les quatre PME de cette étude ont toutes accès à des marchés grâce à leur propre réseau. Cependant, l'utilisation des réseaux institutionnels à posteriori, tout de même nécessaire, ne leur a pas encore permis d'accéder à des marchés. Néanmoins, les réseaux institutionnels leur apportent des ressources complémentaires pouvant leur permettre de se développer à l'international dans le futur. En effet, le fait que les quatre PME sollicitent les services des réseaux institutionnels alors qu'elles ont déjà eu accès à des marchés est à souligner. D'habitude, les PME ont plus besoin des réseaux institutionnels quand elles n'ont pas encore d'expérience de l'international. Leur décision de collaborer avec les réseaux institutionnels en intégrant l'Accélérateur de BPI France n'est pas antinomique avec le fait d'utiliser leurs réseaux sociaux. Au contraire, elle s'inscrit dans une logique d'accélération de leur internationalisation déjà entamée. Ainsi, ce choix pose la question du moment opportun pour aller à l'international. Les raisons qui poussent les PME à aller seules à l'international avant de revenir vers les réseaux institutionnels sont nombreuses et variées. Elles tournent autour des contraintes financières, d'une proposition des réseaux institutionnels ou d'un besoin de construire d'abord des relations personnelles avant d'aller à l'international. Cela transparaît dans les propos du répondant du cas d'entreprise n°2 qui déclare : « *c'est vrai que si tu passes par les réseaux institutionnels, il faut payer et clairement Business France c'est un coût non négligeable... J'avais aussi envie de me faire de solides relations pour plus tard faire peut-être du business ou pas* ». Pour le répondant du cas d'entreprise n°3, le choix des réseaux institutionnels n'émane pas de lui. Il a été contacté parce que son entreprise a du potentiel pour accélérer son internationalisation. Il a ainsi décidé de saisir l'opportunité. Il l'exprime en ces termes : « *on avait été contacté il y a 5 ou 6 ans par BPI France. On devait être en pays de la Loire l'une des entreprises qui exportent le plus. L'idée était de se faire accompagner pour changer d'échelle aussi* ». Concernant le répondant du cas d'entreprise

n°4, il évoque le besoin de financement en ces termes : « *BPI offre des financements avec des conditions avantageuses* ».

En utilisant les réseaux institutionnels ou sociaux, les quatre PME ont fini par rencontrer d'autres entreprises. Ainsi, se forment leurs réseaux interentreprises qui profitent aux autres PME intégrées dans l'Accélérateur. Trois des quatre PME qui ont intégré l'Accélérateur de BPI évoquent l'existence de contacts avec les réseaux privés à travers des consultants commis par BPI France pour repositionner leur stratégie et leur gouvernance. « *On a fait une mission de consulting avec cette personne là pour aller encore plus loin avec ce qu'elle avait commencé à nous enseigner lors du séminaire organisé par BPI France* », confie le répondant du cas n°3. Ainsi, les cas d'entreprise étudiés confirment la diversité et la complémentarité des réseaux évoqués par les acteurs de l'accompagnement interrogés. Au-delà des réseaux déjà identifiés, cette étude permet de révéler l'existence d'autres types de réseaux qui n'apparaissaient pas jusque-là dans la littérature. Il s'agit du réseau des relais locaux et celui des filiales du consortium dont fait partie la PME du cas d'entreprise n°3. Ils ont permis à celle-ci de faire l'essentiel de son chiffre d'affaires à l'export en Afrique de l'Ouest. En effet, les distributeurs et les partenaires locaux représentent l'entreprise en Afrique de l'Ouest comme l'explique le répondant du cas n°3 : « *en fait, localement, tout va se passer avec nos distributeurs sur place que j'appelle filiales. On a un partenaire par pays et c'est vraiment ce partenaire qui s'occupe de développer le business dans son pays* ». Ce réseau de distributeurs et de partenaires pourrait être considéré comme une variante du réseau individuel construit par l'entreprise.

Concernant les ressources fournies par les réseaux institutionnels étudiés dans le cadre de ce travail, nous constatons que l'Accélérateur de BPI France en collaboration avec Business France joue un rôle important notamment dans la redéfinition de la stratégie et du financement de l'internationalisation des PME. Le programme de l'Accélérateur des PME dure entre 12 et 24 mois pendant lesquels elles bénéficient de plusieurs ressources (mise en relation, formation, informations, financement). Tous les trois mois, les PME « accélérées » se retrouvent entre elles chez BPI France où elles participent à 6 séminaires en 10 jours répartis sur la durée totale de présence. Ces formations apportent de nouvelles idées aux dirigeants de PME « accélérées » selon les propos du répondant du cas n°3 qui déclare : « *dans une PME, vous êtes confronté à une situation où vous devez tout faire. Moi, je suis spécialiste de rien. Vous passez 2 ou 3h avec un expert en propriété intellectuelle, vous avez enfin calé deux ou trois idées en propriété intellectuelle. Vous faites pareil avec un spécialiste*

en communication, ainsi de suite ». L'Accélérateur permet d'accéder à des contacts privilégiés comme le souligne le répondant du cas n°2 en ces termes : « *le fait d'être dans l'Accélérateur, cela donne accès à d'autres personnes. C'est cela qui m'intéressait parce qu'il y avait des gens qui étaient sur la Côte d'Ivoire que je voulais voir* ».

