

Veille stratégique et partenariats symbiotiques sur les marchés étrangers : le cas du portage commercial

**Bueno Merino Pascale, Professeur
Groupe ESSCA**

1 Rue Lakanal, BP 40 348, 49 003 ANGERS CEDEX 01

Tel : +33 2 41 73 57 48 ; Fax : + 33 2 41 73 47 48

pascale.buenerino@essca.fr

**Grandval Samuel, Professeur
Groupe ESCM Tours-Poitiers**

Résumé

A travers l'exemple du portage commercial, le papier insiste sur le rôle de la coopération inter-entreprises dans l'acquisition d'informations spécifiques à un marché étranger. Il montre également l'importance de la veille stratégique dans la découverte d'opportunités commerciales et de la constitution d'un excédent de ressources partenariales afin de faciliter le passage de l'information à l'action.

Cette recherche menée sur le territoire français est de nature exploratoire puisqu'elle s'intéresse à une pratique interorganisationnelle non seulement rare mais également peu étudiée par le passé. A cette fin, nous avons dû recourir à l'étude de cas, afin d'analyser en profondeur les spécificités de l'accord de portage commercial. Deux groupes porteurs – *Rhodia* et *Pechiney (Alcan)* – et quatre PMI portées ont accepté de participer à cette recherche.

L'accord de portage commercial présente deux principaux avantages stratégiques pour l'entreprise de taille modeste : une minimisation des coûts de transaction *ex ante* d'une part et un apprentissage accéléré du marché étranger d'autre part. L'efficacité de cette coopération inter-entreprises en tant que stratégie de production externalisée de l'information dépend de l'intensité de l'interaction entre PMI portée et filiale locale et donc de l'instauration d'un climat de confiance réciproque entre partenaires. Le comportement volontariste de la PMI portée a une incidence toute particulière sur la maximisation du transfert d'informations occasionné par l'accord de portage commercial. De plus, la veille stratégique du groupe porteur est améliorée par la virtualisation de son système de distribution international, grâce à l'interconnexion électronique de toutes les filiales commerciales implantées à l'étranger. Enfin, le passage de l'information à l'action, c'est-à-dire la capacité à saisir rapidement les opportunités de marché, suppose pour le grand groupe la constitution et l'entretien d'un excédent de ressources partenariales.

Mots clés : portage commercial, veille stratégique, partenariat symbiotique.

INTRODUCTION

L'accès à l'information est une ressource stratégique dans un processus d'internationalisation, source d'apprentissage pour l'exportateur (De Pelsmacker *et al.*, 2005). Cette ressource va conditionner non seulement la pénétration d'un nouveau marché étranger mais également les perspectives de croissance de l'entreprise exportatrice sur ce nouveau marché, grâce à la découverte d'opportunités. Dans cette perspective, l'entreprise de taille modeste peut connaître des difficultés dans la mise en œuvre de sa stratégie d'internationalisation en raison de barrières qu'elle ne parvient pas à surmonter et qui vont limiter son accès à l'information : barrière linguistique, barrière culturelle et barrière sectorielle. Toutefois, le recours à des partenariats inter-entreprises est susceptible de faciliter la levée de tels obstacles. La coopération inter-entreprises devient une stratégie de production externalisée de l'information sur le marché étranger (Slater et Narver, 2000), qui peut être complétée par les informations produites par les organismes officiels (Toften et Rustad, 2005 ; Diamantopoulos *et al.*, 1993). Pour illustrer notre propos, nous envisagerons le cas des accords de portage commercial qui sont des accords de distribution internationale conclus entre des PMI exportatrices et des filiales commerciales de grands groupes industriels, solidement implantés sur les marchés étrangers (Bueno Merino, 2003). Notre recherche, menée sur le territoire français, s'est appuyée sur la réalisation d'entretiens exploratoires permettant d'analyser en profondeur les spécificités de ce partenariat interentreprises.

L'accord de portage commercial présente des avantages stratégiques pour la PMI exportatrice. Il facilite l'accès à une partie du système de veille stratégique international d'un grand groupe industriel, c'est-à-dire aux opportunités de marché décelées par la filiale locale du groupe porteur sur le marché étranger ciblé par l'accord. L'accord de portage commercial présente également des avantages stratégiques pour le grand groupe industriel. Outre sa contribution à l'optimisation de son système de distribution international, via la réalisation d'économies d'échelle, il favorise aussi l'exécution d'une vente de solution à une clientèle locale commune qui va acheter une offre complète de produits intermédiaires, composée à la fois de produits du groupe porteur et de produits de la PMI portée. Cette combinaison de produits complémentaires au sein d'une seule offre industrielle permet une satisfaction plus étendue des besoins de la clientèle locale que par la vente de produits séparés, source d'augmentation des coûts de transaction. Le groupe porteur améliore ainsi la valeur perçue de son offre industrielle et donc sa capacité de négociation

commerciale (Bueno Merino, 2003). Mais ce passage de l'information à l'action, c'est-à-dire la capacité de la grande entreprise industrielle à répondre la première aux nouveaux besoins identifiés par sa filiale locale, est très souvent conditionnée par l'accès immédiat à des ressources externes complémentaires, notamment lorsqu'il s'agit de vendre des solutions sur un marché étranger. La veille stratégique a, rappelons-le, une vocation praxéologique : elle est nécessairement orientée vers l'action (Calof et Skinner, 1999). Cette capacité à passer de la connaissance d'une opportunité de marché à sa satisfaction va dépendre de la capacité de la grande entreprise à trouver rapidement des partenaires innovants susceptibles de compléter son offre industrielle. Forts de ces différents constats, nous avons structuré notre processus d'investigation autour de deux questions principales, la première se rapportant à la relation dyadique filiale locale/PMI portée et la seconde au caractère actionnable des informations issues de la veille stratégique du grand groupe industriel :

- 1/ Quels sont le ou les déterminants du transfert d'informations entre la filiale locale du groupe porteur et la PMI portée ?
- 2/ Quels sont les conditions du passage de l'information, résultat du processus de veille stratégique, à l'action, c'est-à-dire la capacité à saisir rapidement les opportunités d'affaires décelées sur le marché étranger ?

