



Intérêts et risques du portage commercial pour la PME : prémices d'une réflexion théorique

Pascale BUENO MERINO

Doctorante

Membre du Caen Innovation Marché Entreprise

I.A.E. de Basse-Normandie

Caen, France

Coordonnées personnelles :

5, allée des Millepertuis

37170 Chambray-les-Tours, France

Tél.: 00.33.6.63.54.35.48

@: buenomerino@iae.unicaen.fr

Résumé

Le portage commercial caractérise une relation symbiotique entre une grande entreprise et une PME innovante. Cette coopération horizontale consiste pour la PME en l'utilisation temporaire du système de distribution international d'une grande entreprise solidement implantée sur les marchés extérieurs. Elle autorise pour chacun des partenaires une création de valeur commerciale obtenue par la combinaison de ressources complémentaires. L'objet de cette communication est de proposer des éléments théoriques de définition du portage commercial et de mettre en avant les intérêts stratégiques et les risques d'une telle relation pour l'entreprise de taille petite ou moyenne.

Introduction

Les caractéristiques de l'environnement (mondialisation, bouleversements technologiques, accentuation de l'intensité concurrentielle...) ont généré des comportements coopératifs entre entités de taille similaire ou fortement dissemblable. En effet, les stratégies autonomes, développées à partir des ressources et des compétences propres à l'entreprise, se révèlent parfois insuffisantes dans un tel environnement. Dans cette perspective, la coopération se substitue à l'affrontement et contribue à une meilleure allocation des ressources en environnement incertain. La théorie de la dépendance envers les ressources, consacrée par les travaux de Pfeffer et Salancik (1978), n'exclut pas toute possibilité d' « adaptation volontaire et consciente de l'organisation à son milieu » ; elle met en exergue l'émergence de « structures d'action interorganisationnelle » et justifie ainsi les pratiques de coopération (Rojot, 1997).

Le portage commercial connu également sous l'anglicisme *piggy-back* peut être caractérisé de la façon suivante : une entreprise de taille modeste dispose temporairement du réseau international de distribution d'une grande entreprise solidement implantée sur les marchés extérieurs, moyennant le prélèvement d'une commission¹. L'étude de cette coopération horizontale se justifie par la création de valeur qu'elle autorise pour les deux partenaires. En effet, la vente d'une solution, en permettant une satisfaction plus étendue du client étranger par la combinaison de produits complémentaires, facilite l'obtention d'un gain relationnel (ou « valeur partenariale ») concédant aux deux coopérateurs un avantage concurrentiel. Pour le groupe porteur, l'avantage compétitif résulte de la combinaison originale de compétences tirées d'autres secteurs. Pour l'entreprise portée, il procède de l'accès facilité au segment de marché étranger.

L'objet de cette communication est d'insister sur le caractère symbiotique de l'accord et de répondre plus particulièrement à l'interrogation suivante : quels sont les intérêts et les risques du portage commercial pour la PME ? Certains éléments de réponse, notamment en ce qui concerne les risques de la relation pour la PME, ne constituent encore que de simples hypothèses. Notre objectif est à l'heure actuelle de construire un cadre théorique à partir d'une revue de la littérature et d'un premier entretien exploratoire réalisé avec le Directeur du département Activités Complémentaires du groupe Rhodia. Cette réflexion théorique sera confrontée ultérieurement à des données empiriques.

1. Le portage commercial : définition et tentative de conceptualisation

Avant d'envisager les intérêts et les risques de l'accord de coopération pour l'entreprise portée, nous tenterons d'élaborer une définition du portage commercial à partir des travaux réalisés en matière de « coopération symbiotique ».

¹ De 3 à 20% selon les auteurs.

1.1. Le portage commercial : une « coopération symbiotique ».

Cet accord commercial de représentation de la PME à l'étranger revêt un caractère stratégique pour les deux partenaires et peut donc être assimilé à un véritable « partenariat symbiotique »² (Koenig, 1996). *Concernant le « porté »* : il répond à sa volonté d'expansion internationale en favorisant l'accès à des marchés de proximité (Union européenne) ou de « grande exportation » (marchés lointains i.e. Asie, Etats-Unis, Moyen-Orient, Amérique latine...) et génère un effet de levier sur les ressources mobilisées par la PME par externalisation de la fonction de commercialisation³. Il s'agit de minimiser les aléas liés à la pénétration d'un marché inconnu. *Concernant le groupe « porteur »* : l'accord s'inscrit dans sa stratégie commerciale (logique de complémentarité de gamme) et satisfait à un objectif de rentabilité des structures à l'étranger par accroissement du nombre de produits commercialisés par les filiales export. De façon plus précise, le groupe intègre dans son offre industrielle des ressources technologiques détenues par la PME et dont le développement en interne se révélerait long ou coûteux, l'objectif commun étant de satisfaire au plus vite un nouveau besoin de la clientèle locale. Cette coopération asymétrique met en lumière l'interdépendance des deux entreprises dans la réalisation de cet objectif. Actuellement en France, l'activité *piggy-back* est développée essentiellement par deux groupes industriels : Rhodia et Pechiney. En ce qui concerne Rhodia, cette activité représentait en 1999 20% du chiffre d'affaires réalisé par l'ensemble des filiales commerciales export et concernait les secteurs suivants : chimie, fibres et polymères⁴. Trois cents entreprises sont actuellement portées à l'étranger par Rhodia. Quant à Pechiney, une filiale⁵ consacre spécifiquement ses activités depuis 1983 aux accords de portage commercial. Les produits susceptibles d'être commercialisés par les agences du groupe doivent être complémentaires ou s'adresser à un même segment de clientèle : produits semi-finis aluminium ou métallique. La grande entreprise dispose d'un portefeuille de cent cinquante accords.

