

Les pratiques collaboratives des PME en vue de leur développement international : une revue de littérature

Jean-Christophe Gessler

▶ **To cite this version:**

Jean-Christophe Gessler. Les pratiques collaboratives des PME en vue de leur développement international : une revue de littérature. Atlas AFMI 2016, Jun 2016, Nice, France. hal-01393156

HAL Id: hal-01393156
https://univ-lyon3.hal.science/hal-01393156

Submitted on 6 Nov 2016

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Les pratiques collaboratives des PME en vue de leur développement international :

une revue de littérature

Jean-Christophe GESSLER

Deuxième année de Doctorat

Ecole Doctorale Sciences Economiques et de Gestion (ED SEG 486)

6 Cours Albert Thomas - B.P. 8242 - 69355 Lyon Cedex 08 - France

IAE LYON

Laboratoire MAGELLAN – UNIVERSITE JEAN MOULIN LYON 3

Direction de thèse : Ana COLOVIC – Ulrike MAYRHOFER



Les pratiques collaboratives des PME en vue de leur développement international : une revue de littérature

Résumé

40 articles sont analysés dans une revue de littérature pour étudier la manière dont les pratiques collaboratives des PME sont abordées dans la littérature scientifique en International Business et les observations dégagées par ces travaux. Une approche théorique présente ces pratiques et les confronte aux principaux modèles d'internationalisation ; une étude des articles retenus est ensuite conduite par une analyse multicritères. Elle montre qu'au-delà du consensus sur les effets bénéfiques de la collaboration la littérature est marquée par une grande hétérogénéité de définitions, d'approches et de conclusions. A l'issue de cette analyse des propositions de recherches sont formulées.

Mots-clés

Collaboration, réseau, internationalisation, PME.

L'international est un cap difficile à franchir pour les petites et moyennes entreprises (Samie et Walters, 1990). Celles-ci manquent notamment de ressources et font face à des barrières internes et externes (Leonidou, 2004). L'intérêt public existe pour appeler les entreprises à collaborer entre elles : l'OCDE appelle ainsi à davantage de collaborations en vue de se développer à l'international (OCDE, 2010). C'est également le cas pour de nombreux travaux scientifiques qui encouragent la recherche dans ce domaine (Vahlne, J-E., Johanson, J., 2013). C'est néanmoins un processus potentiellement difficile pour les PME. En amont d'une éventuelle collaboration entre PME se trouve d'abord la nécessité d'avoir la motivation pour collaborer (Shaw, 2006). Dans cette logique Schweizer (2013) identifie ainsi 4 phases : la prise de conscience du handicap d'être situé hors des réseaux pertinents, l'identification du réseau pertinent, le remaniement des ressources de la firme pour viser les relations les plus attractives, puis l'identification et l'exploitation des opportunités. Nous verrons par ailleurs que la collaboration peut présenter des inconvénients qui en font « une lame à double tranchant » (Eberhard et Craig, 2013 : 385) ; de plus les résultat bénéfiques qu'elle peut procurer sont conditionnés notamment à l'adoption de bonnes pratiques (Dyer et Singh, 1998) et au contrôle de la relation (Chetty et Agndal, 2007). Le facteur temps intervient également pour nuancer les apports bénéfiques (Chetty et Campbell-Hunt, 2003 ; Eberhard et Craig, 2013), impliquant la persévérance de l'entrepreneur.

L'objectif de ce travail est de construire une vision synthétique des apports de la littérature récente en matière de pratiques collaboratives des PME pour s'internationaliser, tout en connectant cette synthèse aux principaux modèles théoriques en International Business pour dégager des pistes pour de prochaines recherches.

Nous avons constaté dans ce travail la grande hétérogénéité que peuvent prendre les formes de pratiques collaboratives entre PME. Nous avons voulu les aborder avec une vision la plus globale possible afin mieux connaître l'éventail des pratiques. Nous pouvons citer ici : des collaborations informelles ou

formelles, des collaborations nationales ou transfrontières, des collaborations en vue de mettre en place des synergies commerciales, en vue de faire circuler de l'information, en vue de réduire les coûts...

Cet article sera organisé en 3 grandes parties. Dans un premier temps l'approche des pratiques collaboratives à travers la littérature scientifique sera abordée. Dans un deuxième temps les articles sélectionnés seront analysés. Nous questionnerons notamment le cadre théorique de référence, les définitions mobilisées, les pratiques observées, le cadre géographique, la nature des partenaires, les apports et limites, les facteurs de succès de ces pratiques. Nous établirons des classifications. Dans un troisième temps nous ferons apparaître les principales zones d'incertitude et proposerons de futures recherches.

Les pratiques collaboratives en vue de l'international : une notion atomisée mobilisée dans des théories variées

Pour la notion de collaboration/coopération mise en œuvre par les PME en vue de se développer à l'international il n'existe pas de définition consensuelle (Spence et al, 2008). Nous rejoignons ici le choix de ces auteurs qui définissent davantage par les objectifs que par les moyens en reprenant la définition de Moreau (2003) : les collaborations sont « des arrangements avec d'autres firmes pour compléter les compétences essentielles et/ou accroitre leur avantage compétitif dans les marchés qu'elles servent ou aspirent à servir » (p.413). Les modalités sont laissées dans le flou par le terme « arrangements ». La notion de durée n'est pas bornée, les auteurs retenant ici « un engagement sur une période de temps étendue » (p.418). Nous avons abordé notre recherche bibliographique avec une approche très large basée sur toute action ou pratique commune que des PME peuvent entreprendre en vue de se développer à l'international. Nous avons choisi de nous placer en-dehors de la notion d'alliance et de la littérature scientifique qui lui est consacrée. D'une part la notion d'alliance requiert un cadre rigide qui nous semble

trop formel et trop engageant par rapport au phénomène que nous voulons étudier. Gulati (1995, p.621) définit les alliances comme « tout accord coopératif volontaire entre firmes et qui peut inclure des contributions en capital, en technologie ou en actifs spécifiques, ce qui exclue les opérations uniques comme par exemple le partage d'un stand commun sur un salon professionnel ». Nous souhaitons observer l'ensemble des manières dont les PME peuvent participer à une œuvre commune de manière souple, y-compris informelle et ponctuelle. D'autre part le champ abondant de littérature soulevé par la notion d'alliance amènerait une extension trop lourde pour être traitée intégralement dans le même cadre que les pratiques collaboratives.

Nous retiendrons pour définir la PME le critère en vigueur aux Etats-Unis : un seuil de 500 employés (OCDE, 2004). Il est suffisamment incluant pour regrouper les PME de la plupart des pays.

Nous retiendrons pour l'internationalisation une approche pour laquelle une PME doit être reliée aux opportunités présentes à l'international (exploration) tout en étant capable de mobiliser les moyens pour les exploiter avec succès (exploitation) ; la définition utilisée par Eberhard et Craig (2013, p 387), construite à partir des définitions formulées par Oviatt et McDougall (2005a) et Welch et Luostarinen (1998) est donc retenue pour ces travaux. L'internationalisation est présentée comme « un processus d'exploration et exploitation d'opportunités qui conduit à l'engagement dans des opérations transfrontières ».

La revue de littérature nous a montré que la notion de collaboration/coopération telle que nous l'avons définie n'est pas un concept en soi en International Business. Elle prend des formes diverses et trouve sa place dans plusieurs modèles théoriques. Parmi ceux-ci le réseau est un angle d'analyse majeur. La Théorie des réseaux (Granovetter, 1973, 1985 ; Burt, 1992) place les individus dans un réseau social composé de liens forts et de liens faibles qui constitue une structure de circulation de connaissance. Des

membres peuvent être détenteurs d'information ou de connaissance présentant une certaine valeur pour les entrepreneurs ; une relation d'échange en vue de l'internationalisation peut donc avoir lieu.

Pour Granovetter les liens faibles sont pourvoyeurs d'une information nouvelle et diverse qui rompt la redondance attribuée aux liens forts. A l'inverse ceux-ci servent de support émotionnel et aident à la prise de décision. Dans le même courant théorique, Burt (1992) insiste sur l'importance de remplir les « trous structuraux » afin de pouvoir connecter entre eux des réseaux différents. La « Vue relationnelle de la firme » (Dyer et Singh, 1998) va plus loin : la firme n'est pas un agent isolé mais un acteur inséré dans un réseau ; elle a intérêt à combiner ses ressources propres avec celles de partenaires pour construire un avantage concurrentiel. La collaboration permettra de bâtir une « rente relationnelle ».