Cet article sera organisé en quatre parties. Tout d'abord, nous présenterons les principaux concepts retenus dans le cadre de cette recherche (partie 1) ainsi que la méthodologie d'investigation (partie 2). Nous proposerons notamment une définition de l'accord de portage commercial fondée sur les concepts de partenariat symbiotique et de vente de solution. Nous insisterons ensuite sur les avantages stratégiques de l'accord de portage commercial pour la PMI portée et sur l'importance de l'interaction entre PMI portée et filiale locale dans la maximisation du transfert d'informations relatives au marché étranger (partie 3). Enfin, nous étudierons les impacts organisationnels générés par la stratégie de veille internationale du groupe porteur et l'importance de la mise en place d'un management durable des ressources partenariales dans la satisfaction rapide d'opportunités sur les marchés étrangers (partie 4).

1. CADRE CONCEPTUEL

1.1. LE PORTAGE COMMERCIAL : UN PARTENARIAT SYMBIOTIQUE

Le marketing symbiotique (Adler, 1966 ; Varadaradjan et Rajaratnam, 1986) désigne les collaborations inter-entreprises destinées à optimiser les maillons aval de la chaîne de valeur : marketing, ventes et services aux clients. Cette forme particulière de coopération inter-entreprises a fait l'objet de différents travaux : on parle ainsi indifféremment de « partenariats de vente » (Brock Smith, 1997 ; Brock Smith et Barclay, 1997), de « partenariats latéraux » (Morgan et Hunt, 1994) ou bien encore de « partenariats symbiotiques » (Koenig, 2004). L'accord de portage commercial est une forme de partenariat symbiotique en raison de l'absence de lien *input/output* entre les partenaires (Bueno Merino, 2003). En effet, les deux partenaires, PMI portée et filiale locale du groupe porteur, n'entretiennent aucun rapport de filière, contrairement aux relations entre sous-traitant et grand donneur d'ordre où le produit semi-fini de l'un est intégré à la production de l'autre. Il s'agit d'une relation d'agence et non d'une relation verticale caractérisée par un transfert de droits de propriété du fournisseur au client. Par ailleurs, l'accord de portage commercial est conclu entre entreprises non concurrentes. Les produits destinés à un même segment de clientèle doivent être complémentaires pendant la relation de partenariat afin d'éviter tout risque de cannibalisation de l'offre.

Les accords de portage commercial sont formalisés par des contrats d'agent commercial conclus avec une ou plusieurs filiales de distribution et caractérisés par une exclusivité réciproque. Ils font généralement suite à de nouveaux besoins exprimés par la clientèle étrangère et identifiés par une filiale de distribution du groupe porteur. La filiale locale prospecte au nom et pour le compte de la PMI exportatrice, négocie avec le client étranger et assure la prise de commandes. Elle devient l'agent commercial et le partenaire autochtone de la PMI portée. Cette externalisation partielle de la fonction de distribution facilite pour la PMI exportatrice sa pénétration rapide du marché étranger, grâce au flux d'informations issu de l'activité de représentation de la filiale locale. Néanmoins, la PMI n'externalise pas l'intégralité des activités constitutives du maillon distribution. Selon les termes du contrat, elle doit assumer les opérations post-contractuelles, c'est-à-dire les opérations liées à l'exécution des contrats de vente conclus avec les clients étrangers. La PMI portée prend en charge les activités suivantes : la facturation, les formalités administratives et douanières, la livraison des produits et l'assistance technique du client étranger. La PMI recourt donc seulement au « canal transactionnel » (Bowersox *et al.*, 1980) de

son partenaire, composé uniquement de flux informationnels (informations de la PMI sur la demande étrangère, informations des clients étrangers sur l'offre de la PMI, négociation des contrats, etc.), par opposition au « canal logistique », composé quant à lui des flux physiques générés par les opérations d'acheminement et de transformation du produit (transport, stockage, conditionnement, etc.). Le tableau I précise la répartition des tâches export entre PMI portée et filiale locale ainsi que la nature des flux caractéristiques de la coopération.

Tableau I : Répartition des tâches export entre PMI portée et filiale locale

Obligations contractuelles de la filiale locale (flux d'informations)	Obligations contractuelles de la PMI portée (flux d'informations et flux physiques)
<u>Le pré-contractuel</u>	<u>Le post-contractuel</u>
- La prospection - La négociation (d'après les directives de la PMI) - La prise de commande	- La facturation - Le transport - L'assistance technique du client - Le recouvrement des créances (assume le risque de non paiement)

Au plan juridique, l'accord de portage commercial se distingue notamment par sa souplesse. Le contrat prévoit en effet une possibilité de rupture annuelle à l'initiative de l'un ou l'autre des partenaires. En d'autres termes, l'accord est renouvelable par tacite reconduction tous les ans, pour une année supplémentaire. Au cours d'un entretien exploratoire, un dirigeant de PMI a particulièrement insisté sur le caractère souple et équilibré de son accord de portage commercial : « *Le contrat n'est pas très long : quatre, cinq pages. Il a été rédigé par des juristes de Pechiney et soumis par la suite à nos propres juristes. C'est un contrat très souple en raison de ses facilités de rupture. [...] C'est un véritable contrat de partenariat : commission librement négociée, exclusivité réciproque, amendements possibles au contrat, etc.* ». Cette souplesse concerne également la diffusion géographique du produit de la PMI. L'accord de portage commercial prévoit également la possibilité pour la PMI de développer simultanément des relations d'affaires avec plusieurs filiales export du groupe porteur, via la conclusion de plusieurs contrats d'agent commercial.

1.2. FINALITE CONJOINTE DE L'ACCORD DE PORTAGE COMMERCIAL : LA VENTE D'UNE SOLUTION SUR UN MARCHE ETRANGER

La vente de solution en marketing d'affaires désigne la vente conjointe de produits fabriqués par des entreprises différentes. Elle permet une satisfaction plus étendue des besoins du client que par la vente de produits séparés. Les fournisseurs respectifs s'associent temporairement pour

répondre aux besoins d'une même clientèle (Eades, 2004 ; Bosworth, 1995). Cette synergie commerciale autorise une création de valeur pour chaque fournisseur.