« Force est de constater le faible nombre d'études offrant une description complète et approfondie [du] phénomène [de symbiose commerciale] (Milliot, 1998) ». Nombreux sont les travaux afférents aux « modes de mise en symbiose » : franchise, joint-venture, accord de licence... Cependant, le *piggy-back* en tant que coopération symbiotique spécifique, n'a, à notre connaissance, pas fait l'objet de recherches approfondies. Par conséquent, son étude est susceptible d'enrichir les travaux initiés par Lee Adler en 1966 et consacrés à tout rapprochement inter-firmes dont l'objectif est d'améliorer le potentiel de marché des parties impliquées. Varadarajan et Rajaratnam (1986)⁶ mettent en exergue six dimensions dans toute collaboration symbiotique : la structure temporelle, la proximité relationnelle, le champ

² Le *piggy-back* se distingue des prestations offertes par la *société de commerce international* et correspondant à une « exportation sous-traitée ». En effet, l'accord de portage commercial entraîne une relation de partenariat dans laquelle s'opère une véritable synergie entre la grande entreprise et la plus petite ; il s'agirait dans cette hypothèse d' « exportation concertée ». De plus, selon Boissy (1989), « le fonds de commerce reste acquis à la société portée » ; en conséquence, le portage n'implique pas transfert de propriété entre le porteur et le porté, contrairement à l'activité d'une société de négoce qui agit en son nom propre.

³ La filiale de distribution du groupe porteur entreprend les démarches de prospection et assure la prise de commande.

⁴ Ces informations nous ont été transmises au cours d'un entretien exploratoire réalisé en 1999 avec le Directeur du département Activités Complémentaires de Rhodia.

⁵ Il s'agit de *Sefranex*.

⁶ Cités par Milliot, 1998.

coopératif, le niveau relationnel, le foyer relationnel et l'impact sur la fonction marketing. Nous tâcherons d'élaborer une définition du *piggy-back* à partir desdites dimensions.

Tableau 1 : Les « six dimensions » de l'accord de portage commercial
(d'après Varadarajan et Rajaratnam, 1986 et Milliot, 1998)

<p>Structure temporelle (durée de l'accord)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Arrangement stratégique de long terme - Accord très flexible : possibilité de rupture annuelle - Clause de reconduction tacite
<p>Proximité relationnelle (concertation interorganisationnelle)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Importante lors de la phase de négociation de l'accord (évaluation de la complémentarité des produits, adaptation du produit de la PME à la demande du client étranger, formation de la force de vente locale...). - En cours d'accord : dépend essentiellement de l'implication de la PME dans la relation de coopération (déplacements réguliers à l'étranger + rencontre de la clientèle locale).
<p>Champ coopératif (relation bilatérale ou multilatérale)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - La structure de gouvernance est bilatérale : elle n'associe que deux co-contractants (la PME portée et la filiale locale du groupe industriel).
<p>Niveau relationnel (niveau fonctionnel ou organisationnel)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - L'accord ne concerne qu'un seul domaine spécifique de l'organisation : la fonction de distribution. Il ne génère pas de bouleversements organisationnels contrairement à la création de filiale commune.
<p>Foyer relationnel (la symbiose porte sur des produits offerts par l'un des partenaires seulement ou bien par les deux partenaires)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - La symbiose porte sur la vente conjointe du (des) produit(s) de la grande entreprise et du (des) produit(s) de la PME dans le cadre de la « vente d'un système » (ou « d'une solution »). Le groupe industriel prend généralement l'initiative de la coopération.
<p>Impact sur la fonction marketing (développement ou non d'une politique marketing commune)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Des efforts communs peuvent être entrepris en ce qui concerne la promotion du produit (traduction de documents, déplacements dans des salons étrangers...).

Afin d'enrichir la description des caractéristiques des coopérations symbiotiques, Milliot (1998) propose la définition de cinq « types relationnels » : la symbiose « latérale », la symbiose « d'impartition », la symbiose « de corrélation », la symbiose « éclectique » et en dernier lieu la symbiose dite « philanthropique » ou « missionnaire ». Cette typologie est établie via le croisement de deux critères relationnels : le champ d'activité et le segment de marché ciblés par chacun des partenaires. L'identification du *piggy-back* dans cette typologie favorisera sa distinction d'autres accords symbiotiques.

