



## **Collaborations à l'international des éco-PME : Rôles réticulaires des Structures d'Accompagnement à l'International**

Mots clés : Accompagnement à l'international, collaborations, éco-PME.

**Mireille Héral, Université de Montpellier, Labex Entreprendre, Laboratoire MRM, [mireille.heral@umontpellier.fr](mailto:mireille.heral@umontpellier.fr)**

**Karim Messeghem, Université de Montpellier, Labex Entreprendre, Laboratoire MRM, [karim.messeghem@umontpellier.fr](mailto:karim.messeghem@umontpellier.fr)**

**Alexis Catanzaro, IAE de Saint-Etienne, Université Jean Monnet, Laboratoire COACTIS, [alexis.catanzaro@univ-st-etienne.fr](mailto:alexis.catanzaro@univ-st-etienne.fr)**

**Auteur à contacter : Mireille Héral**

### **Résumé**

**Les éco-PME sont incitées à se grouper pour répondre aux marchés environnementaux à l'international, qui prennent la forme d'appels d'offres publics nécessitant la candidature de consortia. Ces entreprises sont presque toutes accompagnées par des Structures d'Accompagnement à l'International (SAI), mais l'accompagnement des collaborations reste absent de la littérature. La problématique suivante est donc posée : quels sont les rôles joués par les SAI lors des collaborations à l'international des éco-PME ? En mobilisant la théorie du capital social de Nahapiet et Ghoshal (1998), une étude qualitative exploratoire auprès de 21 SAI est réalisée. Les résultats font apparaître un rôle de déterminant des collaborations, notamment un rôle de structuration du réseau et un rôle relationnel, mais également un rôle de constructeur opérationnel des collaborations, avec un apport d'opportunités, une aide à la structuration de l'offre, un apport d'expertise et une recherche active de financement.**

### **Abstract**

**Green SMEs are encouraged to group together to respond to international environmental markets, which take the form of public tenders requiring consortia applications. These companies are almost all supported by International Support Structures (ISS), but the support of collaborations remains absent from the literature. The following research question is therefore posed: which are the roles played by ISS in international collaborations of eco-SMEs? By mobilizing the social capital theory of Nahapiet and Ghoshal (1998), an exploratory qualitative study of 21 ISSs is carried out.**

**The results reveal a role of determinant of the collaborations, in particular a role of structuring the network and a relational role, but also a role of operational builder of collaborations, with the providing of opportunities, assistance in structuring the offer, a contribution of expertise and an active search for funding.**

## Introduction

La littérature sur l'accompagnement à l'international présente les structures d'accompagnement comme des apporteurs de ressources et *capabilities* (Leonidou, Samiee, et Geldres 2014; Costa, Lucas Soares, et Pinho de Sousa 2017). Le réseau est également pourvoyeur de ressources, dont certaines sont spécifiques et ne peuvent pas être apportées par les Structures d'Accompagnement à l'International (SAI) (Catanzaro, Messeghem, et Sammut 2015). Certaines d'entre-elles ont donc mis en place un accompagnement par le réseau (Catanzaro, Messeghem, et Sammut 2013). Mais si l'accompagnement individuel ainsi que collectif, dans le sens où plusieurs entrepreneurs reçoivent simultanément un même accompagnement, apparaissent dans la littérature, ce n'est pas le cas pour l'accompagnement des collaborations.

Or les enjeux de la collaboration inter-organisationnelle sont de plus en plus importants, notamment en ce qui concerne les entreprises spécialistes de l'environnement (Pacheco, Dean, et Payne 2010; Pinkse et Groot 2015). Nous avons donc choisi comme terrain d'étude les éco-PME, c'est-à-dire « *les entreprises qui produisent des biens et des services servant à mesurer, prévenir, limiter, réduire au minimum ou corriger les atteintes à l'environnement telles que la pollution de l'eau, de l'air et du sol, ainsi que les problèmes liés aux déchets, au bruit et aux écosystèmes* » (OECD 2011), qui sont au nombre de 12000 en France, et dont 92% sont des PME (PEXE 2013). Ce sont ces entreprises qui effectuent sur le terrain les transformations découlant des engagements politiques sur la transition environnementale à l'échelle globale (COP21, Accords de Paris, etc...).