L'accord de portage commercial est un exemple de pratique interorganisationnelle mise en place pour favoriser l'exécution d'une vente conjointe sur un marché étranger. Cette vente de solution, en permettant une satisfaction plus étendue du client étranger par la combinaison de produits complémentaires, facilite la mise en œuvre d'une stratégie de différenciation pour chacun des partenaires. Pour le groupe porteur, l'avantage compétitif résulte de la combinaison originale de compétences tirées d'autres secteurs. La proposition d'une offre globale permet de fidéliser la clientèle existante ou bien de conquérir de nouveaux clients qui achèteront à la fois des produits de la PMI et des produits du groupe porteur. En proposant une solution à son client industriel étranger, c'est-à-dire une offre complète de produits intermédiaires, le groupe porteur améliore la valeur perçue de son offre et donc sa capacité de négociation commerciale. « Le piggyback relève de la stratégie commerciale du groupe. Il s'agit d'améliorer l'impact marketing en proposant à la clientèle une solution c'est-à-dire une gamme complète de produits, ce qui tend à supprimer toute bataille sur les prix. », nous a déclaré le responsable du portage commercial du groupe *Rhodia*. L'accord de portage commercial permet à la grande entreprise de s'adapter rapidement aux changements technologiques en facilitant la revitalisation de son offre industrielle par l'intégration de produits innovants complémentaires conçus par des entités économiques externes. Il permet également de réaliser des économies d'échelle par accroissement du nombre de produits commercialisés par les filiales locales du grand groupe. « La profitabilité des filiales est améliorée par la réduction des coûts fixes unitaires. », a précisé ce même interlocuteur.

Quant à l'entreprise portée, l'avantage concurrentiel procède de l'accès facilité au segment de marché étranger grâce au capital informationnel d'un grand groupe industriel : « Cette coopération nous a procuré un gain de temps et de coût. Nous profitons aussi de la notoriété d'une grande entreprise (interlocuteur PMI n°1) ». La filiale locale devient temporairement son principal, voire son unique fournisseur d'informations sectorielles sur le marché étranger concerné par l'accord. La sélection de ce mode d'entrée repose également sur le sentiment de confiance éprouvé par la PMI exportatrice. Ce sentiment de sécurité est alimenté, au moment de la conclusion de l'accord, par des gages institutionnels, c'est-à-dire des repères publics qui sont en l'espèce la notoriété du groupe porteur, l'ampleur de son actif de distribution mondial et son expertise multisectorielle. Contrairement au petit intermédiaire commercial indépendant, le

groupe porteur peut assurer une diffusion géographique large du produit de la PMI exportatrice en multipliant le nombre de contrats d'agent commercial conclus avec cette PMI. Cette diffusion large est d'autant plus justifiée dans le cadre de la commercialisation d'un produit de niche innovant.

2. METHODOLOGIE

Pour collecter nos données, nous avons mené plusieurs études de cas qui ont permis l'exploration en profondeur d'une pratique interorganisationnelle rare et peu étudiée par le passé. Deux groupes porteurs français et quatre PMI portées de même nationalité ont accepté de participer à notre recherche. Ces entreprises appartiennent soit à l'industrie chimique, soit à l'industrie métallurgique. Les marchés étrangers ciblés par les accords de portage commercial étudiés se situent en Europe (Allemagne, Pologne, Hongrie, etc.) ou dans des zones économiques plus éloignées (Chine, Japon, Russie, etc.). Afin d'évaluer la pertinence de nos données primaires, nous les avons triangulées avec des données secondaires internes (analyse du contenu d'un contrat-type de portage commercial) et externes (presse professionnelle export). De plus, nous avons procédé à la répétition de certains de nos entretiens exploratoires et à la relecture des cas par les répondants. Dans la majorité des cas, nous avons pratiqué des entretiens semi-directifs : des guides structurés ont été élaborés pour aborder une série de thèmes préalablement définis. Le tableau II synthétise les principales caractéristiques de nos entretiens exploratoires.

Eu égard à la rareté des travaux antérieurs, notre recherche est avant tout exploratoire. Nous avons privilégié la validité interne de nos résultats (pertinence et rigueur) sur leur validité externe (niveau de généralisation). Pour justifier de la validité interne de nos résultats, nous devons insister sur les caractéristiques de notre échantillon :

- Le portage commercial est pratiqué actuellement en France de façon régulière et institutionnalisée par seulement deux grands groupes industriels : *Rhodia* (300 accords) et *Pechiney* (250 accords). Ces deux groupes ont accepté de répondre à nos différentes interrogations.
- Nous avons interrogé à la fois des groupes porteurs et des PMI portées : cette composition de l'échantillon a favorisé une analyse croisée des points de vue. L'analyse croisée a accéléré le processus de « saturation théorique » (Glaser et Strauss, 1967). L'impression que la dernière unité d'observations ne nous apportait plus véritablement d'éléments nouveaux est apparue assez

rapidement. L'analyse croisée des points de vue a permis de répondre à un grand nombre de nos interrogations.

- Les deux groupes porteurs français sont représentés dans l'échantillon de PMI exportatrices : ainsi *PMI n°1* et *PMI n°2* ont été portées respectivement par le groupe *Rhodia* et le groupe *Pechiney*. Nos conclusions ne concernent pas uniquement un seul groupe porteur.