Tableau 2
Le portage commercial : une « symbiose de corrélation »
(d'après Milliot, 1998)

<p>Symbiose latérale (champs d'activité liés, segments de marché liés⁷)</p>	<p>« Ce type de coopération, entre entreprises concurrentes ou potentiellement concurrentes, est généralement appréhendé sous le terme d'alliance. Les symbiotes gardent leur autonomie managériale mais décident d'unir leurs ressources et compétences dans un domaine d'activité précis. » Exemples : accord de R&D en commun, fabrication et/ou commercialisation d'un produit commun (constitution d'une joint-venture...), etc.</p>
<p>Symbiose d'impartition (même champ d'activité mais segments de marché non liés)</p>	<p>L'activité du partenaire est située en amont ou en aval de celle du donneur d'ordre. Exemples : accords de licence, de sous-traitance...</p>
<p>Symbiose de corrélation (champs d'activité non liés mais segments de marché identiques)</p>	<p>Association d'activités indépendantes s'adressant toutefois à un même segment de marché. Finalités de la coopération : « dégager une synergie commerciale et permettre la réalisation d'une stratégie de différenciation c'est-à-dire faciliter l'obtention d'un avantage par rapport aux concurrents directs par le développement d'un réseau de relations ». Exemple : le portage commercial.</p>
<p>Symbiose éclectique (champs d'activité non liés, segments d'activité non liés)</p>	<p>Finalité de la coopération : « transcender l'image des symbiotes (proposer un même message) et permettre la mise en oeuvre d'une stratégie de différenciation ou de diversification ». Exemple : la coopération établie entre Mercedes et Swatch concernant la Smart (fabriquée par Mercedes et distribuée selon « la méthode Swatch »).</p>
<p>Symbiose philanthropique ou missionnaire (peut concerner les quatre types de rapprochement précédents)</p>	<p>Finalité de la coopération : amélioration de l'image de l'un des partenaires par la défense d'une cause sociétale.</p>

Au regard des définitions sus-mentionnées, l'accord de portage commercial correspondrait à une « symbiose de corrélation ». La synergie commerciale recherchée par les co-contractants autorise une création de valeur (perçue par le client étranger) pour chacun des partenaires. L'accord de *piggy-back* favorise en conséquence l'obtention d'un gain relationnel concédant aux deux coopérants un avantage stratégique à l'égard de leurs concurrents. En effet, la vente d'une solution, en permettant une satisfaction plus étendue du client étranger par la combinaison de produits complémentaires, facilite la mise en oeuvre d'une stratégie de différenciation pour chacun des partenaires. Pour le groupe porteur, l'avantage compétitif résulte de la combinaison originale de compétences tirées d'autres secteurs. Pour l'entreprise portée, il procède de l'accès facilité au segment de marché étranger. Porter, dans son ouvrage consacré à l'avantage concurrentiel (1986), insistait déjà sur l'importance du rapport stratégique entre produit principal et produits complémentaires dans l'accroissement de valeur perçue par le client et sur l'intérêt d'une exploitation des interconnexions entre chaînes de valeur.

⁷ Champs d'activités « liés » : les activités menées par les entreprises symbiotes sont identiques ou complémentaires sur le plan vertical.

Segments d'activité « liés » : les entreprises s'intéressent à un même groupe de clients.

Enfin, le critère de « dépendance » (i.e. d'aliénation de l'autonomie) est susceptible d'étoffer notre travail de théorisation de l'accord de *piggy-back*. A cet égard, Milliot met en exergue deux catégories de dépendance caractéristiques des coopérations symbiotiques : les « dépendances marquées unilatéralement »⁸ et les « dépendances marquées multilatéralement »⁹. S'agissant des dépendances marquées unilatéralement, l'auteur présente cinq formes de collaboration¹⁰ dont le *piggy-back*. En effet, le portage commercial peut apparaître risqué pour le partenaire de taille modeste en raison de l'asymétrie de taille.

1.2. La sélection du partenaire de taille modeste : la complémentarité des ressources

Le comportement faiblement exportateur des PME françaises est très souvent expliqué par l'existence de difficultés intrinsèques : absence de moyens financiers, faiblesses structurelles, ancrage national et préférence pour les marchés périphériques... Cependant, certains atouts viennent contrebalancer cette image négative et justifier la conclusion d'un accord de *piggy-back* : conception et fabrication d'un produit innovant, rapidité d'adaptation aux transformations de l'environnement, dynamisme des dirigeants et intérêt pour la *grande exportation* (hors Union Européenne et Afrique francophone)...

La condition de complémentarité des ressources se révèle essentielle. Le groupe porteur, dans une logique de complémentarité de gamme, met à la disposition de la PME son réseau de distribution moyennant le prélèvement d'un pourcentage sur le chiffre d'affaires réalisé par celle-ci. Dans cette perspective et au delà de toute compétence en matière de prix, les spécificités du ou des produits commercialisés par le groupe porteur sont fondamentales, ce dernier s'engageant en terme d'image auprès de sa clientèle locale. Il s'agit généralement d'un produit industriel¹¹ innovant (« apportant un plus technologique »), *non concurrent* de ceux du porteur mais complémentaire dans sa gamme afin de mieux répondre aux exigences du client. Des efforts préalables de maîtrise de la qualité ont donc été entrepris par la PME et devront être poursuivis tout au long de l'accord de portage. Une certification qualité retiendra l'intérêt de la grande entreprise. Une capacité de production suffisante de l'entreprise de petite ou moyenne dimension est également un facteur clé dans la sélection opérée par le partenaire de grande taille et un gage de succès de l'accord.

Le caractère non concurrent du produit porté doit être cependant relativisé. En effet, cette non concurrence est très étroitement liée à la spécificité du marché étranger sur lequel le produit innovant de la PME est commercialisé. En effet, le produit porté peut être estimé non concurrent parce que la grande entreprise a préféré ne pas répondre à la demande en raison d'un volume d'affaires qu'elle estimait trop insuffisant (existence d'un créneau jugé trop étroit). Toutefois, la concurrence grande entreprise/PME est susceptible de réapparaître sur des marchés caractérisés par une demande plus importante. C'est pourquoi le terme d'

⁸ « Relations caractérisées par une relative domination de l'un des partenaires »

⁹ « Relations marquées par le relatif équilibre des forces en présence »

¹⁰ Les quatre autres formes étant : l'accord de licence simple, la franchise, la prise de participation minoritaire et unilatérale et la joint-venture avec parent dominant.