Elles ont besoin de se grouper pour aller à l'international, d'une part pour pallier la faiblesse de leurs ressources (Boutary, Monnoyer, et Faure 2012; Schweizer 2013), et d'autre part parce que les marchés environnementaux à l'international prennent le plus souvent la forme d'appels d'offres publics nécessitant la candidature d'un consortium, ou groupement d'entreprises (Pacheco, Dean, et Payne 2010; Pinkse et Groot 2015). Il y a donc un enjeu à ce que ces collaborations réussissent, et donc à les accompagner pour cela.

Cette étude, en croisant la littérature sur la collaboration avec celle sur l'accompagnement à l'international, vise à apporter un éclairage empirique sur l'accompagnement des collaborations en répondant à la problématique suivante : quels sont les rôles joués par les SAI lors des collaborations à l'international des éco-PME ?

Le cadre conceptuel choisi est celui du capital social, qui sera explicité dans la première partie, ainsi que les différents corpus théoriques mobilisés. La deuxième partie apportera un éclairage sur la méthodologie employée, la troisième partie présentera les résultats, qui seront discutés dans la quatrième partie.

### 1. Cadre théorique

La littérature présente les éco-entreprises comme un acteur majeur pour pallier les problèmes environnementaux à l'international (Patzelt et Shepherd 2011; Cohen et Winn 2007; Dean et McMullen 2007). Leur internationalisation plus précoce que celle des autres entreprises serait due à leur positionnement philosophique différent et à des incitations non financières (Manesh et Rialp-Criado 2018). Elles présentent la particularité de devoir agir collectivement pour saisir les opportunités (Pacheco, Dean, et Payne 2010; Pinkse et Groot 2015). Si certains auteurs considèrent les éco-entreprises comme des entreprises différentes des autres (Kirkwood et Walton 2010; Petersen 2010; Isaak 2002), la littérature en traite pas de leurs

collaborations, ni de leur accompagnement à l'international. En l'absence de littérature spécifique, la littérature sur les PME en général sera mobilisée.

De nombreux auteurs mettent en avant le fait que l'internationalisation est facilitée par le réseau (Dyer et Singh 1998; Johanson et Vahlne 2003, 2009; Oviatt et McDougall 1994, 2005) et par la collaboration (Costa, Soares, et de Sousa 2016; Costa, Lucas Soares, et Pinho de Sousa 2017).

Les collaborations des éco-PME peuvent prendre différentes formes, directes ou indirectes, avec des entreprises de même nature ou de nature différente (Astley et Fombrun 1983). Nous avons choisi de nous concentrer ici sur les collectifs conjugués, c'est-à-dire sur la collaboration directe entre entreprises de nature différente, complémentaires, qui correspondent aux consortia répondant aux marchés environnementaux à l'international. La collaboration directe demande une implication et des modifications organisationnelles avec plus de spécialisation, de planification et de formalisation, ce qui vient en contradiction avec le profil des dirigeants de PME qui tiennent à leur indépendance (Boutary, Monnoyer, et Faure 2012). Leur mise en place pourrait nécessiter un travail incitatif, pédagogique et éventuellement une intervention sur la gouvernance, qui justifie un accompagnement spécifique par les SAI.

En France, presque toutes les éco-PME sont accompagnées (Green Univers et EY 2016). La littérature sur l'accompagnement à l'export donne accès au type de ressources mises à disposition des éco-PME par les SAI au travers des services proposés (Leonidou, Samiee et Geldres 2014) : aide financière (Kumcu, Harcar, et Kumcu 1995; Tesfom et Lutz 2008), promotion (Freixanet 2012; Tesfom et Lutz 2008), conseil, formation, et accompagnement légal et technique (Durmuşoğlu et al. 2012; Gençtürk et Kotabe 2001; Diamantopoulos, Schlegelmilch, et Tse 1993), ainsi qu'un partage d'informations (Hultman et al. 2012; Child et Hsieh 2014).