Le financement, cœur de métier de BPI France, constitue l'une des principales ressources qui motivent les PME à l'intégrer. Car sans moyens financiers, l'international devient très vite un objectif difficile à atteindre. Deux des entreprises PME interrogées affirment avoir reçu de BPI France plusieurs prêts « Croissance International » dont les montants oscillent entre 30 000 et 5 000 000 euros. Une troisième PME interrogée attend également son premier prêt. « *L'avantage de ces prêts BPI est qu'ils viennent s'adosser à des prêts que nous avons dans des banques. Si on demande 400 000 euros à notre banque, BPI peut mettre également 400 000 euros. Cela nous permet d'avoir une enveloppe plus conséquente pour travailler* », souffle le répondant du cas n°3.

L'Accélérateur est également un moyen pour les dirigeants de PME de rompre la solitude si l'on en croit trois des quatre répondants. Ainsi, nous citerons l'un d'entre eux à savoir le répondant du cas n°4 qui déclare : « *encore une fois, je tiens beaucoup à l'Accélérateur car l'isolement est un de nos problèmes. On peut être facilement enfermé dans notre secteur* ». En dehors des ressources immatérielles que l'Accélérateur apporte ou que les entreprises s'échangent à travers les retours d'expérience, il y a également un échange de ressources logistiques. Les propos de ce manager d'Accélérateur chez BPI France interrogé dans cette étude en témoignent : « *dans la première promotion, on a eu le cas d'une entreprise qui pouvait faire 250 millions de chiffre d'affaires et qui cherchait un endroit pour entreposer une partie de ses stocks à Dakar. On a trouvé une petite entreprise qui lui a mis à disposition une partie de son entrepôt* ». En dépit de tous les bénéfices de l'Accélérateur de BPI France et des nombreuses ressources que les autres réseaux institutionnels apportent aux PME, les répondants signalent des limites qui méritent notre attention.

4.1.2. Approche comparative des ressources fournies par les réseaux institutionnels et les attentes des entreprises PME.

Les dirigeants des quatre PME qui ont bénéficié de ces ressources affirment avec force leur utilité. Sur ce point, il y a une concordance entre les besoins exprimés par les entreprises et les ressources proposées pour les satisfaire. Quelques citations permettent d'illustrer cette

conformité sur plusieurs types de ressources. Le cas d'entreprise n°4 déclare au sujet de la formation fournie par BPI : « *Si vous êtes une PME, vous n'avez pas les moyens financiers de mobiliser des cabinets de consultants comme l'auraient fait les grands groupes. Le module que l'on a eu avec BPI était très intéressant* ». Les entreprises ont besoin de renforcer leurs capacités, de recadrer leur stratégie pour qu'elle soit en phase avec leur ambition d'internationalisation. Donc, la formation, sous toutes ses formes, est bien accueillie. Sur le registre de la prospection qui permet de rencontrer des clients à l'international, les entreprises semblent être satisfaites comme l'exprime le cas d'entreprise n°2 : « *A un moment donné, BPI France va te proposer de t'emmener en Côte d'Ivoire pour faire le tour du pays afin de voir si tu peux vendre tes produits. Mais BPI va plutôt le faire avec Business France et c'est eux qui te financent* ». Les voyages de prospection qui font partie des ressources les plus importantes car ils permettent de se rapprocher du client sont fortement appréciés par les PME. L'entreprise n°4 exprime sa satisfaction quant à l'étendue du réseau de Business France en ces termes : « *Quand on a une problématique sur certains pays, ils ont un bureau dans la même zone et ils vont répondre de façon pertinente. Dernièrement, on a demandé une étude sur l'Afrique qui nous a été faite* ». Le financement reste également une ressource très appréciée des PME. Parmi les quatre entreprises étudiées, trois ont été financées à la hauteur de leurs attentes par BPI France.

Parmi les trois entreprises financées, deux ont été approchées par BPI France pour les intégrer dans l'Accélérateur car elles sont exportatrices depuis longtemps. L'objectif est d'accélérer leur internationalisation. Cependant, elles affirment qu'elles n'ont, pour l'instant, accédé à aucun marché avec les réseaux institutionnels. Le cas d'entreprise n°3 déclare : « *Accéder à un marché ? Non ! C'est-à-dire que les échanges que nous avons ne permettent pas d'accéder à un marché* ». Ainsi, les effets des ressources fournies tardent à se produire. A cela, il faut ajouter, la compétition entre réseaux institutionnels qui apparaît en filigrane. Ceci les amène à marcher sur les mêmes platebandes, rendant leurs missions floues aux yeux des entreprises PME. Par exemple, les principaux réseaux institutionnels comme Business France, BPI et les CCI font de la formation, de la mise en relation et fournissent des informations même si elles proviennent de sources différentes (voir tableau 3). Le dirigeant de la PME n°4 avoue ne plus se retrouver en cas de besoin car la délimitation du rôle des différents réseaux institutionnels reste floue. « *Très honnêtement, il y a beaucoup de choses qui se font dans la Team France Export et on a du mal à voir où est la limite de chacun, où est le périmètre d'action de chacun... . Et c'est parce que je pense que chaque entité veut garder son jouet* », déclare-t-il. Pourtant le lancement de la TFE (Team France Export) visait une collaboration

étroite entre les différents réseaux institutionnels qui la composent pour plus de lisibilité pour les entreprises. Au regard des retours des PME interrogées, le pari est loin d'être gagné.