La Théorie des ressources (Wernefelt, 1984 ; Barney, 1991) offre également une place pour la collaboration. Nous savons que le manque de ressources est une faiblesse pour les PME en vue de s'internationaliser (Chetty et Campbell-Hunt, 2003). Plus coûteux, plus risqué, plus incertain que l'horizon domestique, l'horizon international requiert des ressources dont la firme peut manquer. La collaboration en vue de mutualiser des ressources pour se développer à l'international peut rejoindre cette théorie. Ces ressources peuvent revêtir des formes variées dans le cadre formulé par la littérature (voir notamment Grant, 1991). La connaissance est une ressource identifiée par la Théorie des ressources. Ainsi toute pratique collaborative consistant à échanger du savoir entre PME en vue de l'internationalisation peut trouver sa place dans le cadre de la Théorie des ressources, et réciproquement l'échange de savoir prend toute sa place dans les pratiques collaboratives envisageables. C'est également le cas dans l'approche « Knowledge-based view » (Nahapiet et Ghoshal, 1998) qui place la connaissance et ses possibilités d'échange au cœur de la stratégie des entreprises. Dès lors que la possibilité d'échanger de la connaissance existe nous trouvons la question de la capacité à l'échanger avec succès, d'une part, et d'autre part celle de l'aptitude de la firme à l'assimiler pour accroître son avantage concurrentiel. Concernant le premier aspect nous trouvons les notions de capacités relationnelles et de capital humain à l'international (Manolova, 2002) ; pour le second nous trouvons l'apprentissage organisationnel concernant la phase d'acquisition en

particulier (Huber, 1991) et la capacité d'absorption (Cohen et Levinthal, 1990).

Les pratiques collaboratives en vue de l'international sont une notion centrale dans les modèles d'internationalisation contemporains. Le modèle en réseau (Johanson et Mattsson, 1988) s'intéresse aux caractéristiques du réseau de la firme et de ses acteurs (faiblement/fortement internationalisés). Cette approche fait du réseau un moyen d'obtenir ces ressources. Dans ce modèle la pratique progressive des activités internationales va permettre à une firme de gagner en expérience et de changer de position. L'apport positif du réseau est mis en évidence par ces travaux, avec notamment l'accès à de la connaissance, à de l'expérience et le partage de ressources financières. Dans d'autres travaux Chetty et Blankenburg Holm (2000a) affirment que les relations d'affaires « ont lieu dans un décor de réseau, où les différents acteurs sont liés entre eux à travers des relations d'affaires directes et indirectes ». Les auteurs reprennent l'argument de Johanson et Mattsson : une firme insérée dans des réseaux internationaux (cas du Late starter) aura l'avantage sur ses concurrents moins insérés d'être « exposée à des idées et des expériences variées » à travers ses partenaires. Ces travaux montrent que les entreprises utilisent un réseau plus large pour s'internationaliser que celui retenu par Johanson et Mattsson : agents commerciaux, clients, fournisseurs, distributeurs, agences de développement régional, organisations de soutien à l'export, consultants et concurrents. Nous trouvons là un support pour notre décision d'ouvrir un champ très large dans le type de collaborations envisageables et le type de partenaires susceptibles d'intégrer notre revue de littérature.

Le modèle Uppsala de Johanson et Vahlne (1977, 2009, 2013)

Dans le texte publié par Johanson et Vahlne en 1977 la collaboration n'est pas un aspect central du modèle d'internationalisation incrémentale. C'est la connaissance qui est au cœur du modèle, celle-ci impactant le processus d'internationalisation de la firme. Le gain progressif d'expérience permet à la firme d'aborder des marchés à distance psychique croissante. Les auteurs mobilisent la différence entre le savoir objectif et le savoir expérientiel ; ils posent que « la connaissance expérientielle est le type de connaissance

critique dans ce contexte. Il est critique car il ne peut pas être acquis aussi aisément que le savoir objectif » (p.28). Ils ajoutent que « la connaissance peut être considérée comme une ressource » (p.28).

La révision du modèle publiée en 2009 accorde une place centrale au réseau. Les auteurs parlent de « Business network view of the firm », s'appuyant sur plusieurs études montrant que le réseau d'une firme peut soutenir son internationalisation (Ellis, 2000 ; Chetty Blankenburg Holm, 2000 ; Loane et Bell, 2006).

L'engagement mutuel entre des firmes devient un axe essentiel d'apprentissage ; Johanson et Vahlne reprennent Dyer et Singh (1998) pour qui une relation qui fonctionne est « une importante ressource pour la firme ». Les relations sont construites socialement, à travers des procédés informels. Il y a donc une faiblesse à être étranger sur un marché cible dans la mesure où l'on est exclu des relations qui y sont développées. Pour les auteurs, la firme est avant tout une unité engagée dans des activités d'échange plus que de production. Intégrant les apports du modèle de Johanson et Mattsson (1988), les auteurs voient l'internationalisation comme « un processus de développement de réseau multilatéral ». C'est à travers ces réseaux que les firmes « apprennent, et construisent de la confiance et de l'engagement – les éléments essentiels au processus d'internationalisation ». L'absence de position dans le réseau pertinent produit donc un « handicap de non appartenance » (« liability of outsidership », p. 1411). Intégrant des éléments issus de la recherche sur les processus d'apprentissage organisationnel, les auteurs ajoutent un aspect fondamental pour nos travaux : la notion de « connaissance spécifique à une relation » (« relationship-specific knowledge », p. 1416), développée par interaction avec des partenaires et qui inclut la connaissance sur les ressources et les capacités hétérogènes de chacun. La relation est donc vue désormais comme un moyen de transférer des ressources et de la connaissance entre acteurs ; cette connaissance est avant tout expérientielle. Les auteurs affirment également qu'« apprendre comment coordonner des ensembles de relations est important » (p.1416) rejoignant ainsi notamment Dyer et Singh (1998) ou Hohenthal, Johanson, Johanson (2014). Ce nouveau modèle intègre des dimensions « affectives et émotionnelles » (p. 1417) par exemple dans la capacité à intégrer de la confiance dans une relation, celle-

ci étant selon les auteurs « un pré-requis pour l'engagement » (p. 1417). Nous rencontrerons donc les notions de confiance et de comportement opportuniste dans notre revue de littérature, la confiance étant abordée au sens de Zaheer, McEvily et Perone (1998) comme un facteur permettant de réduire l'opportunisme des partenaires et de favoriser l'accomplissement de leurs obligations.

Dans le modèle révisé en 2013 les capacités dynamiques deviennent un aspect-clé du modèle en tant que capacité d'une organisation à faire évoluer sa base de ressources. Les collaborations inter-firmes trouvent leur place à plusieurs niveaux. Dans les variables de changement, l'apprentissage et la création de savoir sont réalisés avec des partenaires et peuvent donc s'inscrire directement dans le cadre des collaborations que conduit une PME. La création de confiance, élément lubrifiant du modèle, entre aussi dans le cadre de la collaboration. Pour les variables d'état du modèle, les capacités dynamiques concernent le domaine des collaborations éventuelles car le développement d'opportunités se fait en relation avec les partenaires de la firme. Une capacité plus élevée dans le domaine du développement d'opportunités impliquera une meilleure aptitude de la firme à recevoir les fruits des collaborations conduites. La prise en compte de la capacité de réseautage et la notion de position d'une entreprise dans son réseau sont des éléments importants.

Le cadre d'analyse lié à l'Entrepreneuriat international et aux entreprises de type International new ventures (Oviatt et Mc Dougall, 1994).

