

UNIVERSITE DE PAU ET DES PAYS DE L'ADOUR

École doctorale ED 481 « Sciences Humaines et Humanités »

Laboratoire de Recherche en Management (LIREM)

**Opportunités, risques et proximité transfrontalière :
une illustration par les PME Eurorégionales de la
Nouvelle-Aquitaine, Euskadi, Navarre**

Thèse présentée et soutenue publiquement pour l'obtention du

DOCTORAT EN SCIENCES DE GESTION

Le 6 décembre 2021 par

Isabelle DEZEST

COMPOSITION DU JURY

Rapporteurs :

Monsieur Éric LAMARQUE, Professeur des Universités à l'IAE Paris-Sorbonne

Madame Hanane BEDDI, Professeur des Universités à l'Université Paris 8

Suffragants :

Monsieur Jacques JAUSSAUD, Professeur des Universités à l'Université de Pau et des Pays de l'Adour

Madame Valérie-Inès DE LA VILLE, Professeur des Universités à l'IAE de Poitiers

Directeur de Recherche :

Monsieur Karim MACHAT, Maître de conférences HDR à l'Université de Pau et des Pays de l'Adour



« L'Université de Pau et des Pays de l'Adour n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans cette thèse. Ces écrits doivent être considérés comme propres à leur auteur. »

A Sébastien et Raymond,

Remerciements

J'exprime ma sincère reconnaissance à l'**UPPA** qui m'a permis de réaliser cette thèse de doctorat.

Je remercie chaleureusement **Karim Machat** qui a encadré cette thèse. Merci infiniment pour ton aide, tes conseils, tes relectures et ta gentillesse. J'ai beaucoup appris à tes côtés.

Merci à **Jacques Jaussaud** qui a été mon premier interlocuteur pour la réalisation de ce projet.

Merci également au **LIREM** de m'avoir accueillie. J'ai eu beaucoup de chance de pouvoir compter sur les différents séminaires pour progresser.

Je remercie **les membres du jury** d'avoir accepté de consacrer du temps à l'évaluation de ma thèse.

Aussi, rien n'aurait été possible sans la participation de tous **les répondants** ; merci à eux.

Je remercie de tout mon cœur **mes parents** et spécialement **ma mère Guinda** qui veille et encourage depuis mes premiers pas à l'école : je te dois ma réussite universitaire. Merci aussi à **mes deux sœurs. Marlène**, tu nous as montré la voie et aujourd'hui tu vas soutenir ta deuxième thèse. **Cécile**, c'est bientôt à ton tour de soutenir : dans quelques mois nous serons toutes les trois titulaires d'un doctorat. Nous sommes les premières de la famille à avoir obtenu le baccalauréat alors quelle fierté pour nous !

De tendres remerciements à **mes grands-parents**, particulièrement à **mémé Carmen** qui est une source d'inspiration intarissable. Merci à **Marius**, le petit dernier de la fratrie. Il compte lui aussi.

Je remercie **Sébastien**, mon mari, pour son soutien inconditionnel au quotidien.

Raymond, merci de tout mon cœur ! Tu es mon soleil. Merci pour tout.

Résumé

Cette thèse de doctorat s'inscrit dans le cadre de l'analyse de la PME transfrontalière. Plusieurs programmes européens pour la coopération transfrontalière ont été introduits pour soutenir le développement des PME dans leur environnement de proximité. Notre étude se sert de cette proximité comme socle pour explorer l'impact du développement transfrontalier de la PME sur sa performance. Notre recherche permet alors d'explorer la manière dont le développement transfrontalier de la PME peut lui faciliter l'accès au crédit bancaire, ce qui constitue une de ses préoccupations majeures. Le caractère unique de cette thèse réside aussi dans sa capacité à situer la PME transfrontalière en management international et ainsi à comprendre dans quelle mesure le développement transfrontalier peut-il relever d'une stratégie d'internationalisation.

Trois études qualitatives, de nature exploratoire, sont menées successivement. La première, réalisée à partir d'observations non-participantes, permet d'étudier la prise en considération du contexte transfrontalier lors de RDV bancaire sollicité par un dirigeant de PME transfrontalière pour l'obtention d'un financement. La deuxième, analyse les spécificités des PME transfrontalières et de leur dirigeant au travers l'analyse de 1300 données secondaires bancaires. La troisième et dernière étude qualitative, grâce à 31 entretiens semi-directifs, permet de révéler les ressources et motivations nécessaires au développement transfrontalier de la PME, de définir le processus de ce développement en management international et de présenter les performances de la PME transfrontalière.

Mots clés : PME transfrontalière, proximité, risques internationaux, internationalisation des PME, financement bancaire.

Sommaire

Introduction générale.....	15
Contexte actuel de la recherche.....	16
Problématique.....	17
Intérêt de la recherche.....	18
Démarche méthodologique.....	19
Annonce du plan.....	21
 PARTIE 1 : REVUE DE LITTÉRATURE.....	25
 Chapitre 1 : Le modèle spécifique de gestion des PME transfrontalières : entre proximité et préférences personnelles du dirigeant.....	29
1.1 – Un mode de gestion de la PME transfrontalière s’articulant autour du modèle de proximité.....	30
1.2 – Le développement transfrontalier de la PME, une forme d’ancrage territorial.....	54
1.3 – Un nécessaire dépassement de la mesure par la croissance de l’ambition du dirigeant de PME transfrontalière.....	70
 Chapitre 2 : Le développement transfrontalier : une vision stratégique de proximité, opérationnalisée par l’émergence d’opportunités d’affaires.....	87
2.1 – Le développement transfrontalier en PME : une vision stratégique de proximité davantage qu’une stratégie d’internationalisation.....	88
2.2 – Le transfrontalier : un environnement favorable à l’émergence d’opportunités d’affaires.....	100
2.3 – Les coopérations transfrontalières : pour une amélioration des échanges entre gouvernements locaux.....	117
 Chapitre 3 : Une évaluation spécifique et moindre du risque transfrontalier en PME : pour un accès facilité au crédit bancaire.....	133
3.1 – De la dépendance des PME au financement bancaire.....	134
3.2 – Entre hostilité d’un environnement international et sécurité permise par la proximité : un constat en faveur d’un développement transfrontalier de la PME.....	143
 Conclusion de la partie 1.....	159

PARTIE 2 : ETUDE EMPIRIQUE.....	163
Chapitre 4 : Présentation de notre stratégie d’investigation et de nos choix méthodologiques pour la conduite de notre recherche empirique.....	167
4.1 – Le choix d’une démarche qualitative à visée compréhensive.....	168
4.2 – Le design de notre étude empirique.....	179
Chapitre 5 : Observations non-participantes – Etude de la prise en considération du contexte transfrontalier lors de RDV bancaires : un levier dans le processus d’octroi de prêt.....	197
5.1 – Méthodologie de l’observation non-participante.....	200
5.2 – Négociation de l’accès au terrain.....	209
5.3 – Le déroulement de l’enquête : « faites comme si je n’étais pas là ».....	214
5.4 – Résultats et limites.....	220
Chapitre 6 : Analyse de données secondaires – Proposition d’identification des caractéristiques spécifiques de la PME transfrontalière.....	225
6.1 – L’ADS : l’exploitation de données existantes et pertinentes en vue d’une nouvelle étude.....	227
6.2 – Présentation de notre étude et réflexion méthodologique pour la conduite d’une ADS bancaires.....	234
6.3 – Présentation des résultats : une meilleure connaissance des spécificités de la PME transfrontalière.....	243
Chapitre 7 : Une évaluation spécifique et moindre du transfrontalier en PME : pour un accès facilité au crédit bancaire.....	271
7.1 – Processus de recherche et méthodologie déployée.....	273
7.2 – Présentation des principaux résultats issus des entretiens semi-directifs.....	293
Conclusion de la partie 2.....	329
Conclusion générale.....	333
Contributions théoriques de la recherche.....	334
Contributions managériales de la recherche.....	336
Limites de la recherche.....	337
Perspectives futures.....	338
Table des matières.....	341
Bibliographie.....	347
Liste des encadrés, des figures et des tableaux.....	375

Table des abréviations et des acronymes

ADS : Analyse de Données Secondaires

AMF : Autorité des Marchés Financiers

AT : Ancrage Territorial

CAB : Chargé d’Affaires Bancaires

CAP : Croissance, Autonomie et Pérennisation

CCI : Chambre de Commerce et D’industrie

CCP : Client, Consommateur et tout autre Partenaire

CEL : Compte Epargne Logement

CGET : Commissariat Général à l’Egalité des Territoires

CIFRE : Conventions Industrielles de Formation et de REcherche

CNUCED : Conférence des Nations Unies sur le Commerce Et le Développement

COSO : Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission

CSL : Compte Sur Livret

ERDF : European Regional Development Fund

ERM : Enterprise Risk Management

ETA : Euskadi Ta Askatasuna

ETI : Entreprise de Taille Intermédiaire

FEDER : Fonds Européens de DEveloppement Régional

GE : Grande Entreprise

GECT : Groupements Européens de Coopération Territoriale

GREPME : Groupe de Recherche en Economie et gestion des PME

IAP : Instrument d’Aide de Préadhésion

IEV : Instrument Européen de Voisinage

IFU : Imprimé Fiscal Unique

ISO : Organisation Internationale de Normalisation

KPI : Key Performance Indicators

KSI : Key Social Indicators

LDD : Livret de Développement Durable

MIC : Micro entreprise

MOT : Mission Opérationnelle Transfrontalière

NAEN : Nouvelle-Aquitaine, Euskadi, Navarre

NUTS : Nomenclature des Unités Territoriales Statistiques

OCDE : Organisation de Coopération et de Développement Economiques

OMC : Organisation Mondiale du Commerce

OPCVM : Organisme de Placement Collectif en Valeurs Mobilières

PEL : Plan Epargne Logement

PEP : Plan d'Epargne Populaire

PIC : Pérennité, Indépendance et Croissance

PME : Petite et Moyenne Entreprise

PMI : Petite et Moyenne Industrie

POCTEFA : Programme Interreg Espagne-France-Andorre

R&D : Recherche et Développement

RSE : Responsabilité Sociétale des Entreprises

TCN : Titres de Créances Négociables

TIC : Technologies d'Information et de Communication

UE : Union Européenne

Introduction générale

Cette thèse de doctorat étudie les opportunités, les risques et la proximité transfrontalière en PME. Cette recherche à visée exploratoire s'appuie sur plusieurs terrains de recherche afin de connaître le processus de développement transfrontalier en PME et son implication, notamment dans l'accès au financement bancaire dont elle dépend. La PME transfrontalière entre de facto dans un environnement international ; environnement international de proximité. Par conséquent, il apparaît crucial de positionner la PME transfrontalière en management international. Cette thèse, au-delà de ses apports théoriques, a aussi une vocation opérationnelle. L'objectif, entre autres, est de proposer aux PME transfrontalières des recommandations managériales qui leur permettront de valoriser les bénéfices liés à leur développement de proximité pour accéder plus facilement au crédit bancaire. Après avoir exposé le contexte actuel de notre recherche et la problématique qui en découle, nous développons l'intérêt qu'elle suscite puis la démarche méthodologique déployée. Le plan de cette thèse annoncera deux parties qui permettront de structurer et de hiérarchiser le cheminement de notre travail, tout en révélant les thèmes retenus que sont : la proximité, l'ancrage territorial, l'ambition du dirigeant de PME transfrontalière, la vision stratégique de proximité, l'opportunité d'affaires, les coopérations transfrontalières ainsi que l'évaluation des risques transfrontaliers dans un contexte de dépendance des PME au crédit bancaire.

Contexte actuel de la recherche

Depuis 20 ans, la frontière s'envisage sous un nouvel angle : elle n'est plus une frontière-barrière mais devient une frontière-coopération sous l'impulsion de l'Union Européenne et de ses programmes de soutien en faveur de la coopération transfrontalière (Leloup et Gagnol, 2017). Le processus d'eupéanisation de la gouvernance transfrontalière (Lhomel, 2008) montre que l'UE croit en ses territoires régionaux pour assurer sa croissance et son développement via des ressources humaines, logistiques et organisationnelles de proximité.

D'ailleurs, le regain d'intérêt porté aux marques locales et aux produits locaux (Kukuxumusu, Breizh Cola, Ttilika, Akerbeltz, etc...) invite à repenser le rapport des entreprises et des consommateurs au territoire. En effet, cette nouvelle tendance marque le tournant qui a été opéré par les entreprises : d'une économie désincarnée, nomade et soumise uniquement aux forces du marché, nous tendons à une économie attentive au développement d'un avantage concurrentiel durable bâti selon une logique de création de valeur partagée, dans le souci du respect de l'environnement (Le Gall *et al.*, 2013). Ainsi, la capacité de l'entreprise à bénéficier des avantages de la localisation, à se coordonner avec les autres acteurs proches géographiquement, en d'autres termes à s'ancrer au territoire, deviendrait un axe stratégique source de création de valeur.

Notre recherche, focalisée sur les territoires transfrontaliers s'inscrit totalement dans ces défis économiques, sociétaux et environnementaux et dans les priorités des politiques communautaires.

Problématique

La littérature en management international est largement développée en ce qui concerne les stratégies d'internationalisation des grands groupes mais elle l'est beaucoup moins pour les PME alors qu'elles constituent 99,9% de l'ensemble des entreprises françaises¹. Aussi, il n'existe pas à notre connaissance d'études sur le développement transfrontalier des PME, ce qui laisse un terrain d'investigations considérable. Ce constat peut être fait sur les thèmes centraux que sont la question des opportunités stratégiques transfrontalières ou encore la question des risques transfrontaliers qui conditionnent l'accès au crédit bancaire. Ce champ des possibles a été très stimulant dès le début de ce travail doctoral mais il a aussi présenté un défi. En effet, il a fallu partir du point zéro sur la thématique transfrontalière en PME, mobiliser et adapter une revue de littérature à notre sujet d'étude pour répondre à notre problématique de recherche :

Quels sont les risques et les opportunités d'une gestion de proximité transfrontalière de la PME en management international ?

Afin de mieux cerner les contours de notre question de recherche, nous proposons de la décomposer en plusieurs interrogations :

- Quelles sont les caractéristiques spécifiques de la gestion de proximité transfrontalière en PME ?
- Dans quelle mesure le développement transfrontalier de la PME relève d'une stratégie d'internationalisation ?
- Quel est l'impact du transfrontalier sur la performance de la PME ?

¹ Selon le Ministère de l'Economie des finances et de la relance, site Internet economie.gouv.fr, 2021.

Pour traiter notre problématique, nous mobilisons trois différents volets de littérature et menons nos investigations via trois canaux de recherche empirique que sont les observations non-participantes, l'analyse de données secondaires et les entretiens semi-directifs menés auprès de dirigeants de PME transfrontalières et de chargés d'affaires bancaires.

Intérêt de la recherche

Après avoir expliqué le contexte, la problématique et présenté les questions de recherche, il est nécessaire de justifier l'intérêt des futurs travaux, leur positionnement épistémologique ainsi que la démarche méthodologique mise en place. Cela permet ainsi de fiabiliser la production de nouvelles connaissances. Sur le plan scientifique, cette thèse de doctorat se positionne en sciences de gestion et intègre différentes disciplines telles que le management international, la stratégie d'entreprise, le marketing et le management de projet en vue de la collaboration des acteurs exerçant une influence positive sur le développement des échanges transfrontaliers. En étudiant des situations de gestion, ces travaux se penchent effectivement sur le savoir-faire pratique des acteurs et plus précisément sur le positionnement des organisations (Martinet, 1990).

Si les sciences de gestion contribuent à proposer des moyens pour faire évoluer les politiques publiques et sociales complexes (Dror, 1970), ce travail de thèse est pleinement concerné ; il vise en effet à soutenir le développement des échanges transfrontaliers en faisant évoluer l'appréhension de cette spécificité pour obtenir un meilleur accès au financement bancaire.

Par conséquent, l'aboutissement de ce travail vise à fournir aux PME transfrontalières un guide comprenant des éléments qui leur permettront de valoriser leur développement transfrontalier pour accéder plus facilement au crédit.

Par ailleurs, d'un point de vue académique, l'ambition de cette recherche est de répondre à la problématique citée précédemment en étudiant les opportunités et les risques d'une gestion de proximité transfrontalière en PME. Le manque de recherche scientifique dans ce domaine ouvre des perspectives d'investigation de grande amplitude. En effet, sur les 873 thèses soutenues ou en préparation sur la thématique transfrontalière, seulement 31 concernent les sciences de gestion et aucune n'étudie les PME².

Démarche méthodologique

Nous souhaitons observer le développement des PME dans le cadre transfrontalier, les interactions entre les acteurs (PME, consommateurs, bailleurs de fonds, institutions publiques, etc.) mais aussi leurs motivations. La prise en compte du contexte économique et social mais aussi du territoire dans lesquels s'insèrent ces PME transfrontalières nous invitent à retenir une démarche qualitative qui a une visée compréhensive (Dumez, 2011).

En outre, la démarche qualitative permet des allers retours entre le cadre théorique et les données empiriques. C'est un point qui nous interpelle particulièrement dans la mesure où la thématique transfrontalière n'en est qu'à ses balbutiements en sciences de gestion.

² D'après theses.fr le 8 juin 2021.

Par ailleurs, la démarche qualitative ne se passe pas non plus de manier les chiffres parce que « *tous les acteurs calculent en permanence, bien ou mal* » (Callon, 1998). C'est ce que nous nous sommes employés à faire en recueillant les données quantitatives secondaires de deux établissements bancaires.

Le paradigme épistémologique choisi constitue la clé de voute de notre travail puisqu'il précise les pratiques de recherche admissibles et la manière de justifier les connaissances issues de la recherche. Le positionnement interprétativiste, qui prévoit que la réalité est consécutive à l'interprétation du chercheur, nous paraît approprié pour analyser le processus de développement de la PME transfrontalière, son fonctionnement, les interactions avec ses différentes parties prenantes, leurs pratiques et leurs motivations en s'appuyant sur la conviction qu'ils sont le fruit entre autres d'un construit sociétal dont nous tenterons de comprendre les mécanismes. En outre, nous avons pour conviction que seule l'expérience vécue est connaissable et que nous serons indissociables de la situation étudiée pour produire de la connaissance. Aussi, il nous semble que les connaissances et l'expérience accumulées par le chercheur tout au long de son parcours professionnel ne peuvent qu'enrichir, au-delà de la description, l'interprétation d'une situation observée. Ici, nous faisons le choix de l'interdépendance du chercheur et des PME transfrontalières. Conjointement au choix du positionnement interprétativiste, différents modes de raisonnement complètent la posture épistémologique retenue et participent à la structuration de la connaissance. En effet, ces logiques de raisonnement permettent d'établir des connexions entre les lois générales et le matériau empirique.

Ce travail doctoral ne s'inscrit pas dans le cadre d'un accès au terrain facilité que permettent certains modes de financement de thèse comme le dispositif Cifre³ par exemple. Ainsi, nous avons commencé notre travail de recherche par ce que nous avons à disposition immédiatement : la théorie. C'est ce qui nous a conduits à choisir le mode de raisonnement déductif qui prévoit que le chercheur parte d'une théorie qu'il considère comme véritable et la mette en tension avec la réalité empirique.

Annnonce du plan

Notre travail doctoral se partage en deux parties, chacune subdivisée en chapitres.

La première partie de cette thèse s'inscrit dans une démarche holistique et rassemble des thématiques et fondements théoriques pluridisciplinaires qui nous servent de tremplin pour construire le design de notre recherche. **Le chapitre 1**, focalisé sur le modèle de gestion spécifique des PME transfrontalières, met en évidence le rôle central que jouent les différentes variables de la proximité dans le développement transfrontalier de la PME. **Le chapitre 2**, positionne le transfrontalier en management international et reconsidère le cycle d'internationalisation des PME. En effet, le transfrontalier ne relèverait pas d'une stratégie d'internationalisation mais serait davantage le fruit d'une vision stratégique de proximité.

³ Depuis 1981, le dispositif Cifre - Conventions Industrielles de Formation par la REcherche - subventionne toute entreprise de droit français qui embauche un doctorant pour le placer au cœur d'une collaboration de recherche avec un laboratoire public. Les travaux doivent préparer à la soutenance d'une thèse.

Pour clôturer cette partie, le **chapitre 3** présente la dépendance des PME au financement bancaire et analyse les risques spécifiques et moindres des PME transfrontalières qui seraient de nature à leur permettre un meilleur accès au financement bancaire, dans un environnement réglementaire très contraignant.

La **deuxième partie** de cette thèse présente la construction du design méthodologique de notre recherche. Le **chapitre 4** permet d'introduire le choix épistémologique de notre étude et d'expliquer par quels moyens la recherche qualitative va être déployée tout au long des trois phases qualitatives. Le **chapitre 5** présente les observations participantes menées entre des dirigeants de PME transfrontalières et leur conseiller bancaire. Ces observations constituent l'étape préliminaire à nos investigations. Elles nous permettent de compléter la revue de littérature menée en partie 1 pour affiner nos questions de recherche et cerner d'éventuels thématiques à explorer pour dessiner les contours des questions à envisager lors des entretiens semi-directifs. Le **chapitre 6** est dédié à l'analyse des données secondaires de la banque. Nous avons eu accès à plus de 1300 fiches d'identité de PME locales et leur exploitation a pour but de définir la PME transfrontalière et de mettre en lumière ses spécificités par rapport à une PME nationale ou internationale. Enfin, le **chapitre 7**, présente les résultats des entretiens semi-directifs menés auprès de PME transfrontalières et de chargés d'affaires bancaires pour répondre à notre question de recherche.

Ces deux parties sont schématisées dans la figure 1, de manière à illustrer la structuration de cette recherche doctorale.

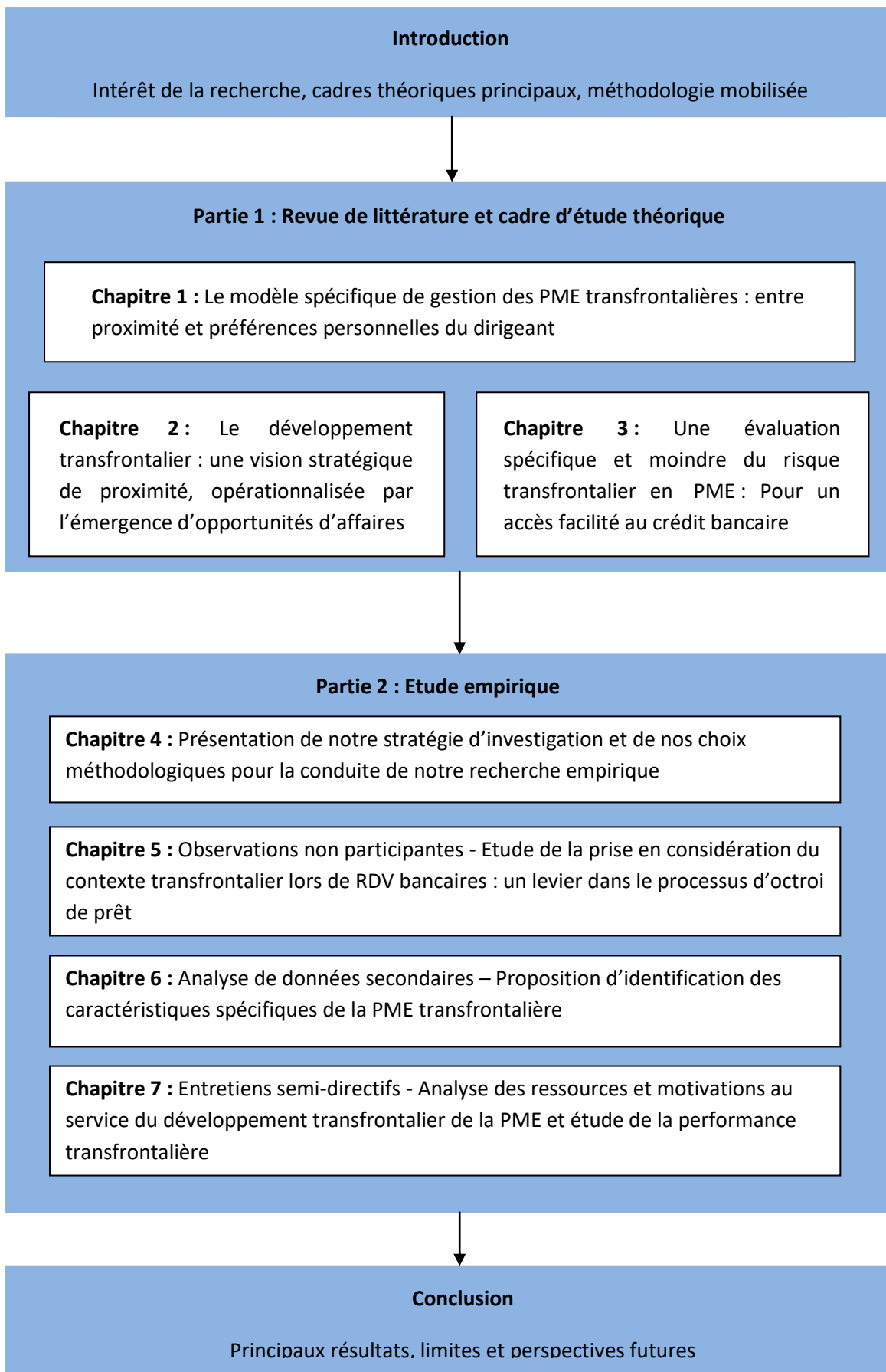


Figure 1 : Structuration de la recherche doctorale

Partie 1

Revue de littérature

La première partie de la thèse a pour objectif de déceler les origines et principaux leviers du développement transfrontalier des PME. Elle nous permet d'ores et déjà d'en identifier les bénéfices et les risques.

Pour ce faire, cette partie se décompose en plusieurs chapitres comportant des thématiques complémentaires organisées en sections. Le **chapitre 1** explore le modèle spécifique de gestion des PME transfrontalières s'articulant autour de la proximité. Le **chapitre 2** s'attache à comprendre le processus de développement des PME transfrontalières ainsi que la saisie d'opportunités d'affaires transfrontalières. Enfin, le **chapitre 3** met en évidence que les PME transfrontalières sont dépendantes du crédit bancaire et que l'environnement de proximité de celles-ci est de nature à réduire les risques pour un accès facilité au crédit bancaire.

Comme l'illustre la figure 2, le premier chapitre s'édifie comme le point de départ de notre recherche alors que les chapitres 2 et 3 nous servent davantage de support pour construire l'objet théorique de cette thèse doctorale. Ainsi, l'ensemble de ces chapitres nous permet d'acquérir des enseignements interdisciplinaires, soulevant plusieurs réflexions et raisonnements personnels.

Point de départ conceptuel de notre recherche

Chapitre 1 : Le modèle spécifique de gestion des PME transfrontalières : entre proximité et préférences personnelles du dirigeant

- ✓ Mise en exergue de l'essence même de la PME transfrontalière : la proximité.
- ✓ Mise en évidence des motivations du dirigeant de PME transfrontalière à s'ancrer à son territoire.



Construction de l'objet théorique de notre recherche

Chapitre 2 : Le développement transfrontalier : une vision stratégique de proximité, opérationnalisée par l'émergence d'opportunités d'affaires

- ✓ Appréhension du processus de développement transfrontalier des PME
- ✓ Mise en exergue de l'importance des pouvoirs publics pour coordonner les territoires transfrontaliers européens autour d'une politique de coopération commune.

Chapitre 3 : Une évaluation spécifique et moindre du risque transfrontalier en PME : Pour un accès facilité au crédit bancaire

- ✓ Mise en évidence de l'opportunité majeure des PME transfrontalières : l'octroi de financement bancaire facilité.

Figure 2 : Organisation de la revue de littérature et des concepts théoriques

Chapitre 1

Le modèle spécifique de gestion en PME transfrontalière : entre proximité et préférences personnelles du dirigeant

Résumé

La PME transfrontalière évolue dans un environnement naturel de proximité géographique, hiérarchique, temporelle, etc., (Torres, 2000). Ces différentes dimensions de la proximité sont au cœur de la gestion spécifique de la PME transfrontalière. Elles peuvent aussi être perçues et mobilisées dans une stratégie de proximité transfrontalière. La capacité de la PME transfrontalière à bénéficier des avantages de la localisation, à se coordonner avec les autres acteurs proches géographiquement, c'est-à-dire à s'ancrer au territoire, deviendrait un axe stratégique de création de valeur pour le dirigeant d'entreprise. Ses préférences personnelles jouent d'ailleurs un rôle central dans la réalisation de ses ambitions entrepreneuriales.

1.1 - Un mode de gestion de la PME transfrontalière s'articulant autour du modèle de proximité

L'objectif de cette section est d'abord de situer la PME transfrontalière dans son environnement de proximité (géographique et non géographique) (1.1.1). Ensuite, il nous faut établir le lien entre la nature même de la PME et la gestion de proximité qu'elle met en place avant d'identifier quelle est la gestion de proximité propre à la PME transfrontalière (1.1.2). Enfin, nous mettrons en exergue les éléments de cette gestion de proximité perçue par les CCP (Client, Consommateur et tout autre Partenaire) de la PME transfrontalière qu'elle peut mobiliser vis-à-vis de ses parties prenantes afin de saisir de nouvelles opportunités d'affaires (1.1.3). Il s'agit en réalité d'identifier les éléments de composition d'une stratégie de proximité transfrontalière.

1.1.1 - Introduction à la localisation « à proximité » des PME transfrontalières

L'espace transfrontalier justifie particulièrement qu'on s'intéresse à la notion de proximité et en premier lieu à la proximité géographique puisqu'il est, par essence, circonscrit autour des deux flancs d'une frontière. Ainsi, la notion de proximité géographique semble à priori, être la plus évidente à appréhender quand il est question *d'espace proche, d'ancrage local*⁴ ou encore *d'environnement naturel de proximité*. La littérature continue de reconnaître de nombreux avantages à la proximité géographique.

⁴ L'*ancrage territorial* est développé dans la section 2 de ce chapitre.

En particulier, le fait pour une entreprise d'être localisée à proximité d'autres entreprises favoriserait l'établissement de relations commerciales. Cette proximité rendrait ces relations efficaces, en facilitant les rencontres en face à face (Lähdesmäki *et al.*, 2019).

Le contexte de proximité géographique prête malgré tout à discussion. D'une part parce que la littérature ne s'est pas accordée à en dessiner les contours. Se mesure-t-elle en distance kilométrique ? En temps de transport ? En coût de déplacement ? (Lethiais, 2018).

D'autre part, depuis les années 90, de nombreux travaux théoriques se sont focalisés sur le lien entre proximité géographique, coopérations et innovations en PME. En effet, les chercheurs de *Dynamiques de Proximité* (Bouba-Olga et Grossetti, 2008 ; Carrincazeaux *et al.*, 2008 ; Rallet, 2002 ; Reru, 1993 et 2008) sont unanimes : la proximité géographique ne suffit pas à établir des relations commerciales durables. Justement, les territoires transfrontaliers sont caractérisés par des échanges durables et structurés et sont le fruit d'une construction politique locale, qui a pour objectif d'approfondir le développement du territoire unique naissant. Cette réflexion sous-entend qu'il existe d'autres dimensions de la proximité (autres que géographique) impliquées dans le développement transfrontalier de la PME. Notre objectif est donc de comprendre quelles sont les échelles de proximité sur lesquelles s'appuient les PME pour établir des relations commerciales. La proximité géographique joue-t-elle un rôle prépondérant dans le choix d'un partenaire commercial ? Quelles sont les autres dimensions (non spatiales) de la proximité ?

Ces questions semblent particulièrement pertinentes à traiter dans le cas précis des PME transfrontalières qui du fait de leurs ressources internes limitées et de leur marché circonscrit, ont spécialement besoin de coopérations externes (Bjerke et Johansson, 2015).

Ainsi, l'importance des différentes formes de la proximité en PME a-t-elle été soulignée dans le développement de la théorie de la *saillance* des parties prenantes (Discoll et Starik, 2004). Les auteurs ont montré que les parties prenantes principales d'une PME sont celles impliquées dans leur espace proche comme les membres d'un même réseau ou d'une même chaîne de valeurs. La saillance des parties prenantes pour les PME est ainsi, bien au-delà de la proximité géographique, influencée par leur *ancrage local* et par l'*enracinement* du propriétaire-dirigeant de PME dans la région ou la communauté dans laquelle il exerce son activité (Besser et Jarnagin, 2010).

De ce fait, le succès d'une PME est particulièrement lié aux relations étroites c'est-à-dire de proximité que son dirigeant entretient avec ses partenaires commerciaux (Besser et Miller, 2013 ; Courrent et Gundolf, 2009). Ce qui importerait le plus en termes de relations d'affaires serait l'existence d'un sentiment de parenté et d'amitié entre les membres de la communauté (Siltaoja et Lähdesmäki, 2015 ; Spence, 2016). Huber (2012) précise que ces relations sont partagées au-delà du contexte commercial : familiarité, proximité émotionnelle et obligations personnelles (Huber, 2012). Lähdesmäki et al., (2019) vont plus loin, en détaillant le mode de fonctionnement de la PME :

« *In a small local business, without exception, an employee becomes a close friend of yours – you know his wife, since she is a part of the same community, and your children are also friends, since they go the same school* »⁵(p.374).

⁵ « Dans une petite entreprise locale, sans exception, un employé devient un de vos amis proches - vous connaissez sa femme, car elle fait partie de la même communauté, et vos enfants sont également amis, car ils sont scolarisés dans la même école ». Traduit par nous.

Ainsi, la récente littérature sur cette thématique nous permet de nous rendre compte que la seule proximité géographique est tout à fait insuffisante pour que les PME établissent des relations commerciales dans leur environnement proche. Nous souhaitons dépasser ce constat qui concernent les PME de manière générale et identifier plus clairement quelles sont les dimensions de la *proximité transfrontalière* des PME qui leur permettent de développer des relations commerciales avec leurs parties prenantes. Pour cela, il est nécessaire de comprendre dans un premier temps quelles sont les spécificités de gestion d'une PME pour pouvoir ensuite recenser celles qui sont pertinentes dans le cadre particulier d'une PME transfrontalière. En effet, Torrès (1997, 1998, 2000) a mis en exergue l'existence d'une spécificité de gestion en PME qui conduit à une gestion de proximité de celle-ci. Il s'agit, à notre connaissance, des travaux qui font référence sur la proximité en PME. Notre démarche est de bâtir un cadre théorique autour des travaux de Torrès sur la *proximité* en PME pour identifier quelles sont les dimensions de la *proximité transfrontalière* en PME.

1.1.2 - D'une spécificité de gestion à une gestion de proximité de la PME transfrontalière

Depuis une quarantaine d'années, de très nombreux travaux (Barreyre, 1967 ; Gervais, 1978 ; Dandridge, 1979 ; Candau, 1981 ; Hertz, 1982...) ont conceptualisé la gestion de la PME. Ces travaux ont permis de lister et de décrire les réalités qui diffèrent entre PME et grands groupes mais ils n'expliquent pas de quelle manière spécifique la PME est-elle gérée.

Il faut attendre les travaux de Torrès (2000) pour disposer d'un modèle de gestion de la PME qui obéit à un principe de proximité. La proximité est intrinsèque au mode de fonctionnement de la PME : c'est cette notion qui fait d'elle une entité toute particulière et qui nécessite un mode de gestion approprié, différent de celui d'une grande entreprise, et au-delà d'un grand groupe. Le nombre important de définitions de la PME renforce cette impression d'imprécision quant à la thèse d'une gestion particulière de la PME. Nous avons voulu choisir un concept PME qui soit le plus large et le plus général possible dans la mesure où notre travail est bien d'ordre général. Ainsi, nous ne nous attacherons pas particulièrement à des critères financiers comme pourrait le faire un chercheur en Finance ou à des critères de marché qui seraient privilégiés par des chercheurs en marketing par exemple. Mais alors comment choisir cette définition de la PME qui permettrait un consensus ? Nous avons retenu le concept PME du GREPME. Les chercheurs de ce laboratoire sont notamment à l'origine de la Revue Internationale PME. Il s'agit ainsi d'un acteur majeur de la recherche francophone en PME et ce depuis une vingtaine d'années. Le laboratoire du GREPME (1994) définit la PME en fonction des critères suivants :

- petite taille⁶ ;
- centralisation de la gestion ;
- faible spécialisation ;
- systèmes d'information interne et externe simples ou peu organisés ;
- stratégie intuitive ou peu développée.

⁶ La définition européenne de la PME est entrée en vigueur dans sa version actuelle le 1^{er} janvier 2005. La catégorie des PME est constituée des entreprises qui occupent moins de 250 personnes et ont un chiffre d'affaires annuel inférieur à 50 millions d'euros ou un total bilan n'excédant pas 43 millions d'euros. Dans cette définition, trois plafonds ont été définis : les micro-entreprises, les petites entreprises et les moyennes entreprises.

Ce sont les critères que nous avons retenu dans la partie expérimentale de cette thèse.

Par la suite, Torrès formalisera cette approche pour définir la PME comme un modèle de proximité (1997 et 1998). Il a montré que chaque caractéristique du concept PME du GREPME (1994) pouvait conduire à une forme particulière de proximité (Tableau 1). Notre nouvelle lecture des travaux de Torrès nous permet de relever les éléments de gestion de proximité particulièrement pertinents et ceux qui le sont moins dans le cadre d'une PME transfrontalière.

Tableau 1 : Réalisé par I.Dezest après une adaptation des travaux de Torrès (2000) analysant la gestion de la PME transfrontalière comme un mix de proximité

D'une SPECIFICITE de gestion...	...à une gestion de PROXIMITE...	...TRANSFRONTALIERE
Petite taille	Proximité géographique	- Le dirigeant connaît personnellement la majorité de ses clients - Contacts facilités avec les parties prenantes - Etablissement de relations commerciales facilité (notamment par les programmes européens de coopération transfrontalière⁷)
Centralisation de la gestion	Proximité hiérarchique	- La prise de décision repose sur le dirigeant - Réactivité dans les échanges avec les parties prenantes puisque le dirigeant de PME connaît personnellement les salariés et permet d'adopter un management personnalisé - La PME transfrontalière compacte par définition permet d'exacerber la proximité hiérarchique
Faible spécialisation	Proximité fonctionnelle Coordination de proximité	-Ajustement en temps et en heure des besoins et supervision en direct du bon déroulé des opérations
Systèmes d'information informels et simples	Systèmes d'information de proximité	- Gain de temps dans la diffusion orale des informations - Vigilance renforcée aux moindres bruits du marché local - Utilisation d'outils de communication numériques pour pallier la barrière de la langue et les pratiques commerciales différentes
Stratégie intuitive ou peu formalisée	Proximité temporelle	- Saisie intuitive des opportunités du marché - L'activité transfrontalière n'est pas prévue, ni formalisée dans un business plan

⁷ Thème abordé dans la section 4 du chapitre 2 de la première partie de cette thèse

Il nous semble essentiel de développer chaque variable de la gestion de proximité dans les paragraphes suivants puisqu'elle fait l'objet d'une revue de littérature fournie depuis les années 60. Nous expliquerons également dans quelle mesure la gestion de proximité se distingue d'une gestion de proximité transfrontalière en PME. En outre, la proximité géographique a fait l'objet d'études en 2016 et 2018 (Lethiais) venant remettre en question les certitudes des précédentes décennies.

1.1.2.1 - Une proximité géographique transfrontalière fondamentale dans l'établissement de relations d'affaires en PME

La proximité géographique a été largement détaillée dans la littérature et ce que l'on peut en retenir, c'est qu'elle permet aux PME de créer plus facilement des relations d'affaires locales. Plus récemment, la littérature (Autant-Bernard *et al.*, 2007 ; Bathelt *et al.*, 2004 ; Boschma, 2005 ; Knobens et Oerlemans, 2006 et Torre, 2009) a nuancé ce propos en précisant que la proximité spatiale devait être activée par des rencontres fréquentes pour jouer un rôle dans les interactions. « *La proximité géographique est neutre dans son essence...C'est la manière dont s'en emparent les acteurs qui est importante* » (Torre, 2009, p.81).

Ce qui a retenu notre attention dans l'approche de Torre (2009) c'est la distinction qu'il fait entre proximité géographique objective et subjective. D'une part, la proximité géographique renseigne sur la distance kilométrique et d'autre part elle peut être une perception de l'espace séparant deux entités.

En effet, il existe un caractère très relatif de la proximité géographique (Aguilera et *al.*, 2015). Par exemple, une PME peut être localisée à 50km de son partenaire commercial sans estimer être proche géographiquement de celle-ci. A l'inverse, une PME peut percevoir une proximité géographique dans une relation établie à 300km de son siège. Ce constat s'explique par le fait que les entreprises estiment la proximité géographique avec un partenaire en fonction de la proximité de l'ensemble des parties prenantes (Lethiais, 2018).

Il n'existe pas à notre connaissance une échelle de mesure de la proximité transfrontalière. Elles sont par essence cantonnées géographiquement à un espace relativement proche d'une frontière. Cependant, le Commissariat Général à l'Egalité des Territoires (CGET) et le ministère de la cohésion des territoires et des relations avec les collectivités territoriales a, pour recenser le nombre de personnes vivant dans un territoire transfrontalier, donné un indicateur de mesure de l'espace transfrontalier. Plus précisément « *la distance parcourue en une heure de voiture à partir de pôle d'emploi principal français* » (2019). Nous pouvons malgré tout, à l'instar des programmes européens pour la coopération transfrontalière, envisager un espace transfrontalier qui soit étendu d'une région à sa région limitrophe.

Au-delà de la subjectivité de la mesure de la distance, l'étude menée par Lethiais entre 2006 et 2008, nous éclaire sur le rôle effectivement joué par la proximité géographique dans le développement d'affaires commerciales ou dans la relation client-fournisseur. En effet, l'étude recense les pratiques de 2000 PME bretonnes en ce qui concerne le choix du partenaire commercial.

Deux questions étaient au centre de cette recherche : est-ce que la proximité géographique a été déterminante dans le choix des partenaires commerciaux des PME interrogées ?

Lorsque la PME déclare que la proximité géographique a été déterminante, est ce que la PME mobilise pour autant cette proximité ?

Lethiais en conclut que la proximité géographique joue un rôle central dans le choix du partenaire commercial : elle est évaluée comme facteur essentiel dans l'établissement de relations commerciales pour un tiers des PME interrogées. Un résultat plus étonnant est mis en lumière : les PME qui déclarent que la proximité a été déterminante dans le choix du partenaire commercial ne le rencontrent pas en direct plus fréquemment que les autres. Les données collectées mettent ainsi en lumière l'existence d'une très large variété de combinaisons des formes de proximités géographique et non géographique impliquées dans les relations client-fournisseur (Aguiléra *et al.*, 2012).

Si Lethiais en conclut que le positionnement géographique d'une PME est davantage un fait qu'un choix stratégique, il s'agit bien, en combinaison avec d'autres dimensions de la proximité, d'une stratégie encouragée par l'Union européenne dans le cadre de la PME transfrontalière.

1.1.2.2 - Proximité hiérarchique des PME transfrontalières : une gestion exclusive par le dirigeant sans contrôle extérieur

La gestion de la PME est exclusivement incarnée en la personne du dirigeant.

Ces phénomènes de renforcement de la centralisation de la PME en la personne du propriétaire-dirigeant et de désintérêt pour des lignes hiérarchiques intermédiaires peuvent s'illustrer par la notion de *proximité hiérarchique*.