¹¹ Le portage de biens de consommation présenterait des difficultés en termes de service après-vente et de stratégie marketing (importance de la marque, produit haut de gamme, risque de cannibalisation avec les produits de la PME portée...). De telles difficultés expliquent les réticences de groupes tels que LVMH quant à d'éventuelles actions de portage (Rapport Dassault, 1994).

« alliance », généralement utilisé en matière de coopération entre firmes concurrentes, peut être retenu pour qualifier les accords de portage commercial. Il intègre en effet la dimension concurrentielle de l'accord de coopération et souligne l'existence possible d'une « co-opétition » (Nalebuff et Brandenburger, 1996).

La structure de l'entreprise portée importerait plus que sa taille. Rhodia insiste sur l'existence d'une « structure export minimale », laquelle correspondrait à la présence au sein de la PME d'un personnel parfaitement bilingue. La maîtrise de la langue anglaise est une condition de base pour négocier avec les filiales étrangères du groupe. Néanmoins l'existence d'un véritable service export ne peut être exigée surtout lorsque la PME est nouvellement exportatrice. A cet égard, on peut noter l'influence de la taille sur le mode d'organisation adopté ; en effet, au delà de cinquante salariés, « plus les effectifs augmentent, plus la présence d'un service export est fréquente » (Léo, 1990). La création d'une structure spécifique dépend également de l'expérience internationale de la PME (importance du chiffre d'affaires à l'export par rapport au chiffre d'affaires global ; constitution de filiale(s) à l'étranger...). Par conséquent, la formalisation de l'organisation concernant son activité à l'étranger n'est pas discriminante dans la conclusion de l'accord ; elle est cependant révélatrice de son ambition internationale et peut constituer une sorte de garantie psychologique pour le porteur.

Le comportement du dirigeant de l'entreprise portée revêt également une certaine importance. Il se caractérise par une faible aversion pour le risque notamment en terme de dépendance ; il est nécessairement *proactif*, en ce sens qu'il doit manifester une volonté de construire l'environnement avec le soutien d'un grand groupe. L'accord de *piggy-back* doit être perçu comme une opportunité de développement et non comme une condition de survie dans un environnement incertain et turbulent (Adam-Ledunois, 1998). Cette proactivité concerne également la formation de son personnel (force de vente) afin de faciliter son émancipation au sortir de l'accord et ce grâce à l'apprentissage opéré au cours de la relation asymétrique. Certains groupes porteurs mettent en évidence l'opiniâtreté du dirigeant, doté d'un esprit suffisamment ouvert (coopérer avec un partenaire de grande taille) ; il s'agit de « démythifier les relations agneau et loup » (Lyonnet, 1996).

2. Intérêts stratégiques du portage commercial pour la PME

Afin de rendre compte de l'importance stratégique de cette coopération de court terme pour la PME, nous articulerons notre réflexion autour du concept de *flexibilité*. Au préalable, nous envisagerons deux catégories de motifs susceptibles d'animer la PME dans la conclusion d'un accord de portage commercial.

2.1. Stratégie d'implantation *versus* stratégie d'exportation

Le portage correspond à un soutien temporaire facilitant l'apprentissage d'un nouvel environnement. Il peut par conséquent s'accompagner d'investissements directs à l'étranger (création d'une filiale de commercialisation ex-nihilo ou bien co-entreprise), d'autant plus justifiés lorsqu'il s'agit de marchés éloignés. Dans cette perspective, l'accord de *piggy-back* s'assimile davantage à un *moyen* de pénétration des marchés extérieurs favorisant l'accélération du processus d'internationalisation de la PME. L'*objectif* de cette dernière est

alors la réalisation d'investissements directs à l'étranger via préalablement l'apprentissage des caractéristiques du marché éloigné (environnement économique, juridique, financier, culturel...). Toutefois, le *piggy-back* peut également revêtir un caractère très flexible pour le partenaire de taille modeste lorsque la décision d'implantation commerciale ne se justifie pas en raison de l'étroitesse du marché. Dans cette hypothèse, la coopération grande entreprise/PME permet à l'entreprise portée d'accroître son chiffre d'affaires export et de se retirer aisément du territoire étranger au terme de l'accord. En effet, la PME, en utilisant la filiale de commercialisation du groupe porteur, a évité de lourds investissements d'implantation. Elle pourra éventuellement saisir d'autres opportunités dans un pays distinct, en contractant un autre accord de *piggy-back*. Notons qu'un accord de portage commercial peut concerner simultanément plusieurs zones géographiques. Ici, le but recherché par la PME est la diffusion géographique la plus large possible de son produit afin de rentabiliser au plus vite d'importants investissements en recherche et développement et non la création de sa propre filiale de distribution, autrement dit la réalisation d'investissements directs.