Tableau II : Caractéristiques des entretiens exploratoires

Composition de l'échantillon ¹	Industries	Responsables interrogés	Commentaires
<i>Rhodia</i>	Chimie	Responsable du portage commercial	Créé le 1 ^{er} janvier 1998 et issu du rapprochement des activités chimie, fibres et polymères de <i>Rhône-Poulenc</i> , le groupe <i>Rhodia</i> est un des leaders mondiaux de la chimie de spécialités. Il s'est émancipé en octobre 1999 après la création d' <i>Aventis</i> (<i>Sanofi-Aventis</i> en 2005) qui consacre son activité aux sciences de la vie (pharmacie, santé animale et végétale). <i>Rhodia</i> pratique le portage commercial depuis le début des années 80. Le groupe agit par l'intermédiaire de ses 70 implantations commerciales, les <i>Organisations Multidivisionnelles Commerciales</i> (O.M.C.), dans environ 80 pays. Il porte actuellement plus de 300 entreprises hors-groupe, toutes nationalités confondues.
<i>Pechiney</i>	Métallurgie	Responsable du portage commercial	Fondé en 1855, le groupe <i>Pechiney</i> occupe des positions de premier plan dans l'aluminium et l'emballage. <i>Pechiney</i> pratique le portage commercial depuis le début des années 80. 65 pays étrangers sont actuellement couverts par 40 implantations commerciales. <i>Pechiney</i> porte environ 250 sociétés hors-groupe, toutes nationalités confondues. Le groupe <i>Pechiney</i> appartient désormais au groupe canadien <i>Alcan</i> depuis décembre 2003. Une partie de nos entretiens exploratoires a été réalisée avant l'absorption.
PMI n°1	Chimie	Directeur export	PMI exportatrice de 60 salariés fondée en 1784. Son activité consiste à fabriquer et à commercialiser trois sortes de produits chimiques : l'acide tartrique, la crème de tartre et le sel de Seignette. La PMI réalise actuellement 80% de son chiffre d'affaires à l'exportation, dans plus de 40 pays (Europe, Moyen-Orient, Extrême-Orient, Amérique du Nord, etc.). Elle a conclu deux accords de portage commercial avec le groupe <i>Rhône-Poulenc</i> à destination du Japon et de la Chine.
PMI n°2	Métallurgie	Directeur général	PMI exportatrice de 48 salariés fondée en 1980. Elle fabrique des tubes en aciers inoxydables et des alliages de nickel. Elle intervient dans différents secteurs d'activité, principalement dans l'aérospatiale, le nucléaire et l'armement. Elle réalise 20% de son chiffre d'affaires à l'export. La PMI a conclu deux accords de portage commercial avec le groupe <i>Pechiney</i> à destination de la Russie et de l'Allemagne.
PMI n°3	Chimie	Directeur export	PMI exportatrice de 70 salariés fondée en 1982. Elle dédie son activité à la création et à la production de compositions aromatiques et d'extraits végétaux. Ses principaux clients appartiennent à l'industrie cosmétologique et à l'industrie agro-alimentaire. La PMI réalise actuellement 40% de son chiffre d'affaires à l'export. Elle exporte principalement en Europe, en Amérique du Nord, au Moyen-Orient et en Asie Centrale et Méridionale. Elle a conclu trois séries d'accords de portage commercial avec le groupe <i>Rhodia</i> à destination du Vietnam, de la Jordanie, du Liban, de l'Irak, de la Pologne, de la République Tchèque et de la Hongrie.
PMI n°4	Métallurgie	Gérant de la PMI	PMI exportatrice de 22 personnes fondée en 1976. Elle fabrique des emballages métalliques. Elle est caractérisée par une clientèle hétérogène appartenant à des secteurs d'activité très divers : chimie, fabricants de peinture, agro-alimentaire, etc. Cette PMI réalise actuellement 12% de son chiffre d'affaires à l'export. Elle a conclu un accord de portage commercial au cours de l'année 2003 (le nom du groupe porteur ainsi que le territoire étranger concerné par l'accord doivent demeurer confidentiels).

¹ Les PMI sollicitées ont souhaité préserver leur anonymat.

3. PORTAGE COMMERCIAL ET PMI PORTEE : UN MODE PARTENARIAL D'ACQUISITION DE L'INFORMATION

3.1. AVANTAGES STRATEGIQUES DE L'ACCORD DE PORTAGE COMMERCIAL POUR LA PMI EXPORTATRICE

L'accès au système de veille stratégique d'un grand groupe international présente deux principaux avantages stratégiques pour une PMI exportatrice. Afin de mieux les appréhender, nous les ordonnerons autour de deux concepts clés : les coûts de transaction et l'apprentissage.

3.1.1. Minimisation des coûts de transaction "*ex ante*"

L'accord de portage commercial permet à la PMI exportatrice d'économiser sur les coûts de transaction² liés à la recherche d'un intermédiaire local indépendant et compétent au plan technique (Bueno Merino, 2003) : « Pour un produit de niche, il faut s'adresser à un véritable expert. Nous avons besoin d'un relais compétent. [...] Pour une petite entreprise, l'Allemagne est un marché lointain (interlocuteur PMI n°2) ». Le recours à cette forme hybride d'organisation des transactions facilite l'introduction rapide des produits de la PMI sur le marché étranger et autorise la levée de trois catégories de barrières à l'entrée : une barrière linguistique, une barrière culturelle et une barrière sectorielle. Par voie de conséquence, sont également minimisés les coûts de transaction liés à la recherche de nouveaux clients industriels étrangers (coûts de prospection et coûts de négociation). De cette façon, la PMI exportatrice économise des frais de déplacement, de traduction, d'étude du système juridique étranger, de rédaction des contrats, etc. L'accord de portage commercial entraîne également peu d'investissements spécifiques. Les partenaires tirent parti d'actifs déjà existants : la force de vente locale du groupe industriel et la technologie de la PMI. L'objectif commun est de mettre le plus rapidement possible à la disposition de la clientèle étrangère un nouveau produit. Les coûts irrécupérables se limitent en effet à des dépenses de proximité relationnelle génératrices de confiance.

² On distingue deux catégories de coûts de transaction (Williamson, 1975 ; 1985) : les coûts de transaction "*ex ante*" et les coûts de transaction "*ex post*". Les premiers se rapportent aux coûts d'établissement du contrat : recherche du futur partenaire, négociation et conclusion du contrat. Les seconds désignent les frais engendrés par le contrôle du respect des engagements.

3.1.2. Un apprentissage accéléré du marché local

L'accord de portage commercial est également source d'apprentissage pour la PMI portée. La coopération avec un partenaire autochtone facilite en effet l'apprentissage accéléré des routines locales qui par définition constituent un savoir intangible et difficile à acquérir sans l'intervention d'un relais sur place. L'interaction PMI portée – filiale du groupe porteur autorise l'identification de la clientèle étrangère et des principaux concurrents, l'appréciation des perspectives de croissance et l'initiative de la PMI aux coutumes d'affaires locales. Plus qu'une forme efficiente d'organisation des transactions, l'accord de coopération peut être assimilé à une ressource stratégique (Madhok et Tallman, 1998). Madhok (1997) explique le recours à la collaboration par l'échec de la hiérarchie. Ce n'est pas la probabilité d'un comportement opportuniste qui justifie la sélection d'un tel mode de gouvernance mais une insuffisance de routines en ce qui concerne les habitudes locales. L'auteur appréhende le savoir-faire local à une compétence idiosyncrasique. La firme exportatrice va essayer au travers de la collaboration d'acquérir de nouvelles connaissances et de les incorporer ultérieurement dans des routines en adéquation avec le contexte local. L'accord de coopération va favoriser l'accès à des actifs intangibles tels que l'expertise et la réputation du partenaire.