Dès 1971, un travail d'envergure a été mené pour conceptualiser la PME comme entité socioéconomique. Les résultats de cette analyse ont débouché sur le rapport Bolton⁸. Le premier point de la définition qui y est donnée est très explicite : « *une caractéristique essentielle d'une petite entreprise est qu'elle est gérée de manière personnalisée par ses propriétaires ou ses copropriétaires, et non par le biais d'une structure de gestion formalisée* » (Hertz, 1982). Ainsi la PME se caractérise par un *organigramme plat* contrairement à celui d'une grande entreprise. En PME, toutes les décisions importantes sont prises par le dirigeant-propriétaire : « *le sommet stratégique émerge donc comme la partie clé de la structure ; en fait, la structure comprend rarement beaucoup plus qu'un seul homme au sommet stratégique et un centre opérationnel organique* ». (Mintzberg, 1982, p.274). Il s'agit d'une *structure simple* au sens de Mintzberg : il n'y a pas de ligne hiérarchique intermédiaire. Cette singularité accorde à la PME une forte proximité entre le propriétaire-dirigeant et les salariés. La ligne hiérarchique intermédiaire ne se justifie plus en PME dans la mesure où le sommet stratégique est en contact permanent et direct avec le centre opérationnel.

Cette *structure simple* trouve sa légitimité et son efficacité dans le cadre d'un management local.

En effet, la centralisation de la gestion en la personne du dirigeant serait source de dysfonctionnement dans le cadre d'une dispersion spatiale des activités de la PME. Il faudrait dans ce cas confier la gestion opérationnelle à un responsable local.

⁸ Le rapport de Bolton (1971) est à l'origine de la reconsidération des PME par l'économie industrielle en Angleterre. Il attribue trois caractéristiques particulières à la PME : elle détient une part relativement petite de son marché ; elle est gérée de manière exclusive par son propriétaire-dirigeant et surtout, elle est indépendante, c'est-à-dire non intégrée dans une grande structure et ses propriétaires prennent leurs décisions sans contrôle extérieur (Habhab-Rave, 2007).

Comment le dirigeant-propriétaire s'impose-t-il comme seul gestionnaire ? Cet *organigramme plat* s'impose spontanément : « *Dans la très petite entreprise, la centralisation des décisions autour du seul responsable qu'est le chef d'entreprise, apparaît naturelle* » (Kalika, 1984, p.278). Il est permis par la personnalité du propriétaire-dirigeant. « *La centralisation dans les PME n'apparaît pas comme un poids mais plus comme une nécessité naturelle du fait du charisme du chef et de l'intégration des buts individuels aux buts organisationnels* » (Gervais, 1978, p. 44). C'est d'autant plus vrai dans le contexte transfrontalier puisque le dirigeant est souvent natif de la région ce qui lui donne de la crédibilité en affaires auprès des salariés.

Cette légitimité de centralisation est aussi dépendante des conditions de proximité géographique de l'entreprise. C'est en effet la *structure compacte* de la PME transfrontalière (un seul site d'exploitation) et l'omniprésence du dirigeant auprès des salariés qui lui assurent son assise hiérarchique. Le caractère compact de la PME transfrontalière permet au dirigeant de multiplier les contacts directs auprès de son personnel (Gervais, 1978). « *Comme il est peu fréquent que la petite entreprise compte plusieurs établissements dispersés géographiquement, le patron a la possibilité de connaître presque chaque salarié individuellement et d'apprécier leurs qualités. Plus encore, il est connu personnellement de tous* » (Barreyre, 1967, p.91). Nous pouvons ainsi nous rendre compte que le contexte transfrontalier implique particulièrement le cumul des différentes variables de la proximité (en l'espèce les variables géographique et organisationnelle).

1.1.2.3 - La proximité fonctionnelle au service d'un ajustement optimal des besoins de la PME transfrontalière

Le modèle d'organisation peu structuré et de faible spécialisation propre à la PME peut s'illustrer par la notion de *proximité fonctionnelle* (Kalika, 1984). Elle est le fruit d'une proximité des acteurs qui deviennent polyvalents et peuvent avoir des difficultés à différencier les tâches (Marchesnay, 1990 ; Mahé de Boislandelle, 1988 ; Capet, Causse et Meunier, 1986). Cette différenciation a un pouvoir explicatif sur la taille de l'entreprise. Par exemple, selon Mahé de Boislandelle (1988), un service du personnel n'est permis qu'au-delà du seuil de plusieurs dizaines de salariés.

Nous pouvons également envisager une faible spécialisation sur le plan décisionnel : « *Le chef d'entreprise étant à la fois compositeur, chef d'orchestre et, parfois, exécutant* » (Marchesnay, 1990, p.8). Plus concrètement, selon Capet, Causse et Meunier (1986, p.233), « *dans les petites entreprises, la division du travail est peu poussée. Il n'y a que quelques services ou fonctions. Un grand nombre de tâches sont faites par le patron qui non seulement dirige, mais encore joue le rôle de chef de service, voire exécute des tâches* ».

Par conséquent, en PME, les divisions horizontales et verticales du travail ne trouvent que peu de réalité alors qu'elles sont chères aux grands groupes. Il n'y a pas de distinction entre la conception et l'exécution, entre le stratégique et l'opérationnel. « *On peut considérer la PME comme un tout où toutes les fonctions sont intégrées ou du moins très fortement reliées, et où le propriétaire-dirigeant en contrôle tous les aspects, en dirigeant plusieurs fonctions et, pour quelques-unes, en y participant directement* » (Julien et Marchesnay, 1992).

Ce sont les proximités géographique et organisationnelle des salariés et du dirigeant qui permettent cette polyvalence. Les contacts permanents et directs permettent une meilleure connaissance de l'entreprise, de ses métiers et de ses problèmes et donc l'absence de distinction fonctionnelle verticale et horizontale.

Pour illustrer l'importance de la proximité géographique dans la faible spécialisation de la PME transfrontalière, nous pouvons prendre le contre-exemple des entreprises multilocalisées. En effet, elles se définissent, au contraire de la PME transfrontalière, comme des structures qui décomposent au maximum les tâches pour pouvoir implanter chacune d'elles dans des régions optimales de développement. Par exemple, les activités fortement consommatrices en main d'œuvre peu qualifiée seront implantées dans les régions à faible coût de fabrication, les activités de recherche et développement seront quant à elles implantées dans des régions dotées de personnels qualifiés. Il existe bel et bien dans le cadre d'entreprise dispersée géographiquement, une spécialisation plus poussée.

Au-delà de l'absence de spécialisation en PME transfrontalière, ce qui nous intéresse particulièrement est l'ajustement en temps et en heure fait par le dirigeant des besoins de l'entreprise. Cet ajustement optimal est permis par le cumul des proximités géographique, organisationnelle et fonctionnelle en PME transfrontalière. Pour comprendre cet enjeu, nous étudions l'ouvrage de Mintzberg (1982) qui nous enseigne les différents mécanismes de coordinations des opérations. Même si la proximité n'y est pas employée explicitement, la distance y est quant à elle sans équivoque. Il prend l'exemple de l'étendue de l'empire romain pour expliquer entre autres, les mécanismes de standardisation des qualifications que la distance impose.

« Une des raisons pour lesquelles l'empire romain s'est tant développé et a survécu si longtemps - un exploit prodigieux de gestion - est qu'il n'y avait pas de chemins de fer, de voitures, d'avions, de radio, de journaux ou de téléphones. Par-dessus tout pas de téléphone. Vous ne pouviez pas par conséquent garder l'illusion que vous aviez un contrôle direct sur un général ou sur le gouverneur d'une province ; vous ne pouviez avoir à l'esprit qu'il était possible de lui téléphoner, ou qu'il pouvait vous appeler, si se développait une situation à laquelle il ne pouvait faire face, ou que vous pourriez vous rendre sur place en avion pour résoudre un problème si la situation commençait à se dégrader...» (Antony Jay, 1970, p.69 cité par Mintzberg, 1982, p.366). Cette illustration nous permet d'envisager la coordination des activités d'une toute autre manière en PME transfrontalière puisqu'elle ne bénéficie pas de la variable distance mais de la variable proximité géographique. En effet, en PME, la coordination est faite par une communication verbale directe.

Ce mode de coordination n'est ainsi permis que par la proximité géographique des acteurs. Cette proximité permet un ajustement en temps et en heure des besoins et une supervision directe par le propriétaire-dirigeant qui contrôle immédiatement le bon déroulé des opérations, notamment par un partage d'informations facilité. La PME transfrontalière, de part la proximité géographique présente une option supplémentaire que l'empire romain pour sa performance. En effet, si l'empire romain avait pour seule option de réussite et de longévité la standardisation des opérations du fait de l'étendue géographique de l'empire, la PME transfrontalière peut, quant à elle, se permettre une plus grande malléabilité dans la coordination des opérations.

1.1.2.4 - Systèmes d'information de proximité des PME transfrontalières : des contacts en face à face facilités

En PME, la dimension relationnelle est plus importante que la dimension organisationnelle. Planque (1987) montre en effet que « *le vecteur d'obtention de l'information est un ensemble de relations interpersonnelles informelles, non institutionnalisées et non structurées. La localisation des "nœuds" du réseau, étant donné le type de communication utilisé, est principalement limitée à la région dans laquelle l'innovateur potentiel est susceptible de se déplacer aisément* ». Ainsi, Planque nous explique que les systèmes d'informations en PME transfrontalière sont peu structurés. C'est davantage la résultante d'un espace géographique limité qui permet au dirigeant d'interagir directement avec ses collaborateurs ou avec ses partenaires d'affaires ; qu'un désintérêt qui pourrait être porté à la valeur stratégique du système d'informations (Chapellier, 1995). Torrès (2000) retient ainsi les *systèmes d'information de proximité*. Des travaux plus récents (Goff-Pronost et Lethiais, 2008 ; Aguilera et Lethiais, 2011 ; Bathlet et Turi, 2011 ; Lethiais et Aguilera, 2014) nous permettent de valider le lien entre distance et utilisation des outils numériques en PME. En effet, les outils numériques favorisent la communication et le transfert de connaissances à distance et permettent ainsi de se libérer de la contrainte de l'éloignement géographique. Les PME transfrontalières ayant leurs affaires commerciales à proximité, pourraient privilégier des contacts en direct avec leurs parties prenantes.

En interne, « *les petites entreprises fonctionnent par dialogue ou par contact direct. A l'inverse, les grandes entreprises doivent mettre sur pied tout un mécanisme formel (et écrit) permettant le transfert d'information tout en minimisant le bruit et en favorisant le contrôle.*

Les très grandes entreprises vont même produire un "journal" de la compagnie pour diffuser l'information générale et empêcher que les rumeurs nuisent à l'efficacité de l'entreprise »

P.A. Julien (1994, p.15). En externe, les systèmes d'information de la PME sont en général très simples. Ceci est « dû à un marché relativement proche, soit géographiquement, soit psychologiquement (...) c'est ainsi que la perception du changement sur le marché traditionnel local ou régional peut être rapidement saisie par des entrepreneurs attentifs aux moindres bruits du marché ; ce qui peut compenser jusqu'à un certain point les limites d'expertise ou le temps disponible à la réflexion » (Julien et Marchesnay, 1988, p.57).

Le marché de la PME transfrontalière est local puisque le dirigeant de PME a des échanges directs et étroits avec les partenaires de l'entreprise. C'est justement lorsque son marché s'étend géographiquement que la mise en place de systèmes d'informations plus sophistiqués s'impose (Léo, 1993). En effet, pour Kalika (1984), la distance géographique est un facteur qui pousse à la formalisation puisqu'elle nécessite un recours à l'écrit plus important. Ainsi, c'est l'éloignement géographique qui va être un déterminant dans la capacité informationnelle de l'entreprise.

En revanche, notons que malgré la proximité géographique transfrontalière, la barrière de la langue (avec le pays limitrophe), les éventuelles différences de pratiques commerciales peuvent rendre les échanges plus complexes. Cela peut rendre nécessaire la mise en place d'outils numériques de communication qui s'additionnent aux contacts en direct.

1.1.2.5 - La proximité temporelle des PME transfrontalières : une réaction davantage qu'une anticipation

Les caractéristiques propres à la PME comme la réactivité et la flexibilité sont des illustrations de la *proximité stratégique et temporelle* qui la caractérisent. Ce sont « *des avantages qui leur sont propres, tels que la rapidité avec laquelle les décisions sont exécutées, la proximité des marchés ainsi qu'une plus grande capacité de s'adapter et de changer d'orientation à court terme* » (Blili et Raymond, 1994, p.226). Ces changements d'orientation à court terme sont permis par la stratégie intuitive et peu développée des PME transfrontalières qui trouve une explication dans la proximité entre le dirigeant de PME et ses employés clés. En effet, quand un grand groupe devra faire un plan précis des actions à venir pour que tous les membres de la direction puissent s'y référer, le dirigeant de PME pourra prévenir de manière informelle tout changement de direction qui seront souvent le reflet de son intuition personnelle (Julien et Marchesnay, 1988 ; Paradas et Torrès, 1996).

Généralement, en PME le processus de décision relève davantage de la réaction que de l'anticipation. La stratégie informelle et peu développée de la PME trouve explicitement ses fondements dans la proximité :

« *Alors que les grandes entreprises doivent préparer des « plans » relativement précis des actions à venir pour que toute la direction puisse s'y référer, dans les petites entreprises, le propriétaire-dirigeant est suffisamment proche de ses employés clé pour leur expliquer au besoin tout changement de direction* » P.A.Julien (1994, p.15).

Plus l'entreprise est de petite taille, plus son horizon temporel est court : « *Les objectifs et résultats sont par nature plus tactiques et orientés vers le court terme* » (d'Amboise, 1993).

La PME rechigne à investir et à s'engager sur le long terme parce que ce sont en général des investissements importants sur le plan financier et ils sont souvent irréversibles. C'est incompatible avec le tempérament réactif de celle-ci. En revanche, cette absence de planification ne signifie pas qu'il n'existe pas de stratégie ou que le dirigeant ferait de la stratégie sans le savoir (Marchesnay, 1988). Le dirigeant de PME transfrontalière fonctionne par intuition à force d'interactions directes avec l'environnement dans lequel il travaille et qu'il connaît bien. Il est capable de saisir les opportunités de son environnement sans être capable d'en donner les raisons. Il décide par intuition alors qu'une décision stratégique devrait reposer sur un processus lent de réflexion, permis par des éléments concrets et factuels. *« La véritable stratégie planifiée sera réservée aux grandes entreprises, à leurs ressources importantes et leur capacité de prévision à long terme, alors que la stratégie entrepreneuriale décrit l'existence d'une véritable vision stratégique de la mission à accomplir chez les dirigeants de plus petites entreprises, avec une grande faculté d'inflexion, rendue possible par le fait que les intentions stratégiques ont pour siège une seule personne »* (Paradas et Torres, 1996, p.9).

Ainsi, nous pensons que les relations transfrontalières sont davantage le fruit de saisies d'opportunités que d'une stratégie anticipée. Bien qu'elles puissent être intégrées dans le cadre d'un programme de coopération européenne, la PME ne saurait vraisemblablement adopter une stratégie de développement à long terme. Le développement transfrontalier de la PME serait bien le résultat d'une décision prise par le dirigeant pour une mise en place à court terme.

1.1.2.6 - Des variables plus marginales de la proximité au service d'une gestion transfrontalière des PME

Les travaux de Torrès (2000) font référence en sciences de gestion pour expliquer quels sont les éléments qui permettent un mode de gestion particulier en PME. Plus récemment, d'autres dimensions, davantage militantes, orientées vers l'écologie ou tournées vers un regain d'intérêt du marché local par exemple, ont été recensées par la littérature pour enrichir ces travaux.

Egalement, *l'économie de la proximité* a été introduite par Gallego-Roquelaure et Calamel, (2015) pour interpréter les logiques de délocalisation des PME. Elle contribue alors selon ces deux auteurs à « *restituer les relations économiques dans un cadre spatial et social* » (p.76).

Nous pouvons aussi aborder la *proximité familiale* (Torrès, 2003) qui est centrale en PME notamment en matière de recrutement des employés ou de fixation des objectifs quand par exemple les PME privilégient le contrôle familial plutôt que la croissance.

Il nous faut également introduire la dimension de la *proximité culturelle*. Elle trouve son sens dans l'idée de *terroir* qui est chère à la PME. Le terroir n'existe pas en tant que tel.

C'est un construit organisationnel que créent les acteurs qui le bâtissent et le reconnaissent comme tel (Bérard et Marchenay, 2001 ; Polge, 2003). Les acteurs de ce terroir l'exploitent grâce à diverses ressources qui peuvent être agricoles, géographiques, climatiques ou qui relèvent du poids de l'histoire, de mythes ou de contes (Polge, 2003).

D'ailleurs, souvent, les actionnaires-dirigeants sont natifs de la région dans laquelle ils ont monté leur affaire tout comme les employés qu'il recrute.

La proximité culturelle trouve particulièrement écho dans le contexte transfrontalier. En effet, l'identité commune, au-delà de la frontière géographique, permet au dirigeant de PME transfrontalière de partager des valeurs avec les acteurs de son territoire. C'est la raison pour laquelle nous nous intéressons maintenant à la manière dont peuvent être perçues et mobilisées les différentes dimensions de la proximité afin d'identifier si cette proximité peut être à l'origine d'une stratégie de proximité transfrontalière.

1.1.3 - La proximité, une ressource mobilisable sur les marchés de la PME pour une stratégie de proximité transfrontalière

Au delà de cette spécificité de gestion, et dans une approche dynamique de ses capacités (Teece *et al.* 1997), nous devons considérer la proximité de la PME comme une ressource mobilisable sur ses marchés. Elle est mobilisable dans la relation avec ses fournisseurs ou ses clients dans la mesure où elle peut être *perçue*.

Le dirigeant de PME transfrontalière fonde alors une stratégie de proximité sur les ressources qu'elle possède et qui peuvent être perçues.

Comme le soulignent Dyer et Singh (1998) : « *la quête d'un avantage compétitif s'est focalisée sur les ressources intrinsèques de la firme. Les firmes en compétition réalisent des achats standardisés (non uniques) qui ne peuvent être à l'origine d'un quelconque avantage parce que ces inputs sont également disponibles pour toutes les autres firmes. Une ressource critique doit s'étendre en dehors des frontières de la firme* » (p.660).

Cette ressource est également mobilisable vis à vis du consommateur lorsque la PME opère sur des biens de consommation courants comme les produits alimentaires, par exemple. Se pose alors la question de la perception de cette proximité par le consommateur. Peu d'étude s'en font l'écho. Une partie de cette question est traitée dans la recherche d'Hérault-Fournier (2014), laquelle a retenu toute notre attention puisqu'elle porte sur la *proximité perçue* des canaux de distribution directs.

Il s'agit là, à notre connaissance, d'une toute première opérationnalisation. Cette recherche présente en outre un test empirique de variables tout à fait centrales pour notre propos. Elle retient cinq dimensions de la proximité perçue : fonctionnelle, relationnelle, identitaire, de processus et d'accès. Selon Hérault-Fournier, chacune de ces cinq dimensions contribue à la confiance à l'égard du circuit de distribution.

Analysons dans le tableau 2, les principales contributions des chercheurs qui ont étudié la proximité que le consommateur perçoit vis-à-vis de circuits de distribution courts ou directs (constitués pour l'essentiel de PME).

La transposition de ces recherches à l'analyse de la proximité perçue de la PME nous semble pouvoir être tout à fait fructueuse dans la mesure où il s'agit là d'une ressource disponible et mobilisable par la PME. Nous nous intéressons à la proximité que perçoit le *Client*, le *Consommateur* ou tout autre *Partenaire* (CCP) dans l'échange avec la PME transfrontalière.

Tableau 2 : réalisé par I.Dezest et K.Machat à partir des travaux de K.Machat (2015) sur les cinq dimensions de la proximité perçue de la PME transfrontalière

Types de proximité	Caractéristiques	Auteurs	Transposition à la PME transfrontalière
Fonctionnelle	- Adaptation et coordination créent un lien fonctionnel - Connaissance de l'origine des produits ou du fonctionnement de l'entreprise	Dampérat, (2006) Bergadaà et Del Bucchia, (2009)	Le CCP sait que le circuit de décision en PME est propice aux adaptations que sa demande implique
Relationnelle	- Une relation directe avec le consommateur : un lien existe et perdure	Grossetti, (1998) et Paramo-Morales, (2009)	La PME s'inscrit dans une histoire transfrontalière commune avec le CCP – établissant ainsi une antériorité relationnelle avec les acteurs de son territoire
Identitaire	- Des croyances et des valeurs partagées	Paramo-Morales (2009)	Le terroir est le premier ancrage commun entre la PME et le CCP
De processus	- Recherche d'efficacité dans l'acte de faire ses courses en magasin	Hérault-Fournier <i>et al.</i> , (2014)	Faible proximité de processus en PME dont les ressources (humaine, matérielle) ne sont pas réputées être optimales
D'accès	- Distance géographique entre le consommateur et le réseau ou encore l'entreprise (si vente directe)	Hérault-Fournier <i>et al.</i> , (2014)	La PME est accessible, davantage qu'un grand groupe dont l'échelle de production (ou commercialisation) dépasse son territoire d'implantation premier

C'est dans la thèse de Paramo-Morales (2009) que nous avons trouvé la référence la plus élaborée sur la proximité perçue en Marketing. Bien que cette thèse s'inscrive davantage dans le cadre du management stratégique,

il nous a semblé intéressant de mettre en lumière la manière dont la PME mobilise ses ressources sur son marché pour établir sa stratégie de proximité transfrontalière. En partant des travaux sur la proximité fonctionnelle⁹ (Dampérat, 2006) et relationnelle¹⁰ (Grossetti, 1998), l'auteur définit une proximité «identitaire» nourrie d'une culture commune entre les acteurs de l'échange marchand dans un environnement où l'échange social précède et supplante l'échange économique. Les PME régionales sont d'ailleurs souvent projetées, au travers d'une socialisation organisationnelle, et en dehors du cadre marchand, dans un espace d'appartenance à un terroir et/ou une culture commune.

Si les travaux de Paramo-Morales sont tout à fait adaptés à la société colombienne dans laquelle il situe sa recherche, il n'en demeure pas moins qu'une tendance équivalente se dessine en France autour de l'ancrage culturel et social de la consommation. En témoigne l'engouement des consommateurs pour les marques territoriales ou ethniques : Biper Cola au Pays Basque (boisson au piment d'Espelette), Breizh Cola en Bretagne, mais également dans le non alimentaire (la marque de textile 64, par exemple).

La proximité fonctionnelle qui désigne également la connaissance de l'origine du produit peut être renforcée par le choix d'une stratégie de marque collective (*e.g.* label, appellation d'origine).

Enfin, la proximité de processus désignant la recherche d'efficacité par le consommateur se verra renforcée si le fournisseur-PMI adopte une stratégie d'achat durable, par exemple.

⁹ L'adaptation et la coordination liées à l'exécution d'une tâche produisent un lien fonctionnel.

¹⁰ Les liens existant avant la relation d'échange et qui perdurent ensuite.

En définitive, nous pouvons établir que la proximité en tant que *spécificité de gestion* est à l'origine de certaines dimensions de la proximité *perçue* de la PME¹¹ transfrontalière. Par exemple, la proximité culturelle de la PME (elle fait partie d'un terroir) alimente la proximité identitaire perçue par le CCP. Cette proximité est donc une ressource, un actif valorisable dans une *stratégie* que nous qualifions de *proximité* parce qu'elle soutient une des cinq dimensions de la *proximité perçue* de la PME. Cette conclusion nous permet d'annoncer la section suivante qui s'attache à présenter le développement transfrontalier de la PME comme une forme d'ancrage territorial, qui fait écho, entre autres, à la proximité identitaire perçue.

11 Il y a véritablement là un programme de recherche à part entière à étoffer. Ce n'est cependant pas l'objet de notre recherche actuelle puisque nous souhaitons nous focaliser sur l'opportunité que la proximité (transfrontalière) représente pour la PME. Le développement du paragraphe 1.1.3 est issu de la HDR de Karim Machat (2015) qui traite de la capacité d'interaction du fournisseur en situation d'asymétrie relationnelle.

1.2 - Le développement transfrontalier de la PME, une forme d'ancrage territorial

Le regain d'intérêt porté aux marques locales et aux produits locaux (Kukuxumusu, Breizh Cola, Ttilika, Akerbeltz, fraises de Plougastel, cidre Kerné, Maison Macci, etc) inviterait à repenser le rapport des entreprises et des consommateurs au territoire. En effet, cette nouvelle tendance marque le tournant qui a été opéré par les entreprises : d'une économie désincarnée, nomade et soumise uniquement aux forces du marché, nous tendons à une économie attentive au développement d'un avantage concurrentiel durable bâti selon une logique de création de valeur « partagée » (Le Gall *et al.*, 2013). « *La valeur partagée ne se confond pas avec la responsabilité sociale, la philanthropie, mais est une nouvelle voie pour la performance économique* » (Porter et Kramer, 2011, p. 64). Ainsi, la capacité de l'entreprise à bénéficier des avantages de la localisation, à se coordonner avec les autres acteurs proches géographiquement, en d'autres termes, à s'ancrer au territoire, deviendrait un axe stratégique source de création de valeur. Ce travail doctoral se focalisant sur l'espace transfrontalier, nous proposons d'envisager le développement transfrontalier de la PME comme étant une forme d'ancrage territorial (AT). Après avoir établi que le territoire transfrontalier permet la création de valeur par l'activation de ressources dans un espace de proximité (1.2.1), nous nous attachons à définir l'AT par le processus et le résultat de l'organisation de ressources locales (1.2.2) et à expliquer quelles sont les motivations de l'entrepreneur transfrontalier à ancrer son entreprise (1.2.3).

Nous nuancions aussi l'existence d'une stratégie d'ancrage mais exposons malgré tout que l'adhésion de dirigeants de PME à des labels transfrontaliers révèle qu'en fine, ils décident stratégiquement de communiquer sur ce développement spécifique (1.2.4).

1.2.1 - Le territoire ou la création de valeur par l'activation de ressources dans un espace de proximité transfrontalière

S'intéresser à l'AT des entreprises implique que nous définissions en premier lieu ce qu'est un territoire. Bien que transdisciplinaire, le territoire est un concept pour lequel il n'existe pas de consensus définitionnel. De même que Gilly et Torre (2000), nous envisageons le territoire comme étant « *un construit issu des représentations et des pratiques des agents économiques et institutionnels* ».

Le territoire suppose l'appropriation de l'espace et il est porteur d'une « *idéologie territoriale* » (Lussault, 2007, p.113) qui peut s'exprimer par des initiatives de politiques locales, ou de stratégie d'ancrage des PME qui y sont implantées. Le territoire, au-delà d'une donnée géographique, doit être considéré comme un construit d'individus qui poursuivent des objectifs communs : activer les ressources¹² pour la création de valeur, dans un espace de proximité (Lauriol *et al.*, 2008 ; le Gall *et al.*, 2013).

L'approche par les ressources (AR), telle qu'elle est envisagée dans le courant de la *Resource-based View* (Dierickx et Cool, 1989), encourage la gestion des ressources de l'entreprise en interne pour limiter les possibilités d'imitation de ses ressources,

¹² Barney nous donne une liste des dites ressources « (...) *firm resources include all assets, capabilities, organizational processes, firm attributes, information, knowledge, etc. controlled by a firm to conceive of and implement strategies that improve its efficiency and effectiveness* » (Barney, 1991, p.101).

c'est-à-dire des atouts qui lui procurent un avantage concurrentiel (Barney et Clark, 2007). Cependant, des travaux plus récents au sein de l'AR reconnaissent l'intérêt pour les entreprises de partager leurs ressources en réseau (Dyer et Hatch, 2006). Cet intérêt porté sur une perméabilité de la frontière entreprise/réseau, se justifie par le fait qu'une entreprise ne peut pas détenir à elle seule l'ensemble des actifs qui lui permettraient d'établir un actif stratégique.

C'est particulièrement le cas pour les PME qui sont contraintes dans leurs ressources. Le réseau est ainsi vecteur d'opportunités pour les PME dans l'échange de ressources et ce, bien au-delà du domaine de la R&D (Hagedoorn *et al.*, 2011). Ainsi, au-delà du réseau qui permet un partage économique *non local* de ressources entre entreprises, le territoire *«incorpore ses membres d'une manière durable et surtout plus dense. Il joue sur d'autres registres que les seules fonctions d'utilité et l'abaissement des coûts de transaction. Il fait appel à des visions du monde plus larges, à des idéaux, à des codes de comportement, à des identités communes»* (Thoenig et Waldman, 2005, p.209).

C'est dans cette acceptation de la définition du territoire que des espaces frontaliers deviennent un seul et même territoire transfrontalier. La Mission Opérationnelle Transfrontalière (MOT¹³) établit que *« la mobilité à 360° par-delà la frontière, les projets et politiques qui accompagnent cette mobilité dans les territoires proches de la frontière et l'intégration transfrontalière progressive que la coopération construit donnent naissance à des territoires transfrontaliers »*¹⁴.

¹³ La MOT est une association créée en 1997 par le Gouvernement français.

¹⁴ Cette définition apparaît dans une brochure parue en 2017 qui est le résultat d'un travail collectif de l'ensemble des membres du réseau de la MOT et de son équipe, piloté par le groupe de travail « 20 ans de la MOT : bilan & perspectives pour l'après 2020 », sous la direction de Jean Peyrony, directeur général.

L'Ecole Française de la Proximité (Torre, 2010) s'interroge sur la spécificité des ressources propres au territoire que l'entreprise mobilise et surtout sur le processus par lequel elle pourra transformer ces ressources en actifs. Ce processus consiste à privilégier le local en reconnaissant les différentes dimensions de la proximité comme catalyseurs de ce processus (Thoenig et Waldman, 2005 ; Saives *et al.*, 2011).

Pecqueur (2007) en conclue que plus les ressources sont spécifiques (non transférables) au territoire, plus le lien entre la PME et le territoire est dense. En d'autres termes, plus l'AT de l'entreprise est fort.

1.2.2 - L'ancrage territorial : processus et résultat de l'organisation des ressources locales

L'ancrage territorial est une forme de *territorialisation* c'est-à-dire une façon de « *penser les logiques spatiales des firmes comme des processus compétitifs (...) et dynamiques de coconstruction et d'activation des ressources* » (Saives *et al.*, 2011, p.59). L'expression « ancrage territorial » est communément définie comme le résultat de collaborations entre une entreprise et son territoire par lequel les acteurs coproduisent des ressources localisées (Mérenne-Schoumaker, 2002 ; Zimmermann, 2005).

Cependant, l'étude des principaux travaux sur l'AT en économie, en géographie et en gestion, nous conduit à retenir la définition de Bousquet (2014) qui définit l'AT comme « *le processus et le résultat d'interactions entre entreprise et territoire fondés sur la création collective de ressources communes, spécifiques et localisées, permettant une longue période de sédentarité d'une entreprise.* »

Cette définition a particulièrement retenu notre attention pour trois raisons. D'abord parce qu'au-delà du résultat de l'AT, Bousquet intègre la dynamique de processus qui désigne à la fois les éléments permettant aux interactions de s'établir et aux causes qui motivent le dirigeant à vouloir ancrer son entreprise. Aussi, il nous a semblé fondamental de préciser que l'ancrage territorial appelle une temporalité longue pour permettre à l'entreprise de se stabiliser sur son territoire. Enfin, les différentes définitions de l'AT ont une approche monolithique de celui-ci, autour des caractères exogènes de l'entreprise c'est-à-dire focalisée sur la dynamique du territoire. Cependant, Bousquet précise que la production de ressources localisées est *spécifique* c'est-à-dire *non transférable*. Cela implique le fait que l'ancrage territorial serait *un choix* du dirigeant d'entreprise. Ainsi, les chercheurs en sciences de gestion, plus précisément dans le domaine de l'entrepreneuriat (Marchesnay, 2008 ; St-Pierre et Cadieux, 2011), reconnaissent l'existence de facteurs endogènes à l'entreprise qui permettent la construction de l'AT. Ils envisagent que le lien personnel entre l'entrepreneur et le territoire influence l'AT de la PME. Pour appuyer ce propos, Sergot (2007) précise que les décisions relatives à l'AT sont en partie l'expression des préférences personnelles de l'entrepreneur qui seraient le fruit de son histoire, de ses relations sociales, de son appartenance à des groupes et de ses convictions.

La littérature en gestion s'accorde à montrer la multiplicité des définitions, des formes et de facteurs de décisions d'AT (tableau 3). Ces différentes prises de position ne font que renforcer l'opacité de sa définition. Certains la définissent par le prisme de l'entreprise, du territoire, des deux ou encore par le prisme de la performance.

Tableau 3 : réalisé par I.Dezest d'après les travaux de Bousquet et al. (2016) analysant la différenciation des formes et les dynamiques de l'AT

Auteurs	Approche retenue	Définition
Fourcade et al. (2010)	Nature des coopérations engagées	Trois formes d'AT se dégagent selon la variable fondatrice de l'AT : - le territoire est la variable majeure de la construction de l'AT - l'action collective de construction d'AT sert des intérêts industriels communs L'AT est ici fondé à la fois sur l'utilisation du territoire et sur le développement d'intérêts industriels communs
Saives et al. (2011)	Dynamique et motivations	Dans cette approche, la motivation est économique, sociétale ou environnementale. Six dynamiques de construction d'AT sont analysées : - une dynamique d'internationalisation s'appuyant sur les ressources naturelles spécifiques au territoire - une dynamique d'internationalisation s'appuyant sur des compétences locales propres - une dynamique RSE dans laquelle la participation locale est au cœur du business model de la PME - une dynamique régionale idéologique qui fonde l'AT sur la typicité d'une chaîne de production locale - une dynamique de valorisation des employés, qui passe par la co-construction de compétences singulières - une dynamique d'ingéniosité basée sur l'activation de ressources intangibles comme la réputation ou le regain d'intérêt porté au local
Attia et Rizoulières (2001) Vandecandelaere et Touzard (2005)	Approche qualitative et quantitative	Les auteurs cherchent à différencier les AT selon deux types d'approche : - approche qualitative : objectif d'un produit de qualité pour le consommateur et pour le territoire, maîtrise et contrôle de la chaîne de production par le choix de partenaires locaux, diminution de l'impact carbone par des transports de courte distance - approche quantitative : référence à la localisation, recensement du nombre de projets, d'emplois créés, du nombre de coopérations avec les institutions publiques

Le point commun à ces travaux est qu'aucun ne prend en considération l'importance des préférences de l'entrepreneur ni l'influence qu'elles peuvent avoir sur l'AT (Le Gall *et al.*, 2013).

Pourtant, la littérature, et surtout en entrepreneuriat, a montré l'influence de ces préférences dans un certain nombre de décisions notamment dans la décision de localisation (Baum *et al.*, 2000 ; Sergot, 2007 ; Bousquet *et al.*, 2016). La localisation est une décision ponctuelle tandis que l'AT est le fruit d'un long processus. Les préférences personnelles du dirigeant peuvent elles aussi évoluer. En effet, une fois la localisation choisie par le dirigeant, le territoire va agir sur ses préférences personnelles. Cette influence est due aux liens établis entre l'entrepreneur et son territoire. Ainsi, le dirigeant peut établir des liens de réseau, s'identifier au territoire sur lequel il est établi et s'inspirer de compétences locales spécifiques. Grossetti et Filippi (2004) utilisent l'expression de *conscience de place* pour décrire les effets liés à la longue période de sédentarité d'un individu au sein d'un territoire.

Le travail empirique réalisé par Bousquet *et al.* (2016) sur cinq études de cas a permis de distinguer différentes formes d'AT, de clarifier les liens divers qui unissent l'entrepreneur à son territoire. Surtout, les auteurs établissent que le lien personnel entre l'entrepreneur et le territoire est un élément moteur des décisions d'ancrage dans les PME et qu'il influence le devenir de l'AT (tableau 4).

Tableau 4 : Réalisé par I.Dezest d'après la compilation des résultats du travail de Bousquet et al., 2016 analysant l'influence du lien entrepreneur/territoire sur la forme d'AT qui en découle et son devenir

Nature du lien personnel entrepreneur / territoire	Définition	Forme de l'AT qui en découle	Définition	Devenir de l'ancrage	Définition
Lien moral	L'entrepreneur est un acteur politique défendant des croyances et convictions auxquelles il adhère et qu'il soutient par son action entrepreneuriale	Ancrage sociétal et ancrage de patrimoine	La dimension militante des dirigeants d'entreprise vis-à-vis du territoire a joué un rôle décisif dans les actions d'AT engagées	Duplicable	L'existence d'un lien moral implique que, si ces entreprises ont un développement multi-sites, elles auront par conséquent un ancrage multi-sites
Lien affectif	L'entrepreneur est un acteur de passion citoyenne et exprimant des préférences personnelles fortes pour le territoire dans ses spécificités identitaires, culturelles, et technologiques	Ancrage de patrimoine et ancrage d'innovation	Le territoire est appréhendé comme un espace fermé et ce n'est que dans cet espace que l'entrepreneur recherche des opportunités d'actions collaboratives pour créer des ressources communes	Durable	L'existence d'un lien affectif conditionne la délimitation des frontières à priori. Elles orientent la recherche d'opportunités collaboratives L'AT est stabilisé par les diverses coopérations locales mais il est consolidé par un lien affectif réduisant la mobilité personnelle de l'entrepreneur
Lien opportuniste	L'entrepreneur est un acteur neutre de convictions. Il n'a un engagement que faible envers le territoire	Ancrage d'innovation	L'entrepreneur prend des décisions de nature strictement stratégique et opérationnelle.	Volatile	L'existence d'un lien opportuniste rend l'AT dépendant des entreprises partenaires locales, des institutions publiques et même de quelques personnes physiques

Cette recherche nous intéresse particulièrement parce qu'elle met en lumière les aspects endogènes de l'AT. En effet, les auteurs vont au-delà du rôle des institutions publiques et des formes territoriales spécifiques que sont les clusters et les pôles de compétitivité par exemple dans le processus de formation de l'AT. Ici, le dirigeant de PME est considéré comme « *un individu à la recherche d'opportunités d'engagement, et ce en dehors des seules limites de son entreprise* » (Bousquet *et al.*, 2016). Ce sont les opportunités saisies qui renforcent l'intensité de la durabilité de l'AT.

Nous faisons le parallèle avec les opportunités transfrontalières qui s'établissent selon le même processus (*cf.* Chapitre 2, Section 6 de cette thèse). Nous pouvons penser qu'en saisissant une opportunité transfrontalière, la PME s'ancre dans son territoire transfrontalier. En outre, l'analyse de cette recherche nous permet de projeter la PME transfrontalière dans un *ancrage endémique et durable*. En effet, nous postulons que l'entrepreneur transfrontalier entretient un *lien moral et affectif* avec son territoire. Si le lien moral entraîne un ancrage duplicable et le lien affectif un ancrage durable, la combinaison des deux liens change le devenir de l'ancrage. Selon nous, le dirigeant adhère fortement à des conventions qui permettent le développement de l'écosystème local (lien moral) et son désir de sédentarité supplante le projet entrepreneurial (lien affectif). En l'espèce, les liens de réseaux et amicaux s'additionnent. L'entrepreneur croit en des ressources spécifiques à son territoire et a à cœur le respect des traditions locales ce qui rend l'ancrage endémique (non duplicable à d'autres territoires) et durable (mobilité personnelle de l'entrepreneur réduite).

1.2.3 - L'ancrage territorial transfrontalier motivé par les préférences initiales de l'entrepreneur et les valeurs partagées par le territoire

Etudier les motivations de l'entrepreneur à ancrer son entreprise implique de se poser conjointement deux questions (Gomez, 2009) : comment l'ancrage peut-il être favorisé par la gouvernance des territoires ? Quelles sont les motivations de l'entrepreneur à impulser un AT ?

Le point de crispation des différents travaux menés en sciences de gestion autour de ses questions réside dans l'acceptation du concept même de stratégie d'ancrage territorial. Il est admis dans la littérature que l'AT suit une logique stratégique qui viserait à faire performer l'entreprise. Cependant, il convient de souligner que ce sont les préférences personnelles du dirigeant d'entreprises qui définissent quelles sont les performances à atteindre (Gueguen, 2009 ; St-Pierre et Cadieux, 2011 ; Bousquet *et al.*, 2014).

Au-delà des critères de performance généralement visés¹⁵, Marchesnay (2008) met en avant la recherche d'une nouvelle légitimité de *l'entrepreneur hypermoderne* qui au-delà de ces considérations, souhaite intégrer dans sa démarche entrepreneuriale ses convictions et valeurs personnelles. Toutefois, nous ne pouvons faire l'impasse sur l'existence de décisions non stratégiques comme le besoin de reconnaissance dans les choix territoriaux. En effet, le processus d'AT ne peut se réduire ni à la volonté du dirigeant d'atteindre les indicateurs de performance classiquement retenus ni aux considérations personnelles de « l'entrepreneur hypermoderne » (Sergot, 2007).

¹⁵ Ces critères sont souvent des critères financiers qui évaluent la rentabilité des investissements, des critères liés à la satisfaction client et à la qualité de la relation client, des critères de rentabilité et d'efficacité des services en interne et des critères liés au marché comme la plus-value apportée par le produit ou service, l'innovation de l'entreprise ou encore la notoriété de la marque.

D'autre part, le dirigeant est enclavé au sein de réseaux d'affaires. C'est la combinaison des préférences personnelles de l'entrepreneur et ce que Lagarde (2006, p.39) nomme *références sociales* qui influent sur les choix territoriaux. L'ancienneté de l'implantation locale va modifier les processus décisionnels (Mazouz, 2008). En effet, au fil du temps, l'entrepreneur prendra des *décisions intuitives et holistes* (Dane et Pratt ; 2007), c'est-à-dire que les décisions seront prises en opérant un arbitrage entre les préférences initiales de l'entrepreneur et les valeurs partagées par le territoire.

Nous ne pouvons nous prévaloir de connaître les préférences personnelles du dirigeant de PME transfrontalières. En revanche, nous supposons que les valeurs de l'entrepreneur transfrontalier *hypermoderne*¹⁶ peuvent être liées à des motivations militantes d'une consommation locale : réduction des intermédiaires, préférence des ressources locales, réduction des émissions de CO2 par une réduction des distances kilométriques dans la chaîne de production, mise en avant d'une identité culturelle, etc.

Nous poursuivons notre réflexion en avançant que les motivations de l'entrepreneur transfrontalier *hypermoderne* s'étoffent en les cultivant dans ses réseaux d'affaires transfrontaliers. En effet, le collectif transfrontalier influencera la *conscience de place*¹⁷ de l'entrepreneur.

¹⁶ Au sens de Marchesnay (2008).

¹⁷ Au sens de Grossetti et Filippi (2004).

1.2.4 - D'une convention transfrontalière admise par le collectif à la formalisation d'un label transfrontalier

Lors d'un AT, des interactions s'opèrent entre le dirigeant d'entreprise et le réseau local, le collectif. C'est la *théorie des conventions* qui permet d'expliquer l'arbitrage réalisé entre les préférences personnelles de l'entrepreneur et les valeurs collectivement admises au sein du collectif (Bousquet *et al.*, 2014). En effet, la mise en place de conventions semble indispensable à l'établissement de valeurs communes (Attia et Rizoulières, 2001). Il n'existe pas de définition « standard » de la convention mais Lastis *et al.*, (2010, p.536) ont identifié quatre caractéristiques générales qui semblent être acceptées par les économistes :

«

- conventions involve coordination between ;
- conventions involve regularities in behaviour ;
- conventions are arbitrary ;
- conventions are responses to uncertainty agents.¹⁸

»

Les conventions sont indispensables pour définir les conditions d'entrée dans ces réseaux et pour déterminer les conditions d'exclusion (Vandecandelaere et Touzard, 2005).

