

Collaborations à l'international des éco-PME : quels rôles pour les structures d'accompagnement ?

Héral, Mireille

Université de Montpellier, Montpellier Research in Management,
mireille.heral@umontpellier.fr

Messeghem, Karim

Université de Montpellier, Montpellier Research in Management,
karim.messeghem@umontpellier.fr

Catanzaro, Alexis

IAE de Saint-Etienne, Université Jean Monnet, Laboratoire COACTIS,
alexis.catanzaro@univ-st-etienne.fr

Résumé :

Cette étude s'intéresse aux rôles joués par les structures d'accompagnement à l'international des éco-PME dans leurs collaborations. En effet, pour pallier les problèmes environnementaux mondiaux et mettre en place les engagements politiques portant sur la transition écologique et énergétique, les éco-PME, dont le cœur de métier est la préservation et la remédiation de l'environnement, ont besoin de se grouper. Les structures d'accompagnement à l'international (SAI) souhaitent promouvoir ces collaborations mais leurs rôles dans ce processus n'ont pas été documentés. L'objectif est de remédier à ce gap, en répondant à la problématique suivante : Quels rôles jouent les structures d'accompagnement lors des collaborations à l'international des éco-PME ? En plus des ressources multiples qu'elles fournissent, les SAI peuvent promouvoir les collaborations en agissant sur le capital social des éco-PME. Nous avons donc choisi de traiter ces rôles sous le prisme de la théorie du capital social de Nahapiet et Ghoshal (1998), et de réaliser une étude qualitative exploratoire auprès de 21 structures d'accompagnement à l'international. Nous avons ensuite procédé à une analyse thématique à l'aide du logiciel Nvivo. Les résultats montrent que les SAI ont un rôle de déterminant de la collaboration qui reprend les trois dimensions du modèle de Nahapiet et Ghoshal (1998), soit un rôle de structuration du réseau, un rôle cognitif, et un rôle relationnel de facilitation des relations entre les éco-PME, auxquels vient s'ajouter un rôle institutionnel. De plus, certaines SAI ont un rôle de constructeur des collaborations, avec un apport d'opportunités, une participation à la construction de l'offre, l'apport d'expertise et une contribution concernant la recherche de financements. Cette étude a donc pour apport, outre de répertorier les rôles des SAI dans les collaborations à l'international des éco-PME, de mettre en évidence une quatrième dimension du capital social, ainsi qu'un rôle de constructeur de collaborations. Cette étude pourrait être approfondie en visant l'exhaustivité des acteurs de l'écosystème de l'accompagnement à l'international afin de déterminer les rôles de chacun et leurs interactions. Le prolongement de l'étude auprès des éco-PME permettrait de recueillir leur vision sur les rôles joués par les SAI. De même, une étude longitudinale permettrait de mieux cerner les processus de construction des collaborations dans le temps et les interventions des SAI lors des différentes étapes.

Mots-clés : Accompagnement à l'international, collaboration, capital social, éco-PME.

INTRODUCTION

La littérature considère les entreprises comme un acteur majeur pour pallier les problèmes environnementaux à l'échelle internationale (Kirkwood et Walton 2010; Pacheco, Dean, et Payne 2010; Cohen et Winn 2007; Dean et McMullen 2007; Patzelt et Shepherd 2011). Si les états s'engagent dans une transition énergétique et écologique de grande ampleur comme ils s'y sont engagés notamment lors des accords de Paris, ce sont des entreprises spécialistes de l'environnement, c'est-à-dire des énergies renouvelables, de la qualité de l'air et de l'eau, de la gestion des déchets et de la restauration des milieux, qui réaliseront sur le terrain les travaux nécessaires.

Ces entreprises, qui sont au nombre de 12000 en France, sont en grande majorité des PME. Elles ont la nécessité de se grouper pour aller à l'international, d'une part parce que l'internationalisation représente des investissements et des risques et qu'il est plus rassurant et moins coûteux d'y aller à plusieurs (Schweizer 2012; Boutary, Monnoyer, et Faure 2012), d'autre part parce que les marchés environnementaux à l'international sont complexes, qu'il s'agit le plus souvent de gros appels d'offres internationaux nécessitant l'expertise et la candidature conjointe de plusieurs entreprises. Les éco-PME doivent donc collaborer pour répondre aux marchés internationaux (Pacheco, Dean, et Payne 2010; Pinkse et Groot 2015).

Si la littérature sur les éco-entreprises a connu ces dernières années une expansion sans précédent (Gast, Gundolf, et Cesinger 2017), leur internationalisation n'a été traitée que très récemment, avec les travaux de Manesh et Rialp-Criado (2018), et le concept d'« *International Ecopreneur* ». Les auteurs ont montré que les éco-entreprises s'internationalisaient plus tôt à cause de leur positionnement philosophique différent, et de leurs motivations non-financières. Certains auteurs tendent donc à penser que les éco-entreprises sont différentes des autres entreprises (Kirkwood et Walton 2010; Petersen 2010; Isaak 2002), mais il n'y a pas de consensus établi sur le sujet. Leurs stratégies collaboratives n'ont, à notre connaissance, pas été étudiées, et il n'est donc pas possible à ce stade de déterminer si les éco-PME se comportent différemment des autres PME en matière de collaboration. La littérature sur les PME en général sera donc mobilisée.

Pour aller à l'international, les éco-PME sont accompagnées par de nombreux organismes, spécifiques ou généralistes, publics ou privés, tels que les ministères, agences

gouvernementales, instituts, pôles de compétitivité, clusters privés, et syndicats. Nombre de ces organismes promeuvent la collaboration et la constitution de consortiums, mais le rôle qu'ils jouent dans la formation de ces consortiums, les actions pratiques qu'ils mettent en place pour parvenir à leur création et la façon dont les éco-PME s'en saisissent n'ont pas été questionnés.

Si l'accompagnement à l'international est un corpus théorique établi, il n'existe pas à notre connaissance de travaux sur l'accompagnement des collaborations à l'international. Notre objectif sera donc de répondre à la problématique suivante : Quels rôles jouent les structures d'accompagnement lors des collaborations à l'international des éco-PME ?

La capacité des éco-PME à collaborer afin de générer des consortiums pour répondre aux appels d'offres apparaît comme un enjeu crucial pour permettre la mise en place des projets d'adaptation aux changements climatiques (Club ADEME International 2016; PEXE 2013). Ce travail présente l'originalité de répondre au gap concernant l'accompagnement des collaborations tout en ayant pour terrain d'étude les éco-PME dont les stratégies collaboratives n'ont pas été étudiées.

Cette étude va donc dans une première partie se pencher sur la littérature ayant trait à la collaboration. Les collaborations à l'international des éco-PME seront détaillées à l'aide du modèle d'Astley et Fombrun (1983), puis les rôles des SAI comme déterminants des collaborations seront envisagées par le prisme de la théorie du capital social de (Nahapiet et Ghoshal 1998). La deuxième partie, qui concerne la méthodologie, explicitera l'étude qualitative menée auprès de 21 organismes d'accompagnement, dont les transcriptions seront codées grâce au logiciel Nvivo. Une typologie des rôles des SAI dans les collaborations à l'international sera ainsi détaillée dans la troisième partie. Les résultats seront discutés dans la quatrième partie.

1. LA COLLABORATION DANS LE CADRE DE L'INTERNATIONALISATION

La collaboration est définie par Jap (2001) comme des relations proches et fonctionnellement interdépendantes caractérisées par une influence mutuelle, une communication directe et ouverte, une aide pour l'innovation et l'expérimentation dans le but de créer des retombées positives pour tous les participants.

Pour Wang et al. (2015), la collaboration accroît l'accès du partenaire à des atouts, ressources ou capacités complémentaires qui peuvent potentiellement améliorer la performance de l'entreprise sur le marché. De plus, elle encourage le transfert de connaissances tacites et

codifiées, améliorant ses procédés d'innovation, et enfin, elle contribue à l'identification de nouvelles ressources et applications, à de plus faibles coûts de développement, à réduire les cycles de développement et les risques financiers (Hult, Hurley, et Knight 2004).