Tableau n° 3 : Récapitulatif non exhaustif des ressources fournies par les réseaux institutionnels aux PME

Agences	Ressources	Informations	Formation	Financement	Mise en relation
CCI		Echanges de bonnes pratiques Echanges de contacts pour Constituer son carnet d'adresse Informations très fines sur des marchés	Ateliers de formation Séminaires		CEAF (Comité d'échanges Afrique-France) (événements, séminaires, missions de prospection individuelle ou collective, suivi de contact, dîner annuel, rencontres B to B
Conseil régional du Grand Est				Financement de la participation aux salons de prospection Financement à 100% du diagnostic export financement à 50 % des dépenses prévisionnelles dans la limite de 20 000 euros	
BPI France			Formation du dirigeant en communication, en gestion, en propriété intellectuelle Refonte de la stratégie de l'entreprise Recours aux consultants	Prêt croissance International Crédit export Crédit acheteur, etc...	Mise en place de l'Accélérateur pour créer des synergies entre les PME
EEN		Plateforme POD (Partnership Opportunity Database)			Mission d'entreprise pour accompagner les PME à l'international Convention d'affaires (rencontre dans le pavillon français entre les PME françaises et des PME d'autres Pays
AFD		Plateforme DG Market pour les appels d'offres lancés par les pays financés par l'AFD			
CPCCAF		Fourniture occasionnelle d'informations pertinentes	Renforcement des structures intermédiaires accompagnant les entreprises en Afrique. Favoriser le savoir-faire, le transfert d'expertise et d'expérience		Partage du carnet d'adresses Rencontre entre PME africaines et européennes lors de la Semaine Africaine de l'innovation
Business France		Mise à disposition du guide des produits éditoriaux plateforme de veille pour les appels d'offres publics	Formation à la réponse aux appels d'offre internationaux		Voyages de prospection, événements comme la French Tech test sur l'offre

4.2. La sensibilisation aux freins à l'accès aux marchés d'Afrique de l'Ouest

L'analyse des entretiens montre que le fait d'avoir un bon produit et un accompagnement technique et financier des réseaux institutionnels ne suffit pas. Les représentants des réseaux institutionnels insistent également sur la connaissance des pratiques culturelles souvent ignorées par les PME françaises. Dans cette perspective, un responsable du réseau de la CCIR explique : « *dans la culture africaine, le processus de décision est plus long parce qu'il faut que beaucoup de gens se mettent d'accord avant que le processus du OUI ou du non ne soit arrivé. Le patron d'entreprise français a l'habitude de dire oui ou non tout seul et pense que c'est partout pareil. Il faut apprendre l'Afrique (...). Vous n'avez qu'à voir le dernier*

baromètre fait par le CIAN (Conseil des Investisseurs en Afrique Noire). On est en train de se prendre des raclées pas possible. Il y a les Canadiens qui montent, les Allemands également ».

En croisant les données recueillies dans les quatre cas d'entreprise, nous notons une concordance du discours sur ce sujet. Ainsi, l'entrepreneur du cas n°2 déclare : « *Cela fait 4 ans que je prospecte et j'ai eu ma commande au mois de décembre 2019. C'est long en Côte d'Ivoire, en Afrique tout court* ». Les PME rencontrent également des difficultés dans la formulation de leurs réponses aux demandes des entreprises africaines. Les personnes interrogées évoquent à plusieurs reprises le fait que les PME françaises essaient parfois de reformuler la demande avec tout le risque de passer à côté des besoins réels du client ou d'insister sur une offre qui ne coïncide pas avec la demande locale. En somme, certaines PME françaises n'ont pas encore intégré le changement de paradigme qui s'opère en Afrique de l'Ouest. Le client africain est devenu plus exigeant et la proximité linguistique n'est pas synonyme de proximité culturelle comme en témoignent ces propos d'un acteur de l'accompagnement travaillant à la CCIR : « *les Africains francophones ne sont pas des Français mais des Africains qui parlent français. Ils parlent français et ça nous facilite la tâche tant mieux. (...) S'il y a un niveau égal entre un produit italien, français et allemand, ils vont choisir le produit français. Et si ce dernier est moins bon, ils ne vont pas le choisir. Il faut qu'on apprenne à travailler comme ils le souhaitent* ». Aujourd'hui, le message des réseaux institutionnels est de bien sensibiliser les PME françaises sur la nécessité de s'adapter aux mutations de l'Afrique avant de les projeter à l'international.

4.3. Des réseaux diversifiés et complémentaires

Dans cette section, nous allons aborder la complémentarité entre réseaux institutionnels et réseaux sociaux avant de traiter la complémentarité entre réseaux institutionnels et réseaux privés.

4.3.1. Complémentarité entre réseaux institutionnels et réseaux sociaux

L'étude empirique montre l'intervention de plusieurs réseaux dans l'accompagnement des PME françaises en Afrique de l'Ouest : les réseaux institutionnels, les réseaux d'entreprise ou « calculatoires » et les réseaux sociaux. Les réseaux privés apparaissent en filigrane dans cette étude car ils sont sollicités par les réseaux institutionnels qui ne sauraient couvrir toutes les

zones géographiques et tous les besoins d'accompagnement des PME. Concernant les principaux réseaux institutionnels, ils sont massivement présents en première ligne pour accompagner les PME à l'international. Il s'agit de Business France, BPI et des CCI. L'existence d'autres réseaux institutionnels comme EEN et CPCCAF qui regroupent des chambres de commerce, des chambres de métiers et des chambres d'agriculture des pays francophones. Ces deux réseaux jusque-là ignorés dans la littérature sont logés à la CCIR (Chambre de Commerce d'Île-de-France). Les ambassades, les consulats, les conseillers du commerce extérieur, la douane française, ces autres réseaux cités dans les entretiens, font aussi partie de la chaîne de valeur publique de l'export et jouent un rôle important. Ainsi, les réseaux de la TFE (Team France Export) quoique importants ne couvrent pas tous les besoins d'accompagnement des PME françaises. En effet, cette étude montre que, par moments, leurs actions sont complétées par d'autres réseaux publics et vice-versa. A titre illustratif, la CPCCAF prépare le terrain pour les CCI françaises en faisant un travail de lobbying auprès de ses membres. Elle est également en mesure de fournir des informations de première main aux PME françaises qui souhaitent exporter en Afrique francophone ou organiser des salons. Dans cette perspective, un responsable de la CPCCAF déclare : *« On est souvent sollicité par des entreprises qui veulent avoir des informations qu'elles ne peuvent pas avoir auprès de Business France ou de BPI. On est complémentaires ».*