¹⁸ « Les conventions permettent une coordination entre les agents. Les conventions permettent des régularités de comportement. Les conventions sont arbitraires. Les conventions sont des réponses face à l'incertitude » Traduction par nous.

Pour illustrer la pertinence de l'apport de la théorie des conventions dans la compréhension de l'AT, Storper (1997, p.25), qualifie ces territoires de « *géographie d'interdépendances non négociées* ». Dans le contexte transfrontalier étudié, la convention établie va permettre de coordonner les différentes valeurs communes au territoire. Cette coordination est le fruit de formes multiples de la proximité. Pecqueur et Zimmermann (2004) vont notamment relever les formes géographiques et organisationnelles de la proximité. La convention partagée va permettre d'actionner ces formes proxémiques multiples (Bousquet *et al.*, 2014). En effet, l'existence de proximités, si elles ne sont pas actionnées, ne suffit pas à créer les conventions donnant les normes de l'AT. « *Le simple fait d'habiter dans une ville ne génère pas de lien avec tous les autres habitants, ni ceux qui fréquentent les mêmes lieux* » (Grossetti et Filippi, 2004, p.57).

Il n'existe pas de consensus dans la littérature autour de l'existence d'une stratégie d'ancrage territoriale. Par exemple, Bousquet *et al.* (2014) privilégient les préférences non stratégiques du dirigeant d'entreprise (attache familiale, etc..) dans la décision d'ancrage. En revanche, l'adhésion de dirigeants d'entreprises à des labels territoriaux, transfrontaliers révèlent, qu'in fine, ils prennent conscience du potentiel et de la valeur ajoutée que représente ce développement spécifique et décident stratégiquement de communiquer sur cet AT. Dans sa conception marketing¹⁹, le label est « *un signe non-propriétaire²⁰ qui désigne un produit comme appartenant à un espace de référence distinctif choisi, en complément de la marque.*

¹⁹ Bien que cette thèse relève d'une approche stratégique, l'approche marketing est chère à la doctorante puisque la mercatique sur la thématique transfrontalière permet de favoriser la rencontre efficace de l'offre et de la demande transfrontalière.

²⁰ Ce terme souligne le fait que contrairement à la marque, le label n'est pas la propriété exclusive de celui qui peut s'en prévaloir.

Il formalise l'évaluation et la caution d'un tiers de confiance sur l'une des dimensions du produit/service et/ou la façon de l'apprécier et ce, conformément à un cahier des charges »

(Chameroy, 2013). Le label évoque un imaginaire *partagé* contrairement à la marque qui suscite un imaginaire *unique* (Chameroy, 2013). Le cadre théorique en ce qui concerne les labels reste embryonnaire en marketing (Larceneux, 2003 ; Michel, 2004 ; Kapferer, 2007 ; Keller, 2008 ; Carpenter et Larceneux, 2008). Cependant, la compréhension de leur perception et de leurs effets sur le comportement des consommateurs est intéressante eu égard aux enjeux économiques qu'ils représentent.

La PME transfrontalière, de part sa proximité géographique et identitaire partagée avec les acteurs de son territoire semble y être particulièrement ancrée. Cet ancrage est perçu par les acteurs de son territoire. Ce constat peut être appuyé d'une part par l'émergence de marques transfrontalières, publiques ou privées et d'autre part par l'existence de labels transfrontaliers. Prenons l'exemple de la marque Ardenne²¹ (créée en 2012). Ici, le transfrontalier est source de création de valeur dans la mesure où 640 acteurs privés et publics ont adhéré à la marque et utilisent ce label sur leurs supports de communication. L'adhésion à la marque se fait par dépôt de candidature au comité transfrontalier qui étudie si l'acteur intéressé se retrouve dans les valeurs transfrontalières de la marque. Au-delà de normes admises tacitement par la convention transfrontalière, le candidat doit se soumettre à des normes standardisées.

²¹ C'est l'un des outils d'une démarche collective transfrontalière (France, Belgique, Luxembourg) visant à faire rayonner l'Ardenne au-delà de ses frontières et à attirer sur place davantage de touristes (de résidents, d'entreprises).

La bonne appréhension des fonctions des labels transfrontaliers permet en outre de mettre en lumière les éléments territoriaux spécifiques et stratégiques les plus percutants, importants aux yeux du consommateur local (tableau 5).

Tableau 5 : Adaptation au contexte transfrontalier réalisée par I. Dezest à partir des travaux de Chameroy (2014) qui traitent des fonctions du label transfrontalier

Fonction du label ...	Définition	... transfrontalier
De garantie	Preuve tangible de qualité	Le label transfrontalier assure de l'appartenance du produit ou de la marque au territoire transfrontalier
D'information	Accès à l'information sur un sujet	Le label transfrontalier assure la visibilité de la thématique de territoire
De distinction	Idée de récompense que le produit ou la marque a gagné	La marque transfrontalière labélisée est marquée d'une distinction en comparaison aux autres marques, non territorialisées, présentes sur le territoire
De repérage	Aide pour le consommateur dans ses choix car des experts ont évalué le produit ou la marque	Le label transfrontalier va guider et orienter le consommateur dans la jungle des offres. Il permet à la marque ou au produit de se distinguer par son ancrage territorial, par rapport à ses concurrents
De référence	Information auprès du consommateur des règles communes qui sont à respecter	Le label transfrontalier permet l'identification de normes, de valeurs à respecter pour pouvoir être intégré dans ce cadre de référence
De stimulation	Eveil de la curiosité du consommateur	Le label transfrontalier va raconter l'histoire du territoire du produit
D'éthique	Attribution par une autorité compétente	Le label transfrontalier est gage de transparence de la marque évaluée
De personnalisation	Orientation du consommateur en fonction de ses aspirations et de son appartenance à une tendance, à un mouvement	Le label transfrontalier permet au consommateur qui souhaite consommer « local » d'identifier une marque qui correspond à ses aspirations

Nous analysons ici que les PME transfrontalières bénéficient de l'intérêt porté à l'ancrage territorial transfrontalier. L'existence de labels qui garantissent l'appartenance de la marque au territoire et qui permettent au consommateur d'identifier des produits qui correspondent à ses convictions montre que le transfrontalier est l'expression d'un ancrage territorial.

L'entrepreneur transfrontalier moderne, en s'ancrant dans son territoire, a à cœur ses convictions personnelles dont leur réalisation peut se mesurer par la réduction des intermédiaires, par la préférence des ressources locales ou bien encore par la réduction des émissions de CO2 dans le cadre d'échange de courte distance. Ce sont des choix audacieux, contraignants, coûteux et exigeants. Cependant, ce sont des choix aidés par un accès facilité au réseau d'affaires local. Le développement transfrontalier de la PME est-il alors un processus ambitieux ? C'est précisément la thématique que nous abordons dans la prochaine section.

1.3 - Un nécessaire dépassement de la mesure par la croissance de l'ambition du dirigeant de PME transfrontalière

Le développement transfrontalier de la PME implique une activité cantonnée à un espace géographiquement proche. Cette réflexion amène à plusieurs interrogations : quel est le profil du propriétaire-dirigeant de PME transfrontalière ? S'il n'a pas l'intention d'internationaliser son activité vers une destination géographique plus éloignée, l'ambition lui fait-elle défaut ?

La littérature sur l'ambition entrepreneuriale compte peu de recherches récentes et il persiste une certaine opacité entre ambition, intention d'ambition, comportement ambitieux et réalisation de l'ambition (Ben Hafaiedh et Hamelin, 2013). Aussi, trois éléments nous ont particulièrement interpellés : la première est que l'ambition est systématiquement orientée vers la croissance. La deuxième est que les études existantes utilisent des mesures déclaratives de l'ambition ce qui implique que les résultats comptent de nombreux biais. Enfin, les effets de l'ambition sont uniquement mesurés sur le court terme, négligeant ainsi l'idée que les effets de l'ambition initiale puissent être longs à se réaliser. De ce fait, d'autres questions viennent compléter nos interrogations initiales : comment mesurer la réalisation de l'ambition ? Quelles sont les déterminants dans la relation entre comportement ambitieux et réalisation de l'ambition ?

Pour répondre à ces questions nous décidons d'axer notre revue de littérature sur l'entrepreneuriat (1.3.1), sur les facteurs de réalisation de l'ambition transfrontalière (1.3.2) avant d'établir que la croissance contrainte des PME peut être un frein à la réalisation de l'ambition (1.3.3). De plus, nous montrons que l'absence de planification stratégique en PME est de nature à orienter l'ambition sur du court terme (1.3.4). Enfin, nous concluons sur le fait que l'ambition transfrontalière se mesure par des variables de performance qui diffèrent des mesures classiquement admises (1.3.5).

1.3.1 - L'entrepreneuriat transfrontalier : un entrepreneuriat « de qualité »

Nous montrons d'abord que l'entrepreneuriat s'est saisi de la définition de l'ambition (1.3.1.1). Elle est au service d'un entrepreneuriat de qualité, encouragé par les programmes européens de coopération transfrontalière (1.3.1.2).

1.3.1.1 - Un lien établi entre ambition et entrepreneuriat

Pour comprendre le lien entre ambition et entrepreneuriat, nous proposons d'établir dans un premier temps, le lien entre croissance et ambition. Pour se faire, donnons le sens commun de l'ambition.

L'ambition est le désir ardent de parvenir à quelque chose²². Elle induit la notion de croissance puisque dans la littérature, quand il est question d'ambition du dirigeant, il est question d'ambition de croissance, faisant écho à la performance financière de l'entreprise (Chanut-Guieu et Guieu, 2011 ; Parker, Storey et van Witteloostuijn, 2010). En effet, les chercheurs ont établi l'existence d'un lien positif entre ambition du dirigeant et croissance future de la firme (Bosma, Van Praag, Thurik et De Wit, 2004 ; Wiklund et Shepherd, 2003 ; Wong, Ho et Autio, 2005) ; croissance se mesurant entre autres, par les ventes et créations d'emplois (Acs et Amorós, 2008 ; Acs et Varga, 2005 ; Bosma et Schutjens, 2007, 2009 ; Hessels, van Gelderen et Thurik, 2008a, 2008b ; Ho et Wong, 2007 ; Levie et Autio, 2008 ; Levie et Autio, 2011 ; Stam, Hartog, van Stel et Thurik, 2011 ; Stam, Suddle, Hessels et Van Stel, 2009 ; Valliere et Peterson, 2009 ; Wong, Ho et Autio, 2005). D'autres éléments viennent plus marginalement illustrer l'ambition en l'associant à l'amplitude d'innovation avec par exemple la volonté d'exportation.

C'est par la classique définition de l'entrepreneur (Carland *et al.*, 1984) que l'ambition est tombée dans le domaine de l'entrepreneuriat : « *An entrepreneur is as individual who establishes and manages a business for the principal purposes of profit and growth. The entrepreneur is characterized principally by innovative behaviour and will employ strategic management practices in the business* »²³ (Carland *et al.*, 1984, p.358).

²² Sens commun donné par le Larousse « Désir ardent de posséder quelque chose, de parvenir à (faire) quelque chose : Avoir l'ambition de réussir ».

²³ « Un entrepreneur est un individu qui crée et gère une entreprise avec pour but principal le profit et la croissance. L'entrepreneur se caractérise principalement par un comportement innovant et emploiera des pratiques de gestion stratégique dans l'entreprise ». Traduit par nous.

Ces auteurs établissent implicitement le lien entre entrepreneuriat et ambition puisque pour eux, l'entrepreneur fonde et gère une entreprise avec pour but principal le profit et la croissance par le biais de pratiques innovantes.

Puisqu'un entrepreneur a déjà comme but principal la croissance, en quoi se distingue alors l'entrepreneur ambitieux ?

1.3.1.2 - Le soutien des PME transfrontalières par les pouvoirs publics : une illustration d'un entrepreneuriat de qualité c'est-à-dire permettant la croissance

Stam *et al.* (2012), nous éclairent sur ce point en précisant que l'entrepreneur ambitieux a un objectif qui dépasse celui de la simple survie de l'entreprise.

Finalement, nous retenons deux choses : l'entrepreneur ambitieux a pour objectif de parvenir au succès ; succès qui s'illustrera par des performances financières hors normes.

L'entrepreneuriat est un domaine de recherche (Mullen, Budeva et Doney, 2009) qui intéresse aussi bien la communauté scientifique que les pouvoirs publics ; bien conscients du rôle que jouent les entrepreneurs, par l'apport d'activités nouvelles dans le renouvellement du tissu local : création d'emplois et innovations qui sont les premiers résultats portés par l'ambition de ces dirigeants de PME (Van Praag et Versloot, 2007).

Au cœur de cette attention nouvelle portée sur l'entrepreneuriat se trouvent des préoccupations qui vont permettre de qualifier l'entrepreneuriat et d'en apprécier sa qualité, remettant en cause *l'entrepreneuriat à tout prix* (Shane, 2009).

Les efforts sont aussi portés par les politiques de développement économique local qui soutiennent un *entrepreneuriat de qualité* (Hessels, Van Gelderen et Thurik, 2008 ; Tominc et Rebernik, 2007) au détriment d'un entrepreneuriat de masse. Cette scission est révélatrice d'un entrepreneuriat à deux vitesses : le premier capable de performances mesurées (créations d'emplois et innovations par exemple) et le deuxième improductif ou du moins que ne réponde pas aux critères de mesure de l'ambition classiquement retenus. Elle permet également de poser le cadre de ce qui sera déterminant dans la performance financière de l'entreprise : l'ambition du dirigeant. Cette réflexion, en adéquation avec les nombreux programmes européens qui encouragent le développement d'une économie transfrontalière, nous amène à penser que l'entrepreneuriat transfrontalier serait un entrepreneuriat de qualité.

1.3.2 - La réalisation de l'ambition transfrontalière soumise à des facteurs micro et macroéconomiques

Nous proposons ici d'étudier les déterminants d'un comportement ambitieux du dirigeant de PME transfrontalière : d'une part son profil (1.3.2.1) et d'autre part l'environnement et l'organisation de son entreprise (1.3.2.2).

1.3.2.1 - Le profil de l'entrepreneur transfrontalier : déterminant dans l'intention d'ambition

Les premiers articles portant explicitement sur l'entrepreneur ambitieux remontent au début des années 2000. Gundry et Welsch (2001) et Guzman et Santos (2001) discutent de l'ambition entrepreneuriale en termes *d'intention d'ambition* (sous-entendu intention de croissance) qui s'exprime par la volonté des dirigeants et de *capacité de croissance* qui se mesure in fine par la croissance effectivement réalisée. C'est la seule mesure de l'ambition réalisée (Hermans *et al.*, 2012). Notons qu'il n'existe pas de consensus sur l'existence d'un lien entre intention de croissance et croissance effective (Stam *et al.*, 2009).

Cependant, force est de constater que tous les dirigeants d'entreprise ne sont pas intéressés par l'expansion de leurs activités ce qui justifie le fait de se pencher sur la notion d'intention d'ambition c'est-à-dire de volonté de croissance (Verheul et Van Mil, 2011). Ainsi, nous nous intéressons au profil de l'entrepreneur transfrontalier pour apprécier leur appétence à la croissance.

Julien et Marchesnay (1988) présentent le rôle prédominant de la personnalité de l'entrepreneur dans ses choix stratégiques en établissant les profils PIC et CAP.

L'entrepreneur PIC : il va privilégier dans l'ordre la Pérennité, l'Indépendance et la Croissance. Il va gérer son entreprise « en bon père de famille » et mettre l'accent sur l'aspect patrimonial. Il privilégiera l'autofinancement et préférera la fidélisation de ses clients à la conquête de prospects.

L'entrepreneur CAP : il va privilégier dans l'ordre la Croissance, l'Autonomie et la Pérennisation de son entreprise. Son ambition va être de trouver des activités génératrices de profits élevés. Cet entrepreneur est donc susceptible de changer régulièrement d'activité et d'intégrer des personnes extérieures à son capital.

Déterminer le profil de l'entrepreneur transfrontalier au sens de Julien et Marchesnay (1988) nous permet de donner un second élément de réponse à nos questions introductives. En effet, si l'entrepreneur transfrontalier est plutôt PIC, il ne chercherait pas particulièrement la croissance et nous ne pourrions ainsi pas le qualifier d'ambitieux. A l'inverse, s'il est plutôt CAP alors dans ce cas, en ayant pour préoccupation principale la croissance, nous pourrions le qualifier d'entrepreneur ambitieux.

L'entrepreneur transfrontalier semble être prioritairement dans une démarche de pérennité, cherchant à enraciner son activité ce qui nous pousse à penser qu'il aurait davantage un profil PIC, à priori incompatible avec l'ambition.

Ensuite, la théorie du comportement planifié (Azjen, 1991) vient nous donner d'autres variables explicatives que sont les capacités du dirigeant à croire, la réalisation de ses besoins (reconnaissance ou réalisation par exemple) et sa capacité à discerner des opportunités dans son environnement. Plus récemment, Verheul et Van Mil (2011) ont identifié une explication dans l'attitude même du dirigeant selon que la croissance fasse écho à quelque chose de plaisant ou au contraire, synonyme de contraintes ou de conséquences néfastes sur le bien-être de ses employés ou sur le contrôle qu'il exerce sur son entreprise. Ainsi, si la croissance évoque des conséquences positives au dirigeant sur la vie de son entreprise, alors il sera plus enclin à être dans une dynamique ambitieuse alors que si la croissance lui semble plutôt néfaste, le dirigeant aura des perspectives de développement qui ne seront pas forcément tournées vers des objectifs de performance financière.

1.3.2.2 - Les facteurs organisationnels et environnementaux de la PME transfrontalière : autres déterminants dans l'intention d'ambition

Il a été démontré que les PME comportant une équipe entrepreneuriale sont plus ambitieuses qu'un entrepreneur individuel (Birley et Stockley, 2000 ; Lechler, 2001).

Leur projet initial est plus ambitieux et leur intention de croissance plus forte (Stam et Schutjens, 2005). Moreau (2005) explique cela par un sentiment de sécurité plus grand en équipe. Surtout, le capital humain sera au service de meilleures conditions de réalisation de cette ambition (Moreau, 2005).

En outre, au-delà de se focaliser sur les ressources de la PME, c'est leur utilisation qui sera déterminante dans la réalisation de l'ambition (Winklund *et al.*, 2009). En effet, un style de management dynamique fait référence à une prise de décision audacieuse et permettra la réalisation d'hautes ambitions (Covin et Wales, 2012).

Dans le contexte de la PME transfrontalière, la proximité hiérarchique est particulièrement exacerbée (1.1.2). En effet, les liens entretenus entre le dirigeant de PME et ses salariés est particulièrement fort et le dirigeant est particulièrement vigilant face à la détection des opportunités. C'est l'illustration d'un management dit entrepreneurial. Sadler-Smith *et al.*, (2012) ont établi qu'un management entrepreneurial était positivement lié à la réalisation d'ambition. C'est un élément qui nous pousse à croire que le dirigeant de PME transfrontalière serait naturellement enclin à adopter une démarche ambitieuse

Enfin, le dynamisme de l'environnement, représentatif des opportunités de croissance a un lien positif avec la réalisation de l'ambition (Winklund *et al.*, 2003).

1.3.3 - La croissance contrainte des PME : un frein à la réalisation de l'ambition

L'ambition du dirigeant de PME transfrontalière peut être contrainte. En effet, au-delà de volonté du dirigeant, la capacité de l'entreprise à faire face à une croissance trop rapide ou importante peut être limitée par la faiblesse de ses ressources internes notamment. C'est dans son travail précurseur de 1959 (repris par Barth en 1999 et par Zach en 2000) qu'Edith Penrose appuie l'idée que ce qui empêche la réalisation d'une ambition d'une PME est sa capacité à gérer la croissance et à faire évoluer ses structures. Cependant, définir un modèle de prédiction multidimensionnel de la croissance n'est-il pas trop ambitieux au regard des différents statuts, structures, ambitions, secteurs, stratégies de l'entreprise ?

Les résultats contradictoires de la littérature recensés par Hart et Carter (2015) répondent par la positive à la question soulevée. Ces résultats diffèrent tant d'un point de vue des thèmes étudiés que des théories mobilisées ou encore du secteur ou de la période de temps étudiés.

Ces mêmes résultats sont aussi à nuancer car il y a une réelle évolution des facteurs explicatifs de la croissance au cours du temps : ce qui explique la croissance à 3 ans, ne l'explique pas à 5 ans (Gueguen, Janssen, Giacomini, 2015).

On retrouve dans la littérature (Julien, 2001) la métaphore de l'orchestre de jazz pour analyser les capacités des PME à faire face à la croissance. Pour introduire cette métaphore, Julien (2001) soutient que « *le succès de ces firmes relève non seulement du dynamisme de la direction et des relations particulières qu'elles établissent avec les clients, mais avant tout de la capacité de l'organisation à s'adapter au changement et, donc,*

de leurs pratiques d'autoréorganisation à mesure que la croissance exige plus de ressources et plus de capacité pour innover et relever ainsi les défis du développement des marchés » (ibid, p.128).

Ainsi, si les entreprises veulent voir les ambitions de leur dirigeant se concrétiser, elles doivent agir « *à la manière d'un orchestre de jazz possédant un leader et des joueurs de grande qualité et profitant du passage de collègues étrangers pour improviser de façon harmonieuse et toujours plus loin dans l'invention, charmant et conservant ainsi un public averti* » (ibid, p.128).

La PME transfrontalière de part sa trajectoire dynamique²⁴ semble être une organisation particulièrement réactive face aux changements du marché en ayant des relations privilégiées avec ses salariés et ses partenaires commerciaux.

Les proximités fonctionnelle et organisationnelle sur lesquelles elle s'appuie nous confortent dans l'idée que la PME transfrontalière pourra répondre aux besoins croissants du marché.

Nous ne pouvons cependant pas ignorer la nécessité de ressources (financières par exemple) de plus en plus importantes pour y faire face. C'est pourquoi, un des enjeux de ce travail doctoral est d'étudier si les PME transfrontalières ont un accès privilégié au crédit ou si au contraire, leur cantonnement géographique envoie un mauvais signal aux bailleurs de fonds.

Bien que les PME françaises soient solides, la gestion prudente des banques et leur politique d'octroi de crédits exigeante ne permettent pas aux PME de redynamiser leur activité.

²⁴ Développé dans la section suivante

Les crédits d'investissement, qui sont étroitement liés à la croissance des PME, étant finalement peu accessibles, obligent les PME à rationner leurs projets, à rester prudentes et limitent leur conquête d'autres parts de marché.

Il est aussi important d'indiquer que les dirigeants de PME reculent souvent devant la lourdeur administrative et réglementaire qu'implique l'accompagnement des banques ou des investisseurs privés. La croissance contrainte des PME est aussi une conséquence de la crainte de la survie très limitée des entreprises nouvellement créées : la priorité des dirigeants de PME est de conserver leur place sur le marché existant. Investir dans des équipements spécifiques pour un nouveau projet qui se différencie des grands groupes est un risque de taille car il est difficile de revendre ses équipements.

La croissance contrainte des PME est une situation subie par les PME (notamment pour l'obtention de prêts) mais également une situation de confort où le risque pris est limité.

C'est justement l'un des enjeux de la partie empirique de cette thèse : étudier les risques pris par les PME transfrontalières ; risques déterminants dans l'octroi d'un financement bancaire.

1.3.4 - Une absence de planification stratégique des PME transfrontalières pour une ambition à court terme

Van Gelderen *et al.* (2006) suggèrent que l'ambition ne peut s'illustrer dans un Business Plan puisqu'il a un effet positif pour la concrétisation d'un projet à ambitions modestes, mais un effet négatif sur celle d'un projet hautement ambitieux.

En effet, l'ambition va être de dépasser ce qui est attendu et de finalement revoir ses exigences à la hausse en permanence.

Justement, les PME transfrontalières sont tout à fait concernées par des problématiques de planification stratégique. La littérature (Riggs et Bracker, 1986 ; Sexton et Van Auken, 1985) nous enseigne qu'il existe peu de planification stratégique (qui formalise l'engagement de ses ressources et ses ambitions sur le long terme) en PME mais que par contre, leur planification est davantage opérationnelle ce qui permet le contrôle direct des activités courantes et d'attendre une performance sur le court terme. Cette planification opérationnelle est reliée à la performance financière perçue par le dirigeant sur le court terme puisqu'il analyse en temps et en heures les possibles changements de son marché (opportunités).

La connaissance de son environnement de proximité conduit naturellement le dirigeant de PME transfrontalière vers des objectifs ambitieux. En effet, la PME, de part sa proximité de gestion (Torres, 1997, 1998), est proche de ses marchés : le dirigeant de PME est omniprésent. En effet, il est souvent natif de la région dans laquelle est implantée sa société, il connaît personnellement ses salariés, les informations circulent rapidement et de manière très informelle et,

il est amené à réaliser des tâches très variées au sein de l'entreprise ce qui le conduit à être connu et reconnu dans sa zone d'activité. Ainsi, les informations du marché et les réseaux tissés au fil du temps le mettent dans une situation plus confortable et surtout dans une situation de confiance qui a tendance à pousser le dirigeant d'entreprise plus loin dans ses projets (Hermans *et al.*, 2013).

Le contexte transfrontalier est tout à fait concerné par la souplesse de l'absence de planification stratégique. Ainsi, la réactivité du dirigeant de PME transfrontalière par rapport à la détection des opportunités nous permet de penser que la réalisation d'ambitions lui est favorable mais qu'elle est attendue sur le court terme.

Les différentes approches associées à l'ambition (par le prisme de la performance financière et du profil entrepreneurial) nous permettent de statuer sur la question de l'ambition du dirigeant de PME transfrontalière. En effet, le dirigeant de PME transfrontalière participerait à un entrepreneuriat de qualité (encouragé par les pouvoirs publics) sans que la croissance soit sa priorité (profil PIC). En revanche, ses ambitions auraient une temporalité plutôt courte en raison de l'absence de planification stratégique de son activité.

1.3.5 - Ambition transfrontalière : des variables de performance visées qui diffèrent

Carland *et al*, (1984) nous confortent dans notre analyse sur l'ambition du dirigeant de PME transfrontalière puisqu'il va établir une distinction entre les ambitions d'un entrepreneur et celles d'un propriétaire-dirigeant de PME. « *A small business owner is an individual who establishes and manages a business for the principal purpose of furthering personal goals.*

The business must be the primary source of income and will consume the majority of one's time and resources. The owner perceives the business as an extension, of his or her personality, intricately bound with family needs and desires »²⁵ (ibid, p.358).

²⁵ « Un propriétaire de petite entreprise est une personne qui crée et gère une entreprise dans le but principal de favoriser des objectifs personnels. L'entreprise doit être la principale source de revenus et consommera la

A l'inverse, comme nous l'avons soulevé en premier point de cette section, « *an entrepreneur in as individual who establishes and manages a business for the principal purposes of profit and growth...* » (*ibid*, p.358). Ainsi, ce qui va différencier l'entrepreneur du dirigeant de PME transfrontalière est l'innovation dans la recherche de profit (Brockhaus, 1980).

Il en résulte que le dirigeant de PME transfrontalière aura des ambitions autres que financières comme par exemple la performance relationnelle (Blanchot, 2006) qui est chère au réseau transfrontalier. En effet, la performance relationnelle, c'est-à-dire les liens que saura tisser le dirigeant de PME dans son environnement lui permettent d'une part de mieux connaître son environnement par le partage d'informations mais également de coopérer dans des projets transfrontaliers par exemple. Ces deux éléments sont en effet au service de l'ambition.

La démonstration n'est plus à faire sur le fait que l'ambition s'exprime au travers des KPI (Key Performance Indicators) et notamment par la performance financière. Cependant, performance économique et performance sociale sont les deux faces de la même pièce. En effet, les récents impératifs qui incombent aux entreprises en termes de RSE (Responsabilité Sociétale des Entreprises) ont ouvert la voie à une nouvelle expression de l'ambition ou du moins une préoccupation qui ajoute aux classiques KSI, des Key Social Indicators. On assiste à une conception multiforme de l'ambition.

majorité de son temps et de ses ressources. Le propriétaire perçoit l'entreprise comme une extension de sa personnalité, intimement liée aux besoins et aux désirs de la famille ». Traduit par nous.

Si l'ambition peut recouvrir plusieurs formes, certaines sont plus difficiles à mesurer et donc à évaluer. S'il est vrai que la croissance se chiffre, la performance relationnelle et les impacts d'une activité d'un point de vue sociétal se mesurent plus difficilement.

Ainsi, quels éléments probants d'activité productive faire remonter aux différents services de direction d'une entreprise ? Comment amener la preuve d'un résultat sans éléments chiffrés ? Dans une PME, le chef d'entreprise n'a pas de conseil de direction à convaincre, il est seul évaluateur de la réalisation de son ambition.

En conclusion, cette section s'inscrit dans le cadre de la recherche sur l'entrepreneuriat ambitieux ; entrepreneuriat très minoritaire mais participant largement au développement économique (Acs, 2010). C'est précisément cet entrepreneuriat qui est soutenu par les pouvoirs publics, privilégiant un entrepreneuriat de qualité, dont les résultats sont mesurés par la croissance. Nous voulions étudier si le dirigeant de PME transfrontalière était enclin à adopter un comportement ambitieux. La littérature s'accorde à dire que le dirigeant de PME transfrontalière adopte un management favorable à l'émergence de comportement ambitieux. De plus, l'absence de planification stratégique ainsi que la trajectoire dynamique de la PME vont également dans ce sens. En revanche, le profil PIC du dirigeant de PME transfrontalière prévoit qu'il ne chercherait pas prioritairement la croissance alors qu'il s'agit de l'unique mesure de la réalisation de l'ambition. Comment expliquer sur ce paradoxe ?

La réponse se trouve dans le terreau de proximité dans lequel évolue la PME transfrontalière.

En effet, l'ancrage territorial de la PME transfrontalière nous pousse à penser que son dirigeant aurait « un désir ardent »²⁶ de parvenir à des objectifs qui se mesureraient autrement que par la croissance : amélioration du tissu social et préoccupation écologique par exemple (1.2.3). C'est ce que nous illustrerons dans la deuxième partie de cette thèse.

Après avoir étudié la spécificité de gestion de proximité de la PME transfrontalière (chapitre 1), nous étudions maintenant son processus de développement transfrontalier (chapitre 2). D'abord en situant le transfrontalier en management international, mobilisant l'approche par étapes de l'internationalisation. Ensuite, en établissant que le transfrontalier est le fruit d'une vision stratégique qui permet la saisie d'opportunités, davantage qu'une stratégie d'internationalisation proche géographiquement. Enfin, en expliquant que les opportunités d'affaires transfrontalières sont encouragées d'une part par les réseaux d'affaires et d'autre part, par les programmes européens pour la coopération transfrontalière.

²⁶ Définition de l'ambition issue du Larousse.

Chapitre 2

Le développement transfrontalier : une vision stratégique de proximité, opérationnalisée par l'émergence d'opportunités d'affaires

Résumé

La PME qui se développe au niveau transfrontalier entre dans un environnement international. Cette constatation jumelée à l'approche par étapes de l'internationalisation pousse à croire que le transfrontalier serait une première étape avant une destination géographique plus éloignée. En réalité, le développement transfrontalier des PME échappe au cadre de stratégies d'internationalisation des entreprises. Il est davantage le fruit d'une vision stratégique qui lui permet de saisir des opportunités d'affaires. L'émergence d'opportunités transfrontalières est encouragée par l'environnement, l'organisation et les réseaux de la PME. Le territoire transfrontalier est alors un terreau d'émergence d'opportunités, enrichi par l'aide de l'UE via l'élaboration de programmes européens pour la coopération transfrontalière.

2.1 - Le développement transfrontalier en PME : une vision stratégique de proximité davantage qu'une stratégie d'internationalisation

L'internationalisation des PME était considérée comme une des stratégies de croissance envisageable parmi d'autres. Elle devient aujourd'hui le principal axe de développement des PME (Dominguez, 2017). Le choix de la localisation est la préoccupation centrale des entreprises qui souhaitent se développer à l'étranger (Dunning, 2009). Cette *décision stratégique* est influencée par différents facteurs que sont les caractéristiques de l'entreprise, du marché visé, la personnalité du dirigeant, et les différents liens relationnels que l'entreprise aura tissés.

Même si les PME européennes localisent traditionnellement leurs activités dans les pays de même degré de développement ou dans des pays proches géographiquement, les données de la CNUCED²⁷ (2016) montrent que les PME françaises n'hésitent pas à cibler des marchés éloignés avec des modes d'entrée de plus en plus engageants²⁸. Pourtant, la littérature envisage la logique d'internationalisation sous un prisme graduel, s'étoffant au fur et à mesure des expériences accumulées. Ainsi, le développement transfrontalier en PME serait-il une première étape avant une destination géographique plus éloignée ? Aussi, nous nous demandons si le prisme stratégique envisagé dans le choix de la localisation transfrontalière fait sens. En effet, la PME transfrontalière repose sur un modèle de gestion de proximité qui semble très éloigné de la mise en tension des forces intrinsèque à la stratégie d'internationalisation .

²⁷ Conférence des Nations Unies sur le Commerce Et le Développement.

²⁸ Bien au-delà de l'export avec par exemple la création de filiales.

Nous montrons dans une première partie que les choix d'exportation du dirigeant de PME peuvent obéir à une logique de proximité, remettant en cause les modèles Uppsala donnant le transfrontalier comme une première étape d'internationalisation (2.1.1). Nous envisageons ensuite que le développement transfrontalier ne relève pas d'une *stratégie* (2.1.2) mais davantage d'une *vision stratégique* de proximité, liée à l'opportunité transfrontalière (2.1.3).

2.1.1 - Le processus d'internationalisation des PME transfrontalière : une trajectoire linéaire et séquentielle vers une destination géographique plus éloignée ?

L'internationalisation est un phénomène multiforme voire idiosyncrasique qui a été défini comme la volonté du dirigeant d'entreprise d'engager des démarches pour se développer au-delà de ses frontières nationales (Beamish, 1990 ; Hébert, 2002 ; Leonidou *et al.*, 2002). Laghzaoui (2009) complète cette définition en ajoutant que l'internationalisation peut aussi être « *relativement passive* » (*ibid*, p.53). Cette nuance apportée permet d'envisager une internationalisation qui ne serait pas le fruit d'une action anticipée par le dirigeant d'entreprise, nuance qui nous paraît particulièrement pertinente dans le contexte transfrontalier.

Le processus d'internationalisation des PME est, depuis la fin des années 90, un champ thématique qui a vu fleurir un nombre impressionnant de recherches (Torrès, 1999 ; McDougall et Oviatt, 2000 ; Lu et Beamish, 2001; Fillis, 2001; Hutchinson *et al.*, 2005 ; Chtourou, 2006 ; Doole *et al.*, 2006 ; Ruzzier *et al.*, 2006). Ces travaux expliquent le phénomène d'internationalisation des entreprises selon plusieurs théories.

La première tentative d'explication est une approche économique²⁹ (Penrose, 1959 ; Williamson 1975 ; Dunning, 1988 ; 2000 ; Buckley et Casson, 1993 ; 1995 ; Madhok, 1997) qui trouve sa principale limite dans sa difficulté de transposition en PME.

En effet, ces apports théoriques ont été conçus pour les grandes entreprises et ne tiennent pas compte du rôle fondamental des liens sociaux dans les décisions économiques (Johanson et Mattson, 1988 ; Gemser *et al.*, 2004). En outre, d'autres travaux (Ruzzier *et al.*, 2006) nuancent cette approche économique en précisant que toutes les décisions prises par les dirigeants de PME ne sont pas uniquement le fruit d'arbitrages par les coûts. A l'instar de Ruzzier *et al.*, (2006), nous ne pouvons faire l'impasse, entre autres, des facteurs sociaux pour comprendre le processus de développement transfrontalier de la PME.

Une autre approche théorique envisage l'internationalisation par étapes (Coviello et McAuley, 1999 ; Laghzaoui, 2009). C'est une approche qui a particulièrement attiré notre attention puisqu'elle nous enseigne que le transfrontalier (sans le nommer), en étant proche géographiquement de son marché, serait une première étape avant une internationalisation plus éloignée. En effet, pour ces auteurs, l'internationalisation serait une trajectoire linéaire, séquentielle et prévisible. Dans cette approche envisagée pour la PME, nous pouvons distinguer deux courants (tableau 6) : le modèle Uppsala (Johanson et Vahlne, 1977) et le modèle d'innovation (Bilkey et Tesar, 1977 ; Cavusgil, 1980 ; Reid, 1981; Czinkota et Tesar, 1982).

²⁹ Les explications sont avancées par la science économique qui valorise des facteurs globaux conduisant les entreprises à s'internationaliser. Cette approche économique regroupe trois courants principaux que sont : la théorie d'intégration verticale en amont ou en aval, la théorie des coûts de transactions, le paradigme éclectique (OLI).

Tableau 6 : présentation des différents courants autour du caractère séquentiel de l'internationalisation des PME.

Modèle Uppsala	Modèle d'innovation
Ce modèle (<i>U-model</i>) s'appuie sur deux concepts fondamentaux : - le processus d'apprentissage - la distance psychologique Le processus d'internationalisation est construit par l'acquisition progressive d'expériences sur les marchés étrangers, conduisant la PME à une internationalisation de plus en plus aboutie : d'activités d'exportations irrégulières et opportunistes à la production dans le pays étranger. La distance psychologique est définie comme l'ensemble des différences culturelles et linguistiques ayant une influence sur la circulation de l'information et la prise de décision dans les transactions internationales. Ainsi, plus l'expérience des marchés internationaux s'accroît, plus la distance psychologique qui sépare le dirigeant de PME du marché visé se réduit. Cette diminution de la distance psychologique conduit les dirigeants de PME à envisager des distances géographiques et des marchés de plus en plus éloignés.	Ce modèle (<i>I-model</i>) conçoit l'internationalisation des PME comme un processus dont chaque étape est une innovation pour l'entreprise (Gankema <i>et al.</i>, 2000 ; Gemser <i>et al.</i>, 2004 ; Li <i>et al.</i>, 2004). Les étapes de ce processus peuvent être résumées en 3 phases : - Le pré-engagement : le dirigeant se projette seulement sur le marché national ou envisage l'exportation. - La phase initiale : le dirigeant de PME exporte de façon irrégulière. - La phase avancée : le dirigeant de PME exporte régulièrement et acquiert une expérience à l'étranger. Il se projette donc sur des formes plus avancées d'exportation.

Soulignons que ces deux modèles font référence en stratégie d'internationalisation et convergent vers la même conclusion :

les dirigeants de PME s'impliquent graduellement au niveau international, au fur et à mesure des apprentissages et de l'expérience acquise sur les marchés proches géographiquement. Finalement, le développement transfrontalier relèverait d'une première étape dans la stratégie d'internationalisation des PME.

Beaucoup plus marginalement, certains auteurs critiquent ces modèles à l'instar de Coviello et McAuley (1999). En effet, ils s'appuient sur des contre-exemples pour infirmer la théorie d'une trajectoire linéaire et séquentielle en ce qui concerne l'internationalisation des PME. Ils ont relevé d'une part des comportements déviants et d'autre part des comportements remettant en question la portée générale de ces modèles séquentiels (Millington et Bayliss (1990, cité dans Pope, 2002). Par exemple, McDougall et Oviatt (1994 ; 2000) et Etrillard (2004 ; 2006) constatent que certaines PME vont internationaliser leur activité dès les premières années de vie de l'entreprise, sans bénéficier d'un apprentissage graduel, permis par l'expérience. D'autres vont initier leur internationalisation en créant directement des filiales (Julien, 1995) ce qu'il fait qu'elles « sauteraient » des étapes intermédiaires (Wolff et Pett, 2000). Enfin, certaines PME interrompent leur activité internationale ou se maintiennent volontairement à un certain niveau d'internationalisation sans chercher à parvenir à un niveau d'internationalisation plus abouti (Gankema *et al.*, 2000).

Pour expliquer ces comportements déviants, Etemad (2005) et Mort et Weerawardena (2006) précisent que certains dirigeants de PME privilégient le développement de ressources intangibles notamment en matière de relations dans des réseaux existants.

Une autre explication est avancée et résonne d'une manière particulière dans le contexte transfrontalier. En effet, Zucchella (2000) et Allali (2003) expliquent que les choix d'exportation du dirigeant de PME obéissent à deux logiques : une logique de proximité et une logique globale. Laghzaoui (2009) précise que « *si un dirigeant adopte une approche de proximité, il aura tendance à étendre ses activités dans des marchés culturellement et géographiquement proches. Alors que s'il opte pour une logique globale, il segmenterait le marché horizontalement pour satisfaire des groupes restreints de clients indépendamment de l'endroit où ils se trouvent* » (p.58).

Nous avons justement souligné dans la première section de cette revue de littérature que le modèle de gestion de la PME transfrontalière s'articulait autour du modèle de proximité ; remettant ainsi en question un développement transfrontalier séquentiel et graduel vers une destination géographique plus éloignée.

L'approche par les étapes est largement partagée par les chercheurs en management international (Coviello et McAuley, 1999 ; Wolff et Pett, 2000 ; Chetty et Campbell-Hunt, 2003). En revanche, certains comportements de PME à l'international défiant les lois de l'apprentissage par l'expérience (Boutary, 2006 ; Pla-Barber et Escriba-Esteve, 2006) ont ouvert la voie à d'autres interrogations, venant remettre en question la notion même de *stratégie* dans le contexte d'une logique de proximité (Gemser *et al.*, 2004).

Pour discuter de cette remise en question³⁰, nous proposons de faire un état de l'art sur la *stratégie* afin d'en clarifier la définition.

³⁰ Il nous tient particulièrement à cœur de vérifier également cette conclusion auprès de notre échantillon de PME transfrontalières, dans la deuxième partie de cette thèse.

2.1.2 - Introduction à la définition militaire de la stratégie ou l'art de la dialectique des volontés : des implications transfrontalières discutables

La *stratégie* est formée à partir de deux racines grecques : « *stratos* » qui signifie « *armée* » et « *ageîn* » qui signifie « *conduire* ». D'après son étymologie, la stratégie est donc l'art de conduire l'armée. Pour en discerner les contours et pour pouvoir projeter cette définition dans notre objet d'étude, nous avons étudié l'*Introduction à la stratégie* du Général Beaufre (1963).

Si a priori cette approche militaire peut paraître très éloignée de ce travail doctoral, l'auteur nous convint dans notre choix de ce texte de référence : « *Dans le choix des procédés, je ne me suis naturellement pas limité aux procédés d'ordre militaire, car chacun sait qu'aujourd'hui la guerre est devenue ouvertement totale, c'est-à-dire menée simultanément dans tous les domaines, politique, économique, diplomatique et militaire* » (Beaufre, 1963). Son ouvrage est, à notre connaissance et selon notre appréciation, le traité de stratégie le plus complet. En effet, l'extraordinaire variété d'expériences de ce militaire³¹, remarquable penseur, nous permet d'obtenir une base théorique pour étudier la conception et l'application de la stratégie ou plutôt de stratégies à des situations réelles, que peuvent rencontrer les entreprises.

³¹ En 1935 le Général André Beaufre était le plus jeune officier servant à l'Etat-Major général de l'Armée française. En 1950 il était sous-chef d'Etat-Major des Forces terrestres de l'Europe occidentale aux côtés du Maréchal de Lattre de Tassigny. Après d'autres missions de commandement, il devint en 1958 représentant de la France au groupe permanent de l'OTAN à Washington.