Les entreprises collaborent fréquemment pour leur internationalisation (Coviello et Munro 1995; 1997; McDougall, Shane, et Oviatt 1994). Ces firmes collaboratives créent un changement dans les relations d'affaires entre un mode « conflit » basé sur la compétition et la protection du savoir et des ressources à un mode collaboratif où ceux-ci sont partagés pour poursuivre des intérêts communs. La collaboration est donc un important facilitateur de l'internationalisation (Hutchinson et al. 2007), et son efficacité est liée à la capacité des entreprises à établir des réseaux collaboratifs (Ciravegna, Lopez, et Kundu 2014; Musteen, Francis, et Datta 2010; Spence, Manning, et Crick 2008).

1.1. LES COLLABORATIONS A L'INTERNATIONAL DES ECO-PME

Les éco-PME, qui doivent collaborer à la fois à cause de leur manque de ressources (Boutary, Monnoyer, et Faure 2012) et de la forme spécifique que prennent leurs marchés à l'international (Pacheco, Dean, et Payne 2010; Pinkse et Groot 2015), se trouvent donc prises dans la nécessité non plus d'envisager leurs seules stratégies individuelles, mais de construire une stratégie collective, de se penser dans un système où il faut agir collectivement et construire ses relations avec les autres entreprises pour avoir accès aux marchés.

Les éco-PME sont quasiment toutes accompagnées par des SAI (Green Univers et EY 2016) et donc impliquées dans des collectifs liant les entreprises par une relation d'interdépendance indirecte. Si l'on prend comme référence le modèle d'Astley et Fombrun (1983), les éco-PME se trouvent au sein des SAI à la fois dans des collectifs agglomérés regroupant des entreprises de même nature avec un flux d'information important, et dans des collectifs organiques (ou réseaux) regroupant des entreprises de nature différente, avec des flux d'influence. Les SAI sont soit sectorielles, soit transversales, mais réunissent toujours des entreprises ayant des corps de métier complémentaires.

Les stratégies organiques ou de réseau à l'international ont été maintes fois documentées, notamment par Dyer et Singh (1998), avec la vue relationnelle de la firme, qui considèrent que l'internationalisation est un processus de développement de réseau multilatéral où les réseaux permettent l'apprentissage, la construction de la confiance et de l'engagement. Johanson et Vahlne (2009) ont développé le concept de « handicap de non appartenance ». Pour ces auteurs, une firme insérée dans des réseaux internationaux sera avantagée par rapport

à ses concurrents moins insérés car elle sera exposée à des idées et des expériences variées à travers ses partenaires. L'entrepreneuriat international et les travaux sur les entreprises à internationalisation précoce (Oviatt et McDougall 1994) accordent également une place importante au réseau. La faiblesse des ressources dues à la petite taille et à la jeunesse de l'entreprise est compensée par les ressources auxquelles elle a accès par son réseau (McDougall, Shane, et Oviatt 1994).

En ce qui concerne la collaboration directe, elle apparaît pour les éco-PME dans des collectifs confédérés (Astley et Fombrun 1983) lorsqu'elles s'associent à d'autres entreprises du même corps de métier, notamment dans des joint-ventures, soit pour atteindre une masse critique, soit dans le but de pénétrer des marchés inaccessibles sans partenariat avec une entreprise locale. Mais la forme de collaboration visée par les SAI et par les pouvoirs publics est le collectif conjugué, la symbiose directe, qui se caractérise par le flux de travail, qui concerne un petit groupe d'entreprises et correspond aux relations complémentaires entre donneurs d'ordres et sous-traitants. Il prend pour les éco-PME la forme du consortium.

Si l'appartenance à des collectifs d'interdépendance indirecte de type aggloméré (sectoriel) ou organique (réseau), se met en place de manière naturelle où chaque dirigeant d'éco-PME y voit un avantage et peu de risque, les collectifs d'interdépendance directe demandent plus d'implication et des modifications organisationnelles avec plus de formalisation, de planification (passage de la gestion à court terme à la gestion à long terme), et de spécialisation, et remettent parfois en cause l'indépendance chère aux dirigeants de PME (Boutary, Monnoyer, et Faure 2012). C'est pourquoi leur mise en place demande un travail d'incitation, de pédagogie et parfois de gouvernance qui justifie l'intervention des SAI à ce titre.

1.2. LES ROLES DES SAI COMME DETERMINANTS DE LA COLLABORATION A L'INTERNATIONAL

Pour promouvoir les collaborations des éco-PME à l'international, les SAI doivent agir sur un certain nombre de leviers. Nous avons choisi pour les expliciter de mobiliser la théorie du capital social développée par Nahapiet et Ghoshal (1998). Ce modèle, bien qu'ancien, est le plus largement repris dans la littérature du capital social, y compris récente (Gedajlovic et al. 2013; Smith, Smith, et Shaw 2017; Rodrigo-Alarcón et al. 2017; Skirnevskiy, Bendig, et Brettel 2017).

En effet, le capital social apparaît comme un réseau de relations personnelles fortes et transversales développé avec le temps et qui sert de base pour la confiance, la coopération et l'action collective. C'est un concept multidimensionnel qui permet d'expliquer en quoi les ressources relationnelles aident à construire une action sociale, collective. Il est constitué de trois dimensions principales : structurelle, cognitive et relationnelle, que les SAI devront influencer pour induire la collaboration. Les SAI constituent une infrastructure sociale visant à créer du capital social pour promouvoir une atmosphère générale de coopération entre les membres (Etxabe et Valdaliso 2016). Le tableau 1 reprend les rôles des SAI et leurs leviers d'action au travers de la théorie du capital social de Nahapiet et Ghoshal (1998).

Tableau 1 : les rôles des SAI comme déterminants de la collaboration et leurs leviers d'action, d'après le modèle de Nahapiet et Ghoshal (1998).

Rôles des SAI comme déterminants de la collaboration	Leviers d'action
Rôle structurel	Liens constituant le réseau
	Configuration du réseau
	Organisation appropriable
Rôle cognitif	Langage et codes partagés
	Récits partagés
Rôle relationnel	Confiance
	Normes
	Obligations
	Identification

Le premier pas à réaliser pour que les éco-PME collaborent est la mise en relation, le réseau. Selon Johanson et Vahlne (2003, p93), « il n'y a rien en dehors des relations. L'internationalisation n'est, dans ce monde de réseau, rien qu'une expansion générale de l'entreprise qui n'est pas affectée par les frontières entre les pays. Toutes les barrières sont associées avec l'établissement et le développement de relations ». Les liens constituant le réseau sont pourvoyeurs de nombreuses ressources. Pour Costa, Soares, et de Sousa (2016) le réseau collaboratif des PME s'internationalisant : (i) fournit aux décideurs d'importants canaux d'information et de connaissance (Musteen, Francis, et Datta 2010), (ii) influence les approches des leaders de PME (Child et Hsieh 2014), (iii) influence la sélection des marchés étrangers et le mode d'entrée (Ibeh et Kasem 2011), (iv) permet d'augmenter rapidement l'implication à l'export (Kalinic, Sarasvathy, et Forza 2014), et (v) permet de dépasser les contraintes de ressources (Ciravegna, Lopez, et Kundu 2014; Dyer et Singh 1998). Il est donc primordial pour les SAI de favoriser la mise en relation, le tissage de liens.

Dans le cadre de l'internationalisation, Chetty et Holm (2000) ont listé les différents types de partenaires constituant le réseau, comme les organismes de soutien, avec les agences de développement régional, les organisations de soutien à l'export, et les consultants (Child et Hsieh 2014; Santos-Álvarez et García-Merino 2010), les collaborations verticales au sein d'une même chaîne de valeurs avec les agents commerciaux, les clients, les fournisseurs, les distributeurs. Il est possible d'y différencier les partenaires locaux (Cannone et Ughetto 2014; Hultman et al. 2012), et les entreprises étrangères (Ibeh et Kasem 2011). Enfin il existe des collaborations horizontales, notamment avec les concurrents (Casillas, Acedo, et Barbero 2010). Les SAI devront donc encourager la formation de liens entre les éco-PME et une grande diversité de partenaires éventuels, ce qui est déjà le cas, d'après Catanzaro, Messeghem, et Sammut (2013). Les auteurs ont montré que l'offre d'accompagnement à l'international permet aux jeunes entreprises d'enrichir à la fois leurs réseaux sociaux et leurs réseaux calculatoires. Les « réseaux étant la source majeure de connaissance, d'information et de pratique souvent très spécifiques au marché, ils pourraient, dans un processus d'accompagnement sur le long terme, se substituer rapidement aux programmes d'accompagnement sur la transmission d'information et la formation » (2013, p50).