Dans le même sens, le réseau EEN créé en 2008 constitue un instrument de lobbying au niveau européen. Il opère également dans d'autres continents où se trouve la moitié de ses 60 membres qui sont des structures gouvernementales. Pour faire face aux conséquences de la crise de 2007, une mission d'accompagnement des PME lui a été adjointe. Ainsi, il travaille en collaboration avec les CCI comme le confirme un responsable du réseau EEN en ces termes: *« On a comme ambition de travailler ensemble parce que chacun va apporter une expertise, une compétence dans l'accompagnement de l'entreprise. Après, on va utiliser tous les autres réseaux. Si j'ai besoin de quelque chose en Côte d'Ivoire, je les utilise ».*

L'utilisation simultanée du réseau institutionnel et du réseau individuel ou social est une réalité pour le cas n°2. Le dirigeant de cette PME a construit tout seul son réseau dans le but d'accéder à des marchés en Côte d'Ivoire tout en évoluant dans l'Accélérateur de BPI. Il témoigne en ces termes : *« j'avais vraiment besoin de rencontrer des gens qui sont devenus des amis. Ce sont des liens bien profonds avec de bonnes personnes, de vrais amis. Le client que j'ai eu, c'est parce que je suis allé moi-même le démarcher, parce que j'ai été le voir souvent, parce qu'il y avait un besoin également ».*

4.3.2. Complémentarité entre réseaux institutionnels et réseaux privés

En dépit de cette complémentarité qui n'est pas synonyme d'exhaustivité, les entretiens révèlent que les réseaux institutionnels sollicitent des réseaux privés qui apparaissent parfois comme leur prolongement. Il s'agit des cabinets d'avocats, des cabinets d'expertise comptable, des banques privées et des consultants de toute nature. Parfois, les réseaux institutionnels s'appuient sur des agences d'export privées qui ont plus d'entrées dans un secteur d'activités ou dans une zone géographique. Comme en témoigne une conseillère internationale d'une CCI de région, le dispositif public n'a pas le monopole de l'accompagnement : *« quand les entreprises ont besoin de solutions financières en dehors de ce que peut proposer BPI France, des demandes spécifiques, on peut les orienter vers des banques, des cabinets d'affaires, des cabinets d'experts-comptables, des spécialistes dans la levée de fonds quand c'est nécessaire. Il y a également tous les acteurs de l'accompagnement international privé comme OSCI (Opérateurs Spécialisés du Commerce International). Toutes les entreprises ne passent pas par le dispositif public (...). Plusieurs entreprises utilisent les deux. Il y a une complémentarité ».*

5. Discussion

Cet article cherche à expliquer le fonctionnement des réseaux institutionnels et leur contribution dans l'internationalisation des PME françaises en Afrique de l'Ouest. L'analyse des différents entretiens réalisés avec les acteurs de l'accompagnement et les dirigeants des quatre PME a débouché sur trois principaux résultats. Premièrement, les réseaux institutionnels fournissent d'abondantes ressources aux PME exportatrices qui leur permettent d'être bien outillées dans leur processus d'internationalisation. De même, l'étude des quatre cas de PME exportatrices confirme ces résultats obtenus. Ils révèlent que les PME sollicitent les réseaux institutionnels après avoir déjà été à l'international par leurs propres réseaux dans le but d'accélérer leur internationalisation. Les réseaux institutionnels au regard de leur organisation interne, de l'étendue de leur sphère d'action et d'influence, de leurs interactions, de l'abondance de leurs ressources offrent des opportunités d'affaires supérieures à tout autre type de réseaux. Ainsi, la densité et la puissance des réseaux institutionnels en termes de contacts et d'aides financières sont des atouts pour les PME exportatrices qui bénéficient d'abondantes ressources nécessaires à leur internationalisation (Catanzaro et al., 2012 : 49 ; Oviatt & McDougall, 2005 : 544). Aussi, toute PME en phase d'internationalisation pourrait avoir au moins besoin d'une des nombreuses ressources des réseaux institutionnels mais il

reste à déterminer le moment opportun. Les PME de cette étude sont globalement satisfaites des ressources fournies et de l'accompagnement des réseaux institutionnels. Les dirigeants des entreprises « accélérées » ont bien apprécié les formations qu'elles leur ont apporté des connaissances et des compétences solides permettant de mieux aborder les marchés étrangers. Néanmoins, elles auraient souhaité que l'accompagnement couvre des domaines comme l'aide à la rédaction de statuts et le recrutement de personnel local en cas d'implantation. Par ailleurs, les entreprises qui ont participé à l'Accélérateur de BPI France ont évoqué des difficultés de recouvrement de leurs créances en Afrique car les délais sont plus longs qu'en France, ce qui les pénalise dans leurs investissements. Ceci prouve que les réseaux institutionnels ne peuvent pas tout faire et n'ont pas vocation à tout faire.

Deuxièmement, il y a une diversité de réseaux institutionnels dont les actions sont en complémentarité avec celles d'autres réseaux (réseaux sociaux, réseaux interentreprises et réseaux privés). Ainsi, nos résultats sont en phase avec les travaux de Catanzaro et al., (2012 ; 2015) sur le rôle de premier plan que jouent les réseaux dans l'internationalisation des entreprises. Ils soulignent également la dimension complémentaire des différents réseaux révélés dans notre étude. Ceci montre que les besoins des PME qui souhaitent aller à l'international sont multidimensionnels. Ainsi, il faut conjuguer les actions de plusieurs réseaux pour arriver à couvrir une bonne partie de ces besoins nécessaires à une internationalisation réussie.