En effet, l'auteur au travers l'analyse historique de victoires et de défaites militaires, nous rappelle qu'il est plus juste de parler, dans un cadre empirique, d'*une stratégie* plutôt que de *la stratégie* : « *la stratégie ne doit pas être une doctrine unique, mais une méthode de pensée permettant de classer et de hiérarchiser les événements, puis de choisir les procédés les plus efficaces. A chaque situation correspond une stratégie particulière ; toute stratégie peut être la meilleure dans l'une des conjonctures possibles et détestable dans d'autres conjonctures. C'est là la vérité essentielle.* » (Beaufre, 1963).

Les propos introductifs de Beaufre nous interpellent d'ores et déjà. En effet, nous pouvons nous demander si la stratégie d'internationalisation des PME peut englober toutes les situations (développement transfrontalier et internationalisation plus éloignée) dans la mesure où l'auteur nous invite à privilégier la formulation « une stratégie d'internationalisation » propre à chaque configuration.

En outre, l'auteur souligne que la stratégie est l'un des termes courants dont le sens est le moins bien connu. « *Si le mot de stratégie continue à être employé souvent, à tort et à travers d'ailleurs, la science et l'art stratégiques sont rangés avec les vieilles lunes entre la tabatière de Frédéric II et le chapeau de Napoléon. Seul Clausewitz – que très peu de gens ont lu- garde quelque prestige, surtout à cause des notes élogieuses que Lénine lui a données, ce qui lui vaut encore quelques pèlerinages intellectuels* ». L'approche de Beaufre peut tout à fait être confrontée à la stratégie telle qu'elle est envisagée en management. La définition prévoit que la stratégie de l'entreprise organise l'avenir de l'entreprise et revêt plusieurs facettes, oscillants entre stratégie délibérée et stratégie émergente (Mintzberg, 1982).

En complément on trouve des termes génériques comme *réflexion stratégique*, *vision stratégique*, *domaine d'activités stratégiques*, souvent employés pour décrire une chose puis une autre.

Qu'est ce que la stratégie alors ? « *C'est l'art qui permet, indépendamment de toute technique, de dominer les problèmes que pose en soi tout duel, pour permettre justement d'employer les techniques avec le maximum d'efficacité. C'est donc l'art de la dialectique des forces ou encore plus exactement* ³² *employant la force pour résoudre leur conflit* » (ibid).

Cette définition peut paraître à juste titre abstraite et générale mais c'est la volonté de l'auteur que de placer la stratégie à ce niveau puisqu'il la qualifie de « *divine, pensable et raisonnable* ». Volonté de l'auteur, liberté du lecteur, nous tentons une contextualisation de cette définition ou du moins nous en donnons un exemple concret. Ainsi, la stratégie d'une PME qui souhaite s'ancrer au niveau transfrontalier serait par exemple de faire accepter par le partenaire commercial transfrontalier visé une collaboration soumise aux conditions voulues par le dirigeant de la PME. Pour se faire, ce dernier peut le mettre en concurrence avec d'autres partenaires avec qui il partage les parts d'un même marché.

La dialectique des forces est ce qui nous interpelle dans la définition de la stratégie pour plusieurs raisons. D'abord, cette mise en tension des forces nous paraît incompatible avec la proximité relationnelle et identitaire du dirigeant avec son marché. Si cette réflexion relève davantage d'une intuition, nous ajoutons que la planification est la condition sine qua non à l'élaboration d'une stratégie ; planification stratégique rare en PME (Torrès, 2003).

³² La dialectique des volontés est « l'acceptation par l'adversaire des conditions que l'on veut lui imposer » (Beaufre, 1963).

Si le développement transfrontalier de la PME ne relève pas de l'élaboration d'une stratégie (qui implique mise en tension des forces et planification), de quoi relève-t-il alors ?

2.1.3 - La vision stratégique : moteur du développement transfrontalier en PME

Le développement transfrontalier de la PME, s'il ne relève pas d'une stratégie à proprement parler, ne relève pour autant pas d'une expérience aléatoire, dépendant du hasard. Il est en effet la résultante d'une *vision stratégique* du dirigeant de PME. La vision stratégique de la PME a été identifiée (Hamel et Prahalad, 1989) en même temps que l'avènement de la *théorie des ressources*³³ qui postule que l'avantage concurrentiel d'une PME est le fruit de sa capacité stratégique. La théorie des ressources invite à entrer dans l'organisation de la PME, pour comprendre ce qui peut être de nature à créer un avantage concurrentiel durable.

Elle ne conteste pas l'intérêt d'une analyse fine de l'environnement sectoriel d'une entreprise comme nous l'enseigne Porter, mais privilégie les ressorts internes des processus de création et d'appropriation de valeurs. En outre, la théorie des ressources réintroduit une certaine créativité stratégique du dirigeant de PME (Albert-Cromarias et Combaudon, 2018).

³³ La *théorie des ressources* émerge en 1959 avec l'ouvrage d'Edith Penrose, « The theory of the growth of the firm ». Elle invite à dépasser l'approche économique traditionnelle c'est-à-dire au-delà des facteurs de production classiques que sont le capital, le travail ou la terre. L'auteur valorise des éléments plus intangibles, comme la capacité des dirigeants à extraire de la valeur à partir d'un ensemble de ressources. Birger Wernerfelt poursuit la réflexion en 1984, en réaction aux travaux de Michael Porter. Ce dernier a en effet mis en avant l'importance de la structure d'un secteur et du positionnement des entreprises dans ce secteur (leur pouvoir de marché) pour expliquer les différentiels de performance quand la théorie des ressources préférera braquer les projecteurs sur l'entreprise elle-même. Enfin, c'est en 1991 que Jay Barney formalise la théorie des ressources telle qu'elle est souvent mobilisée. Les ressources qui sont de nature à fonder un avantage concurrentiel durable doivent satisfaire quatre critères dits « VRIN » : être source de Valeur sur le marché, Rares, difficilement Imitables et non Substituables.

Selon la théorie des ressources, l'avantage concurrentiel d'une PME est donc avant toute chose, issue de sa capacité stratégique, c'est-à-dire sa capacité à mettre en tension les objectifs et les moyens à mobiliser pour les atteindre (Hamel et Prahalad, 1989). Cette capacité stratégique doit être jumelée à une vision stratégique. Cette dernière relève d'une pensée systémique du dirigeant de PME lui permettant de fixer des objectifs (Carrière, 1990 ; Torrès, 2003 ; Fillion, 2007). Mintzberg et Waters (2007) parlent d'une stratégie davantage émergente que délibérée.

D'ailleurs, trois catégories de visions sont généralement distinguées, sur la base des travaux de Fillion (1991) :

- émergente (ce sont les idées et concepts de produits et de services qu'un dirigeant a dans la tête) ;
- centrale (elle est le cumul d'une ou de plusieurs visions émergentes), cette catégorie a une composante externe (la place qu'on veut voir occuper sur le marché par son produit ou service) et une composante interne (le type d'organisation créée pour y arriver) ;
- secondaire (qui s'exprime par des activités de gestion en marketing, finance, etc.).

Il faut également citer les travaux de Carrière (1991) qui définissent la vision stratégique comme « [...] *la dynamique de construction mentale d'un futur souhaité et possible pour une entreprise* » (p. 36). L'auteur distingue trois niveaux différents de vision :

- générale (valeurs et croyances du dirigeant) ;
- intermédiaire (schémas mentaux stratégiques du dirigeant) ;
- parcellaire (aspects de l'environnement qui intéressent le dirigeant).

Plus récemment, Phanuel (2011) définit la vision stratégique du dirigeant de PME comme « *un ensemble de décisions, actions ou événements jugés comme souhaitables, possibles, impossibles ou non souhaitables (S.P.I.N.S)* ».

Il présente également l'environnement et les interactions entre le dirigeant de PME et son environnement comme déterminants dans l'évolution et la réalisation de cette vision stratégique.

Si nous nous replaçons dans le contexte transfrontalier, il apparaît que le dirigeant de PME transfrontalière est particulièrement proche de son environnement de proximité et que les interactions qu'il peut tisser avec son marché sont donc particulièrement favorables à la réalisation de sa vision stratégique.

Le développement transfrontalier de la PME semble ne pas relever d'une stratégie d'internationalisation dans la mesure où l'approche séquentielle est remise en question, que la mise en tension des volontés intrinsèque à la stratégie semble incompatible avec la proximité transfrontalière et que la planification stratégique n'existe pas en PME. En revanche, il n'est pas le fruit d'une expérience aléatoire : il est le résultat d'une vision stratégique de son dirigeant, favorisée par les liens qu'il tisse avec son environnement.

C'est d'ailleurs la raison pour laquelle l'approche par les réseaux a émergé en management international et se révèle être tout à fait pertinente pour expliquer et comprendre le développement transfrontalier en PME.

2.2 - Le transfrontalier : un environnement favorable à l'émergence d'opportunités d'affaires

La recherche d'opportunité est au cœur de la dynamique entrepreneuriale et bien au-delà du seul stade de la création d'entreprise. En effet, le développement des entreprises dans un environnement de plus en plus contraignant fait de l'opportunité et de son processus de formation un enjeu fondamental (Degeorges et Messeghem, 2016).

Nous poursuivons ici l'étude de la proximité de la PME, faite en première section de cette thèse, en la considérant comme une ressource immatérielle, intimement liée à l'entrepreneur dirigeant (Marchesnay, 2016), et de nature à générer des opportunités stratégiques (Torres *et al.*, 2010) tout particulièrement dans un environnement, non pas international ou mondial, mais *transfrontalier*. Ceci nous paraît d'autant plus important que l'environnement des affaires est de plus en plus risqué³⁴. La proximité devient alors un précieux vecteur de confiance, condition sine qua non de l'élaboration de relations commerciales (Hérault-Fournier *et al.* 2014).

Plus largement, il nous semble fondamental de faire un état de l'art sur l'opportunité ; thématique principalement orientée autour du paradigme de l'opportunité (Verstraeste et Fayolle, 2005 ; Chabaud et Messeghem, 2010). Dans les années 90, c'est davantage l'orientation entrepreneuriale (Covin et Slevin, 1991) et le management entrepreneurial (Stevenson et Jarillo, 1990) qui ont mobilisé les chercheurs.

³⁴ En raison de la menace terroriste, d'une part, mais également suite aux multiples scandales environnementaux (volkswagen gate), de corruption (paradise papers) et sanitaires (Covid 19)... qui marquent tout particulièrement l'actualité récente des grands groupes et des PME.

Ce n'est que récemment, dans les travaux de Degeorges et Messeghem (2016) que ces courants sont croisés, dans le but de mieux connaître le processus de formation de l'opportunité en fonction entre autres, du mode de management adopté par le dirigeant de PME.

C'est un enjeu qui dépasse le seul intérêt de la communauté scientifique : cette recherche enrichie, constitue un apport managérial considérable puisqu'il permet aux dirigeants de PME de mobiliser les bons leviers pour s'approprier et exploiter une opportunité.

Certaines entreprises adoptent déjà un comportement entrepreneurial décrit dans la littérature sur le *corporate entrepreneurship* (Ireland *et al.*, 2009). Cette littérature fait suite aux travaux de Mintzberg (1973) et de Miller (1983) qui traitent de l'organisation entrepreneuriale. Le comportement entrepreneurial a été modélisé en 2000 par Stevenson qui ancre l'opportunité comme pivot de l'exploitation du marché. A ce sujet, il n'existe pas de consensus dans la littérature sur la définition de l'opportunité entrepreneuriale. A l'instar de Stevenson, certains l'envisagent du point de vue de l'exploitation du marché quand d'autres privilégient un « *processus de destruction créatrice* » (Degeorges et Messeghem, 2016, p.2). Malgré tout les auteurs s'accordent sur quelques éléments de définition (Alvarez *et al.*, 2013) : il s'agit d'une situation qui peut conduire à une nouvelle relation moyens-fins ou à une nouvelle organisation des besoins-ressources (Kirzner, 1997 ; Sarasvathy *et al.*, 2003) pour créer de la valeur (Alvarez *et al.*, 2007). C'est davantage sur les conditions de formation et d'exploitation de l'opportunité que les divergences de point de vue résident (Alvarez et Barney, 2010 ; Short *et al.*, 2010 ; Alvarez *et al.*, 2013).

Ce qui nous a particulièrement interpellés est que Stevenson dans son modèle revendique la nécessaire détection des opportunités sans toutefois étudier le processus de formation des opportunités³⁵.

Ainsi, nous nous demandons quel est le processus de formation d'opportunités ? Quels sont les modes de management (décrits par le modèle de Stevenson) à l'origine de la formation ou de la détection des opportunités ? Est-ce que la PME transfrontalière adopte un mode de management propice à la formation des opportunités ? Pour compléter notre première question autour de la proximité transfrontalière, nous étudions dans quelle mesure l'appartenance à un réseau transfrontalier peut-elle être un catalyseur d'opportunités ? Pour répondre à ces questions, nous étudions les différentes conceptions du concept d'opportunité (2.2.1), nous présentons le mode de management propice à l'exploitation de l'opportunité (2.2.2) en indiquant que le réseau d'affaires y joue un rôle fondamental (2.2.3). Aussi, nous montrons que la faiblesse des ressources en PME est un obstacle à la détection/création des opportunités (2.2.4) et qu'ici encore, les réseaux d'affaires sont cruciaux pour pallier ces difficultés (2.2.5).

2.2.1 - L'opportunité entrepreneuriale : un processus de création ou de découverte ?

Le concept d'opportunité est envisagé de plusieurs façons³⁶ et c'est précisément ce flou qui entraîne les difficultés de son opérationnalisation (Hansen *et al.*, 2009).

³⁵ Il va malgré tout étudier les conditions stratégiques et organisationnelles nécessaires à la poursuite d'opportunités.

³⁶ Surtout dans la littérature sur l'entrepreneuriat (Kirzner, 1997 ; Venkataraman, 1997, Shane et Venkataraman, 2000).

On trouve malgré tout dans la littérature des ébauches de conceptualisation de l'émergence d'une opportunité (Smith, 2009) ; conceptualisations tout à fait opposées. En effet, l'une prévoit que l'opportunité soit une réalité objective du marché et identifiable en tant que telle (Shane, 2012) et l'autre envisage qu'elle soit un construit qui émerge d'une confrontation entre l'entrepreneur et son environnement (Alvarez et Barney, 2007 ; 2010).

Au-delà de cette divergence de conception, c'est davantage le manque de consensus autour des recommandations managériales à adresser aux dirigeants de PME afin qu'ils puissent améliorer leur détection/recherche d'opportunités qui nous préoccupe, dans la mesure où l'exploitation des opportunités est au cœur des enjeux entrepreneuriaux.

Nous présentons ici les implications managériales en fonction des deux conceptions envisagées par la littérature. La première approche prévoit que l'opportunité puisse être exploitée par la vigilance du dirigeant pour la détecter (Kirzner, 1973 ; Drucker, 1985 ; Shane et Venkataraman, 2000 ; Ardichvili *et al.*, 2003 ; Eckhard et Shane, 2003). En effet, l'opportunité est une occurrence objective : « *elle existe avant qu'elle ne soit découverte par des entrepreneurs vigilants qui ont les compétences nécessaires pour l'exploiter* » (Degeorge et Messeghem, 2016, p.9).

En revanche, la détection des opportunités est quant à elle subjective comme le soulignent Shane et Venkataraman (2010) :

« *Although recognition of entrepreneurial opportunities is a subjective process, the opportunities themselves are objective phenomena that are not known to all parties at all times*³⁷ » (ibid, p.220).

La difficulté de cette approche est que l'entrepreneur qui souhaite développer son activité, ne sait pas ce qu'il a à chercher a priori : « *Le caractère objectif de l'opportunité est incontestable ex post, c'est-à-dire à l'issue d'un processus d'objectivation réussi. Effectivement dans ce cas, ex post, c'est-à-dire une fois que l'opportunité est exploitée avec succès, nul ne peut douter de son caractère objectif.* » (Chabaud et Ngijol, 2004, p.12).

En l'espèce l'opportunité est exploitée en allouant des ressources à la recherche d'une finalité sur le marché (Kirzner, 1997 ; Sarasvathy *et al.*, 2003 ; Ardichvili *et al.*, 2003). Ce qui va permettre à l'entrepreneur de reconnaître une opportunité est sa connaissance du marché et de son potentiel (Sarasvathy *et al.*, 2003). Ainsi, les compétences de l'entrepreneur sont liées à sa capacité à acquérir les informations nécessaires à une meilleure connaissance du marché. On comprend ici que l'entrepreneur est pro-actif dans la reconnaissance des opportunités et que ce processus est donc planifié et intentionnel (Fiet, 2007).

La deuxième approche prévoit que l'opportunité dépende de l'imagination et des actions de l'entrepreneur (Berglund, 2007). Ici, l'opportunité n'est pas le point de départ à détecter mais elle est le résultat d'un construit (Fayolle, 2004a et 2004b). Elle n'est pas l'élément à détecter pour arriver à une finalité mais elle est cette finalité.

³⁷ « Bien que la reconnaissance des opportunités entrepreneuriales soit un processus subjectif, les opportunités elles-mêmes sont des phénomènes objectifs qui ne sont pas connus de toutes les parties à tout moment. » Traduit par nous.

L'opportunité se construit sur le long terme³⁸ par les actions de l'entrepreneur sans que le marché puisse proposer une opportunité objective, à détecter³⁹. Cela implique une difficulté majeure : l'entrepreneur ne peut pas découvrir une opportunité à lui seul, il doit interagir avec son environnement et faire preuve de créativité (Tremblay et Carrier, 2010). Ce processus de construction de l'opportunité est ainsi itératif et inductif.

Le tableau 7 reprend les deux conceptions du processus de formation de l'opportunité entrepreneuriale.

Tableau 7 : les différents processus de formation de l'opportunité (source : Degeorges et Messeghem, 2016)

Nature de l'opportunité	Reconnaissance objective	Construction subjective
Type de processus	Déductif Planifié Intentionnel Causal	Inductif Non linéaire Intentionnel ou non (l'action peut précéder l'intention) Holistique
Courant littérature	Approche Kirznerienne	Approche Schumpetérienne
Compétences clés	Vigilance	Créativité

³⁸ Alors que la conception opposée envisage que l'opportunité puisse être un simple « flash ».

³⁹ Il peut malgré tout exister des faits objectifs mais que s'approprie l'entrepreneur.

En résumé, il n'existe pas de consensus sur le processus de formation d'une opportunité :
« *There is at present no agreed upon understanding, neither theoretical nor empirical, of what opportunity recognition entails*⁴⁰ » (Dimov, 2007, p.723). En revanche, certains auteurs tentent de faire converger ces conceptions objectives et subjectives (Long et McMullan, 1984 ; Lumpkin, Hills et Shrader, 2004 ; Berglund, 2007).

« *It is also possible to conceptualize opportunities in different ways so that what appears as discovered at one point in time may be shown to have been co-created at another*⁴¹ » (Sarasvathy et Venkataraman, 2010, p.118). Short *et al.* (2009) concluent en disant : « *A reasonable middle ground position is that some opportunities are discovered whereas others are created*⁴² » (p.15).

2.2.2 - Le management entrepreneurial des PME transfrontalières favorable au processus de formation d'opportunité

Il paraît difficile de contourner les divergences de conception de la création d'opportunité pour identifier quel comportement entrepreneurial est à favoriser pour exploiter au mieux ces opportunités.

⁴⁰ «Il n'y a actuellement aucune compréhension commune, ni théorique ni empirique, de ce qu'implique la reconnaissance d'opportunité». Traduit par nous.

⁴¹ «Il est également possible de conceptualiser les opportunités de différentes manières afin que ce qui apparaît comme découvert à un moment donné puisse aussi être démontré comme ayant été co-crée». Traduit par nous.

⁴² «Une position intermédiaire raisonnable est que certaines opportunités sont découvertes alors que d'autres se créent». Traduit par nous.

Malgré ces difficultés, l'école du *corporate entrepreneurship* (Miller, 1983 ; Burgelman, 1983 ; Stevenson et Jarillo, 1986) s'est intéressée au lien entre mode de management et processus de formation des opportunités. Stevenson (2000) a établi un modèle de management entrepreneurial qui présente les conditions de mise en œuvre d'un comportement entrepreneurial dans une organisation existante. Ce modèle a été validé empiriquement par Brown *et al.* en 2001. C'est un modèle inclusif, qui n'oppose pas les conceptions de création de l'opportunité mais qui, en les dépassant, confronte management entrepreneurial et management administratif. Il présente le management administratif comme focalisé sur la planification et le management des ressources. Pour Stevenson, cette primauté accordée aux ressources serait un frein à la mise en place d'un management entrepreneurial puisqu'elle « *encouragerait davantage une logique d'exploitation que d'exploration* » (March, 1991). Le modèle de Stevenson (2000), repris par Brown *et al.*, (2001) prévoit cinq dimensions pour opposer l'entrepreneur (qui ne se focalise pas sur les ressources) et l'administrateur (qui se focalise sur une allocation des ressources la plus efficiente possible) ; présentées dans le tableau 8.

Tableau 8 : Le modèle du management entrepreneurial de Stevenson (2000) repris par Brown *et al.*, (2001)

Dimension	Orientation entrepreneuriale	Orientation administrative
Poursuite d'opportunité	Engagement rapide dans l'opportunité	Engagement progressif sur une longue durée avec un contrôle des ressources
Maîtrise des ressources	Engagement graduel des ressources avec une exposition minimum à chaque niveau	Engagement complet des ressources en un seul niveau
Structure organisationnelle	Plate avec des réseaux informels	Hiérarchique
Orientation de la croissance	Croissance rapide avec un risque accepté pour atteindre la croissance	Croissance sûre, douce et stable
Culture entrepreneuriale	Encourager une large recherche d'opportunités	La recherche d'opportunités est limitée par le contrôle des ressources

Ce modèle entrepreneurial dépasse les discussions fournies de la littérature en ce qui concerne le mode de création de l'opportunité. C'est un modèle qui nous paraît particulièrement pertinent dans la mesure où aucun consensus n'est trouvé sur ce point : il envisage alors l'opportunité de manière générale, qu'elle soit découverte ou construite.

Short *et al.* (2010), appuient sur le caractère fondamental du mode de management dans la création/détection des opportunités. En effet, ils recensent les différentes discussions traitées dans la littérature en ce qui concerne l'opportunité en entrepreneuriat :

- la nature de l'opportunité (discutée en premier point de cette section) ;
- les antécédents de l'opportunité (présentés dans le modèle de Stevenson (2000) ;
- les résultats du processus de l'exploitation des opportunités.

Pour ces auteurs (Short *et al.*, 2010), le centre névralgique de l'opportunité réside dans ses antécédents (mode de management). Ils tirent une conclusion à ces discussions : « *Future efforts could build on this work by examining team processes, as well as organizational characteristics, that serve as effective antecedents in creating, discovering, and/or recognizing opportunities* ⁴³ » (*ibid*, p.17-18).

Le cadre du mode de management favorable à la détection/création des opportunités étant posé, nous nous interrogeons sur le mode de management des PME transfrontalières afin de savoir si elles sont particulièrement bien disposées à exploiter les opportunités de leur marché. Au regard de la littérature relativement pauvre sur la thématique transfrontalière en gestion, nous ne pouvons apporter qu'une ébauche de réponse, qui sera testée dans la partie empirique de cette thèse.

En effet, sur les cinq dimensions du modèle de Stevenson, nous ne connaissons que la structure organisationnelle de la PME transfrontalière (développée dans la section 1 de cette thèse à travers les travaux de Torrès, 2000).

Cette structure organisationnelle est régie par la proximité hiérarchique qui implique que les décisions relatives à l'entreprise reposent uniquement sur son dirigeant.

⁴³ « Les efforts futurs pourraient s'appuyer sur ce travail en examinant les processus d'équipe, ainsi que les caractéristiques organisationnelles, qui servent d'antécédents efficaces pour créer, découvrir et / ou reconnaître des opportunités ». Traduit par nous.

Ceci jumelé aux systèmes d'informations de proximité rend la PME particulièrement réactive face aux moindres bruits de son marché local. De plus, pour faire écho à la dimension « maîtrise des ressources » du modèle de Stevenson, nous pouvons ajouter que la proximité fonctionnelle associée à la coordination de proximité de la PME transfrontalière lui permettent un ajustement en temps et en heure de ses besoins ; ce qui pencherait pour un engagement graduel des ressources, conforme à un management entrepreneurial. Nous suggérons alors que la PME transfrontalière adopterait ainsi un management entrepreneurial, favorable à l'exploitation d'opportunités.

2.2.3 - De l'importance du collectif et des réseaux d'affaires dans l'émergence d'opportunités : un constat favorable aux PME transfrontalières

Les réseaux d'affaires permettent d'une part aux PME transfrontalières d'accéder facilement aux informations du marché (2.2.3.1) et de mieux détecter les opportunités d'affaires (2.2.3.2).

2.2.3.1 - Le réseau d'affaires : pour un meilleur accès aux informations du marché

La littérature sur le processus de création/découverte d'opportunités s'est aussi intéressée à la collecte collective d'informations permettant l'émergence d'opportunités d'affaires.

Ainsi, de nombreux travaux ont permis de révéler l'importance du capital social sur l'émergence d'opportunité (Dew, Velamuri, et Venkataraman, 2004; Arenius et De Clercq, 2005; Tremblay et Carrier, 2006; Ozgen et Baron, 2007; Nambisan et Baron, 2013).

En effet, Ko (2004) montre que les réseaux permettent un accès privilégié à l'information aux entrepreneurs qui en sont membres⁴⁴.

Au-delà de la facilité d'accès à l'information, le fait que plusieurs individus soient simultanément impliqués dans un processus de création/identification d'opportunités leur permet d'accéder à des informations diversifiées puisque le champ des connaissances spécifiques se multiplie (Tremblay et Carrier, 2006). Casanova *et al.* (2019) concluent : « *les processus collectifs d'émergence d'opportunités et les techniques d'idéation permettent de surmonter les contraintes liées à la recherche individuelle et ainsi de multiplier le stock de capital social disponible* » (p.111).

Ozgen et Baron (2007) ont identifié la nature de ces collectifs, favorables au partage d'informations pour une meilleure reconnaissance de l'opportunité. Ce sont les mentors, les réseaux industriels informels ainsi que les forums et associations professionnelles.

Ici aussi, nous pouvons croiser cette littérature avec les travaux de Torrès sur la proximité (1998, 1999, 2000). En effet, nous avons identifié que la proximité spatiale transfrontalière permettait au dirigeant de PME d'être particulièrement proche de son marché et d'établir des connexions professionnelles rapidement, notamment au travers de programmes publics de coopération transfrontalière.

Ces PME transfrontalières intègrent un réseau qui leur sera bénéfique pour partager des informations permettant l'émergence d'opportunités.

⁴⁴ C'est une réflexion qui vaut également dans le cadre des réseaux sociaux selon la théorie des liens forts et faibles de Granovetter.

2.2.3.2 - Le réseau d'affaires : pour une intersubjectivité dans le processus de création d'opportunités

Pour aller au-delà du simple partage d'informations permis par les réseaux en faveur de l'exploitation de l'opportunité, Korsgaard (2011) fait une étude de la reconnaissance de l'opportunité des individus au sein de ces groupes. Pour l'auteur, le réseau n'est pas seulement vecteur d'échanges d'informations mais il permet surtout de façonner l'entrepreneur qui va repenser, transformer et réinventer l'opportunité qui est en jeu, à chaque échange avec les membres du réseau. Les informations vont passer d'un entrepreneur à un autre et elles vont ainsi être à chaque fois traduites selon les connaissances de chacun et selon leurs intérêts. Les réseaux d'affaires vont booster la capacité d'action de l'opportunité.

L'étude de Korsgaard (2011) qui fait suite aux travaux de Tocher et al. (2015) ; Ozgen et Baron (2007) ; Dimov (2007); Corbett (2007); Ko (2004); Shane et Venkataraman (2000) permet de faire converger les conceptions objectives et subjectives du processus de création d'opportunités. Le réseau d'affaires en serait la pierre angulaire. Pour ces auteurs, l'existence d'informations objectives qui seraient le « flash » pour une opportunité n'est pas à exclure. Elles seraient un « *antécédent naturel de l'émergence des opportunités d'affaires (...) un antécédent objectif du processus de découverte* » (Casanova et al., 2019, p.112).

Aussi, la recherche plus subjective d'informations serait le deuxième temps du processus de création d'opportunités ; recherche favorisée par les interactions sociales de l'entrepreneur et les échanges avec les acteurs de son marché (Sarasvathy, 2001 ; Dimov, 2007a).

En définitive, les opportunités seraient le fruit d'une coévolution entre entrepreneur et réseau d'affaires, initiée par son intuition. Sarason *et al.*, (2006) vont même jusqu'à conclure que les opportunités ne peuvent pas exister indépendamment : « *C'est la raison pour laquelle, une fois la naissance de l'idée d'affaires, celle-ci doit être confrontée de nouveau au regard d'acteurs sur le marché aux subjectivités cohérentes, afin de parvenir à un accord intersubjectif sur la valeur potentielle de cette idée* » (Casanova *et al.*, 2016, p. 112). Il s'agit d'une opportunité envisagée sous l'angle intersubjectif.

2.2.4 - La faiblesse des ressources des PME : un obstacle à la détection des opportunités internationales

Contrairement aux grands groupes, les PME mobilisent très difficilement les ressources financières, humaines et techniques, indispensables pour leur développement à l'international (Aragon-Sanchez et Sanchez-Marin, 2005 ; Fillis, 2007 ; Grimes *et al.*, 2007). Les PME doivent s'adapter à plusieurs contraintes internes ou externes (Kalantaridis, 2004). Plusieurs obstacles ont été identifiés pouvant les empêcher d'identifier les opportunités internationales (Johanson et Vahlne, 2009). Ce sont par exemple la pénurie des ressources financières et humaines comme le manque de compétences managériales ou encore la difficile appréhension des marchés étrangers.

Quant à cette difficile appréhension des marchés étrangers, Leounidou (2004) donne quelques précisions : elle est due entre autres à l'accès restreint aux informations sur les marchés étrangers et à l'impossibilité, dans la plupart des cas d'embaucher des spécialistes du marché visé.

Ce constat nous permet de nous interroger sur le marché transfrontalier. En effet, dans la mesure où le dirigeant de PME transfrontalière est intégré dans un réseau facilitant l'échange d'informations et dans la mesure où les marchés voisins se ressemblent (grâce à l'harmonisation européenne du droit et de la monnaie), le développement transfrontalier de la PME ne serait-il pas une alternative à un développement international éloigné plus contraignant ? Ne serait-il pas opportun de profiter d'une détection facilitée des opportunités dans le contexte transfrontalier ? Ainsi, nous voudrions interroger notre panel (section 7.1 de cette thèse) sur le fait que leur développement transfrontalier constitue un choix de repli. Il s'agit aussi de se réinterroger sur le fait que le développement transfrontalier de la PME puisse s'insérer dans un processus global d'internationalisation.

L'approche de l'internationalisation par étapes (développée dans la section précédente) a d'ailleurs été révisée pour une prise en considération de l'importance du réseautage dans le développement international de la PME.

2.2.5 - L'internationalisation des entreprises : une approche par les réseaux

Le modèle Uppsala a été réexaminé par ses fondateurs pour développer une nouvelle approche du processus d'internationalisation : dans cette nouvelle perspective, l'internationalisation de la PME est permise par l'appartenance de son dirigeant à un réseau d'affaires. En effet, les relations commerciales, technologiques et financières établies avec les autres membres de son réseau permettent aux PME d'étendre leurs connexions formelles et informelles pour élargir leurs activités au-delà des frontières nationales (Gemser *et al.*, 2004).

L'appartenance à un réseau semble ainsi constituer un facteur déterminant dans le processus de développement international de la PME (Tamari et El Graini, 2019). Torres (1999) introduit le concept de « *milieu internationalisant* » qui est « *l'ensemble des acteurs et des facteurs qui facilitent l'internationalisation des PME et du tissu entrepreneurial local* » (Fourcade et Torrès, 2003, p.3) ou encore comme étant « *un système de coopération durable où les acteurs locaux, à savoir les PME, collectivités territoriales, institutions publiques ou parapubliques, centre de recherches universitaires, systèmes bancaires... travaillent ensemble pour créer une dynamique d'internationalisation* » (Torrès, 2003, p.29).

Qu'il s'agisse d'un réseau international ou local, les liens tissés aident les PME à acquérir de la crédibilité, à intégrer des relations établies mais aussi à réduire les coûts et les risques liés à ce nouveau développement (Zain et Ng, 2006). Il y a un consensus de la littérature : l'insertion dans des réseaux permettrait d'améliorer la capacité des PME d'intégrer un nouveau marché, par delà ses frontières nationales (Johanson et Mattsson, 1988, Oviatt et McDougall, 2005 ; Zain et Ng, 2006 ; Fernhaber et al, 2008 ; Prashanth et Young, 2011 ; Libaers et Meyer, 2011).

Les PME tirent profit du réseautage pour remédier considérablement aux faiblesses liées à leur petite taille. Elles peuvent accéder à de nouvelles ressources, non disponibles en interne pour accéder au marché international (Lee, 2009).

L'appartenance à un réseau est une source d'avantage concurrentiel (Pluchart, 2014) ; raison pour laquelle certains auteurs préconisent un accompagnement public des PME orienté vers le réseautage pour accompagner les PME dans leur processus d'internationalisation (Tamari et El Graini, 2019).

Pour conclure, l'exploitation des opportunités est au cœur de la dynamique entrepreneuriale, tout au long du cycle de vie de l'entreprise. Bien qu'il y ait des divergences sur le processus de formation de l'opportunité (détection objective ou création subjective), il existe un consensus autour de l'idée selon laquelle les réseaux jouent un rôle fondamental dans le partage d'informations, déterminant dans la détection des opportunités. Les PME transfrontalières, proches de leur marché, étant particulièrement bien dotées en ce qui concerne les liens tissés dans leur environnement, nous pensons qu'elles peuvent bénéficier d'un environnement favorable à l'émergence d'opportunités transfrontalières. D'autre part, elles adopteraient un mode de management entrepreneurial qui convergerait vers la même conclusion. Enfin, les réseaux permettraient de pallier la faiblesse des ressources des PME pour un meilleur accès à l'opportunité internationale.

2.3 - Les coopérations transfrontalières : pour une amélioration des échanges entre gouvernements locaux

Le XXème siècle a été le témoin des premières expériences transfrontalières en Europe occidentale (Ricq, 1997), notamment après la seconde guerre mondiale. Elles ont permis de « *guérir les cicatrices de l'histoire* » (Camiade et Wassenberg, 2017). Plus récemment, d'autres constats sont dressés : d'abord, les territoires transfrontaliers français sont souvent des zones péri-urbaines voire rurales, qui font face à d'importantes transitions (numériques, climatiques,...). La frontière espagnole (comme la suisse et l'italienne) est montagnarde et doit donc intégrer des dimensions de faible densité de population à certains endroits et de changements climatiques. Ensuite, certaines métropoles transfrontalières françaises comme Nice ou Strasbourg, sont moins performantes que des métropoles de même rang non transfrontalières, les obligeant ainsi à saisir les opportunités transfrontalières (J. Peyrony, 2020).

Les politiques publiques se sont-elles investies pour ces défis et enjeux transfrontaliers ?
Quel est leur apport pour les échanges transfrontaliers ?

L'investissement public prend la forme de coopération transfrontalière qui est définie dès les années 90 comme « *tout type d'action concertée entre des institutions publiques de deux (ou plusieurs) États voisins, appliquée dans des zones ou des territoires situés des deux côtés de la frontière, dans le but de renforcer les relations de voisinage entre ces États et leurs collectivités territoriales respectives par l'utilisation de tous les moyens de coopérations disponibles* » (Pérez Gonzalez, 1993, p.545).

Cette action permet d'envisager la frontière sous un nouvel angle : elle n'est plus une frontière-barrière mais devient une frontière-coopération (Leloup et Gagnol, 2017).

La frontière est alors un avantage territorial, un potentiel de complémentarités à exploiter (Piermay, 2005). La coopération transfrontalière vise justement à exploiter aux mieux ces complémentarités. Pour ce faire, l'initiative Interreg donne vie aux projets transfrontaliers avec l'aide financière de l'UE (Curzi *et al.*, 2016).

Les nouvelles coopérations transfrontalières suite à l'élargissement de 2004 sonnent la consécration de l'eupéanisation des coopérations territoriales (Huyseune et Jans, 2008) : la Commission européenne calque les agendas des différents programmes de coopération européenne autour du sien (Dupeyron, 2003).

L'intérêt de l'UE porté à ces territoires transfrontaliers paraît être une opportunité à saisir par les PME locales. En effet, elles sont souvent peu dotées en ressources financières et l'UE porte financièrement les projets transfrontaliers. Même si le développement transfrontalier des PME est encouragé par d'autres enjeux (proximité, réseautage, réduction des risques, convictions personnelles du dirigeant, etc.) et qu'elles n'exploitent pas les mêmes ressources en fonction des régions, l'aide financière apportée aux projets transfrontaliers est certainement un moteur pour leur développement. Il nous a d'abord semblé fondamental de montrer dans cette section que notre étude centrée sur l'Eurorégion NAEN est transposable à l'ensemble des Eurorégions (2.3.1). Ensuite, nous expliquons comment s'est construite cette Eurorégion et présentons les pouvoirs dont elle est dotée (2.3.2) avant d'exposer les programmes européens qui concernent les PME transfrontalières de la NAEN (2.3.3).

2.3.1 - L'Euro région NAEN : une illustration généralisable à l'ensemble des Eurorégions du projet européen transfrontalier

Le processus d' « *européanisation de la gouvernance transfrontalière* » (Lhomel, 2008) montre que l'UE croit en ses territoires régionaux pour assurer sa croissance et son développement. Pasquier en 2002 parlera de processus d'européanisation par le bas « *c'est-à-dire les mécanismes à travers lesquels les acteurs infranationaux participent au processus d'européanisation des modes de faire et des instruments d'action publique* » (Pasquier, 2002). Les Eurorégions sont des déclinaisons opérationnelles d'un projet européen commun : l'UE décide de la stratégie globale à adopter et celle-ci est adaptée par chaque région en fonction de ses compétences. Dans la même veine, Thomas Perrin (2011) qualifie les Eurorégions comme étant des organisations « *associés pour la réalisation d'objectifs et de projets communs en fonction d'intérêts partagés et dans le cadre de « territoires de projets »* ».

Les Eurorégions semblent être des construits plutôt récents mais ces structures sont relativement anciennes : la première Eurorégion a été créée à la frontière de l'Allemagne et des Pays-Bas en 1958. C'est le milieu des années 2000, qui marque un tournant franc en faveur des Eurorégions et surtout, c'est la période pendant laquelle le fonctionnement de ces coopérations transfrontalières a été unifié autour d'un seul projet européen (Wassenberg, 2010). Les Eurorégions sont alors considérées comme la clef de voûte de l'européanisation (Bucken-Knapp et Schack, 2001).

Malgré le fait que leur pouvoir se limite aux compétences des collectivités locales et régionales en présence, ces organisations représentent un nouveau modèle de gouvernance locale européenne, en faveur d'intérêts communs et notamment d'intérêts financiers à destination des entreprises transfrontalières. Leur objectif central est de « *renforcer l'influence des régions membres sur la scène européenne, de contribuer activement aux politiques européennes, et d'être en capacité de se mobiliser pour faire effet de levier sur les fonds européens* » (Roche, et al., 2018, p.11) mais aussi de donner « *un cadre européen à l'action transfrontalière* » (J. Peyrony, 2020, p13).

En outre, quand certains auteurs comme Peyrony voient les échanges transfrontaliers comme une chance pour les zones transfrontalières et pour les Etats concernés, d'autres regrettent cet arsenal juridique⁴⁵, qu'ils jugent comme étant l'expression de la montée du régionalisme. En effet, pour Davezies (2015), nous revenons sur le modèle de cohésion territoriale.

Finalement, les expérimentations de ce travail doctoral portent sur l'Eurorégion Nouvelle-Aquitaine, Navarre, Euskadi pour des raisons d'accès au terrain. Cependant, au-delà de nous intéresser précisément à cet espace, c'est à l'ensemble de ces Eurorégions que nous nous intéressons, puisqu'elles sont toutes construites autour de la même frontière-coopération.

⁴⁵ Le projet de loi 3D (pour Décentralisation, Différenciation, Déconcentration) est un outil législatif qui pourrait prochainement (1^{er} semestre 2021) accompagner davantage les territoires frontaliers dans la réalisation de leurs projets surtout grâce au volet de la différenciation. En effet, les objectifs de ce projet de loi sont :

- « *Parfaire la décentralisation : pour rendre plus lisible et plus efficace l'action publique.*
- *Promouvoir la différenciation : pour s'assurer que chaque territoire dispose de lois et règlements adaptés à ses spécificités.*
- *Renforcer la déconcentration : pour rendre l'État plus proche du terrain et mieux adapter les prises de décisions aux réalités locales* ». (Source : www.cohésion-territoires.gouv.fr)

2.3.2 - La force d'action des Eurorégions soumise à l'existence d'une structure juridique : les GECT

Les territoires transfrontaliers, s'ils veulent dépasser le simple constat géographique d'être des espaces proches d'une frontière ; c'est-à-dire que s'ils veulent avoir une existence et une force d'action publique, doivent être dotés d'une structure juridique.

Ainsi, les pouvoirs publics, conscients de l'absolue nécessité de créer une structure juridique qui permettrait aux acteurs publics et privés de chaque Etat de coopérer autour d'un canevas européen commun ont créé les Groupements Européens de Coopération Territoriale (GECT), (Levrat, 2007 ; Biot, 2013). C'est le règlement (CE) n° 1082/2006 en date du 5 juillet 2006 qui institue ces GECT et qui a pour ambition de favoriser la coopération transfrontalière, transnationale et interrégionale entre les États membres ou leurs collectivités régionales et locales. Les GECT dotent alors les collectivités territoriales d'une consistance juridique pour les coopérations internes à l'UE sans exclure malgré tout des partenaires de pays hors UE. Les GECT sont « *le laboratoire de la gouvernance multi-niveaux d'un territoire transfrontalier* » (Charles-Le Bihan, 2017, p.195).

À ce jour, 46 groupements européens de coopération territoriale ont été créés dans 18 États membres de l'Union. 19 autres GECT sont en cours d'élaboration (figure 3).