Les SAI devront également agir sur la configuration du réseau. Les trois propriétés de la structure du réseau : sa densité, sa connectivité et sa hiérarchie (Burt 1992), ont toutes une influence sur la collaboration car elles induisent l'accès des membres au réseau et aux ressources qu'il véhicule. Un réseau moins dense avec des relations choisies sera pourvoyeur d'informations plus variées et plus valorisables. Les liens forts et les liens faibles (Granovetter 1973; 1985) qui constituent une structure de circulation de connaissance, ont chacun leur rôle à tenir dans l'internationalisation des entreprises. Les premiers pour la sécurisation de la démarche, les seconds car ils sont porteurs d'informations nouvelles, diverses et non-redondantes pour l'identification d'opportunités.

En ce qui concerne l'appropriation de l'organisation, il s'agit de transférer le capital social acquis dans un contexte particulier pour le valoriser dans un autre. Les éco-PME étant fréquemment membres de plusieurs SAI, il est possible d'envisager que la légitimité ou la confiance acquises au sein d'une SAI influence la place dans le réseau au sein d'une autre.

Les SAI devront également avoir un rôle cognitif, en favorisant des codes et des éléments de langage partagés ainsi que des récits communs. Les codes et le langage communs facilitent l'échange et les liens entre les membres du réseau, une compréhension mutuelle et une meilleure conceptualisation de l'environnement. Les récits communs au sein du réseau

permettent la création et le transfert de nouvelles interprétations des événements, en facilitant la combinaison de plusieurs formes de connaissance, y compris tacite.

Enfin, les SAI devront avoir un rôle relationnel, en instaurant la confiance entre les partenaires, des normes communes, des obligations mutuelles et une identification au collectif. La confiance est indispensable à la collaboration (Morgan et Hunt 1994; Mohr et Spekman 1994; Ritter et Gemünden 2003). La relation entre la confiance et la coopération est à double sens. La confiance facilite la coopération et la coopération renforce la confiance (Nahapiet et Ghoshal 1998).

Les normes sont définies par le degré de consensus au sein de la communauté. L'institution d'une norme de coopération impliquant l'ouverture aux autres et le travail d'équipe crée une base de comportement commun où chaque membre du réseau s'attend à pouvoir compter sur les autres. La SAI devra donc s'assurer que la collaboration est la norme au sein de sa structure et que tout comportement opportuniste n'est pas admis, est « hors norme » et rejeté par la communauté. Les obligations et attentes mutuelles sont intrinsèques à la coopération, un service donné devant être rendu. Les SAI devront donc s'assurer que les éco-PME s'engagent les unes auprès des autres. Cet engagement comme déterminant de la collaboration revient fréquemment dans la littérature (Morgan et Hunt 1994; Mohr et Spekman 1994; Kahn et Mentzer 1998). Enfin, l'identification et le sentiment d'appartenance améliorent l'implication dans les processus collectifs. Les SAI devront donc faire en sorte de constituer une communauté à laquelle les éco-PME pourront s'identifier.

Il est important de souligner ici que les éco-PME vont choisir une SAI à laquelle elles peuvent s'identifier, mais surtout qui les représente efficacement. C'est-à-dire qu'en plus de s'identifier à la structure, leur voix doit pouvoir être identifiable et audible à travers la voix de la SAI, qui aurait ainsi un rôle institutionnel. Il y a un enjeu fort pour les éco-PME à être bien représentées, car les marchés environnementaux dépendent fortement de la mise en place de réglementations et du lancement de projets environnementaux par les donneurs d'ordres (Pacheco, Dean, et Payne 2010; Pinkse et Groot 2015). Afin de déclencher ces réglementations ou le lancement de ces projets, les éco-PME sont contraintes de se grouper pour faire entendre leur voix (Pinkse et Groot 2015), et vont donc effectuer un choix de réseau basé sur la représentativité et sur l'accès aux sphères décisionnelles visées à l'international. Comme les marchés de l'environnement passent par des décisions politiques et des donneurs d'ordres publics, les éco-PME ont besoin pour les atteindre de la légitimité de la structure

collective (Pinkse et Groot 2015; Aldrich et Fiol 1994). Les SAI vont donc avoir un rôle d'apport de légitimité.

Les SAI, qui ont des rôles traditionnels de fourniture de ressources (Costa, Lucas Soares, et Pinho de Sousa 2017; Leonidou, Samiee, et Geldres 2014) en termes de (i) promotion (Freixanet 2012; Tesfom et Lutz 2008), (ii) conseil, formation, et accompagnement légal et technique (Durmuşoğlu et al. 2012; Gençtürk et Kotabe 2001), (iii) partage d'informations (Czinkota 2002; Lederman, Olarreaga, et Payton 2010; Hultman et al. 2012; Child et Hsieh 2014), et (iv) coopération avec d'autres entités institutionnelles (Costa, Lucas Soares, et Pinho de Sousa 2017) doivent donc avoir des rôles spécifiques destinés à la mise en place des collaborations, en agissant notamment sur le capital social.

A présent que la littérature ayant trait aux collaborations et aux rôles que pourraient avoir les SAI comme déterminants de ces collaborations a été détaillée, il s'agit d'explicitier la méthode choisie pour réaliser cette étude.

2. METHODOLOGIE

Une méthodologie qualitative a été adoptée, permettant d'avoir une compréhension plus fine des phénomènes à l'œuvre, de mieux cerner la complexité des rôles des SAI dans les collaborations des éco-PME à l'international (Dumez 2016).

2.1. L'ECHANTILLON

L'échantillon est constitué de 21 organismes qui accompagnent à l'international les éco-PME. Les organismes interrogés ont tous leur siège en France. En 2016, il existait sur le territoire français 89 organismes d'accompagnement spécialisés sur les éco-entreprises (Green Univers et EY 2016) dont 82% avaient une activité à l'international.

Nous avons commencé par interroger les organismes d'accompagnement à l'international des éco-PME qui affichaient le plus explicitement leur accompagnement des stratégies collaboratives, qui nous ont à leur tour désigné d'autres organismes étant actifs à ce sujet (Gavard-Perret et al. 2013). Des entretiens semi-directifs ont été menés entre le 6 juin et le 14 septembre 2017, d'une durée moyenne de 66 minutes.

Il existe en France de multiples acteurs qui accompagnent à l'international les éco-PME. Nous avons interrogé deux ministères, trois agences gouvernementales, une interprofession, sept pôles de compétitivité, un institut émanant d'un pôle de compétitivité, six clusters privés et un

syndicat. La plupart sont des acteurs nationaux, certains pôles de compétitivité et clusters sont des acteurs régionaux.

Les ministères ont un accompagnement spécifique pour les éco-entreprises de la ville durable et des énergies renouvelables, qui sont des filières prioritaires de la Nouvelle France Industrielle. Sur les trois agences gouvernementales, l'une est spécialiste de l'environnement et a mis en place un club d'éco-entreprises exportatrices, une autre est spécialiste de la coopération internationale et a une section développement durable, et la troisième est spécialisée dans l'internationalisation des entreprises et a une importante direction énergie - environnement (300 salariés dans 70 pays). Les pôles de compétitivité sont le regroupement sur un même territoire d'entreprises, d'établissements d'enseignement supérieur et d'organismes de recherche publics ou privés qui ont vocation à travailler en synergie pour mettre en œuvre des projets de développement économique pour l'innovation. Ils font partie des 14 « pôles écotech » et se réunissent à ce titre régulièrement. Trois d'entre eux sont spécialisés sur l'eau, un sur les énergies renouvelables, un sur le sous-sol avec la géothermie, un sur l'optique, et un sur le maritime avec le génie écologique côtier. L'institut et le syndicat sont positionnés sur les énergies renouvelables. Les clusters privés, dont certains sont subventionnés par la puissance publique, sont spécialistes pour l'un du génie écologique, pour l'autre des smartgrids pour un troisième des biogaz, et les autres sont généralistes de l'environnement, c'est-à-dire qu'ils accompagnent tous types d'éco-entreprises, avec un focus sur les éco-PME pour la plupart d'entre eux.