3.2. MAXIMISATION DU TRANSFERT D'INFORMATIONS DANS L'ACCORD DE PORTAGE COMMERCIAL : L'IMPORTANCE DE L'INTERACTION ENTRE PMI PORTEE ET FILIALE LOCALE

3.2.1. Le rôle de la confiance dans les partenariats symbiotiques

La viabilité de l'accord de portage commercial est toutefois subordonnée à l'existence d'un climat de confiance réciproque (Bueno Merino, 2006). Les travaux réalisés en matière de partenariat symbiotique insistent particulièrement sur la spécificité suivante : l'absence de lien *input/output* rend la coopération symbiotique plus fragile, plus interpersonnelle et plus volontaire, comparativement à la coopération verticale entre client et fournisseur (Brock Smith, 1997). La stabilité de la coopération symbiotique est donc liée principalement à la motivation de chaque partenaire et au climat de confiance réciproque, influencé notamment par la proximité relationnelle, autrement dit par la fréquence des contacts entre la PMI exportatrice et son agent de représentation. Cette relation entre confiance réciproque et stabilité du partenariat dans le temps est également applicable à notre objet d'étude. Toutefois, il semblerait que le comportement volontariste de la PMI exportatrice ait une incidence particulière sur le déroulement de la

coopération. En effet, eu égard à l'existence d'une pluralité de mandants représentés par la filiale locale du groupe porteur, la PMI doit s'efforcer d'attirer l'attention de son intermédiaire commercial. Son comportement volontariste constitue un avantage distinctif et influe sur l'efficacité de la représentation commerciale, autrement dit sur le temps consacré par la filiale locale du groupe porteur à la commercialisation des produits de la PMI.

- « Les relations interpersonnelles sont un gage de succès de l'accord. [...] La PMI doit afficher un comportement volontaire et donc opérer un suivi du travail de la filiale locale (interlocuteur Rhodia). »
- « Il faut se manifester le plus souvent possible (interlocuteur Pechiney lorsqu'il évoque le comportement attendu de la PMI portée). »
- « La PME doit prendre l'initiative des échanges. De temps en temps, il faut les relancer. Lorsque nous n'avions plus de nouvelles au bout d'un certain temps, nous les recontactions (interlocuteur PMI n°1). »

En raison de son caractère tacite et inimitable, la confiance constitue un actif relationnel idiosyncrasique à l'origine d'un avantage concurrentiel durable (Barney et Hansen, 1995). La durabilité de l'avantage concurrentiel ainsi obtenu suppose toutefois une gestion active de cet actif relationnel. Cette gestion active concernera simultanément deux aspects : la qualité de la relation et la complémentarité des compétences. L'existence d'intérêts réciproques ne suffit pas à expliquer la stabilité de la coopération dans le temps. Elle est également influencée par la qualité des relations interpersonnelles.

L'importance du contrat écrit, en tant que régulateur des transactions, a été relativisée par nos interlocuteurs. Ces derniers ont particulièrement insisté sur le rôle prédominant de la confiance et sur l'existence d'un « contrat moral » entre les partenaires. L'exemple de *PMI n°1* est révélateur à cet égard puisque la coopération entre la PMI et le groupe porteur a duré près de dix ans et ce en l'absence de contrat écrit.

3.2.2. L'importance de la communication

La communication contribue de façon importante à la construction de la confiance (Mohr et Nevin, 1990 ; Morgan et Hunt, 1994) et notamment dans le cadre de la coopération entre exportateur et intermédiaire commercial (Karunaratna et Johnson, 1997). Elle peut être définie

comme le partage, formel et informel, d'informations significatives et opportunes (Anderson et Narus, 1990) qui peuvent être à l'origine d'un nouvel avantage compétitif. La communication constitue un investissement non redéployable en temps et en personnel (Ross, Anderson et Weitz, 1997) et permet la collecte de données sur les compétences, les façons de procéder, les objectifs et la motivation du partenaire. Pour Das et Teng (1998), une communication réciproque, prompte et ouverte favorise le développement de la confiance relationnelle eu égard au processus d'interaction qu'elle génère et à partir duquel les parties contractantes instituent des valeurs et des normes partagées. Ces dernières permettront au contractant de mieux appréhender les objectifs de son partenaire, en d'autres termes les motifs de sa conduite. La communication est un processus d'ajustement à travers lequel les individus façonnent collectivement leur relation (Van de Ven et Walker, 1984). Dans l'accord de portage commercial, l'échange d'informations est facilité par l'existence d'une culture sectorielle commune à la PMI portée et à la filiale locale. Les connexités en terme de métier (expertise technique et expertise clients) favorisent en effet l'émergence de significations partagées (Van de Ven et Walker, 1984).

De plus, la communication tend à aplanir les éventuels conflits entre partenaires et facilite la collecte de données sur les compétences et les motivations du co-contractant. En d'autres termes, l'échange d'information permet l'actualisation des anticipations à propos du partenaire. Nonobstant, selon Anderson et Weitz (1989), la fréquence des rapports interpersonnels tend à s'amoinrir avec le développement de la confiance réciproque. Le renforcement de la confiance au cours du temps aboutit à la mise en place d'une « communication efficiente ». Cela signifie qu'une fois la confiance installée, l'intensité de la communication diminue au cours du temps. Les parties contractantes se contentent alors de faire le point de façon périodique. Intensive en début de relation, la communication devient régulière avec le renforcement de la confiance mutuelle. Cette caractéristique relationnelle est également observable dans l'accord de portage commercial : « La confiance contribue au succès de l'accord, c'est très important. On se réunit et on fait le point. [...] On discute, on se met d'accord et ensuite on laisse faire. C'est une question de feeling (interlocuteur PMI n°1). » La confiance et la communication entretiennent par conséquent une relation réciproque. La communication engendre la confiance qui à son tour a des incidences sur la communication.