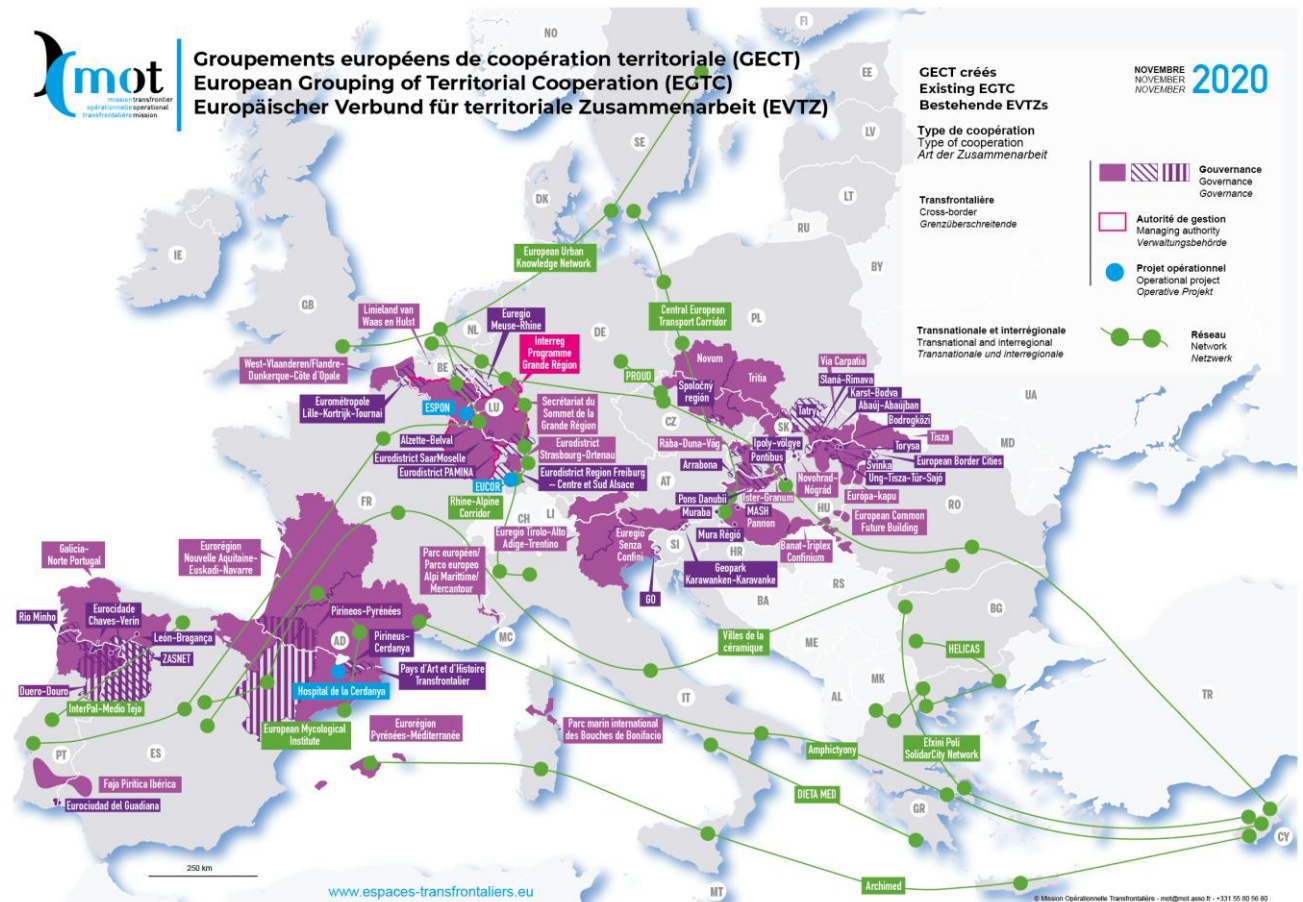


Figure 3 : Carte de présentation des GECT issue du site Internet de la Mission Opérationnelle Transfrontalière (MOT), association créée en 1997 par le Gouvernement français

Cependant, l'Eurorégion NAEN n'est pas consécutive à la création de ces GECT mais elle est l'aboutissement de coopération française et espagnole initiée dans les années 80 et qui a subi de nombreuses évolutions (Harguindéguy, 2007). La difficulté de cette coopération transfrontalière résidait dans le fait qu'elle est établie entre deux régions contrastées d'un point de vue politique. En effet, elle rapproche d'une part un État national fort (Nouvelle Aquitaine) et d'autre part, un État autonome avec la Communauté autonome basque qui est dotée de pouvoirs législatifs importants.

Dernièrement, avec l'application de la loi n° 2015-991 du 7 août 2015 qui institue une nouvelle organisation territoriale de la République fait fusionner la région Aquitaine, la région Limousin et la région Poitou-Charentes. Ainsi, ces deux dernières ont intégré l'Eurorégion tout comme la Navarre en octobre 2016.

2.3.3 - Les programmes de coopération Eurorégionale : un appui financier pour le développement des PME transfrontalières

Ce qui nous intéresse dans le cadre de notre travail de recherche est de savoir dans quelle mesure les PME transfrontalières sont concernées par ces programmes européens pour la coopération transfrontalière. Pour commencer, nous ne pouvons faire l'économie d'une présentation générale de ces programmes, portés par les Eurorégions.

Ces Eurorégions soutiennent des programmes de coopération transfrontalière appelés Interreg qui visent à améliorer les échanges et initiatives entre gouvernements locaux et régionaux. Interreg concerne tous les Etats membres de l'UE ainsi que la Norvège et la Suisse. Son budget, géré par la région hauts-de-France était de 359 millions d'euros pour la période 2014-2020.

Les programmes transfrontaliers en cours font suite à quatre précédentes périodes de soutien à la coopération transfrontalière : Interreg 1990-1993, Interreg II 1994-1999, Interreg III 2000-2006 et Interreg IV 2007-2013.

Les territoires éligibles à ces programmes sont les régions de niveau NUTS 3⁴⁶, situées le long de frontières terrestres intérieures. Les régions de l'UE situées le long de frontières maritimes doivent être distantes de 150 km maximum pour être éligibles.

Ainsi, en Europe, 60 programmes transfrontaliers sont actifs sur 38 frontières internes de l'Union européenne pour un financement de 6,6 milliards d'Euros. A ces programmes s'ajoutent 12 programmes dans le cadre de l'Instrument d'aide de préadhésion (IAP) et 17 dans le cadre de l'Instrument européen de voisinage (IEV).

La France participe donc à 14 programmes de coopération transfrontalière dont 5 en Outre-mer (figure 4).

⁴⁶ La nomenclature NUTS (Nomenclature des unités territoriales statistiques) est un système hiérarchique de découpage du territoire économique de l'UE et du Royaume Uni qui sert de référence :

- Pour la collecte, le développement et l'harmonisation des statistiques régionales ;
- Pour les analyses socio-économiques des régions :
 - o NUTS 1 : grandes régions socioéconomiques ;
 - o NUTS 2 : régions de base pour l'application des politiques régionales ;
 - o NUTS 3 : petites régions pour des diagnostics particuliers ;
- Pour la définition des politiques régionales de l'UE ;

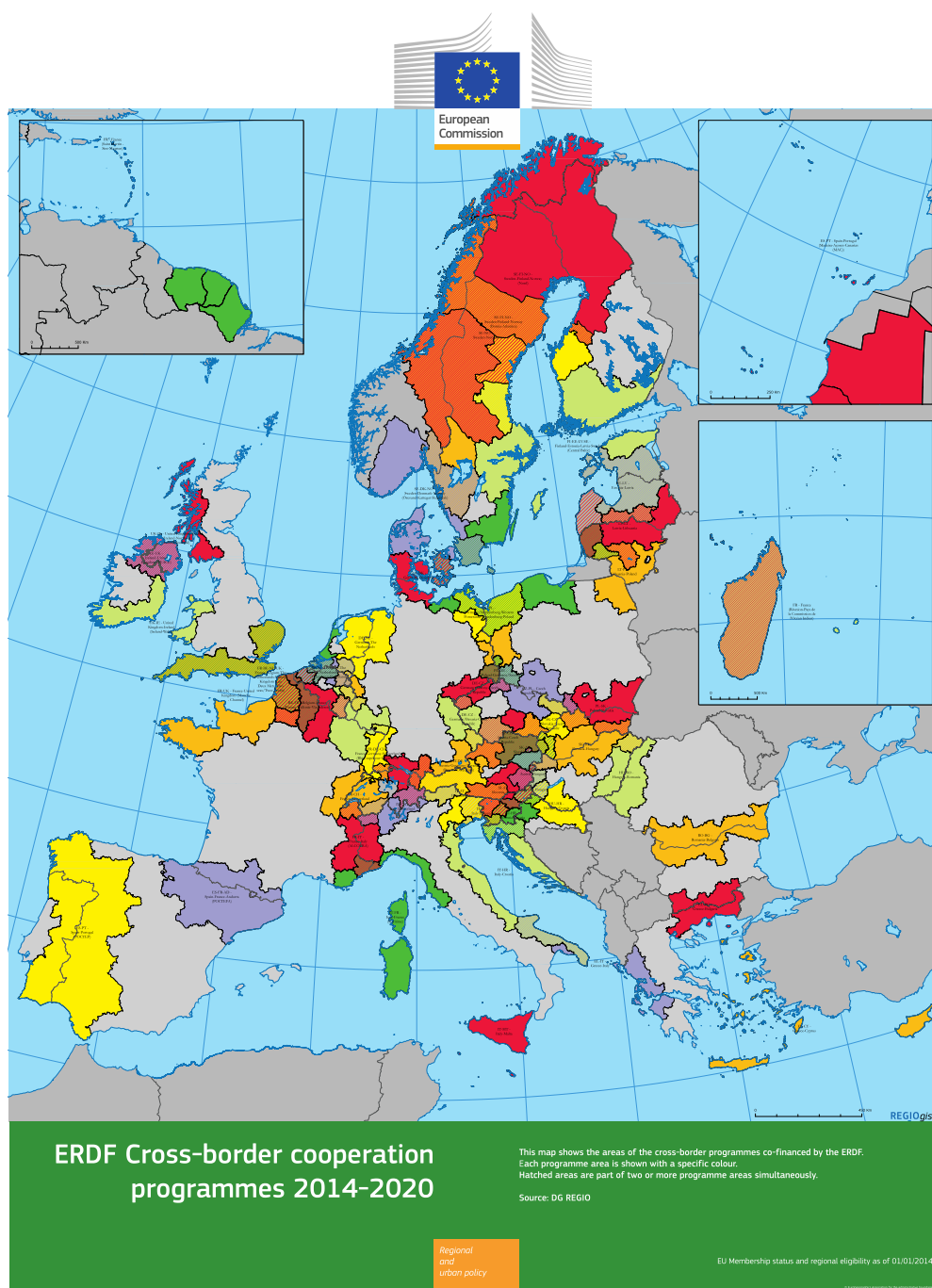


Figure 4 : Programmes européens de coopération transfrontalière en cours, financés par l'ERDF (2014 – 2020) ; Carte issue du site Internet de la Commission européenne

Notre travail porte tout particulièrement sur la région transfrontalière France – Espagne. C'est la raison pour laquelle nous axons volontairement notre attention autour de cette Eurorégion Nouvelle-Aquitaine, Euskadi, Navarre qui porte le programme européen POCTEFA (figure 5). POCTEFA 2014-2020 est l'acronyme du Programme Interreg pour la Coopération Transfrontalière Espagne-France-Andorre. C'est le programme européen de coopération transfrontalière en faveur de la croissance durable, intelligente et inclusive de la zone territoriale NAEN. Grâce au FEDER, le programme POCTEFA a pour objectif de créer une unité de compétences au sein de l'Eurorégion pour améliorer la qualité de vie des habitants. Le POCTEFA est organisé sous forme d'appels à projets. Les projets sélectionnés pourront recevoir le cofinancement du FEDER : le fonds européen finance au maximum 65% du projet et le complément vient souvent d'aides étatiques. La participation du FEDER peut, à la marge, varier si le projet retenu ne bénéficie pas d'aides financières de l'État.



Figure 5 : présentation de l'Eurorégion NAEN porteur du projet POCTEFA (source : site Internet Interreg)

L'Eurorégion NAEN compte deux pays, trois langues (français, espagnol et basque) mais un territoire commun de coopération en faveur du développement économique, social et culturel. Cette entité territoriale, étendue sur 100 000m², abrite 8,8 millions d'habitants, 3,5 millions d'emplois, près de 500 000 entreprises (dont 99% de PME) et 1,8 millions d'étudiants (derniers chiffres de 2017). Il s'agit de l'alliance entre proximité (géographique, culturelle, identitaire) et distance pour un développement local et régional.

L'Eurorégion NAEN finance des projets dans tous les domaines d'activités (de l'éducation à l'emploi, en passant par le transport). Ces projets répondent tous à des appels à projets annuels divisés en deux catégories que nous présentons dans le tableau 9.

Tableau 9 : présentation de la classification des appels à projets annuels de l'Eurorégion NAEN

Citoyenneté Eurorégionale	Économie de la connaissance
Culture	Aéronautique, aérospatial, fabrication avancée et automobile
Éducation, jeunesse	Agriculture et agroalimentaire
Plurilinguisme	Énergies renouvelables
Sport	Ressources marines et du littoral
	Santé et biosanté

Tableau 9 : présentation de la classification des appels à projets annuels de l'Eurorégion NAEN

Pour la déclinaison opérationnelle de ses projets, les participants peuvent compter sur des partenaires stratégiques ; cela a été le cas précisément pour certains projets d'envergure (tableau 10).

Tableau 10 : présentation des derniers projets financés par le POCTEFA.

Projet	Partenaires	Année	Subvention
Competitiv'eko	CCI Bayonne Pays Basque Camara Gipuzkoa Sodena	01/08/2019 – 31/12/2020	62k€
Sasi Ardi	Sasi Artalde Euskadiko Sasi Ardi Federazioa Sasiko Intia Hazi Euskal herriko laborantza ganbara	01/08/2019 – 31/07/2020	17,2k€
Collaboration économique CCI eurorégion	Bihartean CCI Bayonne Pays Basque Camara Navarra Camara Gipuzkoa	11/03/2019 – 29/02/2020	64k€
Aquitaine.eus	Etxepare Euskal Institutoa Institut culturel basque Vianako printzea	01/01/2019 – 31/01/2020	50k€

Competitiv'eko est le projet qui nous intéresse particulièrement dans le cadre de ce travail doctoral puisqu'il a pour objectif ambitieux de renforcer la compétitivité des PME-PMI grâce à la collaboration transfrontalière.

En effet, chaque territoire a son identité, sa spécialité, pour lesquelles des points de convergence sont établis et seront les guides tout au long du projet. Fort de cette feuille de route, les PME-PMI, faibles en ressources et capacités organisationnelles, vont impulser des projets communs dans l'Eurorégion NAEN.

La complémentarité des entreprises au sein de l'Eurorégion (tant d'un point de vue des missions que des outils) est un socle solide pour Competitiv'eko. Pour l'aspect opérationnel de ce projet, il s'agit de créer un réseau d'échange, d'accompagner les initiatives de coopérations entre les entreprises du territoire et aligner les logiques entrepreneuriales.

Pour aller plus loin, Competitiv'eko est un programme de « *transformation économique territoriale* » qui détecte les spécialisations de chaque territoire de l'Eurorégion pour faire émerger les potentiels d'excellence. Il encourage également l'innovation.

Le rôle des pouvoirs publics dans Competitiv'eko est indispensable puisqu'il incite les entrepreneurs et organisations (privées ou publiques) à se diriger vers les spécialisations de chaque territoire de l'Eurorégion. Aussi, les pouvoirs publics veillent à ce que le soutien financier soit adressé à un secteur économique tout à fait intéressant pour l'Eurorégion (poids significatif et potentiel important) et marque un garde-fou temporel à ce soutien financier. Les pouvoirs publics ont la lourde tâche de faciliter la circulation de l'information au sein de l'Eurorégion NAEN et sont ainsi des catalyseurs de coordination. Ils peuvent également apporter un complément financier aux spécialisations naissantes.

Cinq axes sont prioritaires dans ce projet Competitiv'eko (présentés en détails en figure 6) :

- Dynamiser l'innovation et la compétitivité ;
- Promouvoir l'adaptation au changement climatique ;

- Promouvoir la protection, la mise en valeur, l'utilisation durable des ressources ;
- Favoriser la mobilité des biens et des personnes ;
- Renforcer les compétences et l'inclusion au sein des territoires ;

Axe	Priorité d'investissement	Objectif spécifique
Axe 1 Dynamiser l'innovation et la compétitivité	PI 1b: Favoriser les investissements des entreprises dans la R&I, en développant des liens et des synergies entre les entreprises, les centres de recherche et développement et l'enseignement supérieur...	OS 1 : Renforcer la coopération entre les différents acteurs du territoire des deux côtés de la frontière en matière de R&D&I.
	PI 3b: Développer et mettre en œuvre de nouveaux modèles d'activité à l'intention des PME, en particulier en ce qui concerne leur internationalisation	OS 2 : Favoriser le développement des technologies innovantes en matière de ressources naturelles grâce à la coopération. OS 3 : Favoriser les actions conjointes de développement des entreprises du territoire transfrontalier à l'international.
Axe 2 Promouvoir l'adaptation au changement climatique	PI 5a: Soutien à l'investissement destiné à l'adaptation au changement climatique, y compris les approches fondées sur les écosystèmes.	OS 4 : Améliorer l'adaptation des territoires au changement climatique
	PI 5b: Promotion de l'investissement pour faire face à des risques spécifiques, en assurant une résilience face aux catastrophes et en développant des systèmes de gestion des catastrophes.	OS 5 : Améliorer la capacité d'anticipation et de réponse des acteurs du territoire aux risques spécifiques et à la gestion des catastrophes naturelles.
Axe 3 Promouvoir la protection, la mise en valeur, l'utilisation durable des ressources	PI 6c: Conserver, protéger, favoriser et développer le patrimoine naturel et culturel.	OS 6 : Valoriser le patrimoine naturel et culturel par des approches conjointes de développement durable.
	PI 6d: Protéger et restaurer la biodiversité et les sols en favorisant des services liés aux écosystèmes, y compris au travers de Natura 2000 et des infrastructures vertes	OS 7 : Protéger et améliorer la qualité des écosystèmes transfrontaliers.
Axe 4 Favoriser la mobilité des biens et des personnes	PI 7c: Élaborer et améliorer des systèmes de transport respectueux de l'environnement et à faible émission de carbone de façon à promouvoir une mobilité locale et régionale durable	OS 8 : Améliorer l'offre de transport transfrontalier durable afin de favoriser les déplacements et la mobilité transfrontalière des personnes et des marchandises.
Axe 5 Renforcer les compétences et l'inclusion au sein des territoires	PI 8e: Favoriser un emploi durable et de qualité et soutenir la mobilité de la main d'œuvre par l'intégration des marchés transfrontaliers du travail.	OS 9 : Promouvoir le potentiel endogène, le développement des systèmes de formation et les compétences des personnes du territoire transfrontalier afin d'améliorer l'accès à l'emploi.
	PI 9a: Investir dans des infrastructures sociales et sanitaires contribuant au développement national, régional et local, en réduisant les inégalités sur le plan de l'état de santé, en favorisant l'inclusion sociale par un accès amélioré aux services sociaux, culturels et récréatifs et le passage de services	OS 10 : Améliorer l'accès aux services.

Figure 6 : Axes stratégiques prioritaires, priorités d'investissements (PI) et objectifs spécifiques associés (OS) de POCTEFA (source : POCTEFA).

Le premier axe d'étude (dynamiser l'innovation et la compétitivité) est particulièrement pertinent dans le cadre de ce travail doctoral puisqu'il porte précisément sur les PME de l'Eurorégion NAEN. D'ailleurs, il s'agit de la priorité d'investissement principale avec 28% du budget POCTEFA qui lui a été alloué (tableau 11).

Tableau 11 : Budget POCTEFA pour 2014 – 2020

AXE	BUDGET	POURCENTAGE
1 – Dynamiser l'innovation et la compétitivité	52 993 941 €	28%
2 – Promouvoir l'adaptation au changement climatique ainsi que la prévention et la gestion des risques	28 476 946 €	15%
3 – Promouvoir la protection, la mise en valeur, l'utilisation durable des ressources locales	46 197 993 €	24%
4 – Favoriser la mobilité des biens et des personnes	22 284 492 €	12%
5–Renforcer les compétences et l'inclusion au sein des territoires	28 027 543 €	15%
6 – Assistance technique	11 360 482 €	6%
TOTAL	189 341 397 €	100%

A ce jour, la dynamique transfrontalière sur l'Eurorégion NAEN, à travers le projet Competitiv'eko, permet d'avoir des résultats concrets et favorables avec la création de :

- pôles transfrontaliers qui abritent notamment 87 PME et des centres technologiques ;
- une plateforme d'innovation avec 6 établissements de santé.

D'ailleurs, l'Eurorégion Nouvelle-Aquitaine Euskadi Navarre élabore sa stratégie pour la prochaine vague de coopération transfrontalière (2021 – 2027). Les objectifs pour cette phase de réflexion sont « *la durabilité, la numérisation, la cohésion sociale et l'emploi* ».

Il s'agit de faire un bilan du plan stratégique précédent (2014 – 2020), de faire un diagnostic externe (très impacté par la crise sanitaire actuelle) et de s'intéresser au diagnostic de l'Eurorégion elle-même (bilan socio-économique). Pour ce long travail de réflexion, les acteurs territoriaux des différents domaines d'activité sont sollicités, tout comme les partenaires stratégiques. Une participation citoyenne est également possible pour connaître les priorités d'avenir du territoire.

En ce qui nous concerne, nous allons pouvoir apprécier le résultat de ces programmes européens dans les différentes phases de notre travail empirique (partie 2). En effet, nous pourrions mesurer la proportion de PME de notre échantillon ayant bénéficié de ces financements et connaître l'appréciation des dirigeants de PME quant à leur accessibilité et leur utilité. D'autre part, l'aide financière de l'UE accordée aux PME transfrontalières suggère que le financement de leurs activités est à soutenir. C'est pourquoi, nous proposons d'étudier dans le prochain chapitre de cette thèse l'accès au financement bancaire des PME transfrontalières (chapitre 3). Nous montrons dans une première section que la PME est dépendante du financement bancaire et dans une deuxième section, que l'environnement transfrontalier de la PME est de nature à réduire le risque perçu par le banquier. Ainsi, la PME transfrontalière pourrait accéder plus facilement au crédit bancaire, indispensable pour le développement de ses activités.

Une évaluation spécifique et moindre du risque transfrontalier en PME : pour un accès facilité au crédit bancaire

Résumé

La PME est dépendante du financement bancaire pour développer ses activités. En effet, les marchés financiers lui sont peu accessibles dans la mesure où l'information financière qu'elle met à disposition des bailleurs de fonds est relativement opaque. Aussi, les dirigeants de PME ont souvent à cœur l'indépendance financière de leur entreprise, les éloignant encore un peu plus de solutions de financements alternatives au crédit bancaire. Cette dépendance est aujourd'hui au cœur des préoccupations des PME puisque l'environnement réglementaire de plus en plus contraignant rend difficile l'accès au crédit bancaire. La PME transfrontalière entre dans un environnement international qui l'expose de facto à des risques. Cependant, les échanges transfrontaliers de proximité semblent être de nature à réduire ces risques ce qui permettrait aux PME transfrontalières d'accéder plus facilement au crédit bancaire.

3.1 - De la dépendance des PME au financement bancaire

Cette section a pour vocation d'introduction quant au financement des PME. En effet, un des objectifs de cette thèse est d'étudier si le développement transfrontalier de la PME est de nature à faciliter son financement, notamment par la réduction des risques. Il nous semble alors fondamental d'expliquer dans quelle mesure la banque joue un rôle prépondérant dans le financement des PME puisqu'elles n'ont que peu d'alternatives à ce mode de financement ; raison pour laquelle nous avons focalisé notre attention uniquement sur le crédit bancaire. Cette thèse n'est pas soutenue dans une perspective économique ou financière ce qui justifie le fait que nous limitons la littérature mobilisée à des concepts généraux, cependant indispensables aux gestionnaires que nous sommes. Ainsi, nous focalisons notre attention sur la présentation du rôle central que jouent la banque dans le traitement des informations financières, indispensable dans le processus d'octroi de financement (3.1.1) puis nous montrons que la PME est dépendante du financement bancaire : il s'agit de son mode de financement privilégié, après l'autofinancement (3.1.2).

3.1.1 - La banque : agent économique privilégié pour le traitement des informations financières

Le rôle des banques dans le financement de l'économie est fondamental. En effet, le crédit bancaire est la source de financement externe privilégiée des entreprises, bien devant une ouverture de capital par l'émission d'actions nouvelles par exemple (Mayer, 1990 ; Corbett et Jenkinson, 1996 ; Rajan et Zingales, 2003).

Les banques sont de ce fait un moteur fondamental pour la croissance économique des pays de l'Union européenne, entre autres (Beck *et al.*, 2000).

Le rôle crucial que jouent les banques dans le développement des PME justifie le fait que nous nous intéressions à leur fonctionnement. Les banques subissent des turbulences économiques comme le montre le nombre croissant de défaillances bancaires⁴⁷ et de crises économiques mais aussi des turbulences technologiques qui facilitent l'accès à l'information des investisseurs ce qui vient chambouler le monopole des banques en ce qui concerne l'accès à l'information financière des entreprises (Coval et Thakor, 2005). Pour faire face à ces turbulences, la réglementation visant à limiter le risque de faillite bancaire s'est développée avec les accords de Bâle et les banques quant à elles, innovent sur leurs méthodes et suivi d'accord de crédit⁴⁸ (Berger *et al.*, 2005).

L'accès à l'information des banques est ce qui leur permet de faire leur premier métier : la collecte et le crédit. On retrouve dans la littérature deux formes majeures de biais dans le traitement des informations qui portent préjudice à l'accès au financement bancaire des entreprises (Jensen et Meckling, 1976). Ce sont les asymétries d'informations :

- la sélection contraire : les dirigeants d'entreprise possèdent une information plus juste de la qualité de leur projet. Ainsi, ils orientent les créanciers vers une appréciation erronée, enjolivée de leur projet dans le but d'obtenir un financement bancaire. On parle de comportement opportuniste de l'entrepreneur ;

⁴⁷ La crise de 2008 a entraîné avec elle de nombreuses faillites bancaires comme Dexia en France qui a été recapitalisée à hauteur de 25% du capital par l'Etat et la Caisse des Dépôts ou comme Merrill Lynch sauvée par Bank of America. Plus récemment (2015), Banco Espírito Santo (Portugal) a fait faillite tout comme Hypo Groupe Alde Adria (Autriche) ou banco Madrid (Espagne). Düesselhyp (Allemagne) a été sauvée par la fédération des banques privées allemandes.

⁴⁸ Avec par exemple le crédit scoring, la segmentation de la clientèle ou la titrisation de leur portefeuille de crédits.

- l'aléa moral : le débiteur, après octroi du prêt, adopte un comportement plus risqué que ce que le créancier avait envisagé. Le débiteur privilégie son intérêt personnel plutôt que l'intérêt collectif.

Face à ces lacunes informationnelles, la banque peut refuser l'octroi de prêt ou encore accorder des conditions financières plus élevées, basées sur le risque moyen, venant ainsi pénaliser l'emprunteur de bonne qualité⁴⁹ qui ne saura pas se faire distinguer par la banque comme tel.

Nous présentons ces asymétries d'informations d'une part parce que la collecte de données est essentielle pour un fonctionnement optimal de l'octroi de prêt et d'autre part, parce qu'elles permettent de justifier le rôle central que jouent les banques dans le financement de l'économie. En effet, les banques sont les agents économiques les mieux placés pour étudier le risque de défaillance d'un créancier. Cette asymétrie d'informations est la colonne vertébrale du premier métier de la banque. Elle permet aussi de comprendre le fait que les crédits bancaires restent le premier moyen de financement des entreprises malgré un développement toujours plus abouti des marchés financiers (Lobez et Vilanova, 2006). Ce constat établi nous permet de répondre à la question la plus en amont que nous puissions nous poser : pourquoi est ce que les banques restent une priorité pour les entrepreneurs ? Parce que l'intermédiation bancaire est le meilleur moyen pour réduire les asymétries d'informations défavorables à l'octroi de prêts.

Ces propos ne sont pas spécifiques aux PME. En revanche, nous nous interrogeons sur les conditions d'accès au crédit bancaire de ces petites structures.

⁴⁹ C'est-à-dire qui a un risque de défaut faible.

3.1.2 - Le financement bancaire : une alternative majeure pour le financement des PME

S'il existe un consensus dans la littérature selon lequel la croissance économique dépend du dynamisme des PME, les questions autour du financement de leurs activités ne trouvent pas toutes des réponses. Ces questions peuvent être regroupées en deux catégories (tableau 12)⁵⁰. Elles concernent l'accès des PME au financement et la structure et l'organisation du système financier.

Tableau 12 : Présentation des questions relatives au financement des activités des PME.

Accès des PME au financement	Structure et organisation du système financier
Quelle est l'ampleur du déficit de financement des PME ?	Le financement des PME est-il influencé par le type de banques sollicitées ?
Quelles sont les PME les plus impactées par la difficulté d'accès au financement ?	Le financement des PME est-il dépendant de la capacité des banques à transformer les fonds dans un contexte où les contraintes réglementaires se renforcent ?
Quelles sont les formes de financement les plus déficitaires ?	Le financement des PME est-il dépendant de la capacité du système financier à financer à long terme le secteur productif ?
Dans quelle mesure les garanties peuvent-elles consolider le financement des PME ?	
Est-ce opportun de faciliter l'accès des PME au marché des titres et comment le rendre plus accessible à cette catégorie d'entreprises ?	

Ce tableau nous éclaire de deux manières. D'abord, il nous enseigne que les PME rencontrent des difficultés pour financer leurs activités.

⁵⁰ Ces questions ne sont pas exhaustives mais elles nous permettent de poser le cadre en ce qui concerne les difficultés d'accès des PME au financement de leurs activités. Nous n'avons pas vocation à répondre à l'ensemble de ces questions mais nous présentons les orientations actuelles de la recherche sur cette thématique.

Ensuite, le fonctionnement du marché semble nécessiter des aménagements (réglementation, échéance envisagée, etc.), pour répondre aux besoins en financements des PME.

Les outils classiques de la théorie financière⁵¹ ne permettent pas d'apporter des réponses à ces questions dans la mesure où les options de financement qu'ils proposent ne sont en réalité disponibles que pour les grandes entreprises. Dans les faits, les PME n'ont qu'un accès restreint aux marchés financiers et sont très dépendantes du financement bancaire.

La théorie financière, de Modigliani-Miller à Myers et Jensen-Meckling, répond à ces questions avec des éléments liés à la déductibilité des intérêts, les coûts de faillite, les asymétries d'information et les coûts de transaction. La structure financière est alors le résultat de la recherche de maximisation de la valeur financière de l'entreprise qui guide le comportement des épargnants. En l'espèce, les éléments repris dans la théorie financière ne jouent un rôle que modéré dans la définition de la stratégie financière des PME. Cette théorie financière est tout à fait adaptée aux sociétés cotées qui se financent sur les marchés financiers. En revanche, Dietsch et Mahieux (2014) s'interrogent sur sa validité en PME.

En outre, la théorie financière classique envisage que les choix financiers des entreprises puissent résulter de conflits entre dirigeants et financiers ; ce qui semble très éloigné du contexte PME pour lequel la propriété et la gestion sont rarement dissociées.

⁵¹ En effet, la théorie classique s'intéresse avant tout à l'équilibre des marchés. L'analyse en terme de risque-rentabilité, développée par Markowitz et Sharp s'est concrétisée par la mise en place d'un Modèle d'Equilibre des Actifs Financiers (MEDAF) ou en anglais, CAPM (Capital Asset Pricing Model). Il suppose que les investisseurs soient rationnels, guidés par un souci d'optimisation économique et, de ce fait, considèrent que toutes les informations pertinentes soient intégrées dans les prix des actifs. Par conséquent, il est alors impossible de prévoir l'évolution de ces prix dans le futur, en se référant au passé: les cours suivent un processus aléatoire ou « marche au hasard », selon E.Fama.

Pour simplifier, on peut dire que la finance classique s'intéresse principalement aux mécanismes d'équilibre des marchés, en s'appuyant sur l'hypothèse de rationalité des investisseurs.

Ainsi, nous retenons uniquement la théorie de la disponibilité des fonds et le rationnement du crédit dans un contexte de plus en plus contraignant du point de vue réglementaire pour étudier le financement des PME. Même si la difficulté d'accès au financement des PME a largement été débattue dans la littérature, trop peu d'apports théoriques ou empiriques permettent d'éclairer cette thématique (Dietsch et Mahieux, 2014).

Pour mieux comprendre l'accès au financement des PME, il convient de se demander : quelles sont les spécificités des caractéristiques économiques et financières des PME ?

Les spécificités des PME conduisent à un déficit de financement (Udell, 2013) puisqu'elles restreignent les solutions de financement proposées par le système financier. Ce déficit est davantage structurel que conjoncturel et n'est donc pas attaché à une forme particulière de financement. Le choix réduit des formes de financement à disposition des PME est lié à des facteurs « *qui sont précisément associés à la taille et qui déterminent les conditions de financement offertes par les banques et les autres investisseurs financiers. Ces facteurs spécifiques communément reconnus (...) sont la concentration relative du pouvoir et de la propriété et son corollaire, le souhait de préserver l'indépendance financière, la grande dépendance économique à l'égard des clients et des fournisseurs et la plus grande sensibilité aux structures des marchés de biens sur lesquels opèrent les PME, la prépondérance du capital humain parmi les actifs, le caractère foncièrement non transférable et par conséquent illiquide des actifs, et enfin l'importance relative des prélèvements privés et une certaine confusion du patrimoine de l'entreprise et du patrimoine privé du chef d'entreprise* » (Dietsch et Mahieux, 2014, p.114).

Ces facteurs expliquent d'une part pourquoi les PME sont a priori en situation de dépendance financière et d'autre part, ils nous montrent que ces spécificités induisent une étude de risques spécifique par le bailleur de fonds et donc des modes de financement adaptés.

Nous présentons maintenant plus en détails les raisons du déficit du financement des PME, lié d'abord à un déficit d'informations (3.1.2.1) et à la stratégie d'indépendance financière des PME (3.1.2.2).

3.1.2.1 - Le déficit de financement associé à un déficit d'informations

L'opacité des PME est une thématique récurrente en économie bancaire et elle n'est pas spécialement une conséquence de la crise. Il en résulte que les PME sont plus difficiles à analyser dans la mesure où l'accès à l'information est particulièrement difficile. Plusieurs solutions sont apportées par la littérature pour pallier cette difficulté comme par exemple le *relationship-banking* et le *scoring* (Degryse *et al.*, 2009 ; Berger, 2010 ; Degryse et Ongena, 2012). Ces différentes études convergent vers le résultat suivant : leur mise en œuvre améliore l'accès au financement.

La question qui se pose est de savoir si les banques ont fait les investissements nécessaires pour résoudre le problème d'opacité des PME. Il en résulte que les banques qui sont dans une dynamique de réduction des coûts, ont diminué le personnel en charge de l'étude du financement des PME, rendant l'accès au financement bancaire encore plus difficile (Dietsch et Mahieux, 2014).

En outre, il semblerait que le rendement des crédits accordés aux PME soit moindre en comparaison à d'autres activités, d'autant plus dans un contexte réglementaire de plus en plus contraignant.

3.1.2.2 - Le déficit de financement associé à la stratégie d'indépendance financière des PME

En PME, la gestion et la propriété se confondent et c'est un constat qui limite le recours au financement extérieur et en particulier par les fonds propres externes. Plusieurs études (Brav, 2009 ; La Rocca *et al.*, 2011) montrent que les PME établissent une hiérarchie dans le financement : elles privilégient d'abord l'autofinancement, puis la dette bancaire et enfin, elles limitent le recours au financement extérieur (particulièrement les fonds propres externes). Hamelin (2011) confirme dans ses travaux que l'indépendance financière chère à la PME est un frein majeur à l'ouverture du capital et entraîne une appétence particulière au financement par les banques⁵². En effet, les dirigeants de ces PME privilégient une gestion souvent prudente privilégiant la sécurité du patrimoine familial ou du prêt bancaire. Dans le même temps, l'aléa moral, redouté par les actionnaires constituerait un frein majeur à leurs investissements.

⁵² Pour les dirigeants actionnaires qui décident malgré tout de privilégier la croissance de leur société et de recourir aux fonds propres externes, les méthodes de financement du *private equity* ont montré leur efficacité et disposent de certains avantages comparatifs par rapport aux marchés boursiers. Ces opérations permettent, en particulier par le recours aux instruments financiers hybrides, de proposer une grande souplesse quant à la répartition des pouvoirs et l'évolution future du capital, ainsi que d'instaurer des modalités de gouvernance convenant aux deux parties, réduisant ainsi la survenance de l'aléa moral (Mahieux, 2010).

En conclusion, nous pouvons dire que la PME est dépendante du financement bancaire pour le développement de ses activités dans la mesure où d'une part, l'accès aux marchés financiers est limité du fait de l'opacité des PME et d'autre part, elles adoptent une stratégie d'indépendance financière qui les éloigne encore un peu plus de modes de financements alternatifs. Cependant, la banque a des moyens limités pour traiter l'information financière qui permettrait aux PME d'accéder au crédit et la réglementation est de plus en plus contraignante pour les bailleurs de fonds. L'enjeu pour les PME est donc de fournir une information rassurante aux banques quant aux risques financiers. La dépendance des PME au financement bancaire nous a conduits à nous interroger sur la qualité de l'information transfrontalière pour savoir dans quelle mesure elle pouvait rassurer les banques et favoriser l'octroi de prêts bancaires (section suivante).

3.2 - Entre hostilité d'un environnement international et sécurité permise par la proximité : un constat en faveur d'un développement transfrontalier de la PME

Cette section présente les risques que subissent les PME dans leur environnement transfrontalier. C'est un sujet qui a été étudié par la doctorante et son directeur de thèse Karim Machat dans un article publié en 2020 dans la revue *Management et Avenir*. La section ici présentée est une version enrichie de la revue de littérature développée dans le dit-article.

Inscrite au cœur même des affaires, la prise de risque est un élément auquel sera confronté tout dirigeant d'entreprise quelle que soit sa taille et son activité (Verbano et Venturini, 2013 ; Szostak *et al.*, 2018). Les PME sont particulièrement exposées aux risques et aux conséquences de leur occurrence puisqu'elles ont des ressources financières et humaines limitées (Knight et Liesch, 2002 ; Islam et Tedford, 2012 ; Verbano et Venturini, 2013). En se développant à un niveau transfrontalier, elles entrent malgré tout dans un environnement international qui les expose à des risques (Musteen *et al.*, 2010 ; Dominguez et Mayrhofer, 2016). La proximité des échanges transfrontaliers semble protéger les PME des risques politiques, d'affaires et financiers (Casson et Da Silva Lopes, 2013) que subissent inévitablement les PME internationales sans qu'une étude puisse en attester. En effet, la littérature en management stratégique est largement développée sur le plan international mais elle est beaucoup plus pauvre au niveau transfrontalier.

En outre, l'accent est davantage mis sur les grands groupes que sur les PME. Nous nous intéressons donc aux risques qui sont pertinents dans un environnement transfrontalier et ceux qui le sont moins. C'est pourquoi, nous nous demandons quels sont les risques auxquels la PME transfrontalière est exposée ? Aussi, est-ce que l'environnement de proximité de la PME transfrontalière est de nature à réduire les risques perçus par les bailleurs de fonds ? Notre ambition est de montrer que le contexte transfrontalier est de nature à limiter certains risques pour la PME.

La recherche en stratégie s'est tout d'abord focalisée sur les risques subis par les grands groupes en développement à l'international. Nous complétons ici cette approche pour identifier de quelle manière est-ce que la PME est particulièrement exposée à ces risques, non pas dans un contexte international mais transfrontalier (3.2.1). Nous expliquons ensuite quels sont les risques subis par les PME qui sont communs à un environnement international et transfrontalier et identifions quels sont les risques dont s'affranchit la PME transfrontalière (3.2.2).

3.2.1 - La PME, particulièrement exposée aux risques spécifiques liés à un développement international

La PME qui se développe au niveau international espère, en maîtrisant les risques inhérents à ce choix stratégique, sa croissance (3.2.1.1). Elle sera davantage exposée aux risques que les grands groupes (3.2.1.2) ce qui explique la nécessité de mettre en place des outils de gestion appropriés pour pallier ces risques (3.2.1.3).

3.2.1.1 - Les motivations de la PME à un développement transfrontalier : un arbitrage dans le couple rendement-risque

Les économistes ont coutume de dire qu'il n'y a pas de « repas gratuit ⁵³ ». Autrement dit, toute rentabilité élevée attendue, s'accompagne d'une prise de risque importante. En sciences de gestion, nous reconnaissons que la prise de risque est un fabuleux catalyseur pour l'entreprise, quelle que soit sa taille et son activité (Verbano et Venturini, 2013 ; Szostak *et al.*, 2018).

Revenons à la définition du risque pour mieux comprendre le choix stratégique des PME. Le risque représente la possibilité qu'un évènement incertain ou d'un terme indéterminé ne survienne, ne dépendant pas exclusivement de la volonté des parties, dont les conséquences seraient susceptibles d'affecter les personnes, les actifs, les objectifs ou la réputation d'une entreprise et par conséquent la capacité de l'entreprise à atteindre les objectifs prédéfinis (AMF, 2010). L'intensité des conséquences de la survenance de l'évènement dépend, de surcroît, de la situation de fragilités conjoncturelles du pays choisi (forte concurrence, difficultés économiques) ou structurelles (petite taille, défaut de structuration interne) de l'entreprise touchée par l'évènement.

Les PME externalisent voire internationalisent, de plus en plus, tout ou partie de leur activité (Blondel et Gaultier-Gaillard, 2006 ; Dominguez et Mayrhofer, 2018).

⁵³ « There is no free lunch » a été popularisée par l'écrivain Robert Heinlein et par l'économiste Milton Friedman. L'expression fait référence à une pratique commerciale qui avait cours aux Etats-Unis à la fin du XIXème siècle. Les patrons de bar offraient un repas gratuit à leurs clients en échange de la promesse de consommation d'au moins une boisson.

D'ailleurs, la Banque Publique d'investissement (2016) nous précise que les 138 117 PME que comptait la France en 2015 ont considérablement renforcé leur présence sur la scène européenne mais également sur des marchés plus éloignés géographiquement que sont les pays émergents⁵⁴. Cette option, induit une prise de risque pour la PME, ce qui permettra sa croissance. En effet, le concept de risque n'est pas uniquement à associer aux impacts négatifs d'un évènement. La possibilité que la survenance d'un évènement ait un impact positif sur la croissance de l'entreprise, constitue le principal moteur dans la prise de décision stratégique (COSO, 2004 ; Brustbauer, 2016).

Selon l'étude de la Banque Publique d'Investissement (2016), 32,5% des PME françaises ont une activité d'exportation. Plus précisément, en 2015, 6450 PME ont commencé une activité à l'international quand 5700 d'entre elles cessent les exportations. Ces chiffres fluctuent d'une année à l'autre ce qui met en lumière d'une part une dynamique entrepreneuriale tournée vers les marchés internationaux et d'autre part, la vulnérabilité des PME à l'international. En définitive, les ventes réalisées depuis la France vers des marchés étrangers ont augmenté de 3,1% entre 2014 et 2015, principalement pour des matériels de transport (construction navale) et pour des biens d'équipement (de consommation, parfums, cosmétiques, articles de bijouterie).

Justement, l'analyse des zones géographiques desservies par les produits français tend à montrer que les PME privilégient des zones éloignées géographiquement (Amérique et Asie).

⁵⁴ Le concept de pays émergents apparaît, en 1981, sous la plume d'Antoine Van Agtmaël, un économiste de la Société financière internationale. C'est Jim O'Neill, en 2001, économiste chez Glodman Sachs qui lui a donné le sens communément admis des BRIC (Brésil, Russie, Inde et Chine). Depuis, la liste évolue et les agences de notation tout comme les banques ont discuté de l'intégration de l'Afrique du Sud.

Ces choix stratégiques, liés à des perspectives de croissance plus attrayantes dans les zones choisies, confrontent les PME à davantage de risques. C'est pourquoi, d'autres PME font le choix de se développer dans des pays limitrophes.