Les répondants au sein des organismes sont toujours les personnes responsables de l'international ou les dirigeants supervisant cette activité, et donc avec une très fine connaissance du sujet. Dans un cas, un entretien a été mené en deux parties, une première auprès du chef de service d'une agence gouvernementale, une deuxième partie auprès de la personne spécialiste des éco-entreprises, afin d'obtenir à la fois le cadre général de la politique et du fonctionnement de l'agence et d'autre part le détail de ce qui avait lieu concrètement sur le terrain pour les éco-PME.

2.2. LES ENTRETIENS

Les entretiens ont été menés à l'aide d'un guide semi-directif, qui a permis une grande souplesse d'administration, certaines thématiques étant abordées dans un ordre différent d'un répondant à l'autre (Gavard-Perret et al. 2013). Le tableau 2 liste les entretiens effectués.

Les SAI ont été questionnées sur leur offre d'accompagnement, sur les modalités de l'accompagnement par le réseau, sur la typologie et les dynamiques des collaborations et la façon dont elles sont accompagnées, sur l'influence des SAI sur les relations entre les éco-PME, sur l'écosystème de l'accompagnement à l'international des éco-PME et les interactions entre les SAI, et enfin sur la performance des collaborations à l'international et de l'accompagnement.

Tableau 2 : Acteurs de l'accompagnement à l'export interrogés, organisme d'appartenance et durée des entretiens.

<i>Organisme d'appartenance</i>	<i>Fonction de l'interrogé</i>	<i>Durée de l'entretien (en mn)</i>
Ministère A	Responsable	48
Ministère B	Chef de bureau	64
Agence A	Coordinateur	65
Agence B	Directeur de département	45
Agence C	Directeur de service et Responsable éco-entreprises	45 39
Interprofession	Délégué général	99
Pôle de compétitivité A	Directeur général	156
Pôle de compétitivité B	Directeur général	67
Pôle de compétitivité C	Délégué animation et coordination	56
Pôle de compétitivité D	Directeur adjoint	47
Pôle de compétitivité E	Directeur	47
Pôle de compétitivité F	Responsable Europe International	92
Pôle de compétitivité G	Responsable international	47
Institut	Animateur	26
Cluster privé A	Animateur	86
Cluster privé B	Chargée de mission international et communication	47
Cluster privé C	Chargé des relations internationales	66
Cluster privé D	Animateur	41
Cluster privé E	Délégué général	72
Cluster privé F	Directeur	52
Syndicat	Secrétaire général	77
Durée totale des entretiens		23h03

2.3. LA METHODE D'ANALYSE DES ENTRETIENS

Les entretiens ont été analysés à partir du logiciel Nvivo11, avec un codage manuel permettant de trouver les thèmes récurrents entre les différents entretiens du corpus (Gavard-Perret et al. 2013). Cette méthode de codage transversale permet de s'extraire de la structure individuelle de chaque entretien pour recouper les entretiens entre eux et dégager un schéma global plus cohérent. Celui-ci réunit les idées évoquées par thème (nœud) et permet ensuite à

la fois de connaître l'importance de chaque thème en fonction du nombre de répondants qui l'ont cité et du nombre de citations, mais également d'examiner séparément chaque thème et d'avoir une vision à la fois globale et détaillée de ce qu'en disent les répondants.

La partie suivante développera les résultats de cette étude.

3. RESULTATS : UN ROLE DE DETERMINANT MAIS AUSSI UN ROLE DE CONSTRUCTION DE LA COLLABORATION

Les SAI ont plusieurs degrés d'implication dans les stratégies collaboratives des éco-PME à l'international. Elles agissent en premier lieu en tant que déterminant des collaborations, c'est-à-dire qu'elles mettent à disposition des éco-PME tous les ingrédients nécessaires à la collaboration et les laissent libres d'agir. Si l'on reprend le cadre théorique du capital social (Nahapiet et Ghoshal 1998), cela se traduit par un rôle structurel de mise en place du réseau, un rôle cognitif favorisant un langage, des codes et des récits communs, et un rôle relationnel d'instauration de la confiance et de normes de collaboration. Vient s'ajouter ici une quatrième dimension au capital social, un rôle institutionnel, avec la représentation et l'apport de légitimité. En plus d'être des déterminants des collaborations, certaines SAI viennent en appui de la constitution effective des consortia, voire même ont un rôle de construction des consortia. Nous allons à présent expliciter ces rôles, qui sont détaillés dans le tableau 3, avec les leviers d'action (nombre de répondants/nombre de citations), et les verbatims correspondants.

3.1. LE ROLE DE DETERMINANT DE LA COLLABORATION

Le rôle de déterminant de la collaboration consiste à fournir aux éco-PME ce dont elles ont besoin pour collaborer, c'est-à-dire un réseau, qui apparaît ici comme le rôle structurel, de bonnes relations avec les membres de ce réseau, qui est représentée ici par le rôle relationnel, une même vision du monde, constituée ici par le rôle cognitif, et une représentation et une légitimité, qui apparaissent ici dans le rôle institutionnel.

3.1.1. Le rôle structurel

Le rôle structurel est celui le plus mentionné par les répondants, pour la totalité d'entre eux et 360 citations au total. Il regroupe une influence sur les liens du réseau, sur la configuration de celui-ci et sur l'appropriation de l'organisation.

Rôles des SAI		Leviers d'action		Verbatims
Rôle de déterminant	Rôle structurel	Liens constituant le réseau	Réseau local (21/143)	« Nous on met en réseau des gens qui font des déchets, avec des gens qui font du numérique. Des gens qui font de la qualité de l'air avec des gens qui font des études d'impact environnemental, qui viennent d'un peu partout. » Agence A
			Réseau international (21/67)	« On va mettre en place un partenariat avec le principal électricien ivoirien, ou l'association XXX ivoirienne, ce partenariat on va le signer avec l'aide du service économique de l'ambassade de France, ou on va éventuellement le signer en présence du Ministre de l'Industrie ou du Président de la République qui est en déplacement dans ce pays, pour du coup créer de la visibilité pour les acteurs du XXX français. » Cluster E
		Configuration du réseau	Partenariats (12/33)	« Nous, avec les clusters avec qui on a des contacts, on échange et on essaie de proposer des adhérents qui peuvent répondre aux besoins » Pôle B
			Architecture de réseau (8/19)	« Un, on est, nous, l'architecte, puisque c'est nous qui le mettons en place. On est l'animateur du groupe. » Pôle G
		Organisation appropriable (1/1)	« Et les gens, ils se rencontrent. Ils se connaissent entre eux un petit peu de par ailleurs. Ils savent qui est un tel, un tel » Pôle A	
	Rôle cognitif	Langage et codes partagés, récits partagés (9/19)	« Nous c'est plutôt on va donner le kit Ikea de comment est-ce qu'on monte un consortium. On va faire prendre la parole de ceux qui ont réussi devant ceux qui voudraient le faire, c'est ça nous notre rôle. » Interprofession	
	Rôle relationnel	Confiance (17/44)	« L'instauration d'un cadre de confiance, oui, ça on le constate, ça crée un cluster et ça crée des relations entre les adhérents et c'est vrai que ça rassure. » Syndicat	
		Normes (5/6)	« Nous, la confiance, ça fait partie des valeurs qu'on a définies, et on a une charte pour ça, qui doit être signée par chaque nouvel entrant. » Cluster F	

Tableau 3 : Résultats de l'étude qualitative, avec les rôles des SAI, les leviers d'action (nombre de répondants/nombre de citations), et les verbatims