Ce modèle accorde une place importante aux collaborations entre entreprises sous la forme de réseaux. L'expansion rapide de l'entreprise à l'international est permise grâce à l'aptitude du fondateur à saisir les opportunités par son réseau, ses connaissances et son parcours antérieur. Connaissances et réseaux vont aider l'entrepreneur à mobiliser des ressources pour compenser la faiblesse de celles que possède la firme en interne dans certains domaines (McDougall, Shane, Oviatt, 1994). Par rapport aux PME traditionnelles les INV possèdent donc des forces liées à leur réseau. Etant souvent plus expérimenté à l'international et dans son secteur d'activité que le manager d’une PME de profil « non INV» (McDougall, Oviatt, Schrader, 2003), le manager peut mobiliser un réseau de plus grande ampleur et dispersion géographique.

Le recours à ce réseau apparaît donc comme un levier majeur de croissance dans le modèle des INV. Il leur ouvre accès à des ressources de manière souple sans que celles-ci soient nécessairement acquises sur le marché. Rappelons également que la confiance joue ici un rôle important dès l'article fondateur de l'approche INV (Oviatt et Mc Dougall, 1994) ; les auteurs postulent la présence de la confiance et des obligations morales plutôt que celle de l'opportunisme, la coopération dominant l'opportunisme.

Plusieurs travaux examinés ici se basent principalement sur le cadre de l'Entrepreneuriat international (Ciravegna et al, 2014 a et b ; Musteen et al, 2010 et 2014 notamment). Signalons enfin que Zain (2006) place son étude dans le cadre méthodologique du modèle Uppsala et de celui des International New Ventures et conclut que le rôle du réseau est un élément commun aux deux modèles.

Les pratiques collaboratives des PME en vue de se développer à l'international : analyse des articles sélectionnés

La sélection des articles

La sélection s'est faite par un procédé en 3 étapes.

Nous avons inclus dans notre recherche les notions de collaborations, coopérations, pratiques collaboratives des PME.

Premièrement la sélection des travaux étudiés s'est déroulée à partir d'une recherche sur la base de données Ebscohost. Nous avons mobilisé les groupes de mots-clés suivants : « SMEs, cooperation, international », « SMEs, collaboration, International », « SMEs, collaborative ties, international » puis enfin « SMEs, network, international » sur la période 1995-2015 pour les revues scientifiques à comité de lecture.

Il est apparu que la collaboration entre PME est très souvent abordée sous l'angle du réseau (« network ») et que le dernier groupe de mots était le plus riche en résultats (497). Les résultats de chaque recherche ont été passés en revue. Les principaux motifs de non sélection d'articles ont été les suivants :

- Article trop centré sur l'innovation, la technologie, la production

- Thématiques trop restrictives

- Cadre théorique trop étroit ou trop éloigné de notre projet

- Article non suffisamment centré sur les PME

- Article orienté sur les alliances

Nous avons privilégié les articles issus des revues classées rang 1 ou 2 dans le classement FNEGE ou son équivalent dans d'autres classements. Exceptionnellement certains articles ont été choisis avec un rang inférieur en raison de l'intérêt de leur objet de recherche ou de leur auteur. 23 articles ont été retenus.

Deuxièmement nous avons retenu des articles proposés par Ebscohost de manière spontanée pour leur lien avec la recherche effectuée ou avec les travaux des auteurs déjà retenus. Les critères mentionnés ci-dessus ont alors été appliqués à ces articles complémentaires.

Troisièmement nous avons inclus des travaux fondamentaux qui sont mentionnés dans les références bibliographiques de nombreux articles que nous avons retenus. Il nous a semblé indispensable de les inclure, comme par exemple ceux de Dyer et Singh (1998), Johanson et Vahlne (1977, 2009), Vahlne et Johanson (2013), Ellis (2000), Sharma et Blomstermo (2003), Blomstermo et al (2004).

Finalement ce sont 40 articles qui composent cette revue de littérature ; leur liste est présentée en annexe.

Les études sélectionnées et leurs caractéristiques

Parmi les 40 articles retenus 36 comportent des études empiriques et 4 mobilisent des approches conceptuelles. Dans le profil des entreprises retenues et lorsque le caractère de PME est explicité, le seuil de 250 employés est la plupart du temps adopté. Certaines études imposent en revanche des seuils propres, par exemple un seuil minimal de 20 employés (Saint-Pierre et al, 2014) ou un seuil maximal de 500 employés (Ojala, 2009, Haahti et al, 2005). Globalement les articles retenus font apparaître un profil de PME compatible avec le seuil de notre définition (500 employés).

La chronologie des articles illustre l'actualité du sujet et l'accélération de la production scientifique dans

le domaine observé : 18 articles (soit 45%) relèvent de la seule période 2010-2015. Ces articles récents permettent d'enrichir notre analyse par rapport à celle réalisée dans des travaux plus anciens (Hoang et Antoncic, 2003 : Pao et Johanson, 2012).

Le cadrage théorique : les principales théories mobilisées (Tableau 1)

Le cadre théorique fait apparaître une tendance à la convergence vers les modèles Uppsala, des International New Ventures, de la Théorie des réseaux et de la Théorie des ressources. L'analyse des pratiques collaboratives sous l'angle des ressources qu'elles procurent (Théorie des ressources mobilisée dans 17 cas), au moyen de l'échange placé dans le cadre de la Théorie des réseaux (22 cas), en cohérence avec le modèle Uppsala (mobilisé dans 27 cas) et/ou le modèle INV est donc une tendance de fond pour la littérature que nous avons étudiée. Chetty et Wilson (2003) mobilisent par exemple des typologies issues de la Théorie des ressources ainsi que les modèles Uppsala et INV.

Signalons enfin le rôle de l'approche par l'apprentissage organisationnel (Nahapiet et Ghoshal, 1998) dans 10 cas, la collaboration entre PME étant vue comme le moyen d'obtenir et d'intégrer de la connaissance et des pratiques pour bâtir un avantage concurrentiel.

Les définitions retenues dans les travaux

Nous constatons que la notion de pratiques collaboratives n'a pas de forme solide dans la littérature. Un premier groupe de travaux choisit de la définir par les formes que prennent ces pratiques (9 formes de comportement identifiés dans la littérature par Boehe, 2013) alors que la plupart des études utilisent une approche plus large et souple. Nous avons vu préalablement la définition retenue par Spence et al (2008). Saint-Pierre et al (2014) élargissent encore leur approche avec « le fait de coopérer présentement à des alliances ou des ententes avec divers partenaires pour la réalisation de diverses activités » (p.79). La durée, la nature des actions comme celle des partenaires sont appréciées de manière libre. Haahti et al (2005) rejoignent cette approche : « un processus par lequel des individus, groupes et organisations se

retrouvent, interagissent et forment des relations pour un bénéfice mutuel » (p.127). Cette approche très large regroupe les relations inter-firmes et inter-individuelles.

Une deuxième catégorie d'auteurs choisit de mobiliser la notion de réseau. Dès lors ce ne sont plus les pratiques qui constituent l'architecture de la recherche mais plutôt le réseau d'acteurs dans lequel elles s'inscrivent. Cette approche présente l'avantage d'adosser les travaux à un cadre solide grâce en particulier à la Théorie des réseaux ce qui n'est pas le cas pour l'approche via les pratiques collaboratives. Elle présente toutefois le risque de s 'éloigner de l'étude des pratiques pour favoriser celle des acteurs et/ou de leurs relations. Un autre objet de complication est l'absence de définition consensuelle pour la notion de réseau. Le terme a été abordé de manière très large (Shaw, 2006), ce qui complique les analyses et comparaisons de résultats entre études. Ainsi Haahti et al (2005) utilisent le terme « réseau » mais il n'est pas placé dans le cadre de la Théorie du réseau social : il est appliqué comme synonyme de « stratégie collaborative ou coopérative ». Les auteurs mentionnent : « collaborative/cooperative arrangements, clusters/networks and strategic alliances are often used interchangeably » (P127).

Dans 39 cas sur 40 (soit 82,5 %) la référence au réseau est explicite. L'entreprise et/ou l'entrepreneur est donc présenté comme un acteur ayant des interactions avec d'autres dans une perspective collective. L'étude de Chetty et Campbell Hunt (2003) ne mobilise pas la notion de réseau ; le terme n'apparait pas dans l'article. C'est la seule dans notre sélection.