2.2. Une flexibilité dynamique par l'externalisation de la fonction de distribution

La flexibilité dynamique exprime la **capacité à minimiser le délai de réaction** par rapport à une variable de l'environnement. Elle est souvent envisagée par rapport aux activités de production. Toutefois, elle concerne également et de plus en plus les activités de commercialisation (Wissler, 1993). La flexibilité dynamique procurée à la PME par la conclusion d'un accord de *piggy-back* résulte de la capacité à satisfaire très rapidement la demande d'un client étranger par le recours au système de distribution d'une grande entreprise. La durée de pénétration du marché étranger est minimisée.

La flexibilité accordée par l'accord de coopération à l'entreprise de petite ou moyenne dimension peut être également analysée au travers du « report des irréversibilités » (Lorino, 1989) liées à la décision d'implantation commerciale sur le marché étranger. En effet, l'externalisation de l'activité de commercialisation permet à l'entreprise portée d'éviter de lourds investissements jugés risqués particulièrement dans un environnement inconnu. En effet, l'engagement financier de la PME se limite au paiement d'une commission sur le chiffre d'affaires réalisé au cours de l'intermédiation. Elle permet aussi à la PME disposant d'une forte expérience internationale de rationaliser son activité de distribution internationale et de concentrer ses ressources financières sur ses activités « créatrices de valeur » (ou *core competences*) : activité de recherche et développement par exemple.

L'engagement d'une PME dans un accord de portage commercial peut être justifié par une pluralité de motivations stratégiques. Une étude réalisée en 1988 par le Ministère de l'Industrie sur un échantillon de soixante-deux accords de portage international¹² a permis d'identifier trois segments principaux d'entreprises portées classées en fonction de leurs motivations stratégiques :

1/ *accéder à un marché lointain* (existence de barrières administratives et culturelles) : la finalité de l'accord réside dans l'apprentissage d'un nouvel environnement et dans le

¹² Se reporter à l'article de L.-A. Patault paru dans *Le Moci*, n°840, 1988, pp.203-212 et intitulé « *Piggy-back* : coopérer pour gagner ».

renforcement du processus d'internationalisation (théorie de la séquentialité), autrement dit la PME dispose déjà d'une expérience de l'international.

2/ *la rationalisation du système de distribution de la PME* : il s'agit de « combler des trous » dans le système de distribution international de l'entreprise portée. Dans cette perspective, la PME multiplie les accords de portage afin d'obtenir une meilleure couverture du marché. La conclusion de l'accord ne se justifie ni par une difficulté d'accès au marché ni par une volonté d'apprentissage. L'optimisation du système de distribution (via la réalisation d'une économie de coût) est le principal motif. Ce second segment est avant tout composé de PME disposant d'une forte expérience de l'international.

3/ Le troisième segment est essentiellement composé de PME débutant leur processus d'internationalisation (très peu d'expérience et de contacts). Ces entreprises sollicitent le groupe porteur pour des raisons de coût, de délai et d'apprentissage. Le portage concerne surtout des marchés de proximité.

Toutefois, il est impératif de souligner les limites d'une telle classification en raison de la multiplicité des situations. Par exemple, il est tout à fait possible de concevoir l'existence d'un accord de *piggy-back* à destination d'un marché éloigné et conclu avec une PME débutant son processus d'internationalisation (remise en cause de la théorie de la séquentialité). Dans cette hypothèse, la PME sollicitée par le groupe industriel dans le cadre de la vente d'un système ne fait que saisir une opportunité de développement à l'étranger. Son avantage compétitif procède de l'intégration de son produit innovant dans l'offre industrielle d'une grande entreprise bénéficiant d'une forte expérience en matière de négociation internationale et disposant d'une renommée importante sur le marché éloigné.

2.3. Une flexibilité en termes d'options organisationnelles

La flexibilité générée par l'accord de *piggy-back* peut également être analysée en termes d'« options organisationnelles ». Pour Wolff (1992), l'accord inter-entreprises constitue « une option sur des activités nouvelles et incertaines, permettant éventuellement après-coup le repositionnement des acteurs ». « Cette flexibilité générée par le mode de gouvernance en réseau permet de **repousser la décision irréversible à un instant où l'incertitude aura diminué** c'est-à-dire jusqu'à l'apparition d'informations supplémentaires sur le succès de l'opération, sur le partenaire (Joffre, 1999). »

La flexibilité organisationnelle procurée par l'accord est révélée à travers l'étude de ses spécificités contractuelles, autrement dit de son mode de gouvernance. Le caractère « hybride » de la structure de gouvernance, imposé par la complémentarité des actifs, est concrétisé par l'existence d'une clause d'exclusivité réciproque destinée à « assurer la continuité des relations » (Ménard, 1997) au cours de la représentation commerciale. Autrement dit, la dépendance bilatérale impose un « mécanisme de coordination et de contrôle des transactions plus puissant que ce que permet le marché ». Cette clause d'exclusivité réciproque favorise la soustraction de ressources au marché (Barney, 1991) et donc la constitution d'un avantage compétitif. En ce qui concerne la grande entreprise, cette soustraction de ressources concerne l'accès exclusif à des produits innovants pendant une durée déterminée. S'agissant de la PME, son droit exclusif porte sur l'accès à un maillon de la

chaîne de valeur d'une grande entreprise. En effet, en contractant un accord de *piggy-back* avec une entreprise de taille modeste, la grande entreprise s'est engagée à ne pas commercialiser un produit concurrent de celui de la PME sur le marché étranger concerné par l'accord de coopération.