Rôles des SAI		Leviers d'action	Verbatims
Rôle de déterminant	Rôle relationnel (suite)	Obligations (1/3)	« Ce qu'on attend de vous c'est que vous soyez capables d'apporter dans le réseau autant que ce que vous pouvez y retrouver. » Pôle A
		Identification (7/9)	« Il faut bien comprendre que [Cluster F] c'est par ses membres pour ses membres. Donc ce sont les membres de [Cluster F] qui décident ce qu'ils veulent faire de leur cluster. » Cluster F
	Rôle institutionnel	Représentation (19/36)	« Nous sommes le porte-parole des entreprises françaises auprès des pouvoirs publics étrangers. » Cluster C
		Légitimité (8/14)	« Avec une étiquette publique, ils peuvent parler à des officiels étrangers (des maires), et négocier et faire valoir l'excellence française. » Ministère A
Rôle de constructeur		Apport d'opportunités (19/45)	« Nous on s'abonne à des plateformes d'appels d'offres internationaux, on s'est dotés d'outils de veille sur les marchés [...]. Et puis on va se déplacer, notre business développer il va aller faire des salons, il va aller à l'international, donc l'idée c'est aussi que lui il apporte des affaires » Pôle E
		Construction de l'offre (16/54)	« Il fallait trouver une certaine complémentarité entre les entreprises. L'objectif c'était de créer une offre nouvelle, pertinente et innovante, basée sur les savoir-faire de chacun. » Cluster B
		Expertise (17/55)	« Alors les points forts c'est bénéficier d'une expertise, d'un diagnostic que seul on prendrait des mois voire des années à acquérir. » Interprofession
		Financement des projets (10/22)	« Mon équipe suit les outils de soutien directs de l'Etat aux exportateurs, [qui] sont traditionnellement des outils d'aide au développement et qui visent donc à financer avec un vrai effort budgétaire les vitrines du savoir-faire français à l'international, donc en partie et en particulier sur le développement durable. » Ministère B

Tableau 3 : Résultats de l'étude qualitative, avec les rôles des SAI, les leviers d'action (nombre de répondants/nombre de citations), et les verbatims

Les liens du réseau

Les SAI affirment pour la plupart que leur cœur de métier est la mise en relation, la plupart du temps de manière privilégiée, c'est-à-dire en personne ou avec une recommandation. Elle concerne à la fois le réseau local et le réseau international.

Le réseau local est constitué par les membres de la SAI, puis se construit de manière transversale et non-territoriale avec des éco-PME de toute la France, mais également des éco-PME de différents secteurs d'activités. La mise en relation locale se fait aussi avec les grands groupes, surtout lorsque les marchés sont constitués uniquement par des gros appels d'offres accessibles aux seuls grands acteurs, comme dans le secteur maritime. Les SAI appartenant à l'écosystème de l'accompagnement à l'international français, ils mettent leurs membres en relation avec les autres SAI, pourvoyeuses de services complémentaires.

A l'international, la mise en relation se fait également avec plusieurs types d'interlocuteurs, comme les donneurs d'ordres, les entreprises partenaires, et les financeurs. Pour les éco-PME, la plupart du temps, les clients sont des institutions publiques, et dans certains cas des grands donneurs d'ordres privés. La mise en relation avec les clients s'apparente donc à de la diplomatie économique avec des ministères de l'environnement, de l'énergie, de la ville ou de l'agriculture étrangers, ou leurs agences dédiées. 14 répondants ont affirmé avoir des activités de diplomatie économique, soit dans un but commercial, soit dans le but de débloquer des situations difficiles sur le plan réglementaire ou logistique.

Les SAI mettent également en contact avec des entreprises locales, car dans de nombreux pays, il faut s'associer à une entreprise locale au sein d'une joint-venture pour entrer sur le marché. Cela implique que le gros enjeu pour les éco-PME quand elles veulent exporter soit d'identifier des partenaires PME sur le marché cible. Il y a également une mise en relation avec les financeurs, notamment les bailleurs de fonds et les investisseurs. Certaines SAI organisent des opérations de mise en contact de leurs membres start-ups avec des fonds d'investissement, dans le but de financer leur développement, notamment à l'international.

La configuration du réseau

Les SAI ont un rôle de configuration du réseau, dans le sens où elles ont parfois une action d'architecture de réseau, ce qui est le cas pour 8 répondants. La constitution de partenariats oriente la configuration du réseau, le réseau des éco-PME se construisant de manière privilégiée avec le réseau des partenaires de la SAI dont elle est membre. Il y a notamment

beaucoup de partenariats entre *clusters* français et étrangers. Les partenariats entre institutions françaises et institutions étrangères sont également fréquemment mentionnés. Les partenariats avec les organisateurs de salons sont très importants, car ils sont une porte d'entrée significative pour les éco-PME françaises sur leurs marchés cibles et permettent d'avoir une main sur le périmètre des participants. Les salons français sont parmi les meilleurs au monde et ils se sont exportés. Les organisateurs de ces salons et certaines SAI se concertent pour décider des prochains pays dans lesquels auront lieu ces salons et l'orientation du visitorat, plutôt technique ou plutôt commercial. Les partenariats académiques sont également évoqués par certains répondants, comme une possibilité de pénétrer le marché ou de connecter des briques technologiques pour satisfaire les marchés internationaux. Les partenariats entre SAI françaises orientent également la configuration du réseau.

3.1.2. Le rôle cognitif

Le rôle cognitif a été mentionné par 9 répondants, et prend surtout la forme de retours d'expérience par les pairs ou de présentation de *success stories*, soit sur l'international et des problématiques techniques spécifiques, soit sur le fait de monter des consortia.

3.1.3. Le rôle relationnel

Le rôle relationnel comporte les quatre dimensions mentionnées par Nahapiet et Ghoshal (1998) qui sont la confiance, les normes, les obligations et l'identification. La confiance est mentionnée par 17 répondants comme un levier d'action important. Certaines SAI utilisent une sélection à l'entrée, ou font signer une charte, un code de bonne conduite, qui constituent les normes explicitées par le modèle de Nahapiet et Ghoshal (1998). En cas de conflit entre les membres, les SAI ont un rôle de médiateur, de remédiation des points de blocage. D'autres SAI mettent en avant un rôle d'entremetteur, comme dans une relation de couple. D'autres encore se définissent comme facilitateurs, qui coordonnent et qui impulsent des projets.

L'identification au collectif apparaît ici comme une dimension majeure de la collaboration, le fait de « *faire communauté* » apparaissant comme « *le socle de la capacité des éco-PME à se déployer à l'international* » pour l'Interprofession.

3.1.4. Le rôle institutionnel

Les SAI ont un rôle institutionnel, notamment de représentation des entreprises, à la fois vis-à-vis des pouvoirs publics français, et auprès des instances internationales. C'est le cas pour 19 répondants, dont le Cluster A « *une autre volonté qui a été de dire on veut avoir voix au*

chapitre en tant que PME, ce qu'on a du mal à retrouver au sein de syndicats professionnels, ou de pôles de compétitivité, qui sont des structures qui agrègent de multi-acteurs, et notamment des gros, et du coup une fois qu'il y a les gros parfois c'est un peu difficile de se faire écouter quand on a de grandes entreprises en face. Donc une structure réservée aux PME de [XXX] innovantes sur les marchés de l'environnement. » et le Cluster E « J'essaie aussi de leur apporter cette capacité à les défendre et à les promouvoir, en faisant de la pédagogie auprès d'un certain nombre de relais d'opinion. Donc ça va être la presse, par exemple, je rencontre un certain nombre de journalistes spécialisés, ça va être aussi, pourquoi pas, des hommes politiques, ça va être des responsables d'associations, etc... Donc le but c'est aussi que je sois un relai d'opinion important en matière de [XXX]. Que je sois consultée de manière à ce que je puisse mettre en avant toute cette excellence, tout ce savoir-faire de mes adhérents. »

Cette représentation comporte également un rôle d'apport de légitimité par les SAI, pour 8 répondants. C'est le cas pour l'Agence A : *« Cette mise en avant dans le cadre d'un accompagnement d'une agence publique de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie, ça va leur apporter une mise en lumière et puis quelque part une certaine garantie pour les clients et les prospects. [...] On s'est aperçus qu'ils avaient un besoin d'accompagnement parce que leurs clients étaient des clients publics chinois et que l'accompagnement français officiel était nécessaire. Et donc on les a accompagnés dans cette démarche. »* et le Ministère B *« la dimension politique aide beaucoup les entreprises en fait. Le soutien officiel de l'Etat. Il y a même des pays où les entreprises nous disent « moi je voudrais un [financement d'étude de faisabilité des projets], je peux vous le rembourser l'année d'après, mais j'ai besoin de ça parce que ça me légitime aux yeux du pays bénéficiaire ». »* Certains accords de partenariat ou contrats importants pour des consortiums sont signés lors de déplacements ministériels ou présidentiels.

Les SAI ont donc un rôle de déterminant de la collaboration en influençant largement leur capital social. Mais il est également apparu un rôle important de construction de la collaboration.