Les travaux de Catanzaro, Messeghem, et Sammut (2013) montrent 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* » (Catanzaro, Messeghem et Sammut 2013, p50). Il s'agit donc ici pour les structures d'accompagnement de favoriser le réseau afin qu'il véhicule des ressources.

Le cadre conceptuel qui permet le mieux d'appréhender ces questions est celui du capital social de Nahapiet et Ghoshal (1998). En effet, 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). Il s'agit d'un modèle ancien qui a peu évolué dans le temps et qui reste le plus fréquemment mobilisé dans les publications classées, même récentes (Gedajlovic et al. 2013; Smith, Smith, et Shaw 2017; Rodrigo-Alarcón et al. 2017; Skirnevskiy, Bendig, et Brettel 2017).

En suivant ce cadre théorique, les SAI auraient en premier lieu un rôle structurel avec une influence sur les liens du réseau, sur sa configuration, sur l'appropriabilité de l'organisation, ce qui rejoint les travaux de Catanzaro, Messeghem, et Sammut (2013). Elles auraient également un rôle cognitif avec une influence sur le langage, les codes et les récits partagés, ainsi qu'un rôle relationnel avec une influence sur la confiance, les normes, les obligations mutuelles et l'identification au collectif. Le rôle relationnel correspond également aux travaux sur la confiance et l'engagement dans la relation en tant que déterminants de la collaboration (Morgan et Hunt 1994; Mohr et Spekman 1994).

Les éco-PME et leurs consortia apportant le plus souvent des solutions innovantes (York et Venkataraman 2010; Schaltegger et Wagner 2011) et s'adressant à des donneurs d'ordres publics, il est possible qu'un rôle de représentation et d'apport de légitimité (Pinkse et Groot 2015; Aldrich et Fiol 1994) apparaisse également.

## 2. Méthodologie

Afin d'étudier les rôles joués par les SAI lors des collaborations à l'international des éco-PME, nous avons choisi de procéder à une étude qualitative exploratoire auprès des structures d'accompagnement, ce qui permet une compréhension en profondeur des processus à l'œuvre (Dumez 2016). 21 structures ont ainsi été approchées lors d'entretiens semi-directifs, qui sont détaillées dans le tableau 1. Les répondants sont toujours les personnes en charge de l'accompagnement à l'international ou les responsables du service. Nous avons ensuite utilisé le logiciel Nvivo pour effectuer une analyse thématique des 23 heures d'entretien obtenues et transcrites.

Tableau 1 : Acteurs de l'accompagnement à l'export interrogés, organisme d'appartenance et durée des entretiens.

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

<b>Cluster privé E</b>	Délégué général	72
<b>Cluster privé F</b>	Directeur	52
<b>Syndicat</b>	Secrétaire général	77
Durée totale des entretiens		<b>23h03</b>

### 3. Résultats

Les résultats ont été synthétisés dans le tableau 2. Ils montrent que les SAI ont un rôle de déterminant des collaborations qui suit le modèle de Nahapiet et Ghoshal (1998). Le rôle structurel apparaît très fortement, avec la mise en relation désignée par presque tous les répondants comme étant leur cœur de métier. Les liens du réseau se font en premier lieu de manière locale, avec d'autres éco-PME, avec des grands groupes qui font du portage à l'international et avec les autres SAI de l'écosystème de l'accompagnement à l'international, les éco-PME ayant besoin de différents services fournis par des structures complémentaires. Pour les liens à l'international, la diplomatie économique, donc les relations avec les donneurs d'ordres publics à l'étranger, est très importante. Les liens sont initiés également avec des entreprises étrangères, et avec des financeurs.