Le mode de gouvernance de l'accord, autrement dit son cadre juridique, va favoriser la préservation d'options organisationnelles dans le futur, « *du marché à la hiérarchie* » :

1/ *le retour au marché* : dans cette hypothèse, la PME identifie un autre intermédiaire susceptible d'assurer la distribution du produit sur le marché étranger. Différentes modalités de commercialisation de ses produits peuvent être envisagées : des relations marchandes (importateur exclusif ou bien recours à une société de commerce international) ou bien des relations partenariales (distributeur de taille plus modeste, agent à carte unique, création d'une filiale commune...).

2/ *la reconduction de l'accord* : la PME considère que le portage commercial répond totalement à ses objectifs (notamment lorsqu'elle entreprend une rationalisation de son système de distribution). La reconduction de l'accord peut être associée à une extension des zones géographiques couvertes par le portage.

3/ *l'internalisation de la fonction de distribution* : la PME établit son propre réseau de distribution à l'étranger. L'étude du marché permise par la relation d'intermédiation a révélé un fort potentiel de ventes justifiant l'implantation commerciale.

3. Les risques du portage commercial pour la PME : vers un transfert de valeur ?

L'engagement dans une relation de portage commercial mérite préalablement un examen des dangers potentiels. Ces derniers ont trait essentiellement au risque de dépendance au sortir de l'accord et à d'éventuels comportements opportunistes.

3.1. La dépendance vis-à-vis du partenaire de grande taille

Desreumaux souligne de façon générale le risque de dépendance accrue dans la relation de partenariat, *symbiotique* ou *d'impartition* (1999). D'ailleurs, à titre d'exemple en matière de partenariat symbiotique, il envisage le cas de mise à disposition du système de distribution par la grande entreprise à une PME. En contractant un accord de *piggy-back*, la PME externalise temporairement la fonction de commercialisation de son produit sur les marchés étrangers. Si elle n'entreprend pas les efforts nécessaires en termes d'apprentissage du marché, n'éduque pas sa propre force de vente aux modalités de négociation des contrats (aspect juridique et financier), elle éprouvera des difficultés certaines au sortir de la relation. Son comportement proactif résulte de la formation de son personnel et de la détermination d'une modalité de commercialisation de ses produits après l'exécution de l'accord de portage (internalisée, externalisée ou concertée). La petite ou moyenne entreprise devra anticiper les nécessaires adaptations organisationnelles entraînées par le développement de son activité sur un marché éloigné : création d'un service export lorsque celui-ci n'existe pas ou recrutement de personnel spécialisé. A cet égard, on remarque que la réalisation d'exportations sur des marchés extra-communautaires tels que l'Asie ou les Etats-Unis accroît la nécessité d'une

structure spécifique au sein de la petite ou moyenne organisation étant donné la complexité relative de ces opérations (Léo et al., 1990).

Par conséquent, l'émancipation de la PME dépendra de son implication dans la relation de coopération. Cette implication se concrétisera par de fréquents déplacements dans la filiale étrangère du groupe porteur, permettant par ailleurs de « maintenir l'intérêt de la filiale pour le produit de l'entreprise portée » (Lyonnet, 1996). Pour Wolff (1992), l'implication de l'entreprise dans la coopération favorise la réduction de l'incertitude : « la réduction de l'incertitude n'est pas purement exogène. Elle ne se fait pas par simple passage du temps mais elle est avant tout le résultat d'un processus d'apprentissage endogène qui résulte d'un minimum d'engagement dans la coopération. L'accord inter-entreprises n'est pas une position d'attente pure. Il permet un arbitrage entre recherche de flexibilité et activation d'un apprentissage interactif ».

2.2.3. L'opportunisme de la grande entreprise

Usunier souligne le possible comportement opportuniste de la grande entreprise par captation du savoir-faire. En effet, le succès de la PME sur le marché étranger peut « exciter la convoitise de l'entreprise qui possède l'implantation commerciale » (1990). Ce danger est d'autant plus manifeste que l'évaluation de la complémentarité par le groupe porteur, antérieure à la conclusion de l'accord de portage, a entraîné une description précise des spécificités du produit innovant objet de l'accord (diffusion d'informations stratégiques). L'entreprise portée a donc engagé son savoir-faire et ses compétences distinctives dans sa relation avec la grande entreprise qui peut décider d'internaliser la fabrication de son produit innovant. Toutefois, la grande entreprise peut privilégier un mode plus partenarial d'accès à la technologie (co-traitance ou simple prise de participation) et renoncer à toute internalisation ou filialisation (prise de contrôle). De plus, le danger de captation du savoir-faire spécifique de la petite ou moyenne entreprise doit être relativisé en raison du rythme rapide des innovations technologiques. En effet, en multipliant les accords de portage, le groupe renouvelle son offre industrielle, bénéficiant ainsi des nouvelles technologies. Le comportement du groupe à l'égard de la PME et donc l'autonomie stratégique de celle-ci au sortir de l'accord de portage seront fonction de la position de l'innovation sur le continuum incrémental/rupture et de la difficulté d'internalisation des compétences de la PME surtout lorsqu'il s'agit de savoir-faire tacites, c'est-à-dire difficilement transférables (exemple du procédé de fabrication). Par ailleurs, le risque d'opportunisme peut être atténué par la mise en œuvre d'une politique de propriété industrielle, ce qui suppose un engagement supplémentaire de ressources financières pour la PME.