3.2. LE ROLE DE CONSTRUCTION DE LA COLLABORATION

Il apparaît ici qu'en plus de réunir les conditions de la collaboration pour les éco-PME, les SAI prennent part à sa construction, soit en apportant simplement un appui lorsque cela est nécessaire, soit en organisant de manière pro-active et effective les collaborations, parfois en

mettant en place des outils dédiés. Pour initier la collaboration, une fois que les conditions précédemment énoncées sont réunies, cela commence par une étape pédagogique, pour convaincre les éco-PME que la collaboration est nécessaire et bénéfique, leur faire prendre conscience qu'elles ont besoin de s'allier pour aller plus loin.

Pour la construction des collaborations, la SAI fournit le plus souvent les opportunités (19 répondants). L'apport d'opportunités est identifié par certains répondants comme la raison d'adhésion à la structure. Elles sont sourcées par de la veille ou par des canaux informels, par les conseillers économiques dans les ambassades locales, les conseillers Business France qui sont présents dans différents pays, le Ministère des Affaires Etrangères, et différents réseaux.

La SAI se charge ensuite souvent de la construction de l'offre en recrutant les membres et en allant chercher des compétences complémentaires si nécessaire, s'implique parfois dans la formalisation et la gouvernance. Elle fournit au collectif ainsi constitué son expertise et toute la connaissance qui pourrait lui être utile, et se met en quête d'un financement pour le projet si celui-ci n'est pas déjà inclus dans l'appel d'offres.

Le financement des projets environnementaux est spécifique et est opéré au niveau des ministères et des bailleurs de fonds internationaux. Ce financement a une importance capitale pour la réussite des consortiums d'éco-entreprises à l'international, car la plupart des pays le proposent. Comme l'indique le Syndicat « *le financement, dans les projets à l'export, sur le solaire ça représente pratiquement 70% du coût final de l'électricité. Sur l'éolien, on est autour de 56 à 60%.* » Ainsi, un consortium candidat à un appel d'offres qui ne fournirait pas le financement du projet aurait beaucoup moins de chances d'être retenu.

Les SAI co-construisent donc des collaborations, qui pour certaines ne se seraient pas créées sans elles. Certaines SAI soulignent la difficulté de constitution de ces collaborations, qui nécessitent une expertise très forte en termes de gouvernance d'acteurs multiples. Les SAI présentent des degrés d'expérience divers en matière d'accompagnement des collaborations. Si elles ont presque toutes exprimé une volonté d'aller vers ce type d'accompagnement, seul un petit nombre d'entre elles est réellement expert de la constitution de consortia.

4. DISCUSSION

Les résultats font apparaître les trois dimensions du capital social de Nahapiet et Ghoshal (1998). Le rôle structurel apparaît très fortement pour toutes les structures, ce qui corrobore les travaux de Catanzaro, Messeghem, et Sammut (2013). C'est un résultat cohérent avec les

nombreux auteurs plaçant le réseaux collaboratifs au cœur des processus d'internationalisation (Johanson et Vahlne 2003, 2009; S. Chetty et Holm 2000; Costa, Soares, et de Sousa 2016; Dyer et Singh 1998). Le rôle relationnel est également fortement représenté, ce qui rejoint le modèle de Morgan et Hunt (1994), qui stipule que la confiance et l'engagement dans la relation sont les déterminants de la collaboration, ainsi que de nombreux autres auteurs (Sivadas et Dwyer 2000; Ritter et Gemünden 2003; Geindre 2005). Le rôle cognitif apparaît moins fortement, avec seulement 9 répondants. Cela peut s'expliquer par le fait que le langage, les codes et les récits communs se mettent en place dès que plusieurs individus communiquent, et donc naturellement au sein d'une SAI rassemblant le plus souvent des entreprises d'un même secteur d'activités ou d'une même filière, et ayant déjà une culture commune. Il est envisageable que les répondants n'aient pas considéré qu'ils avaient un rôle actif en la matière, car il s'agit d'une dimension implicite. De plus, d'après Simsek, Lubatkin, et Floyd (2003), les dimensions structurelles, relationnelle et cognitive du capital social sont positivement reliées, de sorte qu'en influant sur les dimensions structurelle et relationnelle du capital social, les SAI ont inévitablement une action sur la dimension cognitive.

Les résultats montrent également un important rôle institutionnel, avec un rôle de représentation et un apport de légitimité. Nous avons choisi d'ajouter cette dimension institutionnelle au capital social car d'après Nahapiet et Ghoshal (1998), le capital social est *« la somme des ressources réelles et potentielles intégrées dans le réseau de relations d'un individu ou d'une unité sociale, qui en découlent ou qui sont disponibles par son intermédiaire. Le capital social comprend donc à la fois le réseau et les atouts qui peuvent être mobilisés à travers ce réseau. »* (1998, p 243). Or pour certains auteurs, la légitimité peut être atteinte par l'appartenance à un réseau ou une communauté (Navis et Glynn 2010, 2011; Wry, Lounsbury, et Glynn 2011; Zimmerman et Zeitz 2002). Dans le cas des éco-PME, l'action collective est même nécessaire pour atteindre la légitimité (Pinkse et Groot 2015), ce qui rejoint les travaux de Aldrich et Fiol (1994) sur les industries émergentes. La légitimité est donc intrinsèquement liée au réseau, et se construit simultanément à sa dimension structurelle, à sa dimension relationnelle et à sa dimension cognitive. De plus, la légitimité est pourvoyeuse de ressources (Fisher, Kotha, et Lahiri 2016; Aldrich et Fiol 1994) au même titre que le capital social. La réussite des collaborations à l'international est fortement conditionnée par la représentation et par la légitimité offertes par les SAI auprès des donneurs d'ordres publics étrangers.

Ce qui apparaît ici en plus du rôle de déterminant de la collaboration, c'est celui de construction pro-active et opérationnelle de la collaboration. C'est-à-dire qu'en plus de mettre à disposition les ingrédients nécessaires pour qu'elle ait lieu, les SAI vont avoir une action volontaire et engager des ressources pour aller chercher des opportunités (19 répondants), identifier quels sont les membres du réseau qui vont être en mesure d'y répondre en terme de place dans la chaîne de valeurs et en termes de maturité à l'international et qui sont volontaires pour cela (16 répondants), aller chercher en interne ou auprès de consultants toute l'expertise indispensable à la réussite du projet (17 répondants), et solliciter les financements nécessaires pour que le consortium remporte l'appel d'offres (10 répondants). Les ressources mobilisées pour le rôle de construction des collaborations sont fréquemment mises en avant dans la littérature quand il s'agit d'accompagnement individuel. On retrouve les ressources informationnelles (Czinkota 2002; Lederman, Olarreaga, et Payton 2010; Hultman et al. 2012; Child et Hsieh 2014) dans l'apport d'opportunités, les ressources en termes de connaissance (Durmuşoğlu et al. 2012; Gençtürk et Kotabe 2001) pour l'apport d'expertise, les ressources financières déjà mentionnées dans la littérature (Teshom et Lutz 2008). L'intervention dans la construction de l'offre fait appel à une bonne connaissance des membres ou du tissu industriel. Il serait intéressant d'interroger les SAI sur les changements dans leurs pratiques que nécessitent ce passage de l'accompagnement individuel à l'accompagnement de collaborations.

Cette étude permet également de mettre en évidence que toutes les SAI n'en sont pas au même stade de l'accompagnement des collaborations. Si elles ont toutes un rôle de déterminant des collaborations, le rôle de construction des collaborations n'en est qu'à ses débuts, même si nombre de SAI interrogées ont déclaré vouloir s'orienter de plus en plus vers cet accompagnement et que plusieurs d'entre elles sont en train de construire des outils spécifiquement dédiés. Cet accompagnement spécifique nécessite une montée en compétence des SAI, notamment concernant la gouvernance d'acteurs multiples.

CONCLUSION

En termes d'apports théoriques, cette étude a permis tout d'abord de répertorier les rôles des structures d'accompagnement à l'international dans le cadre des collaborations des éco-PME. Une quatrième dimension du capital social, la dimension institutionnelle, est apparue, traduisant une influence forte des SAI sur les collaborations par la représentation et la légitimation des éco-PME à l'international. Outre un rôle de déterminant de la collaboration, cette étude a permis de mettre en évidence le rôle de constructeur de la collaboration, ce qui

constitue un apport. Cette étude a permis de croiser la littérature en accompagnement international avec la littérature sur la collaboration et de montrer que l'accompagnement des collaborations est un sujet d'actualité et d'importance.