La notion de réseau est donc employée dans des approches de largeur variable. Plusieurs distinctions sont pourtant mobilisées, par exemple : le caractère professionnel ou social des acteurs (réseau professionnel/réseau social pour Chetty et Blankenburg Holm, 2000a et b ou Dyer et Singh, 1998) ; leur nature (liens inter-personnels/inter-firmes, Kenny et Fahy, 2013) ; la formalité du lien (lien formel/informel pour Spence et al, 2008) ; la nationalité des acteurs (nationaux/internationaux, Musteen et al, 2010). Signalons ici une convergence : le réseau et la collaboration sont presque toujours observés sous l'angle des rapports professionnels (38 cas) alors que les liens dits « sociaux » ou « personnels » (familles, amis, connaissances) ne sont inclus que pour 16 études (40%) et jamais utilisés seuls.

Concernant la distinction verticalité/horizontalité de la relation, 31 articles incluent les relations horizontales mais tous les articles incluent les liens verticaux sauf un : Chetty et Wilson, 2003. Dans le cas de relations horizontales le partenaire pourra être un concurrent direct.

Nous trouvons donc des travaux qui partent d'un spectre large de partenaires (Zain, 2006 ; Kontinen et Ojala 2011 a, b, c ; Ciravegna et al, 2014 notamment) pour aller jusqu'à une vision beaucoup plus ciblée (Oehme 2015, Kenny et Fahy, 2013 notamment).

La méthodologie utilisée (Tableau 2)

36 articles sélectionnés sont basés sur des études empiriques contre 4 pour des approches conceptuelles ; seulement 5 études longitudinales ont été réalisées parmi notre sélection malgré plusieurs appels à des travaux en ce sens (Johanson et Vahlne, 2009 et 2013).

Les approches mobilisées répondent à une distribution assez équilibrée :18 cas qualitatifs contre 14 cas pour l'approche quantitative ; observons toutefois que les études qualitatives sont fortement regroupées autour des travaux de 2 groupe d'auteurs : Chetty et al, Kontinen et Ojala (7 travaux). Par ailleurs 4 études combinent les 2 approches : Coviello et Munro (1995), Loane et Bell (2006), Mesquita et al (2008), Ciravegna et al (2014).

La nationalité des entreprises observées (Tableau 3).

Nous remarquons que les entreprises européennes sont un objet d'étude majeur ; elles figurent dans 20 articles (50 % des cas), seules (16 articles) ou avec des entreprises d'autres régions (Hohenthal et al, 2014 par exemple). Au-delà du poids de l'Océanie (11 études) les autres régions sont des zones peu ou pas étudiées. Si l''Europe occupe une place importante dans les études réalisées c'est grâce aux travaux menées dans les pays scandinaves ; la France n'est pas représentée.

Les secteurs d'activité des entreprises et leur niveau de technologie (Tableaux 4 et 5)

Les travaux réalisés concernent avant tout l'industrie (50 % des études empiriques) et des secteurs mixtes ou non différenciés (36 %). Le niveau technologique (fort ou faible) n'est pas un critère mobilisé par un nombre important d'études : seules 33 % sont focalisées sur des niveaux spécifiques.

Les champs géographiques de la collaboration (Tableau 6)

La distinction entre collaboration domestique et internationale est assez peu présente dans notre revue de littérature. Néanmoins là où le critère est mobilisé une tendance de fond se dégage : la valeur de la diversité et de l'ampleur géographique du réseau. Donckels et Lambrecht (1995) montrent que ce sont les relations régionales qui ont le moins de valeur ; Andersen (2006), Blomstermo et al (2004), Donckels et Lambrecht (1995), Haati et al (2005), Musteen et al (2010) apellent à un réseau de grande ampleur géographique avec des connexions internationales. Si le rôle des collaborations locales est défendu dans 2 cas (Chetty et Campbell-Hunt, 2003 et Boehe, 2013) il n'est jamais jugé supérieur aux collaborations internationales. Plus globalement, citons Vahlne et Johanson (Modèle Uppsala révisé, 2013) pour qui le critère de la frontière entre réseau domestique et international est désormais jugé absolument non pertinent ; cette conclusion est également totalement cohérente avec l'approche du modèle des International New Ventures.

Les partenaires de la firme dans la collaboration (Tableaux 7 a et b)

Les travaux font ressortir un large spectre d'acteurs. La première distinction est entre liens professionnels/liens personnels. Il y aura des partenaires d'affaires (relations basées sur un lien professionnel) et des contacts personnels (relations basées sur un lien privé, non professionnel) dénommées alternativement « lien social », « lien personnel », « liens informels », ces 3 derniers termes se recouvrant en tout ou partie suivant les études. Apparaissent comme partenaires professionnels les clients, fournisseurs, distributeurs, agents commerciaux, experts, consultants, agences de soutien à

l'exportation, autres entreprises en général (dans la même filière ou non, PME ou grands groupes), partenaires de joint-ventures, banques, associations d'entrepreneurs, organisations à but non lucratif, organisations de consommateurs, associations, Universités, administrations, centres de recherche, concurrents, contacts rencontrés sur des salons, anciens collègues et employés. Les contacts personnels sont les liens familiaux, amis et connaissances, rencontres fortuites, anciens collègues devenus amis, membres d'un même club.

Par ailleurs la distinction entre liens faibles et forts est fréquemment opérée. Il ressort de ces travaux une tendance à soutenir les positions riches en information et l'élargissement du réseau vers de nouveaux acteurs, ce qui rejoint le rôle des liens faibles. Mais d'autres résultats donnent la primauté aux liens forts. Une synthèse intéressante est donnée par Kontinen et Ojala (2011c) : les liens faibles fournissent des informations pour obtenir de nouveaux contacts dans un pays étranger ; les liens forts seront utilisés pour développer les opérations dans le pays étranger. D'une autre manière Shaw trouve une place à chaque type de lien : les dirigeants de PME ont des liens forts, leurs employés bénéficient de liens faibles qui permettent d'obtenir de l'information utile pour la firme dans leur environnement relationnel.

Une synthèse est présentée ci-dessous pour les études ayant traité ce point de manière explicite.

Soutient les liens faibles	Soutient les liens forts	Soutient liens faibles et liens forts
Eberhard et Craig (2013) Freeman et al (2006) Kontinen et Ojala (2011a et 2011b) Musteen et al (2010) Sharma et Blomstermo (2003)	Kenny et Fahy (2007) Musteen et al (2014 Schweizer (2013) Tang (2011)	Kontinen et Ojala (2011c) Shaw (2006)

Il est difficile de dégager une tendance sur la valeur des partenaires sous l'angle de vue d'une collaboration verticale ou horizontale. Nous relevons qu'aucune forme ne s'impose ; néanmoins il est intéressant de relever que les liens horizontaux, y-compris avec les concurrents (inclus dans le champ de 10 études), ne sont jamais identifiés en particulier comme un facteur préjudiciable à l'entreprise. Au

contraire Chetty et Wilson (2003) leur attribuent un rôle essentiel dans la performance à l'international, notamment par la mutualisation de ressources et la promotion commune. Chetty et Wilson (2003) et Mesquita et Lazzarini (2008) sont les seuls à placer ces relations horizontales au coeur de leur travail. La première enquête montre que les profils les plus internationaux sont ceux qui utilisent la collaboration horizontale avec les concurrents. La seconde enquête constate que les liens horizontaux et verticaux sont tous bénéfiques mais sous des formes différentes ; la collaboration avec les concurrents est encouragée car elle accroît la taille du marché global (effet « size ot the pie », p. 374).

Les résultats de la collaboration (Tableaux 8 et 9)

97,5 % des travaux passés en revue identifient des bénéfices obtenus grâce aux pratiques collaboratives et soutiennent ces pratiques. Un consensus se dégage donc malgré la diversité en termes de terrains, de méthodologie et d'approches théoriques sauf pour les travaux de Ciravegna et al (2014). On peut en déduire que le concept en soi, quel que soit la forme qu'il revêt, est bénéfique aux entreprises qui le mettent en application.