Un autre facteur doit être pris en considération dans l'atténuation des craintes de la PME. Il s'agit de la confiance établie entre les parties à l'accord. L'importance des relations interpersonnelles doit être soulignée. Adam-Ledunois, dans l'étude d'un cas de portage commercial, insiste à cet égard sur la nécessité d'un interlocuteur unique au sein de la grande entreprise (1998). Par ailleurs, la PME négocie directement avec la filiale export du groupe qui est généralement une entreprise de taille moyenne. Cette caractéristique du contrat de portage amoindrit la distance culturelle issue de l'asymétrie de taille. Par ailleurs, « la garantie

d'une totale transparence suffit à rassurer la PME », a déclaré notre interlocuteur chez Rhodia. « Nous ouvrons tous nos livres de compte (noms et adresses des clients). »

2.2.4. Limites actuelles de notre recherche

L'absence d'étude empirique menée auprès d'un échantillon de PME nous contraint à émettre de fortes réserves sur la réalité des risques envisagés (très brièvement) par la littérature. Les éléments précédemment avancés ne constituent à l'heure actuelle que de simples hypothèses. En effet, les quelques entretiens exploratoires menés auprès d'un groupe industriel ainsi que la littérature se rapportant aux coopérations inter-entreprises nous incitent à émettre l'hypothèse suivante : le comportement volontariste de la PME, caractérisé par des déplacements fréquents à l'étranger et par une forte implication de la PME dans l'accord d'intermédiation (« des hommes dynamiques et disponibles », nous ont rapporté un groupe porteur) tend à affaiblir le risque de dépendance vis-à-vis de la grande entreprise au sortir de l'accord. Autrement dit, le portage commercial semble s'adresser à des PME bien armées pour affronter l'international. Le succès de la coopération dépendra de l'importance des ressources engagées par la PME :

- des ressources financières permettant de parer à tout « danger moral » de la relation d'agence (des déplacements réguliers à l'étranger permettront d'apprécier la qualité des décisions prises par la filiale export dans sa représentation du porté et de favoriser le contrôle du segment de marché étranger) ;
- des ressources productives permettant de répondre favorablement à l'évolution de la demande étrangère ;
- des ressources humaines favorisant l'acquisition de compétences commerciales.

Par ailleurs, le critère de « dépendance marquée unilatéralement », utilisé par Milliot pour caractériser le portage commercial, mérite d'être nuancé. La dépendance est *a priori* bilatérale. Elle peut être traduite de la façon suivante : la mise à disposition d'une compétence commerciale en contrepartie de l'intégration d'une compétence technologique dans une offre globale pendant une durée déterminée. Comparativement aux partenariats verticaux, la dépendance entre partenaires dans le cadre d'une coopération horizontale est de moindre importance. L'absence de lien *input/output* justifie cette interdépendance plus faible. La coopération horizontale apparaît pour cette raison « plus volontaire » (Brock Smith, 1997), ce qui implique une forte implication de la PME dans la relation d'intermédiation commerciale. De façon générale, cette relation horizontale apparaît beaucoup moins risquée qu'une relation verticale donneur d'ordre/sous-traitant eu égard à l'absence de dépendance économique.

Le recueil de données empiriques sur les mécanismes de protection contractuels (clause de confidentialité des données) et sur les efforts de la PME en matière de propriété industrielle permettra enfin d'évaluer le risque de captation du savoir-faire innovant de la PME par la grande entreprise.

Par conséquent, nous supposons que le portage commercial est constitutif d'un jeu à somme positive si la PME s'investit totalement dans la relation de coopération et si son développement international sur le marché concerné par l'accord ne dépend pas totalement de

la relation de portage. Une stratégie de diversification des risques liée à l'acceptation par la PME du caractère temporaire de l'accord est une condition du succès de la coopération. Elle correspondra par exemple à la recherche d'autres partenaires-distributeurs ou bien à la création d'une filiale de commercialisation ex-nihilo lorsque la décision d'implantation commerciale est justifiée.

Conclusion

La coopération grandes entreprises/PME répond à une « stratégie de gestion de la dépendance ». « Il s'agit pour la PME de réaliser que les grands groupes industriels ne sont pas forcément mal disposés à son égard. Les groupes ne sont plus des pourvoyeurs significatifs d'emplois et envisagent toutes les mesures destinées à compenser ce qu'ils ne peuvent plus apporter en termes d'emplois directs » (Saporta, 1997). On assiste par conséquent à la multiplication des projets de capital-risque, d'essaimage, de partenariats à l'export... Les rapports entre donneurs d'ordre et sous-traitants évoluent vers un contenu plus partenarial et définissent des jeux à somme non nulle. Cependant cette coopération entre entités de taille asymétrique semble concerner essentiellement des PME innovantes, dynamiques et dotées de ressources présentant un caractère stratégique pour la grande entreprise. Le portage n'échappe pas à cette règle du petit nombre. En effet, la complémentarité des ressources fonde la conclusion d'accords de *piggy-back*. Le porteur intègre dans son offre le produit innovant de la PME et assume en contrepartie la fonction de commercialisation externalisée par celle-ci.