La configuration du réseau apparaît également assez fortement, certaines SAI se considérant comme les architectes du réseau. La configuration est très influencée par l'existence de partenariats, notamment les partenariats inter-clusters, institutionnels, académiques, avec les organisateurs de salons, et avec les bailleurs de fonds.

Le rôle relationnel est également très important, avec une action sur la confiance largement mentionnée. Pour ce qui est de l'établissement de normes de collaboration, les pratiques diffèrent d'une SAI à l'autre, avec parfois la signature d'une charte, ou un processus sélectif d'admission au sein de la structure. Les obligations mutuelles ont été très peu mentionnées, car elles se produisent sans action volontaire de la part des accompagnants, contrairement à l'identification au collectif et à ses valeurs. Enfin, le rôle cognitif, qui concerne le langage, les codes et les récits partagés, apparaît dans une moindre mesure et concerne principalement des retours d'expérience par les pairs et la mise en avant de *success stories*.

Il apparaît ici une quatrième dimension au capital social, un rôle institutionnel, regroupant la représentation et l'apport de légitimité, largement cités par les SAI. Comme l'indique le Cluster A : « *Mais au niveau du public ça apporte quand-même une légitimité. Quand il s'agit de répondre à des marchés publics dans les autres pays, le fait qu'il y ait des contacts et de la communication entre les acteurs publics des différents pays, ça aide aussi* ».

Dans ce rôle de déterminant des collaborations, où les SAI agissent sur le capital social des éco-PME, elles mettent à disposition de celles-ci tous les ingrédients de la collaboration, en les laissant s'en saisir. Mais il apparaît également ici un rôle de constructeur des collaborations, où les SAI construisent de manière proactive et opérationnelle les collectifs. Cela commence par l'apport de l'opportunité, grâce à une veille active et parfois même avec l'embauche d'un *business developer* chargé d'explorer les salons à l'international, passe parfois aussi par la construction de l'offre, ou la contribution à celle-ci, en contactant les membres pouvant saisir ensemble l'opportunité et en recherchant les compétences manquantes auprès d'éventuels partenaires extérieurs. Cela se traduit également par l'apport d'expertise, aussi bien technique que sur les questions liées au commerce international, puis par le financement des projets, ou la recherche de financements auprès d'autres structures.

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 2 : 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 2 : Résultats de l'étude qualitative, avec les rôles des SAI, les leviers d'action (nombre de répondants/nombre de citations), et les verbatims



## 4. Discussion

Les rôles des SAI dans le cadre de l'accompagnement des collaborations à l'international sont donc d'une part de réunir les conditions de la collaboration, avec un rôle de déterminant des collaborations, et d'autre part de construire activement ces collaborations. Les trois dimensions du capital social de Nahapiet et Ghoshal (1998) sont représentées, avec en premier lieu la dimension structurelle. La mise en relation est citée massivement comme étant le cœur de métier des SAI, ce qui corrobore les travaux de Catanzaro, Messeghem, et Sammut (2013), ainsi que des nombreux auteurs qui placent le réseau au cœur du processus d'internationalisation (Dyer et Singh 1998; Johanson et Vahlne 2003, 2009; Oviatt et McDougall 1994, 2005). La dimension relationnelle apparaît également très fortement, notamment la confiance, et le fait de « faire communauté », qui se rattache à la fois aux normes et à l'identification autour de valeurs communes, ce qui confirme les travaux de Morgan et Hunt (1994) et ceux de Mohr et Spekman (1994). La dimension cognitive apparaît moins fortement, ce qui peut être dû au fait que c'est une dimension implicite et que les SAI mettent en place peu d'actions spécifiques pour générer des langages, codes et récits communs, mis à part des retours d'expérience entre pairs et la mise en lumière des collaborations qui ont bien fonctionné. Cependant la dimension cognitive est intrinsèquement liée aux dimensions structurelles et relationnelles (Simsek, Lubatkin, et Floyd 2003), et donc en agissant sur ces dimensions, les SAI agissent de fait sur la dimension cognitive.