Troisièmement, la zone Afrique de l'Ouest demeure très attractive car il y a de la croissance, environ 6% chaque année (UEMOA, 2020). Donc, elle reste une destination pleine de promesses pour les PME françaises (Baromètre Euler-Hermès, 2021 ; Rapport Hervé Gaymard, 2019). Cependant, il faut noter un changement de paradigme. Jadis pré carré francophone offrant beaucoup d'opportunités et de facilités aux entreprises françaises, l'Afrique de l'Ouest est également devenue une zone de prédilection pour les entreprises chinoises, allemandes, canadiennes et turques. Ce qui ne réduit pas forcément les parts de marché des PME françaises mais elles vont devoir faire plus d'efforts pour proposer des produits dont la qualité est supérieure à celle des produits chinois ou turques et surtout à des prix concurrentiels. A cela devrait s'ajouter l'effort de redécouvrir cette Afrique post indépendance en pleine mutation. Elle est davantage ouverte sur le monde mais on note également une tendance à l'enracinement culturel. Les Africains replongent dans leurs racines pour chercher à créer un nouveau modèle culturel authentique qui imprégnerait tous les domaines de leur vie. C'est pour cette raison que les réseaux institutionnels attirent l'attention

des dirigeants de PME sur la nécessité de prendre en compte la dimension culturelle pour la zone Afrique de l'Ouest. La France et l'Afrique francophone ont en commun l'usage de la langue française et certaines références intellectuelles mais les pratiques culturelles sont assez différentes surtout avec cette nouvelle génération en quête d'authenticité et de diversification des partenaires commerciaux. On en veut pour preuve les relations désormais compliquées que la France entretient avec deux pays francophones situés en Afrique de l'Ouest : le Mali et le Burkina Faso. Les incompréhensions entre la France et ces deux pays sont essentiellement politiques et culturels mais elles pourraient impacter indirectement les activités des PME françaises dans ces pays. Donc, pour réussir en Afrique de l'Ouest, les réseaux institutionnels enjoignent les PME de s'adapter aux nouvelles réalités africaines faites de compétition avec des entreprises d'autres nations et d'imprégnation culturelle. Il est également important de ne pas négliger le réseau social qui sied au contexte africain et qui pourrait être très efficace dès lors que la dimension culturelle est bien prise en compte.

Plusieurs contributions théoriques et managériales découlent de nos résultats. Une première contribution théorique concerne la détermination du moment opportun pour bénéficier des abondantes ressources des réseaux institutionnels. Dans son processus d'internationalisation, la PME choisit le moment opportun pour solliciter les réseaux institutionnels ou pour construire ses propres réseaux. Notre étude aboutit à des résultats différents des travaux qui soutiennent que les PME n'ont pas la culture de l'international ou ne peuvent pas exporter seules (Dominguez, 2017 : 61). Ces travaux affirment également que les PME ont besoin des réseaux institutionnels au début et s'en passeraient quand elles gagnent en expérience (Dominguez et al., 2020 : 32 ; Lernoux et al., 2013 : 2). Or, les quatre PME étudiées ont trouvé des marchés par leur propre réseau en s'appuyant sur leur capital social (Huggins, 2010 : 344) montrant ainsi une certaine efficacité du réseau social. Ces résultats positifs confirment la théorie des trous structurels de Burt et celle de Granovetter sur les liens faibles. Les deux théories lient la performance à la richesse du réseau social (Burt, 1995 ; Granovetter, 1973). Il est important de souligner que ces PME ont préféré sortir de leur zone de confort où les contacts redondants sont légion pour construire avec leurs propres moyens un nouveau réseau à l'international (Burt, 1995 ; Peng et al, 2023). Ceci leur a permis d'accéder à des marchés. Néanmoins, elles ont éprouvé le besoin de se faire accompagner par les réseaux institutionnels qui disposent de ressources dont les entreprises candidates à l'export ou déjà exportatrices ont besoin pour accélérer leur internationalisation. Ces ressources essentiellement faites de formations, de conseils sur la stratégie, de financements et de mises en relation pour ne citer que celles-là ne permettent pas d'accéder

sur le court terme à des marchés. Cependant, elles préparent l'entreprise à s'inscrire dans une dynamique d'internationalisation solide et durable. La prise de conscience des dirigeants de ces PME par rapport aux effets positifs des ressources et compétences fournies par les réseaux institutionnels sur leur démarche d'internationalisation explique les raisons pour lesquelles ils s'adressent à ces derniers après avoir choisi de les contourner au début. Ce choix renseigne sur le processus d'internationalisation (Jones et Coviello, 2005) à savoir le moment opportun pour aller à l'international avec ses propres réseaux et un autre moment pour emprunter les réseaux institutionnels afin d'accélérer son internationalisation. Cette chronologie nous rappelle également que l'internationalisation est un processus avec plusieurs étapes (Johanson et Vahlne, 1977) qui ne sont pas forcément linéaires. Dès lors, il appartient aux PME de déterminer selon les ressources internes et externes dont elles disposent l'ordre des étapes.

Les ressources intangibles mises à la disposition des PME par les réseaux institutionnels pour renforcer leurs compétences sur les problématiques de l'international peuvent agir sur la vitesse d'internationalisation (Oviatt et Mc Dougall, 2005 ; Catanzarro, 2012). C'est l'effet recherché par les quatre PME de cette étude quand elles décident d'utiliser les réseaux institutionnels après avoir acquis une expérience de l'international. L'insuffisance d'informations, de ressources financières et l'absence de stratégie adaptée à leur ambition peuvent limiter les possibilités d'accélération de leur internationalisation. Ainsi, les réseaux institutionnels plus particulièrement BPI France avec la mise en place de l'Accélérateur cherchent également à combler ces insuffisances afin d'aider les PME à aller plus loin dans leur démarche d'internationalisation.