En ce qui concerne les apports managériaux, cette étude permet aux éco-PME d'appréhender les SAI comme un interlocuteur important pour la mise en place de leurs collaborations à l'international et donne un éclairage sur la nature de leur contribution potentielle. Cette étude donne aux SAI une vision globale de ce qui existe en matière d'accompagnement des collaborations et leur offre une grille de lecture de leur progression pour cet accompagnement spécifique. Enfin, pour les décideurs politiques, cette étude permet d'établir que les SAI sont un acteur majeur de l'émergence et de la construction de collaborations entre éco-PME nécessaires à l'application de leurs décisions concernant la transition écologique et énergétique. Ceci revêt une importance cruciale après la signature des Accords de Paris et la poursuite des négociations internationales lors des COPs. Ces acteurs nécessitent donc une attention particulière et peuvent être identifiés comme une porte d'entrée vers les entreprises pour les décideurs politiques.

En ce qui concerne les limites de cette étude, la distribution des rôles en fonction des différents types de SAI n'a pas été abordée ici. Il conviendra donc de poursuivre cette étude et d'interroger l'intégralité des acteurs de l'écosystème de l'accompagnement à l'international afin de déterminer les rôles de chacun et leurs interactions. De même, les rôles des SAI ne sont considérés ici que par des SAI, les éco-PME, si elles avaient été interrogées, auraient pu avoir une vision différente de ces rôles. Il serait donc judicieux d'effectuer une étude qualitative exploratoire parallèle auprès des éco-PME afin de recueillir leur vision des rôles des SAI dans leurs collaborations à l'international. De même, une étude quantitative de grande ampleur auprès des éco-PME permettrait de valider ce qui a été mis en évidence par cette étude qualitative.

De plus, les collaborations étant un processus se construisant de manière dynamique, il serait pertinent d'envisager une étude longitudinale du processus permettant de lister les interventions de la (ou des) SAI à chaque stade de construction de la collaboration.

Enfin, cette étude s'est penchée sur un terrain particulier, les éco-PME, et il est légitime de se demander si les résultats sont généralisables aux autres PME. Il faudrait donc effectuer une étude comparative avec des PME non spécialistes de l'environnement, afin de déterminer si les résultats de cette étude sont généraux ou spécifiques aux éco-PME.

Références

- Aldrich, Howard E., et C. Marlene Fiol. 1994. Fools Rush in? The Institutional Context of Industry Creation, *Academy of Management Review* 19 (4): 645-70.
- Astley, W. Graham, et Charles J. Fombrun. 1983. Collective strategy: Social ecology of organizational environments, *Academy of management review* 8 (4) : 576–587.
- Boutary, Martine, Marie-Christine Monnoyer, et Raphaëlle Faure. 2012. PME et groupements : antinomie définitive ou nouvelle nécessité?, n° 257 (octobre): 101-9.
- Burt, Ronald S. 1992. *Structural holes: the social structure of competition*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Cannone, Giusy, et Elisa Ughetto. 2014. Born globals: A cross-country survey on high-tech start-ups, *International Business Review* 23 (1): 272-83.
- Casillas, José C., Francisco J. Acedo, et José L. Barbero. 2010. Learning, unlearning and internationalisation: Evidence from the pre-export phase, *International Journal of Information Management* 30 (2): 162–173.
- Catanzaro, Alexis, Karim Messeghem, et Sylvie Sammut. 2013. Accompagner l'entreprise à internationalisation précoce et rapide : la place centrale de la dimension réticulaire, *Revue de l'Entrepreneuriat* 11 (3): 33-53.
- Chetty, Sylvie, et Desiree Blankenburg Holm. 2000. Internationalisation of small to medium-sized manufacturing firms: a network approach, *International business review* 9 (1): 77–93.
- Child, John, et Linda HY Hsieh. 2014. Decision mode, information and network attachment in the internationalization of SMEs: A configurational and contingency analysis, *Journal of world Business* 49 (4): 598–610.
- Ciravegna, Luciano, Luis Lopez, et Sumit Kundu. 2014. Country of origin and network effects on internationalization: A comparative study of SMEs from an emerging and developed economy, *Journal of Business Research* 67 (5): 916-23.
- Club ADEME International. 2016. *Technologies et services des éco-entreprises françaises*. ADEME.
- Cohen, Boyd, et Monika I. Winn. 2007. Market imperfections, opportunity and sustainable entrepreneurship, *Journal of Business Venturing* 22 (1): 29–49.
- Costa, Eric, António Lucas Soares, et Jorge Pinho de Sousa. 2017. Institutional networks for supporting the internationalisation of SMEs: the case of industrial business associations, *Journal of Business & Industrial Marketing* 32 (8): 1182-1202.
- Costa, Eric, António Lucas Soares, et Jorge Pinho de Sousa. 2016. Information, knowledge and collaboration management in the internationalisation of SMEs: A systematic literature review, *International Journal of Information Management* 36 (4): 557-69.
- Coviello, Nicole E., et Hugh J. Munro. 1995. Growing the entrepreneurial firm: networking for international market development, *European journal of marketing* 29 (7): 49–61.
- Coviello, Nicole, et Hugh Munro. 1997. Network relationships and the internationalisation process of small software firms, *International business review* 6 (4): 361–386.
- Czinkota, Michael R. 2002. Export Promotion: A Framework for Finding Opportunity in Change, *Thunderbird International Business Review* 44 (3): 315-24.
- Dean, Thomas J., et Jeffery S. McMullen. 2007. Toward a theory of sustainable entrepreneurship: Reducing environmental degradation through entrepreneurial action, *Journal of business venturing* 22 (1): 50–76.
- Diamantopoulos, A., B.b. Schlegelmilch, et K.Y. Katy Tse. 1993. Understanding the Role of Export Marketing Assistance: Empirical Evidence and Research Needs, *European Journal of Marketing* 27 (4) : 5.

- Dumez, Hervé. 2016. *Méthodologie de la recherche qualitative : les questions clés de la démarche compréhensive*, Vuibert.
- Durmuşoğlu, Serdar S., Gerhard Apfelthaler, Dilek Zamantili Nayir, Roberto Alvarez, et Terry Mughan. 2012. The effect of government-designed export promotion service use on small and medium-sized enterprise goal achievement: A multidimensional view of export performance, *Industrial marketing management* 41 (4): 680–691.
- Dyer, Jeffrey H., et Harbir Singh. 1998. The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage, *Academy of management review* 23 (4): 660–679.
- Etxabe, Igor, et Jesús M. Valdaliso. 2016. Measuring structural social capital in a cluster policy network: insights from the Basque Country, *European Planning Studies* 24 (5): 884-903.
- Fisher, Greg, Suresh Kotha, et Amrita Lahiri. 2016. Changing with the Times: An Integrated View of Identity, Legitimacy, and New Venture Life Cycles, *Academy of Management Review* 41 (3): 383-409.
- Freixanet, Joan. 2012. Export promotion programs: Their impact on companies' internationalization performance and competitiveness, *International Business Review* 21 (6): 1065-86.
- Gast, Johanna, Katherine Gundolf, et Beate Cesinger. 2017. Doing business in a green way: A systematic review of the ecological sustainability entrepreneurship literature and future research directions, *Journal of Cleaner Production* 147 (mars): 44-56.
- Gavard-Perret, M. L., D. Gotteland, C. Haon, et A. Jolibert. 2013. *Méthodologie de la recherche en sciences de la gestion*, *Revue internationale PME: économie et gestion de la petite et moyenne entreprise* 26 (3-4): 237–240.
- Gedajlovic, Eric, Benson Honig, Curt B. Moore, G. Tyge Payne, et Mike Wright. 2013. Social Capital and Entrepreneurship: A Schema and Research Agenda, *Entrepreneurship Theory and Practice* 37 (3): 455-78.
- Geindre, Sébastien. 2005. Le rôle de l'acteur tiers dans la construction d'un réseau stratégique, *Revue française de gestion*, n° 1 : 75–91.
- Gençtürk, Esra F., et Masaaki Kotabe. 2001. The Effect of Export Assistance Program Usage on Export Performance: A Contingency Explanation, *Journal of International Marketing* 9 (2): 51-72.
- Granovetter, Mark. 1985. Economic action and social structure: The problem of embeddedness, *American journal of sociology* 91 (3): 481–510.
- Granovetter, Mark S. 1973. The strength of weak ties, *American journal of sociology* 78 (6): 1360–1380.
- Green Univers, et EY, éd. 2016. *Panorama des cleantech en France en 2016*.
- Hult, G. Tomas M., Robert F. Hurley, et Gary A. Knight. 2004. Innovativeness: Its Antecedents and Impact on Business Performance, *Industrial Marketing Management* 33 (5): 429-38.
- Hultman, Jens, Thomas Johnsen, Rhona Johnsen, et Susanne Hertz. 2012. An interaction approach to global sourcing: A case study of IKEA, *Journal of Purchasing & Supply Management* 18 (1): 9-21.
- Hutchinson, Karise, Nicholas Alexander, Barry Quinn, et Anne Marie Doherty. 2007. Internationalization Motives and Facilitating Factors: Qualitative Evidence from Smaller Specialist Retailers, *Journal of International Marketing* 15 (3): 96-122.
- Ibeh, Kevin, et Laila Kasem. 2011. The network perspective and the internationalization of small and medium sized software firms from Syria, *Industrial Marketing Management* 40 (3): 358-67.