Nous choisissons de regrouper les avantages retirés de la collaboration en 4 grandes catégories. Premièrement il ressort que la collaboration permet, dans 75 % de articles étudiés, de dégager des avantages liés à la connaissance en vue de l'internationalisation. Plusieurs formes de connaissances sont identifiées dans les travaux : connaissance des marchés étrangers (concurrents, clients, chaînes de distribution, environnement politique et légal), identification d'opportunités à l'international (notamment pour Vahlne et Johanson, 2013), connaissance en matière d'internationalisation, apprentissage expérientiel, connaissance spécifique à la relation (Johanson et Vahlne, 2009).

Deuxièmement, les avantages liés à l'obtention de ressources et moyens complémentaires autres que la connaissance (obtenus dans 14 cas) peuvent adopter des formes très variées : fourniture de recommandations, obtention de crédibilité et amélioration de la réputation grâce à ces recommandations, accès à des fonds, obtention d'avantages différés comme des obligations de la part de partenaires,

fourniture d'un support émotionnel pour les décideurs, amélioration des capacités d'apprentissage, amélioration de la capacité d'innovation, aide à la décision, opportunités d'élargir encore son réseau, accès aux décideurs d'entreprises ciblées.

Il apparaît donc que l'accès aux ressources en général est un aspect majeur des retombées positives des pratiques collaboratives.

Troisièmement une réduction des coûts (10 études soit 25 % des cas) a lieu sous forme d'accès à des économies d'échelle, à des ressources à moindres coûts grâce au troc, ou via le partage du « fardeau financier » (Freeman et al, 2006, p.52), la réduction des coûts de recherche, l'amélioration de la productivité, l'accès à des mentors sous forme bénévole ou à coûts réduits appelé « sweat capital » (Loane et Bell, 2006, p.476), l'obtention de remises commerciales pour les membres du réseau.

Quatrièmement, une amélioration des résultats globaux est notée très souvent (27 cas soit 67,5 %) sans distinction précise des étapes intermédiaires ou des moyens pour y parvenir : amélioration de la propension à exporter, amélioration de l'intensité d'exportation, accélération de l'internationalisation, création d'une « rente relationnelle » (Dyer et Singh, 1998), meilleure création de valeur, amélioration de la performance financière, meilleure adaptation aux besoins du marché, meilleure entrée sur des marchés à forte distance psychique, hausse des ventes. C'est un point de convergence important.

Les limites de la collaboration (Tableau 10)

Des faiblesses et limites sont souvent attribuées aux pratiques collaboratives (25 cas soit 62,5%). Une tendance de fond apparaît tout d'abord concernant le rôle des partenaires et du réseau avec lesquels la collaboration a lieu (16 cas). Les partenaires peuvent faire preuve d'opportunisme (Dyer et Singh, 1998 ; Chetty et Agndal, 2007), devenir des concurrents (Chetty et Campbell-Hunt, 2003b), avoir des objectifs divergents (Chetty et Campbell-Hunt, 2003) ou fournir un effort non optimal (Spence et al, 2008). Ils peuvent aussi limiter la diversité de l'information disponible et produire un effet d'enfermement, de domination ou d'aveuglement (Chetty et Agndal, 2007, Kenny et Fahy, 2013, Coviello et Munro, 2005).

Plus généralement les relations existantes peuvent s'avérer peu productives et insatisfaisantes (Kontinen et Ojala, 2011c ; Loane et Bell, 2006).

Il apparaît ainsi que posséder un réseau ne suffit pas : celui-ci doit avoir une composition optimale notamment en terme de diversité et de dispersion géographique (Andersen, 2006) et être piloté de manière stratégique pour savoir construire les relations utiles et faire évoluer ou renouveler celles qui ne le sont pas (Schweizer 2013 ; Kontinen et Ojala (2011 a) ; Chetty et Agndal (2007) appellent en ce sens à exercer un contrôle sur la relation et à veiller à un partage du pouvoir avec le ou les partenaire(s).

Deuxièmement, construire et exploiter un réseau de partenaires avec qui collaborer exige du temps et des coûts (8 cas). Il est intéressant de noter que la notion de temps ne fait pas consensus que ce soit pour la mesure du temps qu'un entrepreneur doit consacrer à la mise en place et au suivi de collaborations, ou à la durée pendant laquelle il doit en attendre les premières retombées. Signalons tout d'abord que seuls Eberhard et Craig (2013) introduisent dans leurs mesures un effet de temps (1 et 2 ans, les résultats arrivant après 2 ans pour la collaboration inter-firmes) ; d'autres travaux (Hohenthal et al, 2014) appellent à étudier le réseau sous une angle dynamique mais sans fournir de propositions. Par ailleurs plusieurs études donnent des exemples de bénéfices rapides et même soudains liés au réseau, en particulier en terme de détection d'opportunités (Kontinen et Ojala, 2011a,b,c).

Troisièmement, un faisceau de résultats convergent vers le rôle de la firme étudiée à travers son comportement ou ses caractéristiques (7 cas). Certains managers n'ont pas la volonté ou la capacité pour obtenir des informations via leur réseau (Andersen, 2006) ; d'autres ont peur de la dépendance au réseau ou de la domination qu'il exercera sur leur firme (Coviello et Munro, 1995) ou méconnaissent les avantages à retirer du réseau (Freeman et al, 2006). Notons ici le caractère familial des PME (Eberhard et Craig, 2013 ; Kontinen et Ojala, 2011) qui apparaît comme un handicap dans la capacité des PME à mobiliser leur réseau de manière favorable.

Les facteurs contribuant à la mise en place de collaborations (Tableau 11)

Plusieurs éléments influent sur la capacité des managers à mettre en place des collaborations. D'une part nous identifions des facteurs liés aux capacités et profil de la firme et de son dirigeant (17 cas soit 42,5%). Le profil du dirigeant est fréquemment identifié comme un élément important. C'est le cas pour Andersen (2006) avec l'habileté des managers et leur expérience, pour Chetty et Blankenburg Holm (2000) avec la proactivité du chef d'entreprise et pour Sharma et Blomstermo (2003) avec le rôle du parcours professionnel du dirigeant, celui-ci pouvant influencer la formation de collaborations par ce qu'il fait (niveau de proactivité) et par ce qu'il est (son parcours professionnel). Schweizer (2013) mentionne également la capacité du dirigeant à reconnaître que son entreprise est un outsider situé hors des réseaux nécessaire à la croissance et la capacité des dirigeants à reconnaître les indices ou « signes déclencheurs ».

Par ailleurs nous avons identifié le profil du réseau comme étant plus ou moins pourvoyeur d'opportunités de collaborer ; les relations d'affaires existantes et passées (Johanson et Vahlne, 2009), les liens faibles (Kontinen et Ojala, 2011b) ou établissant des ponts (Kontinen et Ojala, 2011c), le recours à des intermédiaires (Sharma et Blomstermo, 2003) sont jugés comme des éléments favorables,.

Les facteurs contribuant au succès des collaborations existantes (Tableau 12)

Il apparaît que des facteurs de succès sont relevés dans 28 études (soit 70 % des cas), indiquant clairement qu'une collaboration ne produit des effets bénéfiques que sous certaines conditions. Ces facteurs seront des médiateurs ou modérateurs potentiels ; il est important de les identifier.

Le premier facteur est celui du choix des partenaires et du réseau (20 cas). Ce résultat met en évidence qu'il ne suffit pas de collaborer ; il apparaît crucial de savoir avec qui la PME va collaborer pour croitre à l'international. Le choix de partenaires adaptés apparaît explicitement dans les travaux de Spence et al (2008), Hadley et Wilson (2003), Fletcher et Harris (2001), Dyer et Singh (1998), Tang (2011). Il ressort également que ces partenaires doivent refléter une grande diversité géographique (Musteen, 2014,

Andersen, 2006 ; Haahti et al, 2005, Blomstermo et al, 2004), et que les relations doivent être élargies à de nouveaux acteurs, entretenues et reconfirmées. Ces obligations d'extension et de maintenance du réseau sont à mettre en lien avec les contraintes en temps, coûts et efforts identifiées précédemment. Nous relevons aussi des injonctions contradictoires entre d'une part l'appel à une grande diversité de partenaires et aux liens faibles (Musteen et al, 2010 et 2014 ; Kontinen et Ojala, 2011, Blomstermo et al, 2003) et d'autre part, le besoin de s'investir dans les relations, d'en cibler seulement certaines pour ne pas se disperser (Tang, 2011 ; Kenny et Fahy, 2013). Kontinen et Ojala (2011c) introduisent une nuance intéressante en distinguant la valeur du lien suivant la phase de l'internationalisation, les liens faibles servant en phase précoce pour fournir de nouveaux contacts dans un pays inconnu ; certains d'entre eux deviendront des liens forts mobilisés ultérieurement. Shaw (2006) appelle à de futures recherches en ce sens pour lever ces ambiguités.