4. PORTAGE COMMERCIAL ET GROUPE PORTEUR : L'IMPORTANCE DE LA VEILLE STRATEGIQUE DANS LE REPERAGE D'OPPORTUNITES SUR LES MARCHES ETRANGERS

4.1. IMPACTS ORGANISATIONNELS DE LA MISE EN PLACE D'UN SYSTEME DE VEILLE STRATEGIQUE INTERNATIONALE : LA CREATION D'UNE PLATE-FORME ELECTRONIQUE

Le groupe *Pechiney* a décidé, tout juste avant son absorption par le canadien *Alcan* fin 2003, d'interconnecter l'ensemble de ses filiales export afin d'optimiser le potentiel de commercialisation de nouveaux produits, produits du groupe et produits conçus et fabriqués par des PMI complémentaires innovantes. « La création d'une plate-forme électronique va favoriser la synergie entre agences. Notre force, c'est notre présence physique à l'échelle mondiale. », a déclaré notre interlocuteur. Le groupe met également progressivement en place des actions de portage commercial en ligne qui consistent à multiplier les échanges informatiques entre filiales localisées à l'étranger, les échanges entre filiales et sociétés mandantes et les échanges entre filiales et clients industriels. Cette nouvelle organisation électronique permet d'améliorer l'efficacité du système de veille stratégique mis en place pour gérer le portefeuille d'accords de portage commercial du grand groupe. Elle répond à plusieurs objectifs :

- Le référencement électronique des produits commercialisés par le groupe, produits *Pechiney* et produits hors-groupe.
- La formation à distance des agences locales : l'éducation de la force de vente locale aux caractéristiques techniques du produit de la PMI peut désormais s'accomplir en ligne par transmission électronique de fiches techniques.
- La mise à disposition sur le site des rapports de visite : les filiales locales peuvent désormais fournir en ligne un état de la prospection.
- La création d'un forum : ce forum a pour ambition de favoriser le dialogue entre les agences locales au moment de l'évaluation du potentiel de commercialisation d'un nouveau produit.

L'interconnexion des quarante filiales export du groupe porteur favorise la circulation de l'information et par conséquent l'identification de nouvelles opportunités sur les marchés étrangers : « Il s'agit également d'exploiter une compétence marché. La veille technologique du groupe, à travers ses relais locaux, permet l'identification de nouveaux couples produit-marché qui n'appartiennent pas forcément aux 40 business units de l'entreprise. Dans cette hypothèse,

nous recherchons la compétence produit appropriée et nous prenons en charge sa commercialisation de différentes façons : contrat d'agence, négoce, joint-venture, etc. » La grande entreprise mobilise ainsi le savoir-faire de production d'une entité externe. « Cette gestion de projets est facilitée par notre organisation électronique. » Elle repose sur l'efficacité du réseau informationnel international du groupe industriel : « Nous mobilisons notre réseau d'experts spécialisés par sous-marché et chargés de détecter de nouvelles opportunités d'affaires. »

4.2. LE PASSAGE DE L'INFORMATION A L'ACTION : INTERETS STRATEGIQUES DE LA MISE EN PLACE D'UN MANAGEMENT DURABLE DES RESSOURCES PARTENARIALES

La veille stratégique facilite le repérage de nouvelles opportunités sur les marchés étrangers. Toutefois, le passage de l'information à l'action est très souvent conditionnée par l'accès à des ressources externes complémentaires, notamment en milieu industriel lorsqu'il s'agit de vendre des solutions à des clients locaux. Le recours à des produits innovants déjà existants permet la réduction du temps de réponse aux nouveaux besoins décelés sur les marchés étrangers. La capacité du grand groupe à répondre le premier à ces nouveaux besoins va dépendre de sa capacité à trouver rapidement des partenaires innovants susceptibles de compléter son offre industrielle. Le démarchage de partenaires potentiels prend du temps. L'existence d'un excédent de ressources partenariales à la disposition du grand groupe prend alors toute son importance. Cet excédent de ressources s'inscrit dans une logique de management durable.

Les micro-coopérations conclues par les grands groupes français avec des PME exportatrices (Bueno Merino, 2005 ; Schieb, 1984) sont des exemples typiques d'actions menées dans une logique de management durable. Elles consistent en différentes catégories de soutien apporté aux PME exportatrices, dans le but d'initier ou d'intensifier leur activité sur les marchés étrangers et donc de disposer d'un réseau de partenaires désireux de s'investir dans des projets à l'international. La micro-coopération est très limitée en termes de durée (un an ou deux ans) et d'investissement relationnel. Il s'agit d'un coup de pouce (informationnel, relationnel, matériel ou juridique) apporté à la PME, soit gratuitement, soit à prix coûtant. Cette « coopération informelle » correspond à un engagement unilatéral du grand groupe, sans obligation réciproque pour la PME, ce qui la distingue des véritables partenariats inter-entreprises, tels que l'accord de portage commercial, caractérisés par une perte mutuelle d'autonomie managériale et des

obligations réciproques (chaque coopérant confie à son partenaire l'accomplissement de tâches spécialisées).

La micro-coopération n'engendre pas d'obligation réciproque immédiate pour la PME exportatrice. Toutefois, elle permet une réciprocité différée dans le temps, réciprocité alimentée par un mécanisme de don/contre-don. Cette créance de la grande entreprise sur son petit partenaire pourra devenir exigible à l'occasion d'opportunités d'affaires décelées par la grande entreprise sur un marché étranger et nécessitant les ressources et les compétences de la PME. L'historique relationnel généré par la micro-coopération permet d'établir les prémices d'une confiance interorganisationnelle qui facilitera le passage de la micro-coopération à un véritable partenariat inter-entreprises, caractérisé par l'exécution d'obligations réciproques.

Ainsi, une micro-coopération peut être à l'origine de la conclusion d'un accord de portage commercial. A titre d'illustration, notre interlocuteur à *Pechiney* a évoqué l'exemple d'une micro-coopération conclue entre le groupe et des PMI exportatrices de l'industrie automobile, à destination du marché japonais. Cet accord de courte durée consiste à héberger dans la filiale locale du groupe *Pechiney* un Volontaire International en Entreprise (V.I.E.) en temps partagé. Le V.I.E. réalise des études de marché et prospecte pour le compte des PMI. Il participe notamment à des salons spécialisés. Il dispose d'une expertise technique (ingénieur en mécanique) et pratique couramment le japonais. Le portage commercial, officialisé par la signature d'un contrat d'agent commercial, a été exclu par *Pechiney* en raison de l'absence de personnel compétent au sein du groupe industriel pour représenter les produits des PMI exportatrices. « *On recourt à l'expertise technique du V.I.E. et on se limite pour le moment à un portage abri.* » Les PMI se partagent les frais d'hébergement et de prospection. « *Le V.I.E. sera peut-être à l'avenir recruté par Pechiney et le cas échéant nous conclurons des accords de portage commercial avec chaque PME.* » Si le marché japonais se révèle véritablement porteur, la grande entreprise envisagera sans doute une relation plus pérenne avec chaque PME en confiant à sa filiale japonaise la représentation commerciale de cette PME dans le cadre d'un accord de portage commercial. Le tableau III indique les principales différences entre une micro-coopération et un accord de portage commercial.