Une seconde contribution théorique traite de l'hybridation des réseaux comme stratégie gagnante des PME exportatrices. Elles utilisent les réseaux institutionnels, les réseaux calculatoires et les réseaux sociaux pour accélérer leur internationalisation. Jusque-là, l'étude de la littérature portant sur la théorie de l'internationalisation par les réseaux a montré que les PME se servent d'un ou de plusieurs de ces réseaux d'internationalisation. Cela est apparent dans les travaux de Johanson et Vahlne (1990), de Huggins (2010), Catanzaro et al., (2012), Dominguez (2017) pour ne citer que ceux-là. Cependant, ces travaux n'ont pas fait état des synergies possibles ou de la complémentarité entre les réseaux institutionnels, les réseaux privés et autres réseaux de professionnels (avocats, experts-comptables, etc.). Notre étude révèle que ces réseaux sont sollicités par les réseaux institutionnels pour compléter leur offre d'internationalisation des PME. Ainsi, nos résultats se distinguent des travaux de Catanzaro et

al. (2012 ; 2015) qui ont comme objectif principal d'expliquer l'accès aux réseaux sociaux et calculatoires de l'EIRP à partir de l'accompagnement des réseaux institutionnels.

Pour aller vers la transformation des opportunités et pour privilégier la performance, les réseaux sociaux et institutionnels ne suffisent pas. L'apport des réseaux privés d'internationalisation est nécessaire. Pour ce faire, il faut de larges synergies des réseaux institutionnels et privés qui s'activent dans le domaine de l'internationalisation. Aujourd'hui, toute PME soucieuse de sa réussite à l'international devrait penser à solliciter tous types de réseaux notamment des réseaux privés comme OSCI (Opérateurs Spécialisés du Commerce International) avec ses 130 sociétés adhérentes, sa couverture de 130 pays, ses 50 000 entreprises accompagnées et ses 125 milliards d'euros d'exportations annuelles. D'autres réseaux privés comme Stratexio, le MEDEF international et des cabinets de conseil à l'export moins connus peuvent s'avérer efficaces. Car ils ont construit de solides relations dans des zones géographiques bien ciblées. Une prise de conscience des réseaux d'internationalisation sur la nécessité de travailler ensemble semble prendre forme grâce à des partenariats encore balbutiants entre réseaux institutionnels dans le cadre de la Team France Export (BPI France, CCI, Business France, Régions) et ensuite entre réseaux privés à travers la League Export regroupant trois acteurs majeurs de l'export (Stratexio, OSCI et MEDEF international). Il y a également des partenariats ou des collaborations ponctuelles entre réseaux institutionnels et privés. Cependant, la chaîne de valeur de l'internationalisation n'est pas toujours complète. Au regard de la complexité des besoins d'une entreprise pour réussir son internationalisation, d'autres réseaux interviennent mais ne sont pas intégrés dans un dispositif commun avec les réseaux d'internationalisation privés comme institutionnels. Ce sont essentiellement des réseaux d'experts comptables, d'avocats, de traducteurs, de consultants, de négociateurs d'affaires, de géo-politologues, de conseillers interculturels, de spécialistes de l'intelligence économique, de banquiers, de douaniers, de transporteurs, etc. Ce sont autant de réseaux qui interviennent en amont ou en aval, régulièrement ou ponctuellement dans la longue chaîne de valeur de l'internationalisation. Une meilleure organisation et une volonté de synergie de tous les acteurs permettraient aux PME de mieux s'orienter et d'avoir de meilleurs résultats. En définitive, nous notons que les actions des réseaux ne sont pas contradictoires. Au contraire, elles se complètent au grand bénéfice des PME qui savent s'en servir alternativement ou simultanément au moment opportun.

Sur le plan managérial, notre étude montre que plusieurs agences publiques proposent des ressources similaires. Au-delà de la collaboration sous forme de partenariats, nous proposons

une fusion intégrale des réseaux institutionnels en une seule entité pour regrouper tous les services destinés aux PME. Ceci donnerait plus de lisibilité et offrirait un gain de temps considérable pour une meilleure efficacité. Les PME françaises en ont besoin pour faire face à une concurrence qui risque d'être très rude en Afrique de l'Ouest avec la présence massive des entreprises chinoises (Schaumasse, 2011) et l'arrivée récente des entreprises allemandes et canadiennes. Du côté des PME, elles devraient poursuivre le développement de leur réseau individuel en se formant davantage aux techniques de réseautage à l'international notamment en Afrique de l'Ouest. Ainsi, elles continueront de bénéficier d'une bonne articulation entre les ressources des réseaux institutionnels et celles issues du réseau social pour une plus grande efficacité. Nous proposons également la notation par les PME des prestations des réseaux institutionnels chèrement facturées, ce qui les pousserait vers l'obligation de résultats et un effort de clarification de leurs missions.