Le rôle joué par la firme, ses employés et son dirigeant est relevé dans 18 cas (45%), démontrant l'importance de la manière de piloter la relation. Il est important de noter ici que l'importance de l'engagement et de l'implication dans la relation figure dans 9 études. Spence et al (2008) recommandent des interactions fréquentes avec les partenaires, la mise en place de routines est également proposée par Dyer et Singh (1998). Ojala (2009) relève que les relations pilotées de manière active sont les plus bénéfiques. De plus les travaux indiquent que le réseau de partenaires n'est pas figé dans le temps ; c'est au contraire un ensemble souple et évolutif qui doit s'inscrire dans une dynamique. L'entreprise doit peser sur cette dynamique pour donner forme à ce réseau. Schweizer (2013) signale l'importance de changer les liens faibles en liens forts. Kontinen et Ojala (2011) indiquent que le capital social doit être régulièrement rénové et reconfirmé. Freeman et al (2006) montrent que les relations existantes doivent évoluer pour s'adapter aux besoins des partenaires. La collaboration apparaît ainsi comme un processus continu et dynamique qui doit s'inscrire dans une forme de routine. Pour piloter son réseau l'entreprise doit posséder les capacités requises. Johanson et Vahlne placent les capacités de réseautage (« networking capability ») au cœur de leur modèle et en font une aptitude dynamique.

Une autre tendance forte est le rôle de la confiance vue comme un « lubrifiant » par Johanson et Vahlne (2009, 2013) ; il apparaît explicitement dans 11 cas (27,5%), et les termes « loyauté » (Spence et al, 2008), « aspects émotionnels de la relation » (Vahlne et Johanson, 2013), « aspects affectifs » (Johanson et Vahlne, 2009), « transparence » et « réciprocité » (Dyer et Singh) apparaissent également. La qualité de la relation humaine joue un rôle important dans le succès d'une collaboration, et la confiance doit y trouver sa place. La confiance est également un outil de contrôle souple et informel sur le réseau en mettant en place une limitation de l'opportunisme et un jeu d'obligations réciproques (Oviatt et McDougall, 1995). Elle est également jugée nécessaire à la circulation de la connaissance entre firmes (Nonaka, 1994) et nourrit un cercle vertueux coopération/confiance où l'un alimente l'autre (Nahapiet et Ghoshal, 1998). Vahlne et Johanson (2013) remarquent la confiance est « un prérequis pour l'engagement qui est un bloc essentiel pour construire une relation » (p.202). Or la confiance a besoin de temps pour s'établir (Brunetto et Farr-Wharton, 2007). Le temps faciliterait l'établissement de la confiance, laquelle permettrait de collaborer de manière fructueuse.

Propositions de futures recherches et conclusion

Les points de consensus dégagés par nos travaux concernent essentiellement le rôle bénéfique des pratiques collaboratives et la nécessité pour les PME qui les adoptent de les mettre en œuvre de manière rationnelle et volontaire. Plusieurs aspects sont insuffisamment maîtrisés par ailleurs et appellent à de futures recherches. Nous reprenons notamment ici Hohenthal et al (2014) pour qui le volet « engagement » (ou « commitment ») du modèle Uppsala revisité doit être mieux connu et constatent que « peu d'études discutent explicitement des relations et des réseaux » (p.10). La matrice ad-hoc ci-dessous peut permettre de classer les études réalisés suivant l'angle d'approche (réseau ou pratiques collaboratives) et suivant le degré de ciblage sur certains acteurs ou certaines pratiques. A l'issue de ce travail nous pouvons conclure que ce sont avant tout dans les catégories « A » et « D » que de nouvelles études sont attendues, la littérature comportant déjà des travaux à vision large sous l'angle du réseau ou des pratiques.

		Niveau de ciblage	
		Elevé	Faible
Approche	Par les pratiques collaboratives	**A**	B
	Par le réseau	**D**	C

- Le champ et la définition des pratiques collaboratives méritent d'être clarifiés. L'intérêt des collaborations horizontales doit être mieux cerné ; elles ne sont pas présentes dans le modèle Uppsala 2013 mais notre étude a identifié leur valeur.

- L'efficacité des différentes pratiques évoquées mériterait d'être mesurée.

- La notion de temps fait l'objet d'une situation paradoxale ; elle est à la fois vue comme une contrainte pesant sur les emplois du temps des managers et comme un facteur de succès.

- Le rôle des liens faibles et liens forts est également un élément clivant. Il serait utile d'étudier quel est le rôle joué par chacun, et quelle configuration de réseau est la plus équilibrée et productive pour les PME.

La matrice ci-dessous est proposée pour une future typologie des liens jugés les plus intéressants.

	Liens forts	Liens faibles
Partenaires domestiques		
Partenaires étrangers		

- Le profil des partenaires adéquats est un élément abordé dans nos travaux mais sans avoir permis de dégager d'éléments de réponse. Ce doit être un objet de recherche.

- L'Europe du Sud et de l'Ouest est un terrain peu observé, et la France un terrain vierge. Dotée de nombreuses PME, elle peut recevoir de futures recherches.

- Les conditions de construction de la confiance en vue de collaborer sont enfin un élément d'intérêt**.**

Les pratiques collaboratives entre PME en vue de l'internationalisation sont un enjeu actuel dans la littérature contemporaine en International Business ; elles sont connectées à deux modèles d'internationalisation majeurs : le modèle Uppsala et celui des International New Ventures. Nos travaux ont permis de dégager le consensus autour des apports bénéfiques de ces pratiques. Néanmoins de futures recherches devront permettre de mieux connaître les conditions de succès de ces pratiques.

Tableau 1 - Modèle théorique mobilisé

	Nombre d'études	Soit % du total
Théorie des réseaux	22	55 %
Théorie des ressources	17	42,5 %
Modèle Uppsala (toutes versions confondues soit 1988, 1997, 2009 et 2013 principalement)	27	67,5 %
Modèle des International new ventures	19	47,5 %
Théorie de l'apprentissage organisationnel	10	25 %
Autres	5	12,5 %

Tableau 2 - Type d'étude

	Nombre d'études	Soit % du total
Etudes purement qualitatives	18	45 %
Etudes purement quantitatives	14	35 %
Approche mixte	4	10 %
Etudes théoriques	4	10 %
Total	40	100 %

Tableau 3 - Origine géographique des entreprises de l'échantillon

	Nombre d'études concernées	% du total des études réalisées
Europe	20	50 %
Dont France	*0*	*0 %*
Dont pays scandinaves	*11*	*27,5 %*
Dont Europe et autres pays	*4*	*10 %*
Amérique du Nord	3	7,5 %
Amérique Centrale et du Sud	3	7,5 %
Asie	3	7,5 %
Océanie	11	2 %
Total	40	100 %

Tableau 4 - Secteur d'activité

	Nombre d'études	Soit % du total
Industrie	18	45 %
Services	5	12,5 %
Mixte ou non précisé	13	32,5 %
Non concerné	4	10 %
Total	40	100 %

Tableau 5 - Niveau de technologie

	Nombre d'études	Soit % du total
Haute technologie	6	15 %
Faible technologie	6	15 %
Mixte ou non précisé	24	60 %
Non concerné	4	10 %
Total	40	100 %

Tableau 6 - Champ géographique

	Nombre d'études	Soit en %
Domestique uniquement	4	10 %
International uniquement	3	7,5 %
Domestique et international	33	82,5 %
Total	40	100 %

Tableaux 7a et b - Type de relations identifiées

	Nombre d'études	Soit en %
Liens sociaux (famille, amis) uniquement	0	0 %
Liens professionnels uniquement	23	57,5 %
Liens sociaux et professionnels	17	42,5 %
Total	40	100 %