L'ouverture des frontières et les différents accords de libre-échange ratifiés⁵⁵ par l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC) encouragent les PME à s'offrir de nouvelles possibilités de croissance, à l'international ou au niveau transfrontalier (Dominguez et Mayrhofer, 2018). Cependant, contrairement à une structure plus importante, la PME ne peut se permettre de connaître l'échec, sans quoi elle risque la faillite.

3.2.1.2 - La PME davantage exposée aux risques et à leurs conséquences que les grands groupes

En raison de certaines faiblesses liées à la petitesse des PME, elles semblent encore plus menacées par les risques que les grandes entreprises (Knight et Liesch, 2002 ; Islam et Tedford, 2012 ; Verbano et Venturini, 2013). En effet, les PME sont capables dans une moindre mesure, de faire face d'une part aux risques exogènes liés aux évolutions concurrentielles, technologiques ou législatives, et d'autre part aux risques endogènes liés à la nature de leur activité et de leur organisation interne (risques commerciaux, sociaux, environnementaux, et plus récemment digitaux) (Musteen *et al.*, 2010). C'est davantage vrai dans un contexte international qui expose les PME à des risques qu'elles peinent à identifier et dont elles se prémunissent avec difficulté (Dominguez et Mayrhofer, 2016).

⁵⁵ Selon l'OMC, plus de 650 accords de libre-échange ont été ratifiés entre 1947 et 2016 et 423 sont toujours d'actualité.

La littérature est largement développée sur la question des pratiques de gestion des risques mises en œuvre au sein des grands groupes mais la spécificité de la PME soulève la question de leur application dans des structures de plus petite taille, bénéficiant de ressources financières et humaines limitées (Marcelino-Sadaba *et al.*, 2014).

En effet, si les grands groupes sont souvent dotés de risk managers ⁵⁶ pour superviser les équipes ou de services de contrôle interne dont dépendent hiérarchiquement l'ensemble des services, les PME sont généralement encore peu concernées par ces préoccupations.

Pourtant, pour assurer la pérennité de son entreprise, le dirigeant devrait pouvoir trouver une réponse efficace pour chaque type de risque, qui sera mise en œuvre avec des ressources internes et/ou externes adaptées à la taille de la PME (Gao *et al.*, 2013 ; Verbano et Venturini, 2013 ; Silva *et al.*, 2013). L'enjeu pour la PME est de mettre en place les outils qui lui permettent d'identifier les risques, de les évaluer et de contenir leurs effets. En l'absence d'un dispositif de gestion des risques et dans le cadre d'occurrence d'un ou de plusieurs d'entre eux, les conséquences des risques sont irrémédiablement amplifiées. Le rôle des dirigeants n'est donc plus seulement d'être des *managers stratégiques et opérationnels* mais également des *managers du risque*. Ils doivent être capables de construire des projets stratégiques dans la maîtrise des risques pour limiter leurs impacts négatifs sur la santé économique de la PME et pour profiter des opportunités offertes par une prise de risque (Frigo et Anderson, 2011 ; Brustbauer, 2016).

⁵⁶ Le risk manager a pour mission de garantir la sûreté financière et juridique de l'entreprise en réduisant l'impact financier de tous les événements aléatoires qui pourraient survenir.

La littérature dresse le constat que les entreprises sont soumises à des risques de plus en plus diversifiés qui peuvent être politiques, commerciaux, humains, juridiques, de réputation, financiers, productifs, techniques et plus récemment encore digitaux (Ackermann *et al.*, 2007). Ainsi, les normes ISO 31000 et 31010, présentées succinctement dans l'Encadré 1, qui traitent du management des risques, mettent la gestion des risques au cœur des préoccupations des dirigeants de PME.

« ISO 31000:2018, *Management du risque – Lignes directrices*, fournit des principes, un cadre et des lignes directrices pour gérer toute forme de risque. Cette norme peut être utilisée par tout type d'organisme sans distinction de taille, d'activité ou de secteur. ISO 31000 ne se prête pas à des fins de certification. Elle donne des orientations pour les programmes d'audit internes ou externes. »

« IEC 31010:2009, *Gestion des risques – Techniques d'évaluation des risques*, une norme axée sur l'évaluation des risques, qui donne aux décideurs un meilleur éclairage sur des risques pouvant gêner la réalisation des objectifs et leur permet d'évaluer l'adéquation et l'efficacité des contrôles déjà mis en place. Cette norme traite des concepts de l'évaluation des risques, des processus et de la sélection des techniques d'évaluation des risques. »

« Le Guide ISO 73:2009, *Management du risque – Vocabulaire*, qui complète ISO 31000 en fournissant un ensemble de termes et définitions relatifs au management du risque. »

Encadré 1: Présentation par l'ISO des normes les plus connues en gestion des risques.

Pour aller plus loin, ces normes s'appuient sur l'hypothèse qu'il existe un lien positif entre la gestion des risques et la performance de l'entreprise. Ce qui est cher à ces normes, c'est une approche globale de la gestion des risques. Ainsi, elles encouragent les dirigeants d'entreprise à revoir leurs pratiques en ne faisant abstraction d'aucun risque et surtout à ne pas les isoler les uns des autres.

De ce fait, une meilleure prise en charge du risque global est une source de création de valeur pour la PME. Cette évolution des pratiques en faveur de dispositifs intégrés de gestion des risques est aussi bien indispensable aux grands groupes qu'aux PME (Leopoulos *et al.*, 2006 ; Verbano et Venturini, 2013 ; Aureli et Salvatori, 2013 ; Rostami *et al.*, 2015).

3.2.1.3 - La spécificité de la gestion des risques en PME : une défiance du dirigeant quant au cadre de référence

Le management des risques n'est pas une pratique nouvelle, surtout au sein de grands groupes. Ce qui est nouveau, c'est son degré de méthodologie et de formalisation, sous l'impulsion du cadre de référence international dans le domaine de gestion des risques : « Enterprise Risk Management – Framework » (ERM) développé par le COSO⁵⁷ (Cordel, 2013). Au niveau français, c'est l'AMF (Autorité des Marchés Financiers) en 2010 qui a adapté le contenu de l'ERM, afin qu'il puisse aider les PME à acquérir l'expertise et la méthode nécessaires à l'appréhension des risques. Deux notions phares apparaissent dans ce cadre de référence : le portefeuille de risques (portfolio) et l'appétence au risque (risk appetite). Leur prise en considération par les PME leur assure une meilleure rentabilité de leurs investissements (Brustbauer, 2016).

L'importance donnée par les conseils d'administration et la transparence exigée des dirigeants dans la gestion des risques se justifient par deux aspects :

⁵⁷ COSO est l'acronyme abrégé de Committee Of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, une commission à but non lucratif qui établit en 1992 une définition standard du contrôle interne. La loi Sarbanes-Oxley et la loi de sécurité financière ont contribué à sa diffusion.

- les scandales financiers qui ont bousculé la sphère économique dès les années 1990 ;
- le renforcement de l'hostilité de l'environnement économique et concurrentiel dans lequel les entreprises évoluent.

En revanche, même si les PME sont de plus en plus sensibles à l'intégration des outils ERM dans leur dispositif de gestion des risques, elles ne sont pas toutes persuadées de l'intérêt de ce cadre de référence. Trois raisons viennent justifier leur défiance. Premièrement, les préoccupations des dirigeants de PME restent très éloignées de celles des grandes entreprises en matière de gestion des risques : les dispositifs de gestion de portefeuilles de risques, de reporting, de contrôle et de transparence, tels qu'ils sont développés dans les grands groupes sont considérées comme chronophages, surdimensionnées et coûteux (Gao *et al.*, 2011). Elles sont davantage tournées vers des préoccupations de planification opérationnelle et de calcul de profit à court terme (Robison *et al.*, 1986) . Deuxièmement, dans la plupart des PME, le risque est principalement supporté par le propriétaire-dirigeant. Ainsi, le risque n'est pas pris en charge de manière collective, par les experts d'un conseil d'administration par exemple (Brutsbauer, 2016). Troisièmement, la gestion des risques y est souvent non-anticipée, tacite, et non partagée avec les autres acteurs. Cette non proactivité dans la gestion des risques entraîne une absence d'outils ou de démarches formalisées. L'approche reste alors très pragmatique, progressive et concentrée sur les risques considérés comme prioritaires : la gestion du risque financier lié au défaut de paiement des clients (Szostak *et al.*, 2018).

Pourtant, lorsque la PME franchit une étape dans son développement (internationalisation par exemple), les dirigeants sont conduits à mener à bien une réflexion sur la gestion des nouveaux risques auxquels ils seront confrontés.

Ils devront parallèlement développer la structure organisationnelle et managériale, qui va intégrer les nouveaux services assurant le développement de la PME.

La gestion des risques existe bel et bien au sein des PME mais elle mérite d'être davantage anticipée, davantage formelle et explicite. Il s'agit d'inciter les dirigeants de PME à réfléchir à des outils ou des pratiques davantage formalisés et structurés, tout en étant adaptés à la taille de l'entreprise et aux ressources humaines et financières qu'elles peuvent y allouer.

L'enjeu premier est de maximiser les effets d'un investissement sur la croissance de la PME mais également de rendre visibles ces pratiques auprès des parties prenantes de l'organisation que sont les banques par exemple.

3.2.2 - La PME transfrontalière libérée de quelques risques liés à un environnement international

Les siècles de commerce international permettent d'établir une classification des risques qui trouve leurs spécificités au niveau transfrontalier (3.2.2.1). Ces risques sont aussi une préoccupation des chargés d'affaires bancaires qui ont à les analyser notamment dans le cadre d'octroi de financements (3.2.2.2).

3.2.2.1 - L'analyse de la classification des risques subis par la PME transfrontalière

Le travail de recherche de Casson et Da Silva Lopes (2013), repris récemment par Dominguez et Mayrhoffer (2018) sur l'analyse historique des investissements anglais à l'étranger a permis d'organiser une classification des risques à l'international.

L'apport de cette étude est de d'expliquer dans quelle mesure les PME transfrontalières sont concernées par cette classification des risques à l'international.

La littérature fait état de deux catégories de risques que sont les risques subjectifs et les risques objectifs. Parallèlement, les auteurs ont classé les risques naturels et plus récemment encore les risques digitaux.

Les risques subjectifs sont les risques liés à l'inexpérience de la PME à l'international. Ce risque fait écho au handicap de l'entreprise naissante qui connaît mal le marché visé et qui a des lacunes dans le réseautage (Johanson et Vahlne, 2009). Ces risques peuvent facilement être palliés d'une part, grâce à une première expérience à l'international et d'autre part, avec l'emploi d'agents commerciaux ou juridiques expérimentés à l'international (Casson et Da Silva Lopes, 2013 ; Dominguez, 2016 ; Dominguez et Mayrhoffer, 2018).

Les risques objectifs sont quant à eux liés à l'environnement dans lequel évolue la PME. Selon Casson et Da Silva Lopes (2013), ils sont de quatre types : politiques, sociaux, commerciaux et financiers.

Les risques politiques sont très difficiles à anticiper et peuvent causer d'importantes pertes financières pour les PME. En effet, les risques politiques peuvent être causés par exemple,

par un changement de parti politique conduisant à des mesures en faveur du protectionnisme ou de la préférence nationale. Le cas le plus extrême étant un conflit armé.

Les risques sociaux sont plus faciles à anticiper et peuvent causer des pertes financières et sont à associer au risque d'image. En effet, ils peuvent être causés par des mouvements de grève, de sabotage ou de boycott. Ils sont le reflet d'actions de groupes isolés et militants.

Les risques d'affaires sont facilement identifiables grâce à une bonne connaissance du marché visé et à l'intégration d'un réseau.

Ces risques concernent les risques commerciaux et peuvent être subis à cause de défaut d'un fournisseur, d'une mauvaise appréhension de la demande locale ou de l'offre existante (brevets ou existence de substituts).

Les risques financiers sont liés à la volatilité des marchés ou à des fluctuations de taux d'intérêt ou encore à un chamboulement économique et financier (inflation) dans le pays visé. Ils peuvent causer une perte en capital pour la PME exposée à ce risque.

Les risques liés aux catastrophes naturelles sont classifiés spécifiquement car ils ne dépendent ni de l'action humaine et ni de l'action publique. Ils peuvent cependant avoir des conséquences financières graves pour les PME qui sont implantées dans les pays touchés par un tremblement de terre ou par des épidémies. Ces événements peuvent nuire considérablement aux économies locales.

Les risques digitaux sont des risques auxquels les PME sont confrontées depuis les années 1990. Ils correspondent à la démocratisation des Technologies d'Information et de Communication (TIC).

Si elles représentent un progrès formidable dans la réduction du temps des échanges, dans l'accès à l'information et dans le développement à l'international, elles constituent un risque majeur pour les PME. En effet, les entreprises peuvent se trouver en difficulté face à des informations qui pourraient leur échapper ou encore à l'aversion des employés à l'utilisation des échanges virtuels. Un problème central associé à l'utilisation du digital concerne l'éthique et notamment du point de vue du manager qui peut contrôler de manière massive et invasive ses salariés.

Une vigilance est aussi apportée à la maîtrise des risques d'altération de la réputation, des risques d'attaque et de piratage (Ambroise et Prim-Allaz, 2018).

La PME transfrontalière bénéficie d'un environnement plus homogène et donc davantage connu et maîtrisé : elle profite également, et c'est le cas en Union Européenne, d'une harmonisation commerciale et législative qui limite ainsi les risques intrinsèques à une stratégie d'internationalisation (Tableau 13).

Tableau 13 : Classification des risques à l'international et leur adaptation à un environnement transfrontalier - Réalisé par I.Dezest et K.Machat (2020) après une adaptation des travaux de Casson et Da Silva Lopes (2013).

Catégorie de risque	Type de risque	Description	Adaptation au transfrontalier
Subjectif	-Méconnaissance expérientielle -Non appartenance aux réseaux	-Sous estimation des coûts -Mauvaise appréhension de la demande locale -Choix du mauvais partenaire commercial lié à un accès restreint aux réseaux	-Coûts d'adaptation produit pour respecter la réglementation nuls au sein d'une même zone économique - Le transfrontalier est permis par l'appartenance à un réseau -Les marchés voisins ont une identité commune
Objectif	Politique	-Instabilité politique -Préférence nationale ou protectionnisme -Divergence de législation	-Le droit communautaire s'impose aux nations
Objectif	Social	-Troubles émanant de la population locale : grèves, manifestations, boycott, retards de fabrication, dégradations des biens	-Ce risque étant la conséquence d'actions de groupes isolés, c'est un risque particulièrement difficile à anticiper
Objectif	Affaires	-Défaut des fournisseurs locaux - Mauvaise appréhension de la demande locale -Existence de substituts -Qualité des infrastructures -Fiabilité des clients	-La bonne appréhension des marchés voisins est facilitée par la proximité géographique et par l'appartenance à un réseau -Les PME transfrontalières peuvent facilement mobiliser les informations utiles qui leur permettront de neutraliser ces risques
Objectif	Financier	-Volatilité des marchés financiers -Inflation -Dépréciations monétaires ; -Fluctuation des taux de change -Crises financières et immobilières -Fluctuation du niveau général des prix	-Des pays voisins peuvent commercer avec la même monnaie ce qui peut limiter le risque de dépréciation monétaire ou de fluctuation des taux de change
Naturel	Climatique	-Tremblements de terre -Inondations -Epidémies -Maladies	-C'est un risque qui échappe à l'action humaine et qui concerne donc les risques liés à un environnement transfrontalier

Digital	Utilisation des TIC	-Difficultés de contrôle de données -Aversion des salariés à l'utilisation des TIC qui craignent une diminution des échanges en face à face -E-réputation	-La PME transfrontalière de part sa proximité fonctionnelle assure des échanges en direct
----------------	---------------------	---	---

3.2.2.2 - La communication de la PME transfrontalière sur la gestion des risques : un accès facilité aux financements bancaires

Dans la perspective de faire appel à des financements extérieurs, ce qui est une condition essentielle pour le développement des PME, la gestion des risques, même si elle existe de manière tacite, doit être plus formalisée qu'elle ne l'est actuellement. La problématique du financement est liée à des facteurs d'asymétrie informationnelle, qui sont de nature à entraver l'apport de capitaux externes et à en accroître le coût (Myers et Majluf, 1984).

En effet, ce sont traditionnellement les banques qui financent les investissements des PME sur le long terme (investissements matériels ou croissance externe) et sur le court terme (besoin de trésorerie). Seulement, la crise financière de 2008 a conduit à un rationnement du crédit en faveur des PME qui est accompagné par un durcissement de la réglementation prudentielle. Ainsi, les PME rencontrent des difficultés dans le financement de leurs activités notamment pour la phase d'amorçage.

Les PME se tournent alors vers des modes de financement alternatifs comme le financement participatif⁵⁸ ou le capital-risque⁵⁹ (Dubocage et Rivaud-Danset, 2006 ; Schwienbacher et Larralde, 2012).

⁵⁸ Il s'agit d'un appel à contribution sur Internet visant à soulever des fonds pour financer un projet, soit sous forme de dons, en échange de récompenses ou de rétributions financières.

⁵⁹ Il s'agit d'un financement par fonds propres dans des entreprises non cotées.

Ces nouveaux modes de financement exposent davantage encore la PME à des risques puisqu'elle doit, en plus de séduire ces investisseurs, gérer les risques liés à l'octroi de ces types de financement (Dubocage et Fouilloux, 2018).

Si les entreprises ne veulent pas être davantage exposées aux risques avec ces nouveaux modes de financement, elles doivent donc convaincre et rassurer les banques ce qui implique de connaître leurs grilles d'appréciation du risque (Abdou et Pointon, 2011 ; St-Pierre et Bahri, 2011).

Conclusion de la partie 1

Notre problématique de départ avait pour objectif d'identifier la littérature en relation avec notre sujet de recherche :

Quels sont les risques et les opportunités d'une gestion de proximité transfrontalière de la PME en management international ?

Nous avons fiabilisé le contexte de notre étude doctorale lors des trois premiers chapitres attachés principalement à trois piliers théoriques : la proximité transfrontalière en PME, la vision stratégique de proximité qui permet à la PME de saisir des opportunités transfrontalières et le contexte de proximité transfrontalière qui est de nature à réduire des risques pour un meilleur accès au financement bancaire dont la PME est dépendante.

Le **chapitre 1** nous a permis d'identifier la proximité comme pivot de la gestion spécifique de la PME transfrontalière. Au-delà d'une spécificité de gestion, la proximité est aussi une ressource mobilisable par la PME transfrontalière. Ainsi, elle bénéficie des avantages de la localisation, se coordonne avec les acteurs proches géographiquement. En d'autres termes, elle s'ancre à son territoire pour permettre à son dirigeant de réaliser ses ambitions transfrontalières. Il en résulte que le développement transfrontalier de la PME est un axe stratégique de création de valeur pour son dirigeant.

Le **chapitre 2** pose le cadre du contexte transfrontalier en management international. Il permet de remettre en cause l'approche par étapes de l'internationalisation qui prévoit que le transfrontalier soit une première étape avant une destination géographique plus éloignée.

En réalité, le développement transfrontalier des PME échappe au cadre des stratégies d'internationalisation des entreprises. Il est davantage le fruit d'une vision stratégique de proximité qui lui permet de saisir des opportunités d'affaires. Nous avons également montré que l'émergence d'opportunités transfrontalières est encouragée par l'environnement, l'organisation et les réseaux de la PME. Le territoire transfrontalier est alors un terreau d'émergence d'opportunités, enrichi par l'aide de l'UE via l'élaboration de programmes européens pour la coopération transfrontalière.

Le **chapitre 3** expose que la PME est dépendante du financement bancaire pour développer ses activités. Il s'agit d'ailleurs d'une préoccupation majeure pour elle et ceci pour deux raisons principales. D'abord les marchés financiers leur sont peu accessibles dans la mesure où l'information financière qu'elle met à disposition des bailleurs de fonds est relativement opaque. Aussi, les dirigeants de PME ont souvent à cœur l'indépendance financière de leur entreprise, les éloignant encore un peu plus de solutions de financements alternatives au crédit bancaire. Cette dépendance est aujourd'hui au cœur des préoccupations des PME puisque l'environnement réglementaire de plus en plus contraignant rend difficile l'accès au crédit bancaire. Nous avons aussi présenté les enjeux et les risques d'un développement international de la PME qui peine à anticiper et à se prémunir des risques internationaux. Il en résulte que les échanges transfrontaliers de proximité semblent être de nature à réduire ces risques, ce qui permettrait aux PME transfrontalières d'accéder plus facilement au crédit bancaire.

Ces trois chapitres constituent notre cadre d'étude théorique. Ils nous permettent non seulement d'acquérir des enseignements interdisciplinaires, mais également de faire murir plusieurs réflexions vis-à-vis du développement transfrontalier de la PME, de ses opportunités et de ses risques. L'objet de la deuxième partie de cette thèse est de faire aboutir ces réflexions en nouvelles connaissances admises scientifiquement.

Partie 2

Etude empirique

La deuxième partie de la thèse a pour objectif de conceptualiser un modèle répondant à nos questions de recherches présentées précédemment.

Etant donné que nous sommes dans une démarche compréhensive, nous évaluons progressivement dans notre réflexion en nous alimentant de données exploratoires.

Après avoir présenté en chapitre 4 notre stratégie d'investigation et nos choix méthodologiques pour conduire notre recherche empirique en 3 étapes, nous dédions le chapitre 5 à l'exploitation d'observations non-participantes au sein d'un établissement bancaire, lors de RDV entre le chargé d'affaires bancaires et le dirigeants de PME transfrontalières. Le chapitre 6 propose une analyse de données secondaires de banques pour mieux connaître les PME transfrontalières. Le 7^{ème} et dernier chapitre est consacré à l'étude des entretiens semi-directifs menés avec d'une part des chargés d'affaires bancaires et d'autre part des dirigeants de PME transfrontalière dans le but d'établir des recommandations managériales à destination des PME transfrontalières.

Partie 2

Processus de notre recherche empirique

Chapitre 4 : Présentation de notre stratégie d'investigation et de nos choix méthodologiques pour la conduite de notre recherche empirique

Chapitre 5 : Observations non participantes - Etude de la prise en considération du contexte transfrontalier lors de RDV bancaires : un levier dans le processus d'octroi de prêt

Chapitre 6 : Analyse de données secondaires – Proposition d'identification des caractéristiques spécifiques de la PME transfrontalière

Chapitre 7 : Entretiens semi-directifs - Analyse des ressources et motivations au service du développement transfrontalier de la PME et étude de la performance transfrontalière

Figure 7 : Organisation de notre recherche empirique.

Chapitre 4

Présentation de notre stratégie d'investigation et de nos choix méthodologiques pour la conduite de notre recherche empirique

Résumé

Nous menons une étude qualitative à visée compréhensive. La démarche qualitative permet des allers retours entre le cadre théorique et les données empiriques. C'est un aspect particulièrement pertinent pour notre étude dans la mesure où la thématique transfrontalière est peu développée. Le paradigme épistémologique choisi est l'interprétativisme. Nous faisons le choix de l'interdépendance du chercheur et des PME transfrontalières pour bénéficier des connaissances et de l'expérience accumulées par le chercheur. Enfin, nous choisissons le mode de raisonnement déductif : de la théorie à l'émergence d'explications et de prédictions.

4.1 - Le choix d'une démarche qualitative à visée compréhensive

Cette section a pour objectif de présenter et de justifier le positionnement épistémologique, le design de la recherche ainsi que la collecte et le traitement des données. Nous justifions dans un premier temps le choix d'une recherche qualitative (4.1.1) tout en exposant les risques qui y sont associés (4.1.2).

4.1.1 - Une recherche qualitative au service d'une meilleure compréhension du processus de développement de la PME transfrontalière

Notre démarche est fondée sur le constat suivant : il existe sur notre territoire transfrontalier une proximité⁶⁰ des acteurs socio-économiques dans laquelle les PME transfrontalières s'insèrent. Cependant, ces PME transfrontalières ne trouvent que peu d'écho dans la littérature, ce qui explique le fait qu'on ne connaisse pas le processus de leur développement par exemple et qu'on ne puisse pas les définir.

Notre recherche s'inscrit dans une volonté d'intensification d'échanges sur le territoire transfrontalier qu'est l'Eurorégion Navarre-Euskadi-Aquitaine. En effet, les PME sont tout à fait concernées par l'opportunité de croissance que promettent ces échanges logistiques, commerciaux voire institutionnels ; échanges qui nécessiteront un accompagnement bancaire par le crédit.

⁶⁰ A ce sujet, voir la section 1, du chapitre 1 (Partie 1)

Justement, la littérature et la presse économique pointent simultanément la dépendance de la PME au financement bancaire pour assurer son développement et le défaut d'accompagnement bancaire des PME. Cette dépendance se justifie par le fait que la PME ne dispose que de faibles ressources financières.

Un récent rapport de l'OCDE⁶¹ (2018) nous rappelle que la question du financement et des possibles blocages constituent une préoccupation majeure des dirigeants de ces sociétés ainsi que des pouvoirs publics. Si nous supposons qu'il existe bien des bénéfices liés au développement transfrontalier de la PME (encouragé par les pouvoirs publics), une analyse de la gestion des risques que subissent les PME, non pas dans un environnement international mais transfrontalier, est alors nécessaire.

Alors même que les PME subissent le resserrement du crédit bancaire, nos travaux de recherches les plus récents (Dezest et Machat, 2020) permettent de supposer que le périmètre transfrontalier est moins risqué pour une PME. Le démontrer aux banquiers grâce à des résultats sur une échelle plus représentative permettrait de mieux financer les PME transfrontalières de notre territoire.

Nous souhaitons observer le développement des PME dans le cadre transfrontalier, les interactions entre les acteurs (PME, bailleurs de fonds et CCP) mais aussi leurs motivations. La prise en compte du contexte économique et social mais aussi du territoire dans lesquels s'insèrent ces PME transfrontalières nous invitent à retenir une démarche qualitative qui a une visée compréhensive (tableau 14).

⁶¹ Organisation de Coopération et de Développement Economiques.

Dumez (2011) nous conforte dans ce choix puisqu'il nous enseigne que la recherche qualitative « *analyse des actions et interactions en tenant compte des intentions des acteurs* ». Dans la même veine, Yin (2003) et Gronhaug (2010) qualifient la recherche qualitative comme un moyen de comprendre les motivations et la manière de fonctionner des acteurs.

Tableau 14 : Etude du contexte de la recherche pour l'adoption d'une démarche qualitative.

Contexte	Objectifs qualitatifs
On ne connaît pas le nombre de PME transfrontalières parce qu'on ne sait pas les définir. Il est donc difficile de les recenser.	Mieux connaître la PME transfrontalière afin d'en proposer une définition Identifier les spécificités de gestion de la PME transfrontalière et ses objectifs prioritaires Déterminer les facteurs clés de succès d'une stratégie transfrontalière
Les PME transfrontalières fonctionnent par réseaux d'affaires.	Comprendre quels sont les tenants et les aboutissants de ces réseaux Connaître le processus de développement transfrontalier
Les PME transfrontalières peinent à obtenir des financements alors qu'elles en sont dépendantes.	Identifier les variables qui permettent aux PME transfrontalières d'accéder plus facilement au crédit bancaire Etablir des recommandations managériales à destination des dirigeants de PME transfrontalières
Les PME transfrontalières entrent dans un environnement international qui les expose à des risques alors qu'elles sont plus fragiles que les grands groupes.	Approfondir l'analyse du risque et tenter de confirmer l'existence d'un risque moindre en PME dans un environnement transfrontalier

Dans ce contexte, l'approche qualitative nous paraît appropriée car les éléments observés sont difficilement mesurables, davantage propices à une description précise pour s'intégrer dans un processus de compréhension. La démarche qualitative « *permet au chercheur de découvrir de nouvelles variables et corrélations, d'identifier et de comprendre les processus complexes, ainsi que d'illustrer l'impact du contexte social* » (Shah et Corley, 2006, p.1824). Aussi, notre démarche porte davantage sur les motivations et interactions entre les acteurs que sur la mesure d'un phénomène organisationnel ou d'un processus particulier ; ce qui conforte notre choix de recherche qualitative. En outre, la démarche qualitative permet des allers retours entre le cadre théorique et les données empiriques. C'est un point qui nous interpelle particulièrement dans la mesure où la thématique transfrontalière n'en est qu'à ses balbutiements en sciences de gestion.

La recherche quantitative, quant à elle, vise notamment à quantifier des observations dans un objectif de causalité et réduit la spécificité des groupes sociaux à la faveur de points davantage comparables et mesurables. Les représentations sociales qui sont composées « *d'un ensemble organisé d'informations, d'opinions, d'attitudes et de croyance à propos de l'objet donné* » (Wahnich, 2006) sont peu mises en évidence dans les études quantitatives.

Notre comparaison entre ces deux méthodologies de recherche s'est faite à l'appui des travaux de Shah et Corley (2006) qui nous paraissent de nature à confirmer notre choix d'une approche qualitative pour appréhender le sens et l'observation des expérimentations innovantes dans leur milieu, c'est-à-dire contextualisé.

Nous aurions pu choisir de mener une recherche quantitative à travers des questionnaires distribués en premier lieu aux PME transfrontalières mais également aux différentes parties prenantes du développement transfrontalier de la PME (PME transfrontalières, banques, consommateurs, fournisseurs, institutions publiques, etc.). Or, « *les études quantitatives tirent leur légitimité de la loi des grands nombres* » (Wahnich, 2006) et nous aurions beaucoup de peine à établir un échantillon de PME transfrontalières satisfaisant au sens statistique du terme. Cette difficulté de constitution d'un échantillon suffisant est jumelée à la limite temporelle qu'impose le doctorat.

Toutefois, méthodes de recherche qualitative et quantitative ne s'opposent pas nécessairement. En effet, les deux méthodes peuvent se compléter dans un même travail (tableau 15). Bien que nous aurions souhaité valider notre modèle de recherche statistiquement par l'administration et l'analyse d'un questionnaire quantitatif, nous privilégions de répondre à la question de recherche en état rigoureux dans notre analyse qualitative. En effet, la méthodologie de recherche quantitative fait appel à des connaissances de plus en plus sophistiquées quand dans le même temps, l'accès au terrain pour obtenir des RDV pour mener des entretiens qualitatifs est ardu. En outre, ce travail doctoral s'insère dans un projet professionnel plus global qui donnera lieu à des investigations sur cette même thématique et nous donnera l'opportunité d'adopter la démarche quantitative voulue, notamment pour établir une échelle de mesure de la proximité. C'est un choix méthodologique que nous discutons en conclusion de ce travail doctoral.

Tableau 15 : Méthodologie comparée des démarches qualitative et quantitative (D'après Shah et Carley, 2006).

Éléments méthodologiques	Démarche qualitative	Démarche quantitative
Objectif	Invention	Découverte
Point de départ	Réflexion	Hypothèses
Design	Réflexivité	Expérimentation
Technique	Conversation	Mesure
Analyse - Interprétation	Sensemaking	Vérification - Falsification
Résultats	Compréhension	Causalité

Par ailleurs, la démarche qualitative ne se passe pas non plus de manier les chiffres parce que « *tous les acteurs calculent en permanence, bien ou mal* » (Callon, 1998). Il peut s'avérer intéressant pour le chercheur de comparer les chiffres annoncés par un acteur lors d'un entretien avec la réalité chiffrée de son organisation par exemple. « *Si la recherche qualitative n'exclut pas un traitement quantitatif, il faut que celui-ci reste raisonnablement simple, et que ses résultats soient néanmoins suffisamment robustes* » (Dumez, 2013). C'est ce que nous nous sommes employés à faire en recueillant les données quantitatives de deux établissements bancaires.

Si en pratique les recherches qualitative et quantitative peuvent se superposer, l'étude des risques auxquels elles peuvent être confrontées permet de mieux en cerner les contours.

4.1.2 - La gestion des principaux risques de la recherche qualitative pour une méthodologie objectivante et susceptible de critiques

Ragin (1999, p.1140) relève la caricature par laquelle est décrite la recherche qualitative : « *riche mais journalistique* » quand la recherche quantitative est perçue comme « *analytiquement puissante mais stérile* ». Au-delà de ces stéréotypes, la recherche quantitative, orientée par les variables, cherche à mettre en évidence des traits généraux tandis que la recherche qualitative analyse la manière dont agissent les agents. Pour mener à bien cette recherche qualitative, il convient de neutraliser plusieurs risques principaux que sont : le risque des acteurs abstraits (4.1.2.1), le risque de circularité (4.1.2.2) et le phénomène d'équifinalité (4.1.2.3).

4.1.2.1 - La gestion du risque des acteurs abstraits pour « donner à faire voir »⁶²

L'analyse qualitative « *s'appuie sur leurs discours, leurs intentions (le pourquoi de l'action), les modalités de leurs actions et interactions (le comment de l'action)*⁶³ » (Dumez, 2013, p. 12). Les grands auteurs en méthodologie qualitative (Dilthey, Weber et Popper) lui préféraient le nom d'*analyse compréhensive*. Bien qu'il ne s'agisse pas d'empathie dans le sens où il faudrait comprendre les émotions des agents pour les partager, il s'agit en revanche de « *l'objectivation des éléments d'un contexte d'action et d'interaction* »⁶⁴ (Dumez, 2013, p.12). L'analyse qualitative naît de la mise en tension entre la situation vécue par les agents et la situation vue par le chercheur.

⁶² Dumez, 2011.

⁶³ Popper parle des « actions, interactions, buts, espoirs et pensées » (Popper, 1988/1956, p.198).

⁶⁴ Popper parle de *logique de situation*.

Il s'agira ainsi de *montrer* (décrire et narrer)⁶⁵ et d'*analyser* les actions, motivations et discours des acteurs.

Si l'intérêt d'une recherche qualitative réside dans le fait qu'elle « *donne à faire voir* » (Dumez, 2011) les acteurs et leurs actions, le choix des acteurs à observer s'avère donc crucial. Il s'agit en réalité de gérer le risque des acteurs abstraits qui porte sur « *l'usage généralisé des êtres de raison pour expliquer des phénomènes étudiés* » (Dumez, 2012, p.14). Dans ses travaux, l'auteur explique que l'on peut davantage rendre compte des interactions des acteurs et des stratégies au contact du personnel que du dirigeant d'une société. Il convient donc de s'intéresser à des acteurs concrets en lieu et place des acteurs abstraits. L'auteur indique aussi que pour gérer ce risque d'acteurs abstraits, il faut définir l'unité d'analyse à l'aide de deux questions support : « *de quoi mon cas est-il un cas ? Alors à quoi vais-je m'intéresser concrètement ?* » (Dumez, 2011, p.15). Pour répondre à ces questions, nous devons définir le domaine d'investigation empirique et son périmètre. En l'espèce, les territoires transfrontaliers sont notre domaine d'investigation que nous avons circonscrit pour notre enquête, autour du territoire transfrontalier Navarre-Euskadi-Nouvelle Aquitaine. Notre cas est donc un cas d'analyse des bénéfices et des risques d'une gestion transfrontalière de la PME. Pour ce faire, nous allons donc interroger le dirigeant des PME concernées qui est le seul à prendre des décisions au sein de son entreprise. Aussi, si nous voulons nous intéresser au financement de PME transfrontalières, nous allons interroger son conseiller bancaire qui étudie les risques qu'elle subit.

⁶⁵ Popper rompt avec l'idée que la narration et la description serait des formes subjectives et extra scientifiques. « L'histoire, cependant, ne s'intéresse pas seulement à l'explication d'événements particuliers, mais aussi à la description comme telle. L'une de ses plus importantes tâches est indubitablement de décrire les événements intéressants dans toute leur particularité et leur unicité ; c'est-à-dire d'inclure des aspects qu'elle n'essaye pas d'expliquer causalement, tels que la simultanéité « accidentelle » d'événements entre lesquels il n'y a pas de relation causale » (Popper, 1988/1956, p.184).

Nous pouvons également avoir à interroger des directeurs d'agence bancaire dans la mesure où il statue sur les accords en prêts. C'est davantage cet aspect qui nous interpelle que l'aspect managérial qu'il incarne.

L'enjeu ici est de montrer quels sont les bénéfices et risques réellement appréhendés par le dirigeant de PME transfrontalière, sans orienter notre analyse vers ce que nous nous attendons à démontrer.

4.1.2.2 - La gestion du risque de circularité pour « regarder et voir »⁶⁶

Une vigilance particulière est à accorder au risque de circularité lorsque nous sommes dans une recherche qualitative. En effet, d'une part, le matériau rassemblé est riche (nombreuses pages de retranscriptions, entretiens, documents, etc.), lacunaire (il est difficile d'interroger tous les acteurs que l'on souhaiterait voir s'exprimer) et hétérogène (chaque répondant s'exprime sur les mêmes questions mais aucun de manière identique) et d'autre part, les théories mobilisées sont souvent trop générales, abstraites et décontextualisées.

Dans le matériau issu de la recherche qualitative, il est facile de trouver des éléments qui confirment une théorie et de faire abstraction de ce qui pourrait la nuancer voire la remettre en cause. C'est le risque de circularité. Vaughan (1992) soulignait que « *le paradoxe de la théorie est qu'au moment où elle nous dit quoi regarder, elle peut nous empêcher de voir* ». Pour prévenir le risque de circularité, Dumez (2013) propose d'adapter les théories au cas.

⁶⁶ Dumez, 2013.

En effet, bien souvent, les théories sont formulées d'une manière très générale et peu spécifiée : le chercheur doit les spécifier lui-même. Il s'agit ainsi d'identifier les effets prévisibles de la revue de littérature en tentant de répondre à la question suivante :

« *Que devrais-je pouvoir observer dans mon matériau si la théorie que j'utilise est vraie ?* »
(Dumez, 2013).

Pour cet auteur, si les effets prévus de la théorie sont retrouvés dans le matériau, alors la théorie est spécifiée. La meilleure façon de gérer ce risque serait de chercher à réfuter les théories admises. La thématique transfrontalière est, à notre connaissance, que très peu développée en sciences de gestion⁶⁷. Ainsi, l'ensemble de la revue de littérature a dû être travaillé de façon à l'adapter à notre domaine d'investigation. Si c'est en effet une difficulté à priori, c'est aussi ce qui nous permet de gérer le risque de circularité. Prenons un exemple pour illustrer notre propos. Il nous a semblé fondamental de faire un état des lieux de la littérature sur l'ancrage territorial. Nous avons envisagé que le transfrontalier soit une forme parmi d'autres d'ancrage territorial. Si cela se vérifie, nous devrions observer dans nos différents entretiens, que les ressources utilisées par les PME transfrontalières soient spécifiques au territoire et qu'elles s'engagent dans des relations durables et endémiques avec leurs parties prenantes. C'est la démarche que nous avons adoptée pour l'ensemble des thèmes traités dans la première partie de ce travail doctoral afin d'éviter de « *prouver ce que nous voulons prouver* ».

⁶⁷ La thématique transfrontalière intéresse en premier lieu les juristes, les linguistes et les géographes.

4.1.2.3 - La gestion du phénomène d'équifinalité : l'éventualité d'interprétations alternatives

Le risque ici est de privilégier une interprétation sans envisager d'interprétations alternatives alors qu'elles pourraient être potentiellement les bonnes. Ainsi, pour un phénomène étudié, il faut envisager plusieurs interprétations sans en privilégier une. Pour maîtriser ce risque lié à l'équifinalité, il est possible d'opérer de trois manières :

- recourir aux hypothèses rivales plausibles : il faut mobiliser plusieurs hypothèses et les tester sur le matériau ;
- faire un usage systématique du raisonnement contrefactuel : c'est-à-dire se demander « que se serait-il passé si? » ;
- manier le traçage de processus : confronter systématiquement les pouvoirs explicatifs de plusieurs théories pour expliquer un même phénomène.

Reprenons l'exemple utilisé précédemment pour illustrer la manière dont nous avons pris en considération le phénomène d'équifinalité. Nous avons envisagé le transfrontalier comme une forme d'ancrage territorial. C'est-à-dire qu'au-delà du réseau, la PME transfrontalière va échanger des ressources avec l'ensemble de son territoire pour créer de la valeur. Nous avons prévu que cela puisse ne pas être le cas. En réalité, nous avons tenu compte d'autres hypothèses. En effet, peut-être que la PME transfrontalière fonctionne exclusivement en réseau ou alors peut-être est-ce le cumul des deux dans des proportions égales ou non. Ces possibilités font l'objet de questions dans notre questionnaire qualitatif afin de trouver une validation empirique à ces possibilités.

4.2 - Le design de notre étude empirique

Le choix d'une méthodologie qualitative étant stabilisé, nous avons, par conviction, choisi un positionnement épistémologique interprétativiste (4.2.1) pour générer de la connaissance. Sa production s'appuie alors sur un processus qui comporte des allers retours entre l'analyse du matériau produit et la littérature (4.2.2). Pour ce faire, nous émettons des hypothèses issues de la littérature, que nous testons empiriquement (4.2.3) ; hypothèses articulées autour de notre problématique (4.2.4). Nous avons remis en cause notre objet tout au long de notre démarche qualitative (4.2.5).

4.2.1 - Positionnement épistémologique choisi : l'interprétativisme pour une interdépendance entre le chercheur et les PME transfrontalières

L'épistémologie désigne « *l'étude de la constitution des connaissances valables* » (Piaget, 1967) et s'intéresse à trois aspects de la connaissance : sa nature, la manière dont elle est élaborée et la façon dont on justifie le caractère valable de cette connaissance.

Le paradigme est quant à lui « *une constellation de croyances, valeurs, techniques, etc. partagées par une communauté donnée* » (Kuhn, 1962). A la lecture de cette définition, nous comprenons bien l'importance capitale du choix du paradigme épistémologique dans lequel s'inscrit notre recherche. Le paradigme choisi constituera la clé de voûte de notre travail puisqu'il précise les pratiques de recherche admissibles et la manière de justifier les connaissances issues de la recherche.

Giordano (2003) précise que le chercheur qui s'engage dans une recherche qualitative, peut inscrire son travail dans plusieurs paradigmes.

Il n'existe pas dans la littérature de consensus en ce qui concerne le moment pendant lequel le chercheur doit se positionner. Est-ce au début de sa recherche ou bien peut-il réviser son choix tout au long de son travail ? Certains auteurs, à l'instar de Martinet (1990) et d'Avenier et Thomas (2012), privilégient un choix en amont de la recherche pour éviter un risque d'errance et de questionnements tardifs.

Quant à Dumez (2012), il énonce qu'il convient de mettre à l'épreuve son positionnement tout au long de sa recherche en précisant que les problèmes épistémologiques sont « *des questions que l'on rencontre en se cognant contre elles et en se faisant des bosses* » (Dumez, 2012).

En ce qui nous concerne, nous nous sommes positionnés dès les prémices de ce travail doctoral, par convictions personnelles pour un paradigme épistémologique précis ; ce que nous justifierons plus en avant de cette section.

En sciences de gestion, trois paradigmes sont classiquement envisagés par le chercheur (tableau 16) : les paradigmes épistémologiques positiviste, constructiviste et interprétativiste (Thiétart, 2007). Le choix sera fonction de « *la nature de la connaissance que l'on peut espérer, (...), de la réalité que l'on espère appréhender, de la nature du lien sujet/objet et de la nature du monde social que l'on envisage* » (Perret et Séville, 2007, p.21).

Tableau 16 : « Positions épistémologiques des paradigmes positiviste, interprétativiste et constructiviste » (Thiétart et al., 2003).