Conclusion, limites et perspectives

L'internationalisation des PME est plus qu'une nécessité pour la France qui cherche à résorber le déficit affiché par son commerce extérieur. Elle reste également, pour les PME, une opportunité de développer leurs activités dans d'autres marchés. Les PME françaises ciblent plusieurs zones géographiques. Cependant, l'Afrique de l'Ouest jadis zone d'exportation privilégiée de la France en Afrique est toujours prometteuse même si des entreprises chinoises, canadiennes, turques et allemandes y opèrent désormais. Pour faciliter leur internationalisation, les réseaux institutionnels membres de la TFE comme Business France, BPI, CCI et d'autres organisations comme EEN, CPCCAF apportent leurs contributions en termes d'accompagnement stratégique et financier. Ils donnent aux PME quelques conseils pratiques sur la dimension culturelle, la prise en compte des besoins des Africains et la nécessité de s'armer de patience quand elles travaillent en Afrique de l'Ouest. Notre objectif était d'étudier le fonctionnement des réseaux institutionnels et leur apport dans le processus d'internationalisation des PME françaises en Afrique de l'Ouest. Ainsi, notre travail de recherche révèle que les réseaux institutionnels apportent des ressources abondantes aux PME complétées, si nécessaire, par celles des réseaux privés pour mieux les servir. Nous avons également découvert que les PME utilisent leurs propres réseaux appelés réseaux sociaux qui permettent parfois d'accéder à des marchés avant même les effets des réseaux institutionnels. Même si ces derniers ne permettent pas selon cette étude l'accès immédiat aux marchés, ils pourraient contribuer à l'accélération de leur internationalisation.

Par ailleurs, cette étude présente des limites. La première reste la taille de l'échantillon des entreprises que nous avons interrogées. Interroger davantage d'entreprises aurait permis une consolidation des résultats pour une possible généralisation. La deuxième limite demeure l'absence de diversité dans le choix des entreprises interrogées. Elles ont toutes participé aux activités de BPI et de Business France dans l'Accélérateur ou dans les séminaires. Il aurait été utile de croiser les retours d'expérience d'entreprises qui sont passées par les autres réseaux institutionnels : CCI, régions, conseillers extérieurs, ambassades, AFD, etc.

Références

Articles et ouvrages

- Axelsson, B. and Agndal, H. (2000). "Internationalisation of the Firm: A Note on the Crucial Role of the Individual's Contact Network," Proceedings of the 16th IMP Annual Conference, Bath, U.K.
- Ayerbe, C. & Missonier, A. (2007). Validité interne et externe de l'étude de cas : principe et mise en œuvre pour un renforcement mutuel. *Finance Contrôle Stratégie* 10 (2), 37-62.
- Badel, L. (2006). Pour une histoire de la diplomatie économique de la France. *Vingtième Siècle. Revue d'histoire*, 90 (2), 169-185. <https://doi.org/10.3917/ving.090.0169>
- Bembon, M., & Schwens, C. (2018). The Role of Networks in Early Internationalizing Firms: A Systematic Review and Future Research Agenda. *European Management Journal* 36 (6), 679-694. DOI:[10.1016/j.emj.2018.03.003](https://doi.org/10.1016/j.emj.2018.03.003)
- Bilkey, W. & Tesar, G. (1977). The Export Behaviour of Smaller sized Wisconsin manufacturing firm. *Journal of International Business Studies*, 8 (1), 93-98.
- Burt R. S. (1995). Le capital social, les trous structureaux et l'entrepreneur. In: *Revue française de sociologie*, 1995, 36-4. Analyses de réseaux et structures relationnelles. Etudes réunies et présentées par Emmanuel Lazega, 599-628.
DOI : 10.2307/3322448
- Catanzaro, A., Messeghem, K., Sammut, S. & Swalhi, A. (2015). Développement et validation d'une échelle de mesure de l'accompagnement des PME à l'exportation. *Revue internationale PME*, 28 (1), 117-156. <https://doi.org/10.7202/1030482ar>

- Catanzaro, A., Messeghem, K. & Sammut, S. (2012). Accompagner l'entreprise à internationalisation précoce et rapide : la place centrale de la dimension réticulaire. *Revue de l'Entreprenariat*, 11 (3), 33-53.
- Chetty, S., Stangl, L., (2010). Internationalization and Innovation in a Network Relationship. *European Journal of Marketing* 44 (11/12), 1725-1743
DOI:10.1108/03090561011079855
- Coviello, N.E, Munro, H.J (1995). Growing the entrepreneurial firm: networking for international market development. *European Journal of Marketing*, 9 (7), 49-61.
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/03090569510095008/full/html>
- Dominguez, N., Mayrhofer, U. & Obadia, C. (2020). Internationalisation des PME : le rôle du partage d'informations dans les réseaux. *Revue internationale PME*, 3(1),13-40.
<https://doi.org/10.7202/1069282ar>
- Dominguez, N., (2017). Nouvelles stratégies d'internationalisation des PME, Londres : ISTE.
- Dumez, H. (2011). Qu'est-ce que la recherche qualitative ? *Le Libellio d'AEGIS*, 7 (4), 47-58. hal-00657925
- Fadahunsi A., Smallbone, D. & Supri S. (2000). Networking and Ethnic Minority Enterprise Development. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 7 (3), 228-240.
- Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology. *Organizational Research Methods*, 16 (1), 15–31. <https://doi.org/10.1177/1094428112452151>
- Granovetter, M. (1985). Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91(3), 481-510.
- Granovetter, M. (1973). The Strength of Weak Ties. *American Journal of Sociology*, 78 (6), 1360-1380.
- Hoang, H., & Antoncic, B. (2003). Network-based research in entrepreneurship: A Critical Review. *Journal of Business Venturing*, 18(2), 165-187. DOI:10.1016/S0883-9026(02)00081-2
- Huggins, R., (2010). Forms of Network Resource: Knowledge Access and the Role of Inter- Firm Networks. *International Journal of Management Review*, 12 (3), 335-352.
<https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00266.x>
- Johanson, J., & Vahlne, J. (1990). The Mechanism of Internationalization, *International Marketing Review*, Vol. 7(4), 11-23. <http://dx.doi.org/10.1108/02651339010137414>