	Nombre d'études	Soit en %
Liens horizontaux seulement	1	2,5 %
Liens verticaux seulement	8	20 %
Liens horizontaux et verticaux	31	77,5 %
Total	40	100 %

Tableau 8 - Résultat global

	Nombre d'études	Soit en %
Soutiennent les pratiques collaboratives	39	97,5 %
Ne soutiennent pas les pratiques collaboratives	1	2,5 %
Total	40	100 %

Tableau 9 - Type d'avantages obtenus

	Nombre d'études	Soit en %
Obtention d'information et de connaissance	30	75 %
Obtention de ressources autres que la connaissance	14	35 %
Réduction des coûts	10	25 %
Amélioration des résultats globaux	27	67,5 %

Tableau 10 – Limites de la collaboration

	Nombre d'études	Soit en %
Temps, coûts et efforts requis	8	20 %
Aspects négatifs liés au partenaire ou au réseau	16	40 %
Aspects négatifs liés à la firme ou à son comportement	7	17,5 %
Insuffisances globales ou partielles de résultat	7	17,5 %
Sans objet	15	37,5 %

Tableau 11 - Facteurs contribuant à la mise en place de collaborations

	Nombre d'études	Soit en %
Facteurs liés au profil de la firme, son dirigeant et son réseau	17	42,5 %
Le réseau et son profil	7	17,5 %
Autres	5	12,5 %

Tableau 12 - Facteurs contribuant au succès des collaborations existantes

	Nombre d'études	Soit en %
Facteurs liés au profil du réseau et des partenaires	20	50 %
Facteurs liés au profil de la firme, de ses équipes et de son dirigeant	18	45 %
Dont l'engagement dans la relation	*9*	*22,5 %*
La confiance	11	27,5 %
Autres éléments	7	17,5 %
Non concerné	12	30 %

Références bibliographiques

Andersen, P.H. (2006). « Listening to the global grapevine : SME export managers' personal contacts as a vehicle for export information generation », Journal of World Business, Vol.41, N°1, p. 81-96.

Barney, J. (1991). « Firm Resources and Sustained Competitive Advantage», *Journal of Management*. Vol. 17, N°. 1, p. 99-120

Blomstermo, A.; Eriksson, K.; Lindstrand, A.; Sharma, D.D. (2004). « The perceived usefulness of network experiential knowledge in the internationalizing firm », *Journal of International Management*, Vol. 10, N° 3, p. 355-373.

Boehe, D. (2013). « Collaborate at Home to Win Abroad: How Does Access to Local Network Resources Influence Export Behavior? », *Journal of Small Business Management*, Vol. 51, N° 2, p. 167-182.

Brunetto, Y.; Farr-Wharton, R. (2007). « The moderating role of trust in SME owner/managers' decision-making about collaboration », *Journal of Small Business Management*, Vol. 45, N° 3, p. 362-387.

Chetty, S.; Campbell-Hunt, C. (2003). « Explosive international growth and problems of success amongst small to medium-sized enterprises », *International Small Business Journal*, Vol. 21, N° 1, p. 5-27.

Chetty, S.; Agndal, H. (2007). « Social capital and its influence on changes in internationalization mode among small and medium-sized enterprises », *Journal of International Marketing*, Vol. 15, N° 1, p. 1-29.

Chetty, S.; Holm, D.B. (2000a). « The role of business networks in the internationalisation of manufacturing firms: a longitudinal case study », *Advances in International Marketing*, Vol. 1, N° 1, p. 205-222.

Chetty, S.; Holm, D.B. (2000b). « Internationalisation of small to medium-sized manufacturing firms: a network approach », *International business review*, Vol. 9, N° 1, p. 77-93.

Chetty, S.K.; Wilson, H.I.M. (2003). « Collaborating with competitors to acquire resources », *International Business Review*, Vol. 12, N° 1, p. 61-81.

Ciravegna, L., Majano, S. B., Zhan, G. (2014), « The inception of internationalization of small and medium enterprises : the role of activeness and networks », *Journal of Business Research*, vol. 67, p. 1081-1089.

Ciravegna, L.; Lopez, L.; Kundu, S. (2014). « Country of origin and network effects on internationalization: A comparative study of SMEs from an emerging and developed economy », *Journal of Business Research*, Vol. 67, N° 5, p. 916-923.

Ciravegna, L.; Majano, S.B.; Zhan, G. (2014). « The inception of internationalization of small and medium enterprises: The role of activeness and networks », *Journal of Business Research*, Vol. 67, N° 6, p. 1081-1089.

Cohen, W., & Levinthal, D. A. (1990). « Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation ». *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, N°. 1, p. 128–152.

Coviello, N.E.; Munro, H.J. (1995). « Growing the entrepreneurial firm: networking for international market development », *European Journal of Marketing*, Vol. 29, N° 7, p. 49-61.

Donckels, R.; Lambrecht, J. (1995). « Networks and small business growth: an explanatory model », *Small Business Economics*, Vol. 7, N° 4, p. 273-289.

Dyer, J.H.; Singh, H. (1998). « The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage », *Academy of management review*, Vol. 23, N° 4, p. 660-679.

Eberhard, M.; Craig, J. (2013). « The evolving role of organisational and personal networks in international market venturing », *Journal of World Business*, Vol. 48, N° 3, p. 385-397.

Ellis, P.D. (2000), « Social ties and foreign market entry », *Journal of International Business Studies*, vol. 31, n°3, p. 443-469.

Fletcher, M.; Harris, S. (2012). « Knowledge acquisition for the internationalization of the smaller firm: Content and sources », *International Business Review*, Vol. 21, N° 4, p. 631-647.

Freeman, S.; Edwards, R.; Schroder, B. (2006). « How smaller born-global firms use networks and alliances to overcome constraints to rapid internationalization », *Journal of International Marketing*, Vol. 14, N° 3, p. 33-63.

Galkina, T.; Chetty, S. (2015). « Effectuation and Networking of Internationalizing SMEs », *Management International Review*, Vol. 55, N° 5, p. 647-676.

Granovetter, M. (1973), « The strength of weak ties », *American Journal of Sociology,* Vol. 78 No. 6, p. 1360-80.

Grant, R.(1991), « The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation », *California Management Review*, Vol. 33, N°3, pp. 114–135.

Gulati, R. (1995). « Social structure and alliance formation patterns: A longitudinal analysis », *Administrative science quarterly*, p. 619-652.

Gulati, R. (2007), « Managing Network resources : Alliances, Affiliations and other Relational Assets ». New York : Oxford University Press

Haahti, A.; Madupu, V.; Yavas, U.; Babakus, E. (2005). « Cooperative strategy, knowledge intensity and export performance of small and medium sized enterprises », *Journal of World Business*, Vol. 40, N° 2, p. 124-138.

Hadley, R.D.; Wilson, H.I.M. (2003). « The network model of internationalisation and experiential knowledge », *International Business Review*, Vol. 12, N° 6, p. 697-717.

Hoang, H.; Antoncic, B. (2003). « Network-based research in entrepreneurship », *Journal of Business Venturing*, Vol. 18, N° 2, p. 165-187.

Hohenthal, J.; Johanson, J.; Johanson, M. (2014). « Network knowledge and business-relationship value in the foreign market », *International Business Review*, Vol. 23, N° 1, p. 4-19.

Huber, G.P., 1991. Organizational learning: the contributing processes and the literatures. Organ. Sci. 2, p. 88–115

Johanson, J., & Mattsson, L.-G. (1988). Internationalisation in Industrial systems: A Network Approach. In N. Hood J.-E. Vahlne (Eds.), Strategies in global competition, p. 468–486. London: Croom Helm.

Johanson, J., Vahlne J.-E, (1977), « The Internationalization Process of the Firm—A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments », *Journal of International Business Studies* Vol. 8, N° 1, p. 23–32

Johanson, J.; Vahlne, J.-E. (2009). « The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership », *Journal of International Business Studies*, Vol. 40, N° 9, p. 1411-1431.

Johanson, M.; Pao, K. (2012). « Network and internationalisation, a review of more than 20 years of research », *The 28th IMP Conference*.