Paradigmes Les questions épistémologiques	Positivisme	Interprétativisme	Constructivisme
Quel est le statut de la connaissance ?	Hypothèse réaliste Il existe une essence propre à l'objet de la connaissance	Hypothèse relativiste L'essence de l'objet ne peut être atteinte (constructivisme modéré ou interprétativisme) ou n'existe pas (constructivisme radical)	
Quelle est la nature de la réalité ?	Indépendance du sujet et de l'objet Hypothèse déterministe Le monde est fait de nécessités	Dépendance du sujet et de l'objet Hypothèse intentionnaliste Le monde est fait de possibilités	
Comment la connaissance est-elle engendrée ?	La découverte Recherche formulée en termes de « pour quelles causes... »	L'interprétation. Recherche formulée en termes de « pour quelles motivations des acteurs... »	La construction. Recherche formulée en termes de « pour quelles finalités... »
Quel est le chemin de la connaissance scientifique ?	Statut privilégié de l'explication	Statut privilégié de la compréhension	Statut privilégié de la construction
Quelle est la valeur de la connaissance ?	Vérifiabilité	Idiographie	Adéquation
Quels sont les critères de validité ?	Confirmabilité. Réfutabilité	Empathie (révélatrice de l'expérience vécue par les acteurs)	Enseignabilité

Le paradigme épistémologique positiviste est généralement celui qui est privilégié en sciences de gestion depuis plus d'un siècle (Lemoine, 1990). Le constructivisme a quant à lui été développé plus récemment. Le positivisme se caractérise essentiellement par le fait que la réalité existe en soi ce qui implique qu'il y ait une indépendance entre l'objet (c'est-à-dire la réalité) et le sujet qui l'observe. Le réel est la réalité et ne peut faire l'objet d'aucune perception. Le *principe d'objectivité* est fondamental pour les positivistes. C'est l'indépendance entre le chercheur et l'objet qui en est l'essence. Cette indépendance permet au sujet qui observe l'objet de ne pas en modifier la nature. Popper (1991) définit ce principe d'objectivité « *La connaissance en ce sens objectif est totalement indépendante de la prétention de quiconque à la connaissance ; elle est aussi indépendante de la croyance ou de la disposition à l'assentiment (ou à l'affirmation, à l'action) de qui que ce soit. La connaissance au sens objectif est une connaissance sans connaisseur ; c'est une connaissance sans sujet connaissant* ». Trois critères permettent de valider la connaissance scientifique pour les positivistes (Thiétart *et al.*, 2003) : le principe de vérifiabilité (par un travail de recherche empirique), la confirmabilité (remise en cause du caractère de la vérité) et la réfutabilité (une théorie est présumée vraie tant qu'elle n'a pas été réfutée).

« *Dans les paradigmes rivaux, interprétativiste et constructiviste, le statut de la réalité est plus précaire* » (Thiétart *et al.*, 2003). En effet, les interprétativistes considèrent que la réalité est consécutive à l'interprétation du chercheur. Dans ce cas, la recherche a pour objectif « *d'appréhender un phénomène, dans la perspective des individus participant à sa création, en fonction de leur langage, de leurs représentations, de leur motivation et intentions propres* » (Hudson et Ozanne, 1998). Il y a interdépendance entre le sujet et l'objet observé (figure 8).

La narration de la réalité par le chercheur, ne suffit pas à mettre en exergue des théories : la compréhension du processus par lequel les acteurs agissent est indispensable. La réalité se construit par l'interprétation du chercheur jumelée aux intentions et motivations des acteurs étudiés. L'interprétativisme permet au chercheur de développer une attitude réflexive sur sa position et son impact sur les situations qu'il appréhende. Giordano (2003) va plus loin en précisant que « *le chercheur doit être empreint d'empathie dans son projet de saisir ce qui est signifiant pour les acteurs* ». L'immersion du chercheur dans l'objet étudié paraît essentielle pour interpréter l'objet étudié.

L'interprétativisme semble être, à priori, particulièrement adaptée à la méthode de recherche qualitative. Le matériau issu des études interprétativistes est plutôt d'ordre descriptif. Cette description doit permettre au lecteur de voir les acteurs agir, penser, développer des projets, les réussir ou échouer. Pour justifier la fiabilité de la recherche, le chercheur doit donner beaucoup de détails à ses descriptions de telle sorte que le lecteur s'approprie et se projette sur le cheminement de la lecture de la situation qui a été faite. Geertz (1973) parle de « *descriptions épaisses* » qui permettent d'une part de faire comprendre au lecteur la manière dont le chercheur a construit son interprétation de la situation et d'autre part de donner au lecteur la possibilité une transposition dans un autre contexte. Selon Gavard-Perret *et al.* (2018) qui citent Yanow (2006), « *la généralisation est réalisée de manière itérative par induction et / ou par abduction, à partir de lectures attentives répétées du matériau empirique jusqu'à ce qu'une compréhension émerge, éventuellement à la lueur de connaissances théoriques existantes* ».

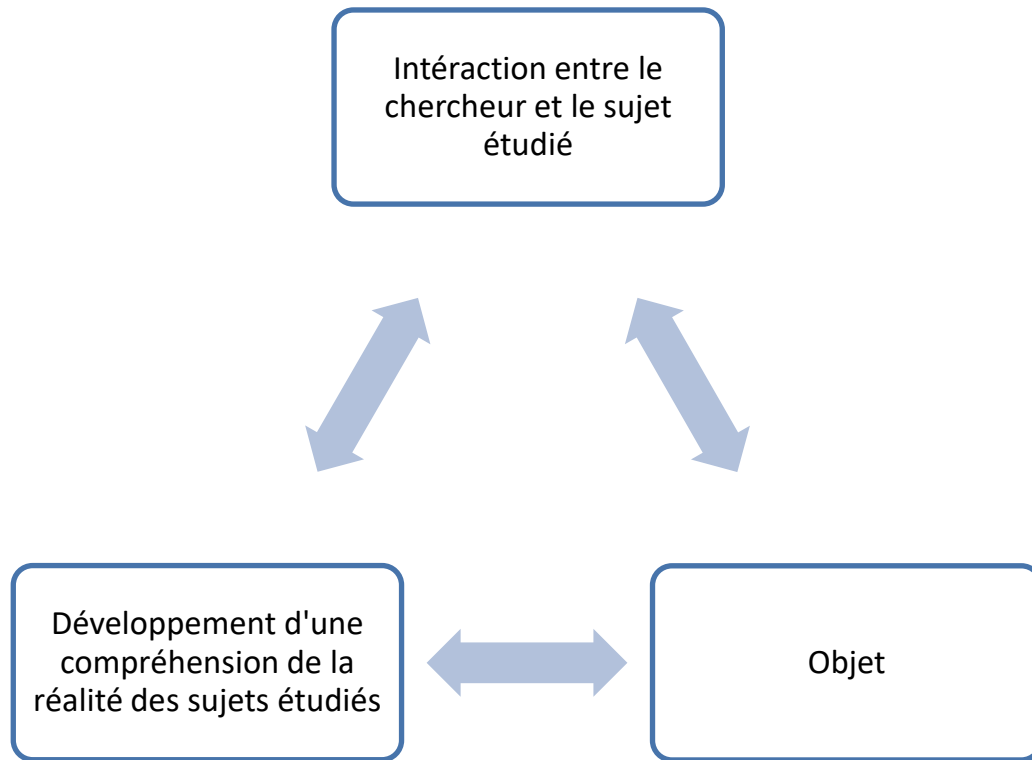


Figure 8 : Construction de l'objet de la recherche dans l'approche interprétativiste (Alard-Poési et Marechal, 2007).

Le positionnement interprétativiste nous apparaît approprié pour analyser le processus de développement de la PME transfrontalière, son fonctionnement, les interactions avec ses différentes parties prenantes, leurs pratiques et leurs motivations en s'appuyant sur la conviction qu'ils sont le fruit entre autres d'un construit sociétal dont nous tenterons de comprendre les mécanismes de construction. En outre, nous avons pour conviction que seule l'expérience vécue est connaissable et que nous serons indissociables de la situation étudiée pour produire de la connaissance. « *En sa racine première, le langage est fait, comme dit Hobbes, d'un système de notes que les individus ont choisies d'abord pour eux-mêmes : par ces marques, ils peuvent rappeler les représentations, les lier, les dissocier et opérer sur elles.*

Ce sont ces notes qu'une convention ou une violence ont imposées à la collectivité ; mais de toute façon, le sens des mots n'appartient qu'à la représentation de chacun, et il a beau être accepté par tous, il n'a d'autre existence que dans la pensée des individus pris un à un » (Foucault, 1966). On ne peut pas se passer du travail d'interprétation des paroles ou discours et chaque mot a un sens dans la pensée de chacun d'entre nous et il n'y a pas, à notre sens, de connaissance objective de la réalité. « *L'action humaine résulterait du sens que les personnes attribuent aux différentes situations, plutôt que d'une réponse directe à des stimuli extérieurs* » (Usunier et al., 2000). Aussi, il nous semble que les connaissances et l'expérience accumulées par le chercheur tout au long de son parcours professionnel ne peuvent qu'enrichir, au-delà de la description, l'interprétation d'une situation observée. Par exemple, un chercheur en management stratégique aura une lecture différente du chercheur en marketing de la même photographie. Ces lectures ne s'opposeront pas nécessairement mais peuvent se compléter. Surtout, elles ne répondront pas à la même question. Quel serait l'intérêt de se passer de l'expertise du chercheur pour appréhender le phénomène qu'il étudie ? Qui mieux que le chercheur spécialiste de son objet d'étude peut lire et comprendre la réalité des acteurs ? Ici, nous faisons le choix de l'interdépendance du chercheur et des PME transfrontalières.

En résumé, ce qui diffère profondément entre positivisme et interprétativisme, c'est que ce dernier rejette l'existence d'un réel objectif indépendant de l'observateur (tableau 17).

Tableau 17 : Hypothèses sous-jacentes à la nature de la connaissance produite (Thiéart et al., 2003).

	Nature de la connaissance produite	Nature de la réalité	Nature du lien sujet / objet	Vision du monde social
Positivisme	Objective Acontextuelle	Hypothèse réaliste	Indépendance	Déterminée
Interprétativisme et constructivisme	Subjective Contextuelle	Hypothèse relativiste	Interdépendance	Intentionnelle

Le constructivisme se distingue de l'interprétativisme parce qu'il a pour projet de co-construire la réalité avec les acteurs. Cette réalité est ainsi subjective et dépendante du système observant et ne peut exister en dehors de lui. L'interprétativisme peut être envisagé comme un constructivisme modéré. Nous privilégions l'hypothèse relativiste selon laquelle on ne peut avoir qu'une représentation unique de la réalité. Toutefois, les interprétativistes soulignent que le chercheur peut ou non co-construire la réalité avec les acteurs.

Nous discutons de ce qui nous a séduits dans le paradigme épistémologique interprétativiste c'est-à-dire l'influence de notre posture sur notre travail de recherche. Bien que l'interdépendance entre nous-mêmes et notre objet de recherche nous semble incontournable, il s'agit malgré tout de nous interroger sur une distanciation impérative face aux PME transfrontalières étudiées. « *La distanciation, rupture avec le sens commun, est supposée d'autant plus nécessaire que nous appartenons à cette société que nous désirons étudier (...) Le souci de se distinguer du « vulgaire », ce qui permet de mieux revendiquer une reconnaissance institutionnelle* » (Feldman, 2002).

Elias (1993) met en exergue la nécessaire attitude réflexive à adopter. L'auteur s'intéresse au lien entre comportement, expérience vécue et sentiments et il en résulte que le chercheur ne peut être totalement exempt de sentiments ni au contraire, les exprimer sans retenue. Entre les deux extrêmes, le comportement du chercheur oscille et l'équilibre trouvé dicte la conduite à tenir : c'est la distanciation. Dans leurs travaux, Perret et Séville (2007) soulignent l'importance de deux critères qui permettent de valider la connaissance produite : le caractère idiographique de l'observation (appréhender les cas de manière isolée) à associer à l'empathie que doit développer le chercheur pour « *saisir ce qui est signifiant pour les acteurs* » (Giordano, 2003). Notre posture de chercheur implique une nécessaire distanciation. En conscience, nous devons refouler toute tentation d'intervention pour préserver l'évolution spontanée des interactions. La posture de neutralité doit être le fil conducteur.

4.2.2 - La théorie enracinée comme démarche de recherche retenue

Pour Royer et Zarlowski (2007), associer positionnement épistémologique et design de la recherche est évident ; jumeler qualitatif et interprétativisme ou quantitatif et positivisme est un raccourci à nuancer. En effet, ces auteurs (2007), nous enseignent « *qu'il n'existe pas de lien simple en positionnement épistémologique et l'utilisation d'une démarche particulière* » (Royer et Zarlowski, 2007). Le tableau 18 permet d'avoir une vision synthétique des principales démarches de recherche.

Tableau 18 : Présentation de quelques démarches de recherche (Thiétart, 2007).

Démarche	Expérimentation	Ethnographie	Théorie enracinée
Objectif principal de la recherche	Tester des relations causales	Décrire, expliquer, comprendre un phénomène social particulier dans son environnement naturel	Élaborer une théorie explicative d'un phénomène social en se fondant sur la mise en évidence de régularité
Mise en œuvre de la démarche	Test d'hypothèses, sous effectué en laboratoire sur des petits échantillons homogènes	Analyse d'un cas en profondeur	Études de cas multiples
Collecte des données	Dispositif strictement contrôlé, de recueil des données qui se caractérisent par un plan d'expérience dans lequel les facteurs explicatifs varient, les autres restant constants, de manière à isoler leur impact sur la variable dépendante	Processus flexible ou la problématique et des informations collectées peuvent évoluer. Méthode principale : observation continue du phénomène dans son contexte. Méthodes secondaires : tous types	Processus itératif avec des allers-retours entre l'analyse des données et les théories. Méthode utilisée : entretien ainsi que tout autre type de méthode notamment exploitation des sources documentaires, observation
Analyse	Analyse quantitative, notamment analyse de variance	Analyse qualitative essentiellement	Analyse qualitative et utilisation d'analyse quantitative de manière complémentaire
Références	Campbell et Stanley (1966) ; Shadish, Cook et Campbell (2002) ; Spector (1981)	Atkinson et Hammersley (1994) ; Jorgensen (1989) ; Van Maanen (1983) ; Reeves Sanday (1983)	Glaser et Strauss (1967) ; Corbin (1994, 1998)

Notre démarche s'appuie sur la théorie enracinée motivée par le souhait d'élaborer une théorie explicative du fonctionnement des PME transfrontalières. Nous souhaitons identifier le processus de développement des PME transfrontalières, clarifier les relations qu'elles mènent avec leurs parties prenantes, déterminer si elles accèdent plus facilement au crédit bancaire, clarifier les motivations et préférences personnelles du dirigeant, etc. Ces théories explicatives seront développées par l'analyse d'observations non participantes, d'entretiens qualitatifs et de données quantitatives d'établissements bancaires. La production de ces théories s'appuie alors sur un processus qui comporte des allers retours entre l'analyse du matériau produit et la littérature.

4.2.3 - La démarche déductive : pour une revue de littérature mise en tension avec la réalité empirique

Conjointement à ces différents paradigmes, différents modes de raisonnement complètent la posture épistémologique retenue et participent à la structuration de la connaissance. En effet, ces logiques de raisonnement permettent d'établir des connexions entre les lois générales et le matériau empirique. Nous retenons généralement quatre types de raisonnement (présentés en figure 9) : le raisonnement inductif, abductif, déductif et hypothético-déductif. Nous avons étudié les travaux de Thiétart *et al.* (2003) qui font référence sur cette thématique pour comprendre ces modes de raisonnement.

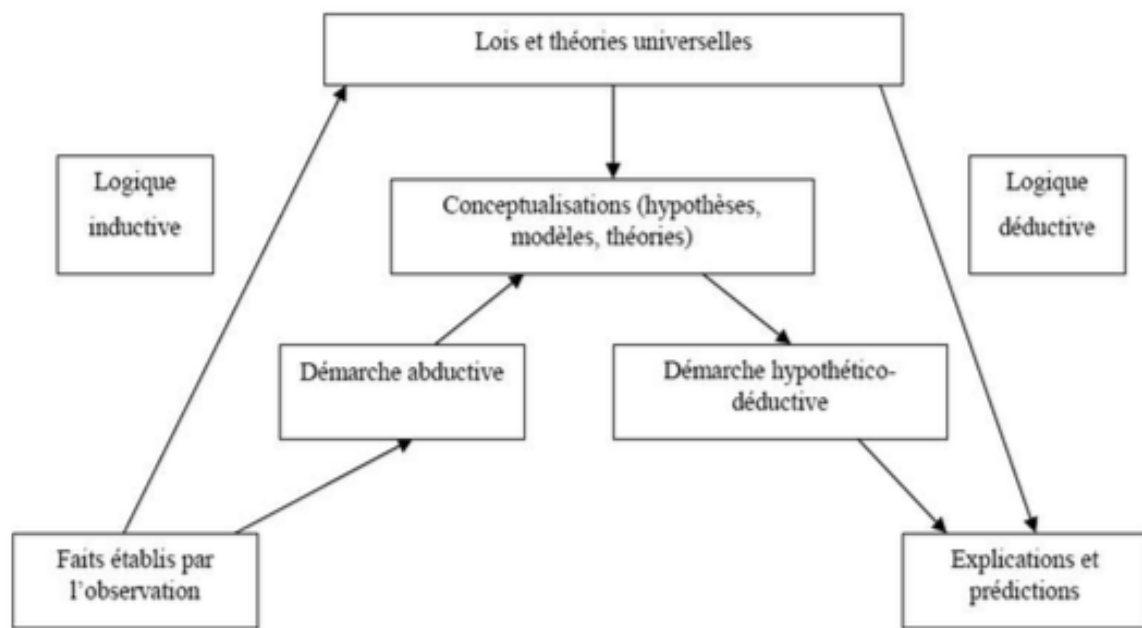


Figure 9 : Modes de raisonnement et connaissance scientifique (Thiétart et al., 2003).

- la *déduction* permet une démonstration du type : « *L'âne, le mulet, le cheval vivent longtemps ; or, ce sont là tous des animaux sans fiel ; donc, tous les animaux sans fiel vivent longtemps* » (Traité des parties des animaux et de la marche des animaux, Aristote). Dans ce cas, le chercheur part d'une théorie qu'il considère comme véritable et la met en tension avec la réalité empirique. La déduction permet de vérifier des théories : si elles ne sont pas réfutées, elles sont validées ;
- l'*hypothético-déduction* se distingue par le fait qu'elle permet d'émettre des hypothèses à partir de la littérature ;

- l'*induction* repose, quant à elle, sur une démarche de généralisation : elle passe du particulier au général, du fait à la loi. L'ancrage du raisonnement inductif est l'observation d'un élément particulier pour lequel le chercheur constate une régularité de certains faits. Par la suite, le chercheur établit un lien entre la récurrence de ces faits particuliers avec d'autres faits similaires, plus généraux mais qui ont les mêmes causes. Par exemple, si le chercheur constate qu'un grand nombre de patients qui viennent consulter un ophtalmologue portent des lunettes, il en conclura que tous les patients d'ophtalmologie portent des lunettes. Cependant, cette démarche inductive présente une limite assez évidente : un nouveau patient qui porte des lentilles de contact n'aura pas de lunettes et sera malgré tout un patient d'ophtalmologie. Ce patient échappera au raisonnement inductif et engage un raisonnement dit *abductif*. L'abduction extrait des hypothèses de l'observation empirique qui seront ensuite testées voire discutées (Koenig, 1993).

Les interprétativistes et les constructivistes remettent souvent en cause la pertinence des logiques déductive et hypothético-déductive. Pourtant, même si nous avons adopté une posture interprétativiste, nous avons choisi la déduction comme mode de raisonnement.

En effet, nous mettons en tension la revue de littérature avec la réalité empirique par voie d'observations non-participantes, d'analyse de données secondaires et par entretiens semi-directifs. Ce mode de raisonnement ne nous semble pas interférer ni dans l'interdépendance ni dans la distanciation intrinsèques à une démarche positiviste.

Ce travail doctoral ne s'inscrit pas dans le cadre d'un accès au terrain facilité que permettent certains modes de financement de thèse comme le dispositif Cifre⁶⁸ par exemple.

Ainsi, nous avons commencé notre travail de recherche par ce que nous avons à disposition immédiatement : la théorie. C'est ce qui nous a conduits à choisir le mode de raisonnement déductif.

4.2.4 - Un objet de recherche articulé autour de la problématique de recherche

L'objet de recherche se stabilise à partir de la problématique de la thèse et des éventuelles questions sous-jacentes. Pour le formaliser, il est incontournable de lier les objets théoriques, méthodologiques et empiriques. Dans ce travail doctoral, les objets théoriques comprennent des concepts (la proximité, l'ancrage territorial, l'entrepreneuriat, etc.), ou bien des théories (relatives au management international ou à l'étude des risques). Au début de notre recherche, l'objet théorique était parcellaire. En effet, il a fallu se familiariser avec le sujet de thèse afin d'en définir les contours théoriques et faire l'inventaire des concepts et théories à mobiliser (partie 1 de la présente recherche). La problématique posée et les questions qui en découlent vont permettre de confronter les éléments qui composent cet objet, à l'épreuve empirique.

⁶⁸ Depuis 1981, le dispositif Cifre - Conventions Industrielles de Formation par la REcherche - subventionne toute entreprise de droit français qui embauche un doctorant pour le placer au cœur d'une collaboration de recherche avec un laboratoire public. Les travaux doivent préparer à la soutenance d'une thèse.

Nous souhaitons comprendre et analyser les PME transfrontalières, leur réalité sociétale et financière, leur fonctionnement, leurs normes en nous appuyant sur la conviction que ces éléments sont le fruit d'un ancrage territorial au service d'un accès au financement bancaire facilité. Nous essayons de comprendre ces mécanismes tout au long de l'observation.

L'objet de cette recherche s'articule autour d'une problématique centrale :

Quels sont les risques et les opportunités d'une gestion de proximité transfrontalière de la PME en management international ?

Cette question centrale génère plusieurs questions génériques :

- Quelles sont les caractéristiques spécifiques de la gestion de proximité transfrontalière en PME ?
- Dans quelle mesure le développement transfrontalier de la PME relève-t-il d'une stratégie d'internationalisation ?
- Quel est l'impact du transfrontalier sur la performance de la PME ?

4.2.5 - Une remise en cause de l'objet tout au long du cheminement de la démarche de recherche

Le design de recherche consiste à déterminer les étapes et les moyens requis pour répondre à la problématique de la thèse.

Pour ce faire, nous devons identifier les méthodes d'analyse (précédemment évoquées), les types de données recueillies, leurs sources, les tailles et données des échantillons ainsi que la méthode d'analyse et les résultats attendus (Royer et Zarlowski, 2007).

L'observation, la narration et la description tiennent une place centrale dans notre démarche. Néanmoins, nous n'occultons pas le risque que la seule observation comme méthode de recueil de données peut s'apparenter à une quelconque «*expérience pour voir*» qualifiée par Bachelard. Il est donc indispensable de définir des questions précises en amont du déroulement de la démarche (Varenne, 2011).

Le processus de recherche est une construction qui associe des étapes de réalisation, et un contenu défini. Il débute avec l'émergence d'une intuition et ne se réalise qu'à la rédaction finale du manuscrit. Les grandes étapes sont présentées dans le tableau suivant :

Tableau 19 : Les grandes étapes du design de recherche. Adapté des travaux de Giordano et Jolibert (2012).

Les grandes étapes	Le contenu
Conception	- choix de l'objet ou de la problématique de recherche - construction du cadre théorique et du design de recherche
Mise en œuvre	- construction du plan de recherche - choix des cas de l'observation participante - collecte des données issues des entretiens qualitatifs et des données quantitatives de la banque - codage des données - confrontation aux théories - interprétation des résultats - construction des hypothèses
Analyse et évaluation	- interprétation des résultats - appréciation de la validité - discussion des résultats obtenus

La démarche de recherche permet de passer « d'une idée générale à des éléments de réponse » (Koenig, 2006) c'est-à-dire d'une intuition à un résultat scientifique. La recherche qualitative n'emprunte pas un chemin linéaire : elle s'accompagne souvent d'une remise en cause de l'objet durant toute la mise en œuvre du projet. L'enchaînement des étapes du processus de recherche peut faire l'objet de rétroactions et d'interactions entre elles. C'est pourquoi la formulation de l'objet de recherche a vocation à évoluer tout au long de la mise en œuvre du design de la thèse : *« il peut exister des rétroactions / itérations entre les phases plus aval d'un processus de recherche et les phases amont, notamment la phase de conception. Cette caractéristique, que le chercheur doit absolument admettre comme étant normale, explique pourquoi celui qui débute un travail ne peut jamais énoncer : « voici quel est l'objet de ma recherche »* (Giordano et Jolibert, 2012, p.4). Pour illustrer ce propos, nous pouvons prendre l'exemple de notre thème de recherche qui était au démarrage orienté vers les stratégies coopératives transfrontalières en PME. Aujourd'hui, les concepts de coopération ne sont pas retenus dans l'objet de la recherche.

Les observations menées permettent de capitaliser du matériel empirique et d'infirmer ou de confirmer les conjectures. Se pose alors la question de la validation des interprétations, surtout dans le cadre d'un paradigme épistémologique interprétativiste.

C'est une question que nous traitons particulièrement dans le chapitre suivant qui porte sur deux observations non-participantes. En effet, il s'agit d'une méthodologie de recherche qui a pour intérêt l'interprétation du chercheur. Nous avons ainsi à cœur de discuter ci-après de la validation scientifique des connaissances issues de l'interprétation.

Chapitre 5

Observations non participantes - Etude de la prise en considération du contexte transfrontalier lors de RDV bancaires : un levier dans le processus d'octroi de prêt

Résumé

L'observation non-participante consiste à décrire et à interpréter ce que l'on voit. En l'espèce, nous observons deux RDV entre un banquier et un dirigeant de PME transfrontalière pour estimer la prise en considération du transfrontalier dans les négociations entre les deux parties en vue de l'octroi d'un prêt bancaire. L'intérêt de cette méthodologie réside dans le fait qu'elle permet de révéler les activités réelles plutôt que celles rapportées par les individus. Nous avons pris le parti de placer l'interprétation du chercheur, consécutive à une revue de littérature, au cœur de cette étude empirique. L'observation étant une méthodologie difficilement standardisable, nous avons en amont de notre étude relevé un ensemble de biais (dont la subjectivité) et des solutions à apporter pour les éviter. Le résultat de ces deux observations nous montre que le banquier exprime son intérêt pour l'activité transfrontalière de son client et que le contexte transfrontalier entre en considération dans l'étude des risques, inhérente à l'octroi d'un prêt. Dans le même temps, le dirigeant de PME transfrontalière ne semble pas avoir conscience de ce potentiel et donc ne valorise pas cet aspect de son développement ; ce qui ouvre la voie à des recommandations managériales pour les PME transfrontalières. En effet, la valorisation de leur activité transfrontalière pourrait leur permettre de lever en partie, une de leurs préoccupations majeures : l'accès au financement bancaire.

Ce chapitre est consacré à l'analyse d'observations non-participantes de deux RDV bancaires entre un chargé d'affaires bancaire (CAB) et un dirigeant d'une PME transfrontalière. Nous avons mis en lumière (chapitre 3) que l'accès au financement bancaire était une des préoccupations majeures des PME. En effet, elles n'ont que peu d'alternatives pour le financement de leurs activités. Le CAB est donc l'interlocuteur privilégié pour les PME qui sollicitent un prêt. L'objet de ce chapitre est d'apprécier la place qu'accordent le CAB et le dirigeant de PME transfrontalière au contexte transfrontalier dans leurs discussions pour la mise en place d'un prêt bancaire.

Ces deux séances d'observation non-participante ont permis de prendre des notes manuscrites. La personne (doctorante) chargée de l'observation notait ses commentaires et impressions qui ont servi à bonifier la démarche évaluative et à enrichir les résultats de l'étude.

Dans un premier temps, cette analyse centre son regard sur la validation scientifique de cette méthodologie d'observations en posant, entre autres, la question des implications personnelles du chercheur lors de la négociation, de l'entrée et de la réalisation du travail de terrain. Cette question n'est pas nouvelle mais elle est plus classiquement posée dans le cadre d'une recherche ethnographique puisque l'observation en est l'outil privilégié (Broqua, 2009). Mauss (2002), en décrivant les difficultés de la méthodologie ethnographique, nous parle des écueils dans lesquels l'observateur peut facilement tomber. Il dit : « *Difficultés subjectives: (...) Ne pas croire qu'on sait parce qu'on a vu; ne porter aucun jugement moral. Ne pas s'étonner. Ne pas s'emporter* » (ibid, 2002, p.21-22). Nous n'avons pas l'intention de prendre part à cette discussion mais de nous en servir pour justifier le bien-fondé des résultats issus de notre enquête terrain.

En outre, nous détaillons les moyens déployés lors de ce travail scientifique pour pallier ces difficultés mais également parce que l'observation est « *la moins standardisable des méthodes d'enquête en sciences sociales* » (Broqua, 2009, p.379). Dans la même veine, nous rejoignons Rimbert qui utilise la métaphore de la construction pour justifier le fait de présenter, dans un document final, la méthodologie employée. Il dit : « *Clé n°1: montrer les échafaudages. Livrer les produits finis de la recherche (sous cette forme hautement valorisée de la publication dans une revue) n'est pas le seul moyen de diffuser les acquis de la sociologie. Les savoir-faire et le bricolage mis en œuvre pour aboutir à des textes bien ficelés méritent aussi d'être présentés; et pas seulement pour les étudiants avides de bonnes notes aux examens de méthodologie* » (2009).

Aussi, nous serons le plus précis possible dans la description de la négociation et du déroulement de ces observations parce qu'elles sont le « *produit de la relation personnelle qu'entretient l'ethnographe avec ses informateurs, dans un contexte et à un moment précis, elle reste toujours unique et n'est pas reproductible par un tiers* » (ibid, p.379). Ainsi, les résultats obtenus ont un caractère unique.

Divisé en quatre sections, ce chapitre portera sur la présentation de la méthodologie de l'observation non-participante (5.1), la négociation de l'accès au terrain (5.2), le déroulement de l'enquête elle-même (5.3) puis les résultats et limites (5.4).

5.1 - Méthodologie de l'observation non participante

Nous discutons ici dans un premier temps de la construction de la réalité (5.1.1), en avançant que l'observation permet de construire cette réalité (5.1.2). Ensuite, nous présentons notre stratégie d'observation (5.1.3) avant d'exposer les difficultés rencontrées (5.1.4).

5.1.1 - Un tournant épistémologique : dépassement du débat positivisme/constructivisme

Tout d'abord, il nous semble fondamental de nous questionner sur la façon dont l'observation peut décrire une réalité et générer de la connaissance. C'est une question qui est en lien direct avec le paradigme épistémologique choisi dans le cadre de ce travail doctoral. En effet, dans l'acceptation de notre renoncement au positivisme et sans adopter une vision radicalement constructiviste, nous admettons que la réalité est construite de deux manières :

- construite dans l'esprit du chercheur, parce qu'il en a des représentations ;
- construite parce que, en sciences de gestion, les chercheurs, la construisent ou aident à la construire.

Ainsi la réalité s'élabore et se construit au fil des recherches, passant des représentations du chercheur qui l'étudie, au consensus des chercheurs autour de ces représentations pour en établir des lois et des modèles.

La thématique transfrontalière, comme nous l'avons déjà souligné, en est à ses balbutiements, surtout en sciences de gestion.

De ce fait, l'observation, nous permettant d'aboutir à une construction mentale de la réalité, constitue un premier résultat dans la connaissance de notre objet de recherche.

Maintenant, au-delà de la façon dont est envisagée la réalité (mentale et construite), intéressons-nous aux éléments permettant de la valider comme telle.

Les travaux majeurs de Lewin (1951) sur la psychologie sociale ont permis de crédibiliser l'observation de comportements. Jusque-là, seule l'observation des aspects physiques de ces comportements étaient considérés comme « *objectivement observables* » (David, 2000, p.4).

Ainsi, l'observation des aspects sociaux ne pouvaient jusqu'ici être considérés comme fiables. Un grand nombre de chercheurs ne considérait pas que l'on puisse observer sans interprétation aussi bien un acte agressif (un coup de poing par exemple) qu'un mouvement de bras (David, 2000). Paradoxalement, Lewin (1951) souligne que ces mêmes chercheurs, ôtant leur blouse de travail, admettraient volontiers *interpréter justement* et donc comprendre le comportement de leur épouse ou de leurs enfants par exemple. L'interprétation est en réalité une compétence ordinaire.

Ce que nous retenons de cette évolution de la psychologie sociale est qu'il est possible d'« *interpréter correctement les comportements des autres et donc à voir au-delà de la surface des choses* » (David, 2000, p.4). Malgré tout, nous n'ignorons pas qu'un socle empirique est indispensable à une observation sociale scientifique (David, 2000). C'est la raison pour laquelle ces observations non-participantes sont consécutives à un long travail de revue de littérature (première partie de cette thèse de doctorat).

En effet, il ne suffit pas de décrire ce que l'on voit lors d'une observation mais il faut comprendre et interpréter justement ce que l'on voit. Cette interprétation est notamment permise par un travail empirique préliminaire.

Ceci étant, si des barrières persistent quant à l'existence d'une réalité constitutive à une observation sociale, la littérature nous enseigne deux choses supplémentaires.

Premièrement, le statisticien anglais Box nous permet de relativiser et de nuancer l'existence d'une « vraie réalité ». Selon lui « *tous les modèles sont faux, mais certains sont utiles* » (Box, 1987, p.424).

Il envisage deux choses :

- tous les modèles ont tort : chaque modèle est faux car c'est une simplification de la réalité. Certains modèles, en particulier dans les sciences « dures », ne sont qu'un peu faux. Par exemple, ils ignorent des choses comme l'effet gravitationnel de corps infiniment petits. En sciences sociales, nous ignorons beaucoup alors les modèles sont très faux. On oublie souvent que les modèles ne doivent pas nécessairement être des représentations exactes de la réalité pour permettre de nouvelles découvertes et prédictions ;
- mais certains sont utiles : des simplifications de la réalité peuvent être très utiles. Ils peuvent nous aider à expliquer, prédire et comprendre l'univers et toutes ses composantes.

Deuxièmement, David (1999) insiste sur la nécessaire humilité du chercheur. En effet, il dit que « *Personne (...) ne peut être considéré comme le « grand horloger » concepteur du monde.*

Le chercheur est donc légitime à prétendre modéliser telle ou telle classe de phénomènes, c'est-à-dire à chercher à découvrir des régularités et des liens de cause à effet, et ce n'est pas être positiviste que d'explorer ainsi des aspects inconnus du réel » (David, 1999, p.15).

En l'espèce, il s'agit bien de « découvrir » quels sont les liens, s'ils existent, entre proximité transfrontalière et obtention de financements bancaires, ce qui nous encourage à présenter les résultats de ce travail de terrain comme étant des résultats, sinon un premier résultat.

5.1.2 - Une observation de faits pour une construction mentale de la réalité

L'objectif de l'observation non-participante est d'« *élaborer des modèles de fonctionnement du système étudié* » (*ibid*, p.15). Pour ce faire, il s'agit d'« *observer la réalité* » et/ou compléter cette observation en « *interrogeant la réalité par voie d'entretiens* » (*ibid*, p.15). L'observation de faits permet ainsi une construction mentale de la réalité.

Comme nous l'enseigne David (1999), l'observation consiste d'une part à décrire mais également à interpréter ce que l'on voit. «*Dans une telle approche, le chercheur ne se contente pas de restituer de manière neutre des éléments de connaissance simplement mis en forme à partir d'éléments d'observation mais revendique la responsabilité des interprétations qu'il fait du fonctionnement et des évolutions possibles du système organisé qu'il étudie* » (p.21).

L'intérêt majeur de cette méthodologie est qu'elle permet de révéler les activités réelles plutôt que celles rapportées par les individus observés. En effet, de nombreux facteurs comme la désirabilité sociale peuvent affecter la qualité des données obtenues par les techniques indirectes (Plumert, 1995 ; Hill *et al.*, 2014). En l'espèce, nous étions dans le cadre de l'observation en milieu naturel, l'observateur s'est placé dans le milieu naturel des activités des personnes observées à savoir l'agence bancaire qui détient les comptes des deux PME présentées. Le comportement ou le phénomène étudié n'est pas provoqué. L'attente de l'occurrence spontanée du comportement peut être longue.

Dans cette démarche dite « non participante », deux situations se sont offertes à nous :

- une observation non-participante sans présence de l'observateur ce qui implique l'utilisation d'enregistrement comme une caméra par exemple. Cependant, la présence visible de systèmes d'enregistrement peut modifier le comportement naturel des observés ; raison pour laquelle nous n'avons pas retenu cette option. S'est aussi posé le problème de l'obtention de l'autorisation de poser une caméra au sein de l'agence bancaire ;
- une observation non participante avec présence de l'observateur. Celui-ci n'intervient pas mais il est visible aux yeux des personnes observées.

Nous avons pris le soin d'habituer préalablement les participants à la présence de l'observateur en menant quelques pré-observations. L'observateur s'est fait physiquement le plus discret possible, par souci de ne pas modifier la situation naturelle observée.

Notre observation était centrée sur l'interaction dyadique entre le CAB et le dirigeant de PME transfrontalière.

Cette observation implique de transcrire simultanément le comportement des deux participants au cours du même temps d'observation. Dans ce contexte, les données recueillies nous ont permis de rendre compte aussi fidèlement que possible de la dynamique interactive observée. Pour terminer notre observation, nous avons utilisé les sujets en qualité d'observateurs participants (David, 1999). En effet, nous leur avons fait remplir un questionnaire post discussion sur leurs perceptions de l'intérêt réciproque du CAB et du dirigeant en ce qui concerne le transfrontalier dans le cadre de leur relation bancaire.

5.1.3 - L'organisation : déterminante dans la stratégie d'observation retenue

Simultanément au choix de l'approche générale de la méthodologie d'observation (non-participante en l'occurrence), il convient de s'interroger sur la stratégie d'observation à mener dans la mesure où l'observation se fait au sein d'une organisation (Bendaoud *et al.*, 2016). En effet, les organisations génèrent des événements peu prévisibles et contraignants. Pour ne pas tomber dans le biais d'une dé-contextualisation des données à posteriori, nous avons étudié les travaux de Journée (2005) sur les stratégies d'observation. Il les définit comme « *un système de collecte et de construction de données primaires qui vise à concilier les exigences contradictoires de précision, d'exhaustivité et de pertinence des données. Il doit permettre de saisir les événements imprévus tout en produisant des données sur le fonctionnement routinier de l'organisation étudiée* » (Journé, 2005 p.72). Ces stratégies retiennent deux variables (tableau 20). La première concerne la durée de l'immersion (courte ou longue) et le périmètre d'observation (organisation implantée sur plusieurs sites ou non). Dans notre cas, il s'agissait d'une observation de courte durée sur un site fixe. Dans la classification de Journée (2005), notre travail relève de la stratégie n°2.

Tableau 20 : Système d'observation dynamique (d'après Journé, 2005 p. 76, repris par Bendaoud *et al.*, 2016, p.6).

Durée \ Position	Périmètre d'observation fixe (position fixe)	Périmètre d'observation variable (position mobile)
Période d'observation longue	Stratégie 1 Objectifs : - Exhaustivité - Saisir la structure temporelle du quart⁶⁹ et la diversité des activités Modalité d'observation : - Vie avec l'équipe - Observation en continu avec imprégnation ethnographique - Discussions avec les acteurs Déclenchement : - Systématique - Spontané (discussions)	Stratégie 3 Objectifs : - Exhaustivité - Saisir le rôle de chaque catégorie d'acteurs Modalité d'observation : - Suivi d'une même personne sur toute la durée d'un quart - observation en continu Déclenchement : - Planification des catégories de personnes à suivre lors de la semaine d'immersion - Choix de la personne après obtention de son accord (impossible sinon)
Période d'observation courte	Stratégie 2 Objectifs : - Précision - Saisir les interactions entre ressources hétérogènes Modalité d'observation : - Prise de notes - Observations discontinues au cours d'un même quart - Discussion possible avec les acteurs Déclenchement : - Au hasard pendant le quart (de type contrôle aléatoire) - Systématique pour les relèves	Stratégie 4 Objectifs : - Pertinence - Saisir un événement ou une situation « normalement perturbée » Modalité d'observation : - Suivi d'un problème à travers sa prise en charge par différents acteurs (changement d'acteur observé et de lieu en fonction des évolutions de la situation) - Séries d'observations discontinues (le problème disparaît un moment, puis réapparaît quelques minutes ou quelques jours plus tard) Déclenchement : - Opportuniste (l'identification d'un problème spécifique ou d'une situation particulière)

⁶⁹ A comprendre ici comme « période de travail ».

La stratégie n° 2 a pour objectif la précision des données et la compréhension des interactions avec les acteurs. Les observations sont plus courtes et marquées par un périmètre fixe (espace, temps), notamment lors de réunions dans un bureau. Cette stratégie nous permet de mieux comprendre la manière dont le banquier et les dirigeants de PME transfrontalières interagissent autour de la thématique de la proximité transfrontalière. Elle nous permet de prendre des notes et de discuter avec les différents acteurs.

5.1.4 - Les difficultés rencontrées lors de l'observation non-participante

Comme nous l'avons soulevé plus en amont de cette section, en évoquant les divergences épistémologiques de la communauté scientifique, les recherches fondées sur l'observation sont souvent critiquées en ce qui concerne leur fiabilité (Thiétart *et al.*, 1999). C'est la raison pour laquelle nous avons identifié, en nous référant aux travaux de Wacheux (1996) et avant même de mener ces observations, les biais à éviter (tableau 21). Surtout, nous avons tenté de résoudre les problèmes de fiabilité des données recueillies (tableau 22).

Tableau 21 : Difficultés méthodologiques liées à l'observation participante et quelques solutions proposées, inspiré de Wacheux (1996) et contextualisé à notre étude.

Biais méthodologiques	Solutions
La sélection des faits	Nous avons centré notre attention sur des faits et dires ayant un lien avec notre objet de recherche
Le choix entre l'observation et la prise de notes	Nous avons eu au préalable l'occasion d'observer ce qui nous a donné l'opportunité de prendre des notes « à chaud » sur les éléments qui sont en lien avec notre objet de recherche
S'écarter de l'objet de la recherche	Nous savions que nous aurions seulement deux opportunités d'observation alors à l'issue de la première, nous avons relu nos notes manuscrites et nous nous sommes assurés être dans la bonne démarche

Tableau 22 : Problèmes de fiabilité des données de l'observation participante et solutions proposées
Source : Inspiré de Miles et Huberman (2003) et contextualisé à notre étude.

Données incertaines	Données sûres	Solutions
Recueillies après la présentation de la requérante comme étant doctorante	Recueillies à l'insu, avant la connaissance même de l'objet de recherche	Seules les données qui se sont répétées pendant l'observation même ont été prises en considération
Recueil en milieu officiel ou formel (en présence d'une autorité par exemple)	Recueil en milieu informel (autour de la machine à cafés par exemple)	Les données ont été recueillies uniquement en milieu informel
Méfiance à l'égard de la doctorante ou objet de sa présence incompris	Confiance à l'égard de la doctorante ou objet de sa présence compris	La doctorante a obtenu la confiance des sujets observés de deux manières. D'abord, il s'agit de connaissances personnelles et ensuite, l'objet de l'observation a été clarifié à plusieurs reprises. Nous avons exposé notre position de neutralité et avons répété que cette étude était faite à des fins universitaires.
Reçues de seconde main	Vues ou tenues de première main	Les données récoltées sont issues des observations et sont donc de première main
Rapports ou déclarations	Comportements observés	Les données ont été collectées lors des observations
Le répondant est en présence d'autres personnes	Le répondant est seul avec la doctorante	Les RDV bancaires se sont déroulés sans la présence du directeur d'agence

L'observation non-participante est une co-construction entre la doctorante, l'organisation investiguée et les sujets qu'elle observe. Attachons-nous maintenant à présenter la manière dont cette co-construction s'est organisée.