- Isaak, Robert. 2002. The Making of the Ecopreneur, *Greener Management International*, n° 38 (Summer): 81.
- Jap, Sandy D. 2001. "Pie Sharing" in Complex Collaboration Contexts, *Journal of Marketing Research (JMR)* 38 (1): 86-99.
- Jodyanne Kirkwood, et Sara Walton. 2010. What motivates ecopreneurs to start businesses? *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research* 16 (3): 204-28.
- Johanson, Jan, et Jan-Erik Vahlne. 2003. Business Relationship Learning and Commitment in the Internationalization Process . *Journal of International Entrepreneurship* 1 (1): 83-101.
- Johanson, Jan, et Jan-Erik Vahlne. 2009. The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership, *Journal of international business studies* 40 (9): 1411–1431.
- Kahn, Kenneth B., et John T. Mentzer. 1998. Marketing's Integration with Other Departments, *Journal of Business Research* 42 (1): 53-62.
- Kalinic, Igor, Saras D. Sarasvathy, et Cipriano Forza. 2014. 'Expect the unexpected': Implications of effectual logic on the internationalization process, *International Business Review* 23 (3): 635-47.
- Lederman, Daniel, Marcelo Olarreaga, et Lucy Payton. 2010. Export promotion agencies: Do they work? *Journal of development economics* 91 (2): 257–265.
- Leonidou, Leonidas C., Saeed Samiee, et Valeska V. Geldres. 2014. Using National Export Promotion Programs to Assist Smaller Firm's International Entrepreneurial Initiatives. In *Handbook of Research on International Entrepreneurship*, VHM Kirpalani, PN Ghauri, 233-61.
- Manesh, Seyed Meysam Zolfaghari Ejlal, et Alex Rialp-Criado. 2018. International ecopreneurs: The case of eco-entrepreneurial new ventures in the renewable energy industry, *Journal of International Entrepreneurship*, 1–24.
- McDougall, Patricia Phillips, Scott Shane, et Benjamin M. Oviatt. 1994. Explaining the formation of international new ventures: The limits of theories from international business research, *Journal of business venturing* 9 (6): 469–487.
- Mohr, Jakki, et Robert Spekman. 1994. Characteristics of Partnership Success: Partnership Attributes, Communication Behavior, and Conflict Resolution Techniques, *Strategic Management Journal* 15 (2): 135.
- Morgan, Robert M., et Shelby D. Hunt. 1994. The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing, *Journal of Marketing* 58 (3): 20.
- Musteen, Martina, John Francis, et Deepak K. Datta. 2010. The influence of international networks on internationalization speed and performance: A study of Czech SMEs, *Journal of World Business* 45 (3): 197-205.
- Nahapiet, Janine, et Sumantra Ghoshal. 1998. Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage, *Academy of management review* 23 (2): 242–266.
- Navis, Chad, et Mary Ann Glynn. 2010. How New Market Categories Emerge: Temporal Dynamics of Legitimacy, Identity, and Entrepreneurship in Satellite Radio, 1990-2005, *Administrative Science Quarterly* 55 (3): 439-71.
- Navis, Chad, et Mary Ann Glynn. 2011. Legitimate Distinctiveness and the Entrepreneurial Identity: Influence on Investor Judgments of New Venture Plausibility, *Academy of Management Review* 36 (3): 479-99.
- Oviatt, Benjamin M., et Patricia Philli McDougall. 1994. Toward a Theory of International New Ventures, *Journal of International Business Studies* 25 (1): 45-64.
- Pacheco, Desirée F., Thomas J. Dean, et David S. Payne. 2010. Escaping the green prison: Entrepreneurship and the creation of opportunities for sustainable development,

- Journal of Business Venturing, Sustainable Development and Entrepreneurship, 25 (5): 464-80.
- Patzelt, Holger, et Dean A. Shepherd. 2011. Recognizing Opportunities for Sustainable Development, *Entrepreneurship Theory and Practice* 35 (4): 631-52.
- Petersen, Holger. 2010. The competitive strategies of ecopreneurs: striving for market leadership by promoting sustainability, *Making Ecopreneurs: Developing Sustainable Entrepreneurship* 2.
- PEXE. 2013. Le livre blanc des éco-entreprises, PEXE.
- Pinkse, Jonatan, et Koen Groot. 2015. Sustainable Entrepreneurship and Corporate Political Activity: Overcoming Market Barriers in the Clean Energy Sector, *Entrepreneurship Theory and Practice* 39 (3): 633-54.
- Ritter, Thomas, et Hans Georg Gemünden. 2003. Network competence: Its impact on innovation success and its antecedents, *Journal of business research* 56 (9): 745–755.
- Rodrigo-Alarcón, Job, Pedro M. García-Villaverde, María J. Ruiz-Ortega, et Gloria Parra-Requena. 2017. From social capital to entrepreneurial orientation: The mediating role of dynamic capabilities, *European Management Journal*.
- Santos-Álvarez, Valle, et Teresa García-Merino. 2010. The Role of the Entrepreneur in Identifying International Expansion as a Strategic Opportunity, *International Journal of Information Management* 30 (6).
- Schweizer, Roger. 2012. The internationalization process of SMEs: A muddling-through process, *Journal of Business Research* 65 (6): 745-51.
- Seringhaus, FH Rolf, et Philip J. Rosson. 1990. Government export promotion: A global perspective. Routledge.
- Simsek, Zeki, Michael H. Lubatkin, et Steven W. Floyd. 2003. Inter-firm networks and entrepreneurial behavior: A structural embeddedness perspective, *Journal of Management* 29 (3): 427–442.
- Sivadas, Eugene, et F. Robert Dwyer. 2000. An examination of organizational factors influencing new product success in internal and alliance-based processes, *Journal of marketing* 64 (1): 31–49.
- Skirnevskiy, Vitaly, David Bendig, et Malte Brettel. 2017. The influence of internal social capital on serial creators' success in crowdfunding, *Entrepreneurship Theory and Practice* 41 (2): 209–236.
- Smith, Claudia, J. Brock Smith, et Eleanor Shaw. 2017. Embracing digital networks: Entrepreneurs' social capital online, *Journal of Business Venturing* 32 (1): 18–34.
- Spence, Martine M., Linda M. Manning, et Dave Crick. 2008. An investigation into the use of collaborative ventures in the internationalization of high performing Canadian SMEs, *European Management Journal* 26 (6): 412-28.
- Tesfom, Goitom, et Clemens Lutz. 2008. Evaluating the effectiveness of export support services in developing countries : a customer (user) perspective, *International Journal of Emerging Markets* 3 (4): 364–377.
- Wang, Guangping, Wenyu Dou, Weichun Zhu, et Nan Zhou. 2015. The effects of firm capabilities on external collaboration and performance: The moderating role of market turbulence, *Journal of Business Research* 68 (9): 1928–1936.
- Wry, Tyler, Michael Lounsbury, et Mary Ann Glynn. 2011. Legitimizing Nascent Collective Identities: Coordinating Cultural Entrepreneurship, *Organization Science* 22 (2): 449-63.
- Zimmerman, Monica A., et Gerald J. Zeitz. 2002. Beyond Survival: Achieving New Venture Growth by Building Legitimacy, *Academy of Management Review* 27 (3): 414-31.