Tableau III : De la micro-coopération à l'accord de portage commercial

Spécificités interorganisationnelles	Micro-coopération	Portage commercial
Durée de la coopération	Court terme	Long terme
Contenu de la coopération	♦ Engagement unilatéral de la grande entreprise sans obligation réciproque simultanée pour la PME (« réciprocité différée ») ♦ Coup de pouce apporté à la PME gratuitement ou à prix coûtant ⇒ Soutien informationnel, relationnel, matériel ou juridique	♦ Obligations réciproques avec rémunération de la grande entreprise ⇒ La PMI portée confie à son mandataire un certain nombre de tâches export : prospection, négociation et prise de commandes ⇒ L'administration des ventes est assumée par la PMI portée : livraison de produits de qualité à une clientèle commune, respect des délais impartis au contrat de vente, assistance technique de la clientèle ♦ Investissement relationnel plus fort que dans la micro-coopération
Conséquences de la coopération en termes d'autonomie managériale	Chaque partie prenante conserve son autonomie managériale	Perte mutuelle d'autonomie managériale (délégation de pouvoir décisionnel)
Enjeux de la coopération pour la grande entreprise	La constitution d'un excédent de ressources partenariales mobilisées à l'occasion d'opportunités d'affaires	Synergie commerciale par la combinaison de ressources complémentaires (vente d'une solution à un client étranger commun)

La micro-coopération pose les jalons de la confiance interorganisationnelle. Elle facilite la constitution d'un excédent de ressources partenariales mobilisées par la grande entreprise à l'occasion d'opportunités d'affaires. Elle permet donc d'encadrer, de structurer et de conserver un réseau de relations à des fins de contractualisation. Selon le courant de l'échange relationnel (Macneil, 1978, 1980 ; Granovetter, 1985, 1992 ; Ring et Van de Ven, 1992), la contractualisation ne peut jamais être appréhendée comme un événement totalement discret, c'est-à-dire anonyme et caractérisée par une communication limitée. Elle est également soutenue par un degré plus ou moins important de confiance qui reflète la croyance dans les compétences et dans les intentions de l'autre et permet de surmonter l'incertitude comportementale.

CONCLUSION

Cette recherche consacrée aux accords de portage commercial a permis de dégager plusieurs résultats :

- 1/ L'accord de portage commercial présente deux principaux avantages stratégiques pour l'entreprise de taille modeste : une minimisation des coûts de transaction *ex ante* d'une part et un apprentissage accéléré du marché étranger d'autre part.
- 2/ L'efficacité de cette coopération inter-entreprises en tant que stratégie de production externalisée de l'information dépend de l'intensité de l'interaction entre PMI portée et filiale locale et donc de l'instauration d'un climat de confiance réciproque entre partenaires. Le comportement volontariste de la PMI portée a une incidence toute particulière sur la maximisation du transfert d'informations occasionné par l'accord de portage commercial.
- 3/ La veille stratégique du groupe porteur est améliorée par la virtualisation de son système de distribution international, grâce à l'interconnexion électronique de toutes les filiales commerciales implantées à l'étranger.
- 4/ Le passage de l'information à l'action, c'est-à-dire la capacité à saisir rapidement les opportunités de marché, suppose la constitution et l'entretien d'un excédent de ressources partenariales. En d'autres termes, la mise en place d'un management durable des ressources partenariales améliore le caractère actionnable des connaissances issues de la veille stratégique du grand groupe industriel.

Cette recherche est également caractérisée par deux catégories d'apports managériaux : des apports en direction des dirigeants de PME et des apports en direction des managers de grand groupe. Elle permet en effet de sensibiliser les dirigeants de PME :

- aux pratiques de partenariat symbiotique et plus particulièrement aux enjeux des accords de portage commercial dans l'apprentissage accéléré des marchés étrangers ;
- à l'importance de la veille stratégique dans la découverte d'opportunités sur les marchés étrangers.

Elle permet également de sensibiliser les dirigeants de grands groupes industriels à l'importance de la mise en place d'un management durable des ressources partenariales, condition du passage de l'information à l'action en contexte de vente de solutions sur les marchés étrangers. Le développement de micro-coopérations concourt à cet égard à la préservation et à l'enrichissement du capital relationnel.

Au plan théorique, notre recherche permet également d'enrichir et d'approfondir un ensemble de connaissances antérieures dédiées à la dynamique des relations interorganisationnelles. Elle se rattache en particulier aux travaux sur la coopération entre exportateur et intermédiaire commercial (Karunaratna et Johnson, 1997). Plus largement, elle enrichit la littérature dédiée à la confiance en milieu interorganisationnel en mettant l'accent sur le cas spécifique des partenariats dits « symbiotiques » (Koenig, 2004), encore appelés « partenariats de vente » (Brock Smith, 1997 ; Brock Smith et Barclay, 1997) ou « partenariats latéraux » (Morgan et Hunt, 1994) et caractérisés par l'absence de lien *input/output*. En effet, la plupart des travaux sur la confiance dans la relation interorganisationnelle ont été consacrés à l'étude des coopérations verticales, c'est-à-dire conclues entre un client et son fournisseur et occasionnant un transfert de droits de propriété (Guibert, 1999).

Le petit nombre d'entreprises sollicitées dans le cadre de cette étude constitue la principale limite de cette recherche. Etant donné le petit nombre de PMI exportatrices françaises concernées par la pratique du portage commercial, cette faiblesse ne peut être réduite qu'à travers un effort de généralisation analytique (Yin, 1990), c'est-à-dire par une augmentation du nombre d'études de cas dédiées à cette pratique. Par ailleurs, notre étude, menée uniquement sur le territoire français, ne nous permet pas de faire état d'une éventuelle utilisation des accords de portage commercial dans d'autres pays : Les industriels français sont-ils les seuls à pratiquer ce type de partenariat symbiotique ? *Quid* dans le reste de l'Europe et sur les marchés extra-européens ?