Il est apparu ici un rôle institutionnel largement cité par les répondants, avec un rôle de représentation et un rôle d'apport de légitimité. Nous avons choisi de l'intégrer au capital social et aux déterminants de la collaboration car il présente la même nature et les mêmes propriétés que les autres dimensions du capital social. En effet, le réseau représente et légitime ses membres (Navis et Glynn 2010, 2011; Wry, Lounsbury, et Glynn 2011; Zimmerman et Zeitz 2002), ce qui est une nécessité pour les entreprises de l'environnement (Pinkse et Groot 2015). Comme le capital social, la représentation et la légitimité permettent d'accéder à des ressources (Fisher, Kotha, et Lahiri 2016; Aldrich et Fiol 1994). La dimension institutionnelle est un déterminant important des collaborations à l'international des éco-PME, puisqu'elle permet l'accès aux donneurs d'ordres internationaux en demande de solutions intégrées.

Enfin, le rôle de constructeur des collaborations, qui dépasse la simple mise à disposition des ferments de la collaboration et implique une action opérationnelle, se décline en plusieurs rôles. Le rôle d'apporteur d'opportunités, qui a été identifié par plusieurs répondants comme la raison de l'adhésion à la structure, répond aux travaux sur l'accompagnement par l'apport d'informations (Czinkota 2002; Lederman, Olarreaga, et Payton 2010; Hultman et al. 2012; Child et Hsieh 2014). Le rôle d'apport d'expertise correspond à l'apport de connaissance présent dans la littérature en accompagnement à l'international (Durmuşoğlu et al. 2012; Gençtürk et Kotabe 2001). Le rôle de financement des projets complète celui de financement de l'internationalisation des entreprises (Tesfom et Lutz 2008; Kumcu, Harcar, et Kumcu 1995).

Ainsi, les différentes ressources précédemment mobilisées lors de l'accompagnement individuel ou collectif (plusieurs entreprises en même temps mais sans interactions) peuvent être utilisées pour construire les collaborations. Mais, si de nombreuses SAI déclarent souhaiter s'orienter vers ce type d'accompagnement et même se lancer dans la construction d'outils dédiés, l'accompagnement des collaborations n'est pas généralisé et n'en est qu'à ses débuts. Quasiment toutes les SAI ont un rôle de déterminant des collaborations et font de

l'accompagnement par le réseau, mais seul un petit nombre d'entre elles est expert dans l'accompagnement des consortia à l'international, car cela demande des compétences spécifiques, notamment en termes de gouvernance d'acteurs multiples.

## **Conclusion**

Cette étude permet de répondre au gap concernant l'accompagnement des collaborations en apportant une contribution empirique permettant de répertorier les rôles des SAI dans les collaborations à l'international des éco-PME. Elle permet de mettre en évidence une quatrième dimension au modèle de Nahapiet et Ghoshal (1998), une dimension institutionnelle, et de mettre en évidence le rôle de constructeur de collaborations.

Sur le plan managérial, cette étude place les SAI comme un acteur majeur de l'émergence et de la construction des collaborations qui sont indispensables à la mise en place de la transition énergétique et écologique. Ce sont donc des interlocuteurs importants à la fois pour les éco-PME qui souhaitent collaborer et avoir accès aux marchés internationaux, et pour les décideurs politiques qui ont besoin d'avoir un contact avec les entreprises qui traduisent sur le terrain leurs décisions environnementales. Pour les SAI, cette étude leur donne une grille de lecture de l'accompagnement des collaborations et leur permet d'avoir une vue globale des interventions menées au sein de l'écosystème de l'accompagnement à l'international.