Kenny, B.; Fahy, J. (2013). « The role of tie strength, relational capability and trust in the international performance of high tech SMEs », *The IMP Journal*, Vol. 7, N° 3, p. 188-203.

Kontinen, T.; Ojala, A. (2011a). « International Opportunity Recognition among Small and Medium-Sized Family Firms* », *Journal of Small Business Management*, Vol. 49, N° 3, p. 490-514.

Kontinen, T.; Ojala, A. (2011b). « Social capital in relation to the foreign market entry and post-entry operations of family SMEs », *Journal of International Entrepreneurship*, Vol. 9, N° 2, p. 133-151.

Kontinen, T.; Ojala, A. (2011c). « Network ties in the international opportunity recognition of family SMEs », *International Business Review*, Vol. 20, N° 4, p. 440-453.

Leonidou L. (2004), « An Analysis of the Barriers Hindering Small Business Export Development », *Journal of Small Business Management*, Vol. 42, N°3, p. 279–302

Leonidou L.; Katsikeas, C.; Koudounaris D. (2010) « Five decades of business research into exporting: a bibliographic analysis », *Journal of International Management, Vol. 16, N°. 1, p. 78-91*

Loane, S.; Bell, J. (2006). « Rapid internationalisation among entrepreneurial firms in Australia, Canada, Ireland and New Zealand: An extension to the network approach » Styles C. (éditeur), *International Marketing Review*, Vol. 23, N° 5, p. 467-485.

Manolova, T.S.; Brush, C.G.; Edelman, L.F.; Greene, P.G. (2002). « Internationalization of Small Firms : Personal Factors Revisited », *International Small Business Journal*. Vol. 20, N°. 1, p. 9-31.

Mesquita, L.; Lazzarini, S. (2008). « Horizontal and vertical relationships in developping economies : implications for SME's access to global markets », *Academy of Management Journal*, Vol. 51, N° 2, p. 359-390.

Moreau, F. (2003) L'entreprise élargie: De nouvelles formes d'organisation. INSEP Consulting, Paris.

Musteen, M.; Datta, D.K.; Butts, M.M. (2014). « Do International Networks and Foreign Market Knowledge Facilitate SME Internationalization? Evidence From the Czech Republic », *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 38, N° 4, p. 749-774.

Musteen, M.; Francis, J.; Datta, D.K. (2010). « The influence of international networks on internationalization speed and performance: A study of Czech SMEs », *Journal of World Business*, Vol.

45, N° 3, p. 197-205.
Nahapiet, J.; Ghoshal, S. (1998). « Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage », *Academy of management review*, Vol. 23, N° 2, p. 242-266.
Nonaka, I. (1994), « A dynamic theory of organizational knowledge creation », *Organization Science*, Vol. 5, N°. 1, p. 14-37
OCDE (2004), *Les statistiques sur les PME : vers une mesure statistique plus systématique du comportement des PME*, Paris, Editions OCDE.
OCDE (2010), *PME, entrepreneuriat et international*, Paris, Editions OCDE.
Oehme, M.; Bort, S. (2015). « SME internationalization modes in the German biotechnology industry: The influence of imitation, network position, and international experience », *Journal of International Business Studies*, Vol. 46, N° 6, p. 629-655.
Ojala, A. (2009). « Internationalization of knowledge-intensive SMEs: The role of network relationships in the entry to a psychically distant market », *International Business Review*, Vol. 18, N° 1, p. 50-59.
Oviatt, B.; Mcdougall, P. (1994). « Toward a Theory of International New Ventures », *Journal of International Business, Review*. Vol. 25, N°. 1, p. 45-64.
Oviatt, B.; McDougall, P. (2005). « Defining international entrepreneurship and modeling the speed of internationalization », *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 29, p. 537–554.
Penrose, E. (1959). « The theory of the growth of the firm ». Oxford. Blackwell.
Samiee, S.; Walters, P. (1990), « Influence of Firm Size on Export Planning and Performance », *Journal of Business Research*, Vol.12, p. 141-157.
Schweizer, R. (2013). « SMEs and networks: Overcoming the liability of outsidership », *Journal of International Entrepreneurship*, Vol. 11, N° 1, p. 80-103.
Sharma, D.D.; Blomstermo, A. (2003). « The internationalization process of Born Globals: a network view », *International Business Review*, Vol. 12, N° 6, p. 739-753.
Shaw, E. (2006). « Small firm networking an insight into contents and motivating factors », *International Small Business Journal*, Vol. 24, N° 1, p. 5-29.
Spence, M.; Manning, L., Crick, D. (2008), « An Investigation into the Use of Collaborative Ventures in the Internationalization of High Performing Canadian SMEs », *European Management Journal* Vol. 26, No. 6 , p. 412–28.
St-Pierre, J.; Defays, L.; Benezech, D.; Garcia, C. (2014). « Le rôle du capital humain dans l'établissement de collaborations internationales des PME », *Management international/International Management/Gestiòn Internacional*, Vol. 18, p. 72-84.
Tang, Y.K. (2011). « The Influence of networking on the internationalization of SMEs: Evidence from internationalized Chinese firms », *International Small Business Journal*, Vol. 29, N° 4, p. 374-398.

Vahlne, J.; Johanson, J. (2013). « The Uppsala model on evolution of the multinational business enterprise – from internalization to coordination of networks », *International Marketing Review*, Vol. 30, N° 3, p. 189-210.

Welch, L.S. ; Luostarinen, R.K. (1988), « Internationalisation: evolution of a concept », *Journal of General Management*, Vol. 14 No. 2, p. 155-71.

Wernerfelt, B. (1984). « A resource-based view of the firm », *Strategic Management Journal,* Vol. 5, N° 2, p. 171–180

Zaheer, A.; Gulati, R.; Nohria, N. (2000). « Strategic networks », *Strategic management journal*, Vol. 21, N° 3, p. 203.

Zain, M.; Ng, S.I. (2006). « The impacts of network relationships on SMEs' internationalization process », *Thunderbird International Business Review*, Vol. 48, N° 2, p. 183-205.

Articles analysés dans la revue de littérature

Andersen, P.H. (2006)
Blomstermo, A., Eriksson, K., Linsdtrand, A., Sharma, D. (2004)
Boehe, D. (2013)
Chetty, S., Agndal, H. (2007)
Chetty, S., Blankenburg Holm, D. (2000)
Chetty, S., Blankenburg Holm, D. (2000)
Chetty, S., Campbell-Hunt, C. (2003)
Chetty, S., Wilson, H. (2003)
Ciravegna, L., Lopez, L., Kundu, S. (2014)
Ciravegna, L., Majano, S. B., Zhan, G. (2014)
Coviello, N. E., Munro, H.J. (1995)
Donckels, R., Lambrecht, J. (1995)
Dyer, J., Singh, H. (1998)
Eberhard, M., Craig, J. (2013)
Ellis, P.D. (2000)
Fletcher, M., Harris, S. (2011)
Freeman, S., Edwards, R., Schroder, B. (2006)
Galkina, T., Chetty, S. (2015)
Haahti A., Madupu V., Yavas U., Babakus E. (2005),
Hadley, R.D., Wilson H.I.M.(2003)
Hohenthal, J., Johanson, J., Johanson, M. (2014)
Johanson, J., Vahlne J.-E, (1977)
Johanson, J., Vahlne, J.-E., (2009)
Kenny, B., Fahy, J. (2013)
Kontinen, T., Ojala, A. (2011)
Kontinen, T., Ojala, A. (2011)
Kontinen, T., Ojala, A. (2011)
Loane, S., Bell, J. (2006)
Mesquita, L., Lazzarini, S. (2008)
Musteen, M., Datta, D. K., Butts, M. (2014)
Musteen, M., Francis, J., Datta, D.K. (2010)
Oehme, M., Bort, S. (2015)
Ojala, A. (2009)
Saint-Pierre, J., Defays, L., Benezech, D., Garcia, C. (2014)
Schweizer, R. (2013)
Sharma, D., Blomstermo, A. (2003)
Shaw, E. (2006)

Spence, M., Manning, M., Crick, D. (2008)
Tang, Y. K. (2011)
Vahlne, J-E., Johanson, J. (2013)
Zain, M., Ng, S. (2006)