RÉFÉRENCES

- Adler, L. (1966), Symbiotic marketing, *Harvard Business Review*, November-December, 29-41.
- Anderson, E. et B. Weitz (1989), Determinants of continuity in conventional industrial channel dyads, *Marketing Science*, 8 : 4, 310-323.
- Anderson, J.C. et J.A. Narus (1990), A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships, *Journal of Marketing*, 54 : 1, 42-58.
- Barney, J.B. et M.H. Hansen (1995), Trustworthiness as a source of competitive advantage, *Strategic Management Journal*, 15, 175-190.
- Bosworth, M.T. (1995), *Solution selling, creating buyers in difficult selling markets*, New York, McGraw-Hill.
- Bowersox, D., Cooper, M., Lambert, D. et Taylor, D. (1980), *Management in marketing channels*, McGraw Hill, New-York.
- Brock Smith, J. (1997), Selling Alliances : issues and insights, *Industrial Marketing Management*, 26, 149-161.

- Brock Smith, J. et D.W. Barclay (1997), The effects of organizational differences and trust on the effectiveness of selling partner relationships, *Journal of Marketing*, 61 : 1, 3-21.
- Bueno Merino, P. (2006), Le contrôle de l'intermédiaire local dans l'accord de portage commercial : analyse du rôle et des antécédents de la confiance, *Finance Contrôle Stratégie*, 9 : 1, mars 2006, 97-134.
- Bueno Merino, P. (2005), Les accords de portage international : quels enjeux stratégiques pour le grand groupe industriel ?, *Décisions Marketing*, 39, juillet-septembre, 43-56.
- Bueno Merino, P. (2003), Comportement de confiance et dynamique de la coopération PME exportatrice – intermédiaire local : le cas du portage commercial, Thèse de Doctorat ès Sciences de Gestion, IAE de Basse-Normandie, Université de Caen, décembre, 430 p.
- Calof, J.L. et B. Skinner (1999), Government's role in competitive intelligence: what's happening in Canada?, *Competitive Intelligence Magazine*, 2 : 2, 20-23.
- Das, T.K. et B.-S. Teng (1998), Between trust and control : developing confidence in partner cooperation in alliances, *Academy of Management Review*, 23 : 3, 491-512.
- De Pelsmacker, P., Muller, M.-L. Viviers, W., Saayman, A., Cuyvers, L. et Jegers, M. (2005), Competitive intelligence practices of South Africa and Belgian exporters, *Marketing Intelligence and Planning*, 23 : 6/7, 606-620.
- Diamantopoulos, A., Schlegelmilch, B.B. et Tse K.Y.K (1993), Understanding the role of export marketing assistance: empirical evidence and research needs, *European Journal of Marketing*, 27 : 4, 5-18.
- Eades, K.M. (2004), *The new solution selling*, New York, McGraw-Hill.
- Glaser, B.G. et A.L. Strauss (1967), *The discovery of grounded theory : strategies for qualitative research*, New York, Aldine de Gruyter.
- Granovetter, M. (1985), Economic action and social structure : the problem of embeddedness, *American Journal of Sociology*, 91, 481-510.
- Granovetter, M. (1992), Problems of explanation in economic sociology, in N. Nohria et R.G. Eccles (dir.), *Networks and organizations : structure, form and action*, Harvard University Press, Cambridge, 25-56.
- Guibert, N. (1999), La confiance en marketing : fondements et applications, *Recherche et applications en marketing*, 14 : 1, 1-20.
- Karunaratna, A.R. et L.W. Johnson (1997), « Initiating and maintaining export channel intermediary relationships », *Journal of International Marketing*, 5 : 2, 11-32.
- Koenig, G. (2004), *Management stratégique*, Dunod.
- Macneil, I. (1978), Contracts : adjustments of long-term economic relations under classical, neoclassical and relational contract law, *Northwestern University Law Review*, 72 : 6, 854-905.
- Macneil, I. (1980), *The new social contract*, Yale University Press, New Haven (CT).
- Madhok, A. (1997), Cost, value and foreign market entry mode : the transaction and the firm, *Strategic Management Journal*, 18, 39-61.
- Madhok, A. et S.B. Tallman (1998), Resources, transactions and rents : managing value through interfirm collaborative relationships, *Organization Science*, 9 : 3, 326-339.
- Mohr, J. et J.R. Nevin (1990), « Communication strategies in marketing channels : a theoretical perspective », *Journal of Marketing*, 54, 36-51.
- Morgan, R. et S.D. Hunt (1994), The commitment-trust theory of relationship marketing, *Journal of Marketing*, 58, 20-38.

- Ring, P.S. et A.H. Van De Ven (1992), Structuring cooperative relationships between organizations, *Strategic Management Journal*, 13 : 7, 483-498.
- Ross, W.T., Anderson, E. et B. Weitz (1997), Performance in principal-agent dyads : the causes and consequences of perceived asymmetry of commitment to the relationship, *Management Science*, 43 : 5, 680-704.
- Schieb, P.-A. (1984), *La coopération inter-entreprises informelle ou micro-coopération*, Centre de Recherches Prévisionnelles pour l'Industrie (C.E.P.R.I.), Paris.
- Slater, S.F. et J.C. Narver (2000), Intelligence generation and superior customer value, *Academy of Marketing Science*, 28 : 1, 120-127.
- Toften, K. et K. Rufstad (2005), Attributes of information quality of export market assistance: an exploratory study, *European Journal of Marketing*, 39 : 5/6, 120-127.
- Van De Ven, A.H. et G. Walker (1984), The dynamics of interorganizational coordination, *Administrative Science Quarterly*, 29, 598-621.
- Varadaradjan, P.R. et D.J. Rajaratnam (1986), Symbiotic marketing revisited, *Journal of Marketing*, 50, 7-17.
- Williamson, O.E. (1975), *Markets and hierarchies*, New York, The Free Press.
- Williamson, O.E. (1985), *The economic institutions of capitalism*, New York, The Free Press.
- Yin, R.K. (1990), *Cas studies research : design and methods*, Newbury Park, CA, Sage.