En termes de perspectives de recherche, cette étude n'aborde pas la répartition des rôles en fonction du type de SAI, et devra donc être complétée en interrogeant les types de SAI manquantes (Chambres de Commerce, Conseillers du Commerce Extérieur, consultants privés...) afin d'avoir une idée globale du fonctionnement de l'écosystème de l'accompagnement à l'international, des interactions et des rôles de chacun.

D'autre part, les rôles des SAI n'ont été abordés ici que du point de vue des accompagnants. Les éco-PME pourraient avoir une idée très différente de ces rôles et il conviendra donc de poursuivre cette étude qualitative auprès des éco-PME, et de confirmer les résultats par une étude quantitative.

De plus, cette étude ne permet pas de déterminer si les éco-PME collaborent à l'international différemment des autres PME. Une étude comparative avec des PME non spécialistes de l'environnement permettrait d'en savoir davantage à ce sujet.

Enfin, la collaboration est un processus dynamique, qui n'est étudié ici que de manière statique. Il serait donc intéressant d'effectuer une étude longitudinale en regardant comment les SAI interviennent à chaque stade de la collaboration.

## 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 ? » *Groups and SME's: absolute contradiction in terms or new necessity ?*, n° 257 (octobre): 101-9.
- 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.
- Catanzaro, Alexis, Karim Messeghem, et Sylvie Sammut. 2015. « Impact of export support: a conceptual model for export start-ups ». *Management International*. 19 (2): 226-45.
- 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.
- 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.
- 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.
- Freixanet, Joan. 2012. « Export promotion programs: Their impact on companies' internationalization performance and competitiveness ». *International Business Review* 21 (6): 1065-86.
- 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.
- Gençtürk, Esra F., et Masaaki Kotabe. 2001. « The Effect of Export Assistance Program Usage on Export Performance: A Contingency Explanation ». *Journal of International Marketing* 9 (2): 51-72.
- Green Univers, et EY, éd. 2016. « Panorama des cleantech en France en 2016 ».
- 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.
- Isaak, Robert. 2002. « The Making of the Ecopreneur ». *Greener Management International*, n° 38 (Summer): 81.
- 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 Relation ship 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.
- Kumcu, Erdoğan, Talha Harcar, et M. Ercan Kumcu. 1995. « Managerial perceptions of the adequacy of export incentive programs: implications for export-led economic development policy ». *Journal of Business Research* 32 (2): 163–174.

- 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.
- 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.
- 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.
- OECD. 2011. *Panorama de l'entrepreneuriat 2011*. OECD Publishing.
- Oviatt, Benjamin M., et Patricia P. McDougall. 2005. « Defining international entrepreneurship and modeling the speed of internationalization ». *Entrepreneurship theory and practice* 29 (5): 537–554.
- 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 ». In *Making Ecopreneurs: Developing Sustainable Entrepreneurship*, 2:223-36. Michael Schaper.
- PEXE. 2013. « Le livre blanc des éco-entreprises ». PEXE.
- Pinkse, Jonatan, et Koen Groot. 2015. « Sustainable Entrepreneurship and Corporate Political Activity: Overcoming Market Barriers in the Clean Energy Sector ». *Entrepreneurship Theory and Practice* 39 (3): 633-54.
- 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*.
- Schaltegger, Stefan, et Marcus Wagner. 2011. « Sustainable entrepreneurship and sustainability innovation: categories and interactions ». *Business strategy and the environment* 20 (4): 222–237.
- Schweizer, Roger. 2013. « SMEs and networks: Overcoming the liability of outsidership ». *Journal of International Entrepreneurship* 11 (1): 80–103.
- 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.
- 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.
- 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.
- Wry, Tyler, Michael Lounsbury, et Mary Ann Glynn. 2011. « Legitimizing Nascent Collective Identities: Coordinating Cultural Entrepreneurship ». *Organization Science* 22 (2): 449-63.
- York, Jeffrey G., et Sankaran Venkataraman. 2010. « The entrepreneur–environment nexus: Uncertainty, innovation, and allocation ». *Journal of Business Venturing* 25 (5): 449–463.
- 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.