Une relation asymétrique peut être perçue comme risquée par le dirigeant de PME. Le cas échéant, il pourra envisager d'autres modalités d'internationalisation en s'associant avec des entreprises de taille semblable. Il existe en effet des programmes européens encourageant les partenariats inter-PME (« Europarteneriat », « BC-NET » -Business Cooperation Network-, « BRE » -Bureau de Rapprochement des Entreprises-...). Les PME italiennes se regroupent dans des « consortiums » issus des districts industriels afin de réaliser leurs démarches de prospection à l'étranger. Certains préconisent l'application d'une telle formule en France. Néanmoins, certains marchés lointains restent fermés à de tels groupements en raison de l'existence de fortes barrières à l'entrée. En privilégiant la solution du portage, la PME, forte de l'expérience et de la renommée d'un grand groupe industriel, augmente ses chances de pénétration du marché ciblé. Certes, la relation asymétrique n'est pas exempte de risques. Mais leur acceptation témoigne d'un comportement proactif du dirigeant de PME dans un environnement de plus en plus turbulent. Par ailleurs, les petites et moyennes entreprises disposent d'atouts non négligeables pour mener à bien un projet d'internationalisation : une structure souple, une plus grande adaptabilité favorisant le redéploiement sur des marchés plus prometteurs...

La décision de « se faire porter » sur un marché éloigné mérite par conséquent une réflexion préalable de la part de la petite ou moyenne entreprise. Elle nécessite un examen des forces et faiblesses de l'entreprise car tout projet de développement international, autonome ou en collaboration avec d'autres partenaires, implique l'engagement de ressources et/ou des adaptations organisationnelles.

Bibliographie

Adam-Ledunois, S. (1998), « Perception et pratique de la coopération asymétrique par les moyennes entreprises industrielles », *Thèse de doctorat*, Sciences de Gestion, Caen.

Adler, L. (1979), « La stratégie de symbiose », *Harvard-l'Expansion*, pp. 85-98.

Barney, J. (1991), « Firm resources and sustained competitive advantage », *Journal of Management*, vol.17, pp.99-120.

Boissy, P. (1989), *Développement international - le choix des stratégies*, les Editions d'Organisation.

Busseau, A. (1994), *Stratégies et techniques du commerce international*, Masson.

Darréon, J.-L. et Faïçal, S. (1993), « Les enjeux des partenariats stratégiques entre grandes entreprises et PME », *Revue française de gestion*, sept.-oct., pp. 104-115.

Dassault, O. (1994), « Le portage : une technique d'internationalisation des PME », *Rapport au Premier Ministre*, mars-octobre.

Desreumaux, A. (1999), « Flexibilité », in *L'encyclopédie de la gestion et du management*, sous la direction de Le Duff, R., Editions Dalloz, p.407.

Desreumaux, A. (1999), « Partenariat », in *L'Encyclopédie de la Gestion et du Management*, sous la direction de Le Duff, R., Dalloz Gestion, pp.889-890.

Guilhon, A. (1996), « Dynamique des alliances et apprentissage organisationnel dans les PME », *Gestion 2000*, pp. 85-104.

Joffre, P. (1999), « L'économie des coûts de transaction ou le marché et l'entreprise à la fin du 20^{ème} siècle », in *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du 21^{ème} siècle*, coordonné par Koenig, G., Editions Economica, 1999, pp. 143-170.

Koenig, G. (1996), *Management stratégique*, Edition Nathan.

Léger, C. (1995), « Le partenariat entre grandes entreprises et PME : expérience ou stratégie? », *Economies et sociétés*, série Sciences de Gestion, n°21, 5/1995, pp. 7-29.

Léo, P.-Y., Monnoyer-Longé, M.-C., Philippe, J. (1990), *PME - stratégies internationales*, Economica.

Lorino, P. (1989), *L'économiste et le manager*, Editions La Découverte.

Lyonnet, B. (1996), *Pratique du marketing international*, Editions Eska.

Ménard, C. (1997), « Le pilotage des formes organisationnelles hybrides », *Revue économique*, vol.48, n°3, pp.741-750.

- Milliot, E. (1998), *Le marketing symbiotique – la coopération au service des organisations*, L'Harmattan.
- Nalebuff, B. et A. Brandenburger (1996), *La co-opétition*, Editions Village Mondial, Paris.
- Patault, L.-A. (1988), « Piggy-back : coopérer pour gagner », in *Le Moci*, n°840, pp.203-212.
- Porter, M. (1986), *L'avantage concurrentiel de l'entreprise*, Paris, InterEditions.
- Rojot, J. (1997), « Théorie des organisations » in *L'Encyclopédie de gestion* dirigée par Joffre, P. et Y.Simon, Economica, 2ème éd., tome 3, pp. 3337-3370.
- Saporta, B. (1997), « Stratégies des petites et moyennes entreprises », in *L'Encyclopédie de gestion* dirigée par Joffre, P. et Y. Simon, Economica, 2ème éd., tome 3, pp. 3105-3128.
- Usunier, J.-C. (1990), *Environnement international et gestion de l'exportation*, Editions Gestion PUF.
- Varadaradjan, P.R. et D. Rajaratnam (1986), « Symbiotic marketing revisited », *Journal of Marketing*, Vol. 50, pp. 7-17.
- Wissler, M. (1993), « Le portage à l'export et les stratégies relationnelles des PME », *Communication au colloque « PME-PMI et développement international »*, Aix-en-Provence, juin 1993.
- Wolff, S. (1992), « Accords inter-entreprises et flexibilité : éléments théoriques et application au secteur des télécommunications », *Thèse pour le doctorat*, Université Louis Pasteur.