- Johanson, J. & Vahlne, J.E. (1977). The Internationalization process of the firm: A model of knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. *Journal of International Business Studies*, 8 (1), 23-32.
- Johanson, J. & Mattsson, L.G. (1988). Internationalization in Industrial Systems: A Network Approach », in Neil Hood and Jan-Erik Vahlne (Ed.). *Strategies in Global Competition* (pp 287-314). Crom Helm, New York.
- Jones, M. & Coviello, N. (2005). Internationalisation: Conceptualising an Entrepreneurial Process of Behaviour in Time. *Journal of International Business Studies*. 36. 284-303. 10.1057/palgrave.jibs.8400138.
- Jonhsen, R. & Johnsen, T., (1999), International Market Development through Networks: the case of the Ayrshire. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 5 (6), 297-312. DOI:[10.1108/13552559910306114](https://doi.org/10.1108/13552559910306114)
- Lernoux et al, (2013). *Internationalisation des PME, comment réussir à l'étranger*, Bruxelles : de boeck & Larcier.
- Merriam, S.B. (1998). *Qualitative Research and Case Study Applications in Education*. San Francisco : Jossey-Bass Publishers.
- Miles, M.B. & Huberman, A.M. (2003). *Analyse des données qualitatives*, De Boeck, 2e Edition.
- Mira-Bonnardel, S. (2015). Croissance des PME par l'internationalisation : l'effet de levier réticulaire des chambres de commerce françaises à l'étranger. *Revue internationale PME*, 28 (3-4), 257–286. <https://doi.org/10.7202/1035417ar>
- Omrane, A. (2013). Les réseaux sociaux de l'entrepreneur et son accès aux ressources externes: le rôle des compétences sociales. *Management & Avenir*, 7 (65), 73-93.
- Oviatt, B. M., & Mc Dougall-Covin, P. Defining International Entrepreneurship and Modeling the Speed of Internationalization. *Entrepreneurship: Theory and Practice* 29(5), 537 – 554 DOI:10.1111/j.1540-6520.2005.00097.x
- Peng, M. Y.-P., & Chang, Y.-S. (2023). Do Social Network Relationships and Overseas Market Orientation Affect SMEs' International Performance? A Dynamic Internationalization Capability Perspective. *SAGE Open*, 13(1). <https://doi.org/10.1177/21582440231153050>
- Ruzzier, M., Hirsch R.D. & Antonic, B. (2006). SME Internationalization Research : Past, Present, and Future. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13 (4), 476-497.
- Schaumasse, A. (2011). France et Chine sur le continent africain : de l'inévitable rivalité à la nécessaire coopération. *Outre-Terre*, 4 (30), 325-334.

- Senik, Z.C., Scott-Ladd, B., Entekin, L., Adham, K.A. (2011). Networking and Internationalization of SMEs in Emerging Economies. *Journal of International Entrepreneurship*, 9(4), 259-281.
- Séror, A.C. (1998). A model of Institutional Network Dynamics and a Comparative Case Analysis of information Technology Transfer. *Journal of Technology Transfer* 23, 39-40. <https://doi.org/10.1007/BF02509574>
- Viviani, J.L. et Bironneau, L.,(2016), *Collaboration et Réseaux : approches transversales en management*, Rennes : Presses Universitaires de Rennes.
- Yin, R. K., (1994). *Case Study Research Design and Methods: Applied Social Research and Methods Series* (2 ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications Inc.
- Zhou, L., Wu, W. P., Luo, X. (2007). Internationalization and the performance of born-global SMEs: The mediating role of social networks. *Journal of International Business Studies*, 38(4), 673–690.

Rapports, documents de presse et sites internet

- Calignon, G. (2013), Mathias Fekl veut aider les PME à se projeter à l'international, (11 mars 2013), *Les Echos*. https://www.lesechos.fr/11/03/2015/LesEchos/21895-008-ECH_matthias-fekl-veut-aider-les-pme-a-se-projeter-a-l-international.htm
- Direction Générale du Trésor, Rapport du Commerce extérieur de la France, disponible à ce lien : <https://www.tresor.economie.gouv.fr/Articles/f7b3e557-391b-496a-86c3-a9ba56690aa2/files/ec66d5ba-b19e-4b86-9da9-a6069c407f17>
- Direction Générale du Trésor (2021). Rapport du Commerce extérieur de la France: Analyse des résultats 2020, impact de la crise COVID et perspectives, disponible à ce lien <https://www.viepublique.fr/sites/default/files/rapport/pdf/278462.pdf>
- Dossier de presse Business France (mars 2017), Résultats activités 2016, disponible à ce lien : <https://www.businessfrance.fr/Media/Default/Presse/Documents/DP%20Activités%20BF2016-%2003-%202017.pdf>
- Gaymard, H. (2019), Relancer la présence économique française en Afrique : l'urgence d'une ambition collective à long terme, Rapport de M. Hervé Gaymard au Ministre de l'Europe et des Affaires Étrangères et au Ministre de l'Économie et des Finances, disponible à ce lien : <https://www.diplomatie.gouv.fr/fr/dossiers-pays/afrique/evenements/article/rapport-de-m-herve-gaymard-au-ministre-de-l-europe-et-des-affaires-etrangeres>
- INSEE (2017, 3 mars), Tableaux de l'économie française. www.insee.fr/fr/statistiques/2569436?sommaire=2587886

Lorgeoux, J. et Bockel, J.M. (2013), L'Afrique est notre avenir, Rapport d'information n°104 du 29 octobre 2013, disponible à partir de ce lien : <https://www.senat.fr/notice-rapport/2013/r13-104-notice.html>