5.2 - Négociation de l'accès au terrain

Assister au RDV bancaire d'un dirigeant de PME transfrontalière présente deux difficultés. La première est de convaincre un dirigeant de PME transfrontalière et la deuxième une agence bancaire. En effet, lors d'un RDV bancaire, des informations confidentielles sont échangées comme la trésorerie de l'entreprise, les emprunts, les impôts mais encore les projets de développement. Ce sont des informations que les dirigeants protègent. Quant à la banque, elle est soumise au secret bancaire ce qui implique de ne pas rendre ces entretiens publics. Ainsi, sans une approche qui débute par un contact privilégié avec un dirigeant de PME transfrontalière et une banque, nous savions qu'il aurait été particulièrement difficile d'accéder à notre requête.

Malgré tout, Lapassade nous enseigne que ce difficile travail de négociation fait partie intégrante de l'observation. Il dit : *« On entend aussi par négociation d'accès au terrain le travail effectué par le chercheur pour acquérir la confiance des gens, pour qu'ils acceptent de s'ouvrir réellement à l'enquêteur, ou même de collaborer avec lui. Et cette négociation, en tant que telle comporte déjà des interactions intenses avec les gens, est l'occasion d'effectuer les premières observations; elle fait donc déjà partie de l'observation participante. »*

Rien d'ailleurs est acquis définitivement: il faudra toujours, et jusqu'au bout de la recherche engagée, re-négocier l'entrée » (2001: p. 12).

Ainsi, ce travail de négociation s'est matérialisé par des contacts téléphoniques (5.2.1) ainsi que par l'activation de notre réseau (5.2.2).

5.2.1 - Plusieurs « coups de fil »

Nous avons ainsi adopté une approche un peu « naïve » d'accès au terrain qui consiste à démarcher nos cibles d'entretien sans que nous ayons le moindre contact privilégié avec elles. Nous avons ainsi identifié plusieurs entreprises transfrontalières, sans considération pour leur secteur d'activité ou le profil de leur dirigeant.

Seul le caractère « transfrontalier » a permis cette sélection.

Nous avons ensuite pensé à la façon dont nous allions nous présenter nous-mêmes et également nos intentions. Cette présentation conditionne l'accès au terrain. Goffman parle de « *valeur de face* » (1967, p.5). Cette valeur qui nous permet de mieux interagir nous a paru évidente à la lecture des travaux de Beaud et Weber : « *Être étudiant procure de nombreuses ressources pour mener une enquête. (...) Les gens veulent vous rendre service, vous aider. Vous n'êtes pas menaçant socialement.* » (2003, p.99).

C'est donc sous ces caractéristiques que nous avons présenté la requérante :

- doctorante en sciences de gestion sur le campus de Bayonne ;
- qui étudie la proximité transfrontalière en PME ;

- travail qui a une portée uniquement universitaire.

Nous avons téléphoné à nos cibles qui nous ont réservé un bon accueil. Cette « valeur de face » choisie a donc été la bonne. En revanche, l'intention d'assister à un RDV bancaire pour étudier dans quelle mesure ce bailleur de fonds s'intéresse au caractère transfrontalier a été un frein majeur. Aucun dirigeant de PME n'a répondu favorablement à cette demande.

Après une quinzaine d'appels infructueux et quelques mails échangés, nous avons activé notre réseau pour solliciter des contacts « privilégiés ». Nous ne pouvions prendre plus longtemps les risques temporels d'une approche si impersonnelle.

5.2.2 - Activation de notre réseau

L'enjeu était de convaincre deux parties d'accéder à notre requête : les dirigeants de PME transfrontalières (5.2.2.1) et les banques (5.2.2.2).

5.2.2.1 - Les dirigeants de PME

Nous avons dans notre entourage personnel deux dirigeants de PME transfrontalière (tableau 23) qui ont accepté de nous faire assister à leur prochain RDV bancaire:

- une entreprise de coutellerie : les Couteliers Basques ;
- une entreprise dentaire transfrontalière : Clinica Dental.

Tableau 23 : présentation des deux PME transfrontalières sollicitées.

PME	Couteliers Basques	Clinica Dental
Secteur d'activité	artisanat	santé
Associés et salariés	4 associés 2 salariés	6 associés 50 salariés
Justification du caractère transfrontalier	fournisseurs en Pays Basque espagnol clientèle basque espagnole	5 cliniques dentaires en Espagne, à proximité de la France : Bilbao, Saint-Sébastien, Zarautz, Logroño personnel français et espagnol clientèle française et espagnole
Projet	ouverture d'une deuxième boutique	investissement matériel
Objet du RDV bancaire	crédit moyen terme	crédit moyen terme et de trésorerie

Le profil très différent de ces deux PME est une richesse pour notre étude terrain. En effet, la coutellerie est une microentreprise⁷⁰ quand la clinique dentaire est une PME. Elles ont un secteur d'activité très différent et un chiffre d'affaires qui n'est pas comparable.

Le seul critère qu'elles aient en commun est leur caractère transfrontalier. C'est bien celui que nous souhaitons étudier.

⁷⁰ Le décret n° 2008-1354 du 18 décembre 2008 définit la microentreprise comme « une entreprise dont l'effectif est inférieur à 10 personnes et dont le chiffre d'affaires ou le total du bilan annuel n'excède pas 2 millions d'euros ».

5.2.2.2 - Les banques

Après avoir convaincu ces deux dirigeants de PME transfrontalières, il fallait demander l'autorisation à leur banque d'assister au RDV. Nous aurions pu simplement accompagner le dirigeant lors du RDV bancaire, sans nous présenter au conseiller. En effet, le client est libre de venir accompagné lors de son RDV. Seulement, nous voulions adopter la bonne posture lors de notre observation c'est-à-dire nous mettre en recul. C'est une posture qui aurait été difficile à tenir sans nous présenter. D'autre part, une observation non-participante implique de prendre des notes. La bienséance veut que nous demandions l'accord au banquier pour le faire.

Le hasard veut que les deux PME soient clients du même établissement bancaire : LCL. Etablissement dans lequel la doctorante a été salariée pendant cinq années. Cette porte d'entrée a été cruciale dans l'accord donné non pas par la banque mais par les conseillers concernés, de manière informelle.

Les deux conseillers nous ont amicalement permis d'assister aux RDV et de prendre des notes. L'enregistrement audio n'a pas été autorisé mais dans la mesure où notre présence doit être la plus naturelle possible, ce n'est pas un élément qui a perturbé nos intentions.

5.3 - Le déroulement de l'enquête : « faites comme si je n'étais pas là »

L'enquête a débuté avant même le RDV bancaire (5.3.1) via des discussions privées préliminaires (5.3.2). Le deuxième temps de cette enquête est l'observation en elle-même (5.3.3). Nous nous sommes fixés des objectifs à atteindre lors de ces observations (5.3.4) et avons administré un questionnaire post-observation qui constitue la dernière étape de cette enquête (5.3.5).

5.3.1 - Avant le RDV bancaire

La doctorante s'est rendue avant toute chose dans l'agence bancaire pour prendre contact avec les employés de banque et plus particulièrement avec le conseiller du dirigeant de PME transfrontalière. En effet, tant que l'observation n'a pas commencé, nous sommes toujours dans la phase de négociation de cette observation. Il convient d'asseoir notre position « d'ancienne collègue » pour légitimer notre requête.

Nous avons donné rendez-vous au dirigeant de PME devant l'agence bancaire pour prendre le temps de le mettre en confiance mais aussi pour l'habituer à notre présence dans les locaux de la banque. En effet, les clients sont souvent stressés avant leur rendez-vous bancaire et à plus forte raison quand il y a un enjeu : l'obtention d'un financement. Il nous a donc semblé primordial de prendre cette précaution conformément aux recommandations de Miles et Huberman (2003).

5.3.2 - Des discussions privées préliminaires

Miles et Huberman (2003) désignent les données recueillies à l'insu et de manière informelle comme étant des données sûres (tableau 22). Justement, avant de demander aux dirigeants de PME transfrontalières et au banquier de les observer au sujet de la proximité transfrontalière, nous avons eu l'occasion d'en discuter de façon informelle.

Les éléments échangés sont de deux sortes :

- descriptifs et factuels ;
- de l'ordre du ressenti : ce sont les impressions ou même les préjugés.

En l'espèce, ce ne sont pas leur avis qui nous intéresse mais au contraire, nous voulons nous-mêmes faire la lecture de la situation étudiée. En revanche, ces discussions ne sont pas vaines, elles permettent de relever des éléments qui pourront se répéter pendant le rendez-vous. Ainsi, nous avons noté quelques éléments échangés (tableau 24).

Tableau 24 : présentation de données recueillies de manière informelle, avant l'observation.

Thématique	Banquier	PME transfrontalière
Intérêt du transfrontalier pour la banque	« C'est une préoccupation nouvelle » (au sujet du transfrontalier)	« La banque se fiche du transfrontalier »
Intégration du transfrontalier	« On demande à nos clients s'ils travaillent de l'autre côté » (sous-entendu des Pyrénées)	« On ne me pose pas la question de l'aspect transfrontalier de mon activité »
Le transfrontalier : catalyseur de l'octroi de prêt bancaire	« On aime bien ces projets » (sous-entendu transfrontaliers)	« Je ne crois pas que le transfrontalier va me permettre d'être financé ; je ne crois pas que ça compte »

Ce qui est particulièrement intéressant dans ces verbatims recueillis de manière informelle, c'est que les deux sujets observés font une lecture tout à fait opposée du rôle du transfrontalier dans l'octroi de crédits bancaires.

Notre observation va permettre de clarifier ces éléments.

5.3.3 - Contexte géographique et organisationnel de l'observation

Notre enquête s'est déroulée dans le bureau du conseiller. C'est un espace de travail fermé, qu'il ne partage pas avec d'autres conseillers. En revanche, c'est un espace visible de tous puisque les parois sont en verre. Le fait que l'observateur puisse être vu par une autorité ne représente pas de biais particulier puisque sa présence a été autorisée. Notons que l'espace clos permet que la discussion ne puisse pas être entendue par des sujets extérieurs à cet espace ce qui aide à libérer la parole en toute confiance.

La configuration du bureau est la suivante : il y a une table ronde à côté du bureau du banquier. L'observateur s'est assis le plus éloigné du banquier et du chef d'entreprise pour « se faire oublier ».

5.3.4 - Objectifs de l'observation non-participante

La base empirique sur laquelle nous nous sommes appuyés ainsi que les discussions préliminaires informelles nous ont permis de déterminer quatre objectifs à cette enquête (tableau 25).

La détermination à priori de ces objectifs nous aide à être particulièrement alertes face aux éléments pertinents pour notre étude et de ne pas nous éloigner de notre sujet de recherche (Wacheux, 1996). Lors de ces deux RDV, nous avons une grille d'analyse pour nous aider à relever les éléments pertinents. Cette grille nous permettait de noter en face de l'objectif, les verbatims correspondants.

Tableau 25 : Présentation des objectifs de l'enquête par observation non-participante.

Objectifs de l'observation	Eléments à repérer	Moyens mis en place
Objectif 1 Etablir l'existence d'un intérêt du banquier pour le transfrontalier	- Questions posées par le banquier sur l'existence d'une implication transfrontalière - Questions posées par le banquier sur le processus de développement transfrontalier	- Discussion préliminaire informelle - Observation non-participante
Objectif 2 Etablir l'existence d'une valorisation par le chef d'entreprise du caractère transfrontalier de son activité.	- Informations données par le dirigeant sur l'implication transfrontalière de son entreprise	- Discussion préliminaire informelle - Observation non-participante
Objectif 3 Etablir si le dirigeant de PME perçoit un éventuel intérêt porté par le banquier au sujet du transfrontalier.	- Réponses positives aux questions relatives à cet objectif	- Discussion préliminaire informelle - Discussion post-observation via l'administration à chaud d'un questionnaire
Objectif 4 Etablir si le banquier perçoit une éventuelle valorisation par le dirigeant de PME du caractère transfrontalier de son activité.	- Réponses positives aux questions relatives à cet objectif	- Discussion préliminaire informelle - Discussion post-observation via l'administration à chaud d'un questionnaire

5.3.5 - Un questionnaire post observation

Nous avons administré à l'issue de chaque RDV un court questionnaire au banquier (encadré 2) et au dirigeant de PME transfrontalière (encadré 3). Il s'agissait de recueillir leurs impressions « à chaud » sur le RDV auquel il venait de participer. Nous voulions savoir notamment si le chef d'entreprise avait perçu que le banquier portait un intérêt à l'implication transfrontalière de son activité et si le banquier avait perçu une valorisation par le chef d'entreprise de son activité transfrontalière. Ce questionnaire nous a également permis de valider quelques éléments relevés pendant l'observation. Il a pris la forme de questions fermées⁷¹. En effet, nous savions que le banquier n'aurait que peu de temps à nous accorder à la fin du RDV puisqu'il enchaîne les RDV clientèle.

⁷¹ Nous avons bien conscience que ce type de questionnaire est davantage approprié à une étude quantitative mais il nous a simplement permis de compléter notre observation (David, 1999).

- **Question 1** : Avez-vous interrogé votre client sur le caractère transfrontalier de son activité ?

- **Question 2** : Pourquoi ?

- Pour connaître les activités de mon client
- Parce que le transfrontalier réduit les risques
- Parce qu'il facilite la validation des dossiers de prêt
- Parce que le transfrontalier est dans nos grilles d'évaluation des risques
- Parce que les pouvoirs publics veulent encourager le transfrontalier
- Autres :

- **Question 3** : Avez-vous interrogé votre client sur le fonctionnement de son activité transfrontalière ?

- **Question 4** : Le transfrontalier facilite-t-il l'accès au crédit bancaire ?

- **Question 5** : Votre client vous a-t-il spontanément parlé de son activité transfrontalière ?

- **Question 6** : Pensez-vous que votre client mette son activité transfrontalière en valeur ?

- **Question 7** : Pensez-vous qu'il perçoive le transfrontalier comme un élément favorisant l'accès au crédit bancaire ?

Encadré 2: Questionnaire administré aux banquiers à l'issue de l'observation non-participante

Question 1 : Pensez-vous que le banquier vous interrogerait sur votre activité transfrontalière ?

Question 2 : Avez-vous spontanément parlé de votre activité transfrontalière ?

Question 3 : Pensez-vous que le transfrontalier va avoir un impact sur la décision de prêt que vous avez sollicité ?

Question 4 : Le banquier vous a-t-il expliqué pourquoi est-ce qu'il s'intéressait à votre activité transfrontalière ?

Encadré 3: Questionnaire administré aux dirigeants de PME transfrontalière à l'issue de l'observation non-participante.

5.4 - Résultats et limites

Nous exposons ici les résultats de l'observation non-participante, en reprenant les objectifs que nous nous étions fixés (5.4.1) ainsi que ses limites qui sont essentiellement tournées vers la subjectivité qui peut intervenir quand l'interprétation du chercheur est au cœur des résultats (5.4.2).

5.4.1 - Résultats de l'observation non-participante

Objectif 1 : Etablir l'existence d'un intérêt du banquier pour le transfrontalier

Le banquier a posé des questions au dirigeant de PME sur son implication transfrontalière et sur le fonctionnement de ce réseau.

- « Vos fournisseurs sont-ils toujours implantés en Hegoalde (Pays Basque espagnol) ? »
- « Depuis combien de temps fonctionnez-vous avec ? »
- « Quel intérêt trouvez-vous à travailler avec eux ? »
- « Pourquoi le choix de ces fournisseurs ? »
- « Avez-vous d'autres projets transfrontaliers ? »

Il en résulte ainsi que le CAB exprime son intérêt pour l'activité transfrontalière de son client. L'ensemble de ces questions posées laissent croire que le transfrontalier a son importance dans l'appréciation du risque et donc dans l'octroi de crédit bancaire notamment à travers la proximité géographique (Hegoalde) et relationnelle (intensité du lien PME-fournisseurs).

Les questionnaires administrés vont également dans ce sens : les deux banquiers disent avoir interrogé leur client sur leur activité transfrontalière parce qu'elle est réductrice de risques et qu'elle permet donc d'accéder plus facilement au crédit bancaire. Un seul des deux banquiers a précisé que le critère transfrontalier faisait partie de leur grille d'évaluation interne.

Objectif 2 : Etablir l'existence d'une valorisation par le chef d'entreprise du caractère transfrontalier de son activité.

Les deux RDV bancaire portaient sur l'obtention d'un crédit bancaire. A aucun moment, les dirigeants n'ont pointé du doigt le fait d'être établi dans un réseau transfrontalier. Ils n'ont jamais évoqué le caractère transfrontalier de leur activité. Ils se sont contentés de répondre aux questions du banquier sur ce sujet.

Objectif 3 : Etablir si le dirigeant de PME perçoit un éventuel intérêt porté par le banquier au sujet du transfrontalier.

Le questionnaire donné en fin de RDV aux entrepreneurs met en évidence les éléments suivants :

- les dirigeants de PME ne pensaient pas, avant de se présenter au RDV, que la thématique transfrontalière serait abordée au cours de l'entrevue avec le banquier ;

- les dirigeants de PME n'ont pas particulièrement prêté attention, pendant le RDV à ces questions. Elles ne leur ont pas paru importantes dans la prise de décision du banquier. Ils ignorent d'ailleurs pourquoi ces questions ont été soulevées.

Objectif 4 : Etablir si le banquier perçoit une éventuelle valorisation par le dirigeant de PME du caractère transfrontalier de son activité.

Le questionnaire donné en fin de RDV au banquier met en évidence les éléments suivants :

- les banquiers n'ont pas perçu que les dirigeants d'entreprise mettaient en avant leur activité transfrontalière ;
- ils estiment que les chefs d'entreprise n'ont pas conscience de ce potentiel.

L'un des banquiers nous a dit à l'issue de ce questionnaire : *« c'est une vraie remise en question pour nous. Nous sommes demandeurs de ce genre de dossiers et comme ils n'ont pas conscience de leur potentiel, ils ne viennent pas vers nous, c'est dommage pour nous tous ! »*.

5.4.2 - Limites

Malgré les précautions prises pour tenter de contrer les biais de cette méthode de collecte de données, nous ne pouvons certifier l'absence totale de biais.

D'une part, nous ne pouvons nous défendre que cette méthodologie de l'observation échappe totalement au biais de la subjectivité (Latour, 2001) surtout que l'observateur n'était pas étranger au milieu qu'il observait (Arborio et Fournier, 2005).

D'autre part, l'une des difficultés de l'observation non-participante est d'assurer une «immersion-distanciation» (Plane 2000a ; 2000b), c'est-à-dire d'être « impliqué sans s'impliquer » (Wacheux, 1996) et de gérer le rapport entre le chercheur et les acteurs observés surtout quand en effet, les sujets observés appartiennent au cercle amical et professionnel de l'observateur. Ainsi, une certaine complicité peut se créer ce qui peut conduire à interpréter émotionnellement des réactions.

C'est pour maîtriser ces limites que nous avons ensuite porté notre attention sur d'autres méthodes de collecte de données : la collecte de données secondaire quantitatives des banques puis les entretiens semi-directifs.

Chapitre 6

Analyse de données secondaires – Proposition d’identification des caractéristiques spécifiques de la PME transfrontalière

Résumé

L’Analyse de données secondaires (ADS) permet d’utiliser des données existantes qui n’ont pas été produites dans le cadre de l’étude du chercheur qui en a recours. En l’espèce, nous avons recueilli les données issues de l’enquête longitudinale de deux établissements bancaires qui nous ont permis d’étudier le fichier client de 1300 PME implantées sur notre région transfrontalière. Notre objectif est d’étudier les caractéristiques particulières de la PME transfrontalière qui représente près de 20% des PME locales. Une des limites de l’ADS réside dans l’opacité des méthodes de traitement du très riche matériau retenu. Nous exposons donc notre protocole de traitement des données et exposons 11 résultats qui nous permettent de mieux connaître la PME transfrontalière et de mettre en avant ses particularités ainsi que celles de son dirigeant, en comparaison avec les autres PME du panel, qu’elles soient impliquées sur la scène internationale ou non.

L'objectif de ce chapitre est de mettre en exergue les singularités de la PME transfrontalières tant du point de vue de son dirigeant, que du point de vue de son développement, en soulevant une problématique à laquelle est souvent confronté le chercheur lors de l'analyse de données secondaires (ADS) : la difficulté de leur traitement. En effet, pour que les analyses soient fiables et pertinentes, le chercheur doit recueillir suffisamment de données mais il doit en limiter la quantité notamment en raison des coûts financiers qu'elles représentent. Pour pallier cette difficulté économique mais aussi temporelle puisque la collecte de données peut être très chronophage, le chercheur peut collecter des données existantes appelées données secondaires (Lamoureux, 2000).

En résumé, deux stratégies s'offrent au chercheur : lancer une nouvelle collecte de données ou utiliser des données dont les « (...) *éléments informatifs ont été rassemblés pour des fins autres que celles pour lesquelles les données avaient été recueillies initialement* » (Turgeon et Bernatchez, 2009, p.490)

Bien que la littérature soit encore pauvre en ce qui concerne l'ADS (Hatry, 2004 ; Sales, *et al.*, 2006), des recherches relativement récentes montrent d'une part que l'utilisation de données secondaires est de plus en plus répandue⁷² (Johnston, 2014) et d'autre part que les données initiales représentent un gaspillage de ressources parce que les données recueillies sont souvent peu ou mal exploitées (Gaboury *et al.*, 2009 et Smith, 2008). L'exploitation de données secondaires constitue donc une opportunité pour le chercheur de maximiser les ressources existantes sans avoir à se lancer dans une nouvelle collecte, exigeante et coûteuse.

⁷² Notamment avec le mouvement du Big Data Analysis.

Ce chapitre s'articule en trois sections. Dans un premier temps, nous présentons ce qu'est l'ADS et quels en sont les avantages et les limites (6.1). Dans un second temps, nous exposons notre étude, laquelle illustre les difficultés rencontrées en situation réelle, mais, aussi, des solutions pratiques qui peuvent être mises en place pour tirer profit de cette méthode d'enquête (6.2). Cette deuxième partie nous semble particulièrement pertinente dans la mesure où il n'y a que peu d'écrits scientifiques qui s'intéressent à cette analyse. Malgré le fait que les premiers articles à ce sujet datent des années 70, le paysage méthodologique de l'ADS reste encore aujourd'hui opaque. Enfin, nous présenterons les résultats de notre analyse des données secondaires de deux banques (6.3).

6.1 - L'ADS : l'exploitation de données existantes et pertinentes en vue d'une nouvelle étude

Nous présentons dans un premier temps cette méthodologie de recherche (6.1.1) ainsi que ses avantages et limites (6.1.2).

6.1.1 – Présentation des données initiales de l'ADS

Comme nous l'avons mentionné dans les propos introductifs de cette section, l'ADS permet d'utiliser des données existantes, qui n'ont pas été produites dans le cadre de l'étude du chercheur qui en a recours (Moriarty *et al.*, 1999 ; Riedel, 2000 ; Sales *et al.*, 2006). D'autres, envisagent que l'ADS soit une méta-analyse (Rew *et al.*, 2000) bien que cette conception ne trouve pas de consensus dans la littérature (Rubin et Babbie, 2005 ; Yegidis et Weinbach, 1996).

Les données initiales recueillies et qui vont permettre une ADS sont généralement produites de deux manières (Hatry, 2004):

- elles sont initialement collectées pour répondre à une recherche et servent donc des objectifs très précis. Il s'agit du cas le plus fréquent ;
- plus marginalement, elles peuvent aussi être collectées au fil de l'eau par différentes structures publiques, privées ou associatives. Elles ne servent pas à répondre à des objectifs bien définis.

Sales *et al.*, (2006) ont recensé six types de données qui permettent de réaliser des ADS :

- recensements ;
- sondages en continu ;
- données croisées en provenance de différentes enquêtes ;
- enquêtes longitudinales ;
- données publiques ;
- données multi sources.

En l'espèce, nous avons recueilli les données issues de l'enquête longitudinale de deux établissements bancaires. Ces données sont le fruit d'une observation répétée dans le temps (environ 10 ans) d'un échantillon constitué de la clientèle de la banque. Le but de cette veille est d'analyser l'évolution et les caractéristiques des clients de la banque.

La dimension temporelle des enquêtes longitudinales donne beaucoup de forces aux résultats obtenus dans la mesure où ils permettent aux enquêteurs d'avoir du recul sur les données recueillies (Dale, 1993).

Nous sommes bien dans le cadre d'une ADS puisque les données analysées n'ont pas été recueillies initialement à cet effet. Avec les données issues de l'enquête longitudinale de la banque, nous souhaitons identifier les caractéristiques propres aux PME transfrontalières quand leur utilité initiale était de renseigner sur l'évolution des clients de l'établissement bancaire.

6.1.2 - Avantages et limites de l'analyse de données secondaires

L'analyse des données secondaires présente de nombreux avantages mais également plusieurs limites. Nous les présentons dans le tableau 26 mais nous développons les principaux aspects plus explicitement dans les paragraphes suivants.

Tableau 26 : avantages et inconvénients de l'ADS, adapté des travaux de Dionne et Fleuret, 2016.

Avantages	Limites	Solutions
Coûts abordables	Données superficielles ou peu informatives	Nous avons accédé gratuitement à des données qui regroupent des indicateurs et informations primordiaux pour connaître et comprendre le fonctionnement des PME transfrontalières.
Temps pour accéder aux données diminué	Données plus ou moins pertinentes	L'accès à ces données est une belle opportunité pour cette thèse de doctorat en revanche, nous avons recueilli ces données sous une forme un peu « archaïque » et qui ne permet donc pas un traitement rapide des informations. Notons que les données sont particulièrement pertinentes puisqu'elles nous renseignent autant sur le dirigeant de PME transfrontalières que sur les PME elles-mêmes.
Accessibilité à des données intègres	Processus de collecte peu documenté	Les données recueillies sont actualisées régulièrement mais nous avons été confrontés à un « vide empirique » pour traiter ces informations.
Accessibilité à des données rares	Données manquantes	C'est en effet une chance de pouvoir recueillir des informations confidentielles et nous avons remplacé les rares données manquantes par les valeurs moyennes.
Taille de l'échantillon	Données non standardisées	Nous avons eu accès à deux échantillons : l'un constitué de plus de 1110 PME et l'autre de 200 entreprises. L'environnement bancaire très réglementé nous a permis de récolter des données très homogènes entre les PME et entre les deux échantillons.
Possibilité d'analyses longitudinales	Considérations éthiques et légales	Les données récoltées sont actualisées, c'est-à-dire que nous n'en avons pas d'historique. Dans la mesure où nous n'avons pas eu accès au nom des PME ou de leur dirigeant, le banquier n'a pas commis d'impair.
Possibilité de croiser des données variées	Affecte la créativité de l'évaluateur	Nous avons pu croiser un grand nombre de données mais nous avons bien conscience que d'autres variables peuvent être considérées pour mieux connaître les PME transfrontalières.

Un des avantages majeurs de l'ADS est l'argument économique (Kluwin et Morris, 2006 ; Sales *et al.*, 2006 ; Turgeon et Bernatchez, 2009). L'ADS permet d'accéder à des données gratuites ou du moins à peu de frais comparativement aux frais générés par la collecte de données primaires.

L'argument économique tient compte aussi du temps puisque l'ADS permet de se libérer d'une collecte de données primaires chronophage (Gorard, 2002 ; Sales *et al.*, 2006).

Cependant, d'autres auteurs (Turgeon et Bernatchez, 2009), nuancent l'aspect gain de temps puisqu'ils soulèvent que souvent, le temps gagné à récolter une base de données déjà constituée est perdu au moment de les trier et de les traiter. Nous partageons la position de ces auteurs et nous reviendrons sur cet argument plus en aval de cette section.

Un autre argument favorable majeur réside dans le fait que l'ADS permet de bénéficier d'échantillons de grande taille (Kluwin et Morris, 2006 ; Sales *et al.*, 2006) qu'il aurait été très difficile de constituer avec la contrainte temporelle du doctorat.

L'ADS présente cependant des limites et la première concerne la qualité et la pertinence des données recueillies. En effet, les données ont souvent été recueillies à des fins très précises (Boslaugh, 2007) qui peuvent être très éloignées des objectifs du chercheur. Pienta *et al.* (2011), appellent ces différences d'objectifs les *contraintes analytiques*. L'enjeu pour le chercheur est de déterminer si les données secondaires recueillies seront suffisamment pertinentes pour répondre à la nouvelle question de recherche. De plus, au-delà de leur pertinence, le chercheur peut être dans l'impossibilité de présenter la façon dont les données ont été recueillies ce qui peut représenter une limite importante pour la crédibilité des résultats.

Pour limiter ce biais, Kluwin et Morris (2006) nous enseignent que le chercheur doit obtenir la réponse à plusieurs questions sur la constitution des données pour prétendre pouvoir recourir à une ADS. Les auteurs en ont listé trois principales (tableau 27) ; questions auxquelles nous avons répondu pour identifier les éventuels biais à l'analyse des données que nous n'avons pas recueillies nous-mêmes.

Tableau 27 : Questions à se poser pour limiter les difficultés à l'utilisation de données secondaires.

Questions	Réponses
Quelles sont les compétences méthodologiques des personnes qui ont initialement recueilli les données?	Les informations ont été recueillies par le banquier après lecture de documents comptables, financiers, contractuels ou du Trésor Public. Il a la compétence pour lire ces documents et il peut aussi accéder à des informations données par la Banque de France. Certaines informations ont également été données oralement par ses clients.
Quelles informations ont été recueillies et à quel moment?	Les informations recueillies relèvent des compétences du dirigeant (CV, expérience, etc.), de son identité (âge, lieu de naissance, etc.), de son entreprise (bilan, compte de résultat, secteur d'activité, ancienneté, créances, dettes, chiffre d'affaire, nombre de salariés, projets, etc.) et de ses avoirs financiers (emprunts bancaires, gages, hypothèques, avis à tiers détenteur, etc.) Le panel de ces informations est obtenu lors de l'entrée en relation et actualisé tout au long de la relation commerciale, au fil des RDV.
Quelle était la qualité de ces informations?	Ce sont des informations de qualité dans la mesure où le banquier les obtient à la lecture de documents officiels (Trésor Public, comptable, banques concurrentes, etc.).

La réponse à ces questions permet au chercheur de s'assurer que les données recueillies puissent être utilisées pour sa propre analyse. En réalité, il s'agit d'être en capacité « *d'associer le construit mesuré par les données initiales avec le construit recherché par l'entremise de l'analyse secondaire* » (Dionne et Fleuret, 2016, p.257).

En l'espèce, nous avons été confrontés à une autre difficulté que celles présentées ci-dessus : la gestion des données manquantes.

En effet, Sales *et al.*, (2006) nous enseignent qu'il y a généralement des données manquantes dans les bases de données secondaires mais que le problème ne réside pas spécialement dans ces manques mais davantage dans leur impact sur les variables essentielles de notre étude.

Dans notre échantillon, les données manquantes sont de faible ampleur. Nous avons malgré tout pris le soin de contourner le problème des données manquantes dans la mesure du possible. En effet, nous avons remplacé les variables métriques manquantes par les valeurs moyennes (Sales *et al.*, 2006) et n'avons pas pu contourner l'écueil des données manquantes non-métriques. Ces dernières constituent une proportion marginale de l'ensemble des données⁷³. Ainsi, les données manquantes n'ont pas eu d'incidence sur notre analyse.

⁷³ Les données manquantes non-métriques représentent au maximum 0,6% des données concernées.

6.2 - Présentation de notre étude et réflexion méthodologique pour la conduite d'une ADS bancaires

Avoir accès à des informations capitales sur plus de 1300 entreprises locales constitue une opportunité rare. Elle est le fruit d'un long travail de négociation (6.2.1) qui nous a permis d'accéder à ces nombreuses informations (6.2.2). Le nombre considérable de données collectées nous a conduit à mettre en place un protocole pour les traiter (6.2.3). Malgré la mise en place de ce protocole, cette enquête a été un travail de longue haleine (6.2.4).

6.2.1 - Un difficile accès aux données secondaires, conséquence du secret bancaire

Pour pouvoir accéder à ces données, nous avons exploité le lien tissé avec les employés de banque lors des observations non-participantes.

En effet, nous savions que recueillir ces données relèverait du challenge dans la mesure où les banques sont tenues au secret bancaire. Ainsi, la confiance établie lors de la première étape de notre analyse qualitative nous a permis d'avoir une certaine crédibilité lors de notre requête. La banque A⁷⁴ nous a donc autorisés à accéder aux « fichiers clients » de ses portefeuilles professionnels, en masquant le nom des clients.

Par soucis d'une représentation plus large des PME implantées sur notre territoire et des pratiques bancaires qui peuvent différer d'un établissement à l'autre, nous avons sollicité au hasard, six autres banques pour avoir accès aux mêmes données.

⁷⁴ Nous ne donnerons pas le nom des banques concernées : nous nous sommes engagés à protéger leur anonymat.

Après les difficultés d'accès au terrain lors des observations non-participantes, nous avons envisagé une nouvelle stratégie de présentation. En effet, nous nous sommes présentés de la même façon⁷⁵ mais nous avons précisé notre démarche d'accès au terrain. La barrière n'est pas notre « valeur de face » mais ce qui est le plus difficile à franchir pour la banque, c'est la confidentialité des données. Ainsi, pour banaliser notre requête, nous avons dit à chaque banque que nous en sollicitons six autres après avoir obtenu notre premier « oui » de la banque A.

Le fait que la banque A ait donné son accord est un élément qui nous paraît être de nature à envoyer un signal rassurant aux établissements bancaires visés par cette deuxième enquête. Sur les 6 banques sollicitées, une a accepté d'accéder à notre requête : la banque B. Les autres ont préféré décliner pour le motif que nous avons anticipé. Nous avons donc pu recueillir un matériau secondaire issu de deux banques différentes.

C'est avec beaucoup d'enthousiasme que nous avons pu réaliser cette analyse puisqu'il s'agit à notre sens d'une étape incontournable pour mieux connaître la PME transfrontalière et pour tenter d'en donner une définition.

6.2.2 - Présentation de notre panel : un échantillon constitué de 1310 PME

Sans connaître le nom des clients, nous avons eu accès aux fichiers de 1310 clients répartis de la façon suivante (tableau 28) :

⁷⁵ Étudiante à l'UPPA en doctorat qui étudie la proximité transfrontalière en PME. Ce travail a une portée uniquement universitaire.

Tableau 28 : Présentation du panel étudié.

Banque	Banque A	Banque B
Nombre de clients du portefeuille (P)	P1 : 150	P9 : 200
	P2 : 90	
	P3 : 200	
	P4 : 110	
	P5 : 170	
	P6 : 80	
	P7 : 130	
	P8 : 180	
Total clients	1110	200

Nous avons pu accéder aux portefeuilles clients du Pays Basque de la banque A et à un portefeuille clients de Bayonne de la banque B. Bien que l'immense majorité des clients représentés soit des clients de la banque A, nous enrichissons notre panel par l'intégration du portefeuille de la banque B. Il ne s'agit pas de faire une étude de cas des clients professionnels transfrontaliers de la banque A mais bien de mettre en lumière des éléments qui soient transposables à d'autres banques. Nous avons conscience du fait que seules deux banques soient représentées constitue un biais. En effet, nous ne pouvons en l'espèce prétendre au caractère généralisable de nos résultats mais ils constituent une première étape dans ce processus puisqu'ils nous permettent de produire de la connaissance au regard de la taille importante de l'échantillon (1310 PME). En outre, ces deux banques sont des banques nationales et plutôt citadines. Nous aurions voulu que des banques mutualistes et plutôt rurales nous répondent également favorablement pour avoir un échantillon plus représentatif des banques présentes sur le marché.

Cependant, notre échantillon de 1310 entreprises est un échantillon très riche du point de vue du nombre de clients et également de leur diversité.

En effet, bien que les banques A et B soient des banques plutôt citadines, elles ne sont pas spécialisées dans un domaine d'activité particulier. Notons également que l'aspect citadin de la clientèle de la banque A est à nuancer puisque des agences bancaires qui tiennent des comptes professionnels auxquels nous avons eu accès sont implantées dans les villages de Cambo-Les-Bains et d'Ustaritz par exemple.

6.2.3 - La mise en place de solutions pratiques pour l'exploitation de cette méthode d'enquête

Nous avons anticipé les difficultés que peut représenter la collecte d'un matériau très riche (6.2.3.1) et avons fait le choix d'un traitement statistique simple de ces données (6.2.3.2).

6.2.3.1 - L'organisation en amont du recueil des données secondaires : un garde-fou dans la gestion du temps du traitement des données recueillies

Nous savions que nous allions recueillir un matériau très riche, sans pouvoir anticiper quel allait en être le contenu précis⁷⁶. En revanche, nous nous sommes fixés une ligne de conduite pour éviter de perdre beaucoup de temps (Turgeon et Berntachez, 2009) : ne pas chercher à utiliser l'ensemble des données pour notre analyse. En effet, avoir accès à des données secondaires pour 1310 PME représente une belle opportunité et il peut être facile de tomber dans le piège de vouloir utiliser toutes les variables initiales,

⁷⁶ Bien sûr, nous savions globalement quel allait être le contenu des informations que nous allions recueillir, ce qui nous a d'ailleurs conduit à solliciter les banques et qui nous a permis de formuler des questions de recherche.

qui sont trop nombreuses. Ainsi, nous avons rédigé en amont, des questions qui illustrent les variables de contrôle retenues pour définir les caractéristiques de la PME transfrontalière (encadré 4).

Question 1 : Combien d'entreprises travaillent à l'international ?

Question 2 : Combien d'entreprises travaillent au niveau transfrontalier ?

Question 3 : Quelle est la part du chiffre d'affaires dédié à l'activité internationale ?

Question 4 : Quelles est la part du chiffre d'affaires dédié à l'activité transfrontalière ?

Question 5 : Dans quelle mesure la taille de l'entreprise affecte l'activité internationale et transfrontalière ?

Question 6 : Est-ce que certains secteurs d'activité sont plus représentés au niveau international ?

Question 7 : Est-ce que certains secteurs d'activité sont plus représentés au niveau transfrontalier ?

Question 8 : Les entreprises internationales (hors UE) étaient-elles d'abord impliquées dans un commerce international plus proche ?

Question 9 : Quel est l'âge moyen des entreprises internationales ?

Question 10: Quel est l'âge moyen des entreprises transfrontalières ?

Question 11 : Quel est le lieu de naissance des dirigeants de PME transfrontalière ?

Question 12 : Dans quelle mesure le niveau d'études du dirigeant influe-t-il sur l'activité internationale et transfrontalière de l'entreprise ?

Question 13 : Quel est le lien entre aide publique (logistique, technique, financière) et développement transfrontalier de la PME ?

Encadré 4 : Questions établies en amont du recueil de données secondaires quantitatives de la banque.

L'objectif de cette section est d'étudier les caractéristiques particulières des PME transfrontalières qui constituent notre panel. Pour ce faire, nous avons choisi de nous intéresser dans un premier temps aux PME internationales. Tout d'abord parce que le transfrontalier est de facto une activité internationale et ensuite, parce que la comparaison nous permet de mettre en tension les généralités liées à l'internationalisation (proche ou éloignée géographiquement) tout autant que les singularités transfrontalières (Vigour, 2005). Ainsi, en confrontant les caractéristiques liées au développement international aux caractéristiques liées au développement transfrontalier, nous pourrions identifier quelles sont les particularités des PME transfrontalières. Cette démarche conditionne la forme des résultats présentés plus en aval de cette section : nous ferons d'abord une monographie⁷⁷ pour chaque cas (internationalisation éloignée et transfrontalière) pour ensuite rendre plus lisible les spécificités transfrontalières.

6.2.3.2 - Le choix d'une démarche statistique simple pour le traitement des données recueillies

D'une manière générale, il apparaît pertinent de considérer dans un premier temps la démarche descriptive et multidimensionnelle en ce qui concerne l'analyse des données recueillies. Elle paraît présenter un certain nombre d'avantages notamment concernant le temps affecté à traiter ces données et surtout, constitue la première étape de tout travail statistique. La démarche descriptive adoptée est « *autosuffisante à la fois sur le plan théorique et sur le plan méthodologique* » (Lebart, 1989, p.22).

⁷⁷ La monographie est l'étude qui se limite à un sujet précis. Ici il y a une monographie qui s'intéresse à l'environnement international des PME et une autre qui se limite au contexte transfrontalier.

Nous nous sommes focalisés sur « *le dépouillement traditionnel de données d'enquête met en œuvre des techniques simples, éprouvées, faciles à interpréter* » (*ibid*, p.22) qui nous permettent de quantifier un phénomène et de mettre en évidence des variables qualitatives ou quantitatives prises deux à deux avec par exemple le calcul de pourcentages ou de moyennes.

Nous avons conscience que des méthodes statistiques plus avancées nous permettraient d'établir des relations plus élaborées mais nous avons fait le choix de nous en tenir à une démarche descriptive simple ; cette ADS venant compléter d'une part une enquête par observation non-participante et d'autre part une enquête par voie d'entretiens semi-directifs. En outre, cette méthode statistique simple est suffisante pour répondre aux questions posées (encadré 4) .

6.2.4 - Un traitement chronophage du riche matériau recueilli

Le matériau recueilli a pris la forme d'un fichier Excel pour chacun des neuf portefeuilles clients. Nous n'avons eu accès qu'à une version papier qu'il a fallu traiter « à la main ». Nous avons donc analysé le fichier de 1310 comptes bancaires. Nous avons organisé ce traitement des données en cinq étapes (tableau 29).

Tableau 29 : Organisation du traitement des données quantitatives secondaires recueillies.

Etape 1	Nous avons identifié pour chaque entreprise si elle avait une activité internationale
Etape 2	Nous avons isolé les entreprises qui se développaient en Espagne
Etape 3	L'information d'un développement transfrontalier n'existant pas dans le fichier Excel, avons demandé au conseiller qui connaît parfaitement ses clients si l'activité en Espagne se limitait à la NAEN
Etape 4	Après avoir obtenu la liste des PME transfrontalières, nous avons pu rassembler des informations les concernant
Etape 5	Comparaison de la tendance transfrontalière avec la tendance de la totalité de l'échantillon.

Nous nous sommes familiarisés avec le matériau recueilli et l'avons « nettoyé » : nous avons regroupé les informations par thématique (encadrés 5, 6, 7) pour pouvoir trouver facilement les éléments nous permettant de répondre à nos questions (encadré 4).

Dirigeant de PME	
- Date et lieu de naissance	- Niveau d'études
- Coordonnées téléphoniques et adresse	- Métier
- Situation matrimoniale	- Employeur
- Situation familiale	- Ancienneté dans l'entreprise

Encadré 5 : Données secondaires recueillies concernant le dirigeant d'entreprise.

Situation financière personnelle du dirigeant	
- Salaires perçus - Pensions perçues - Pensions versées - Revenus mobiliers - Revenus immobiliers - Charges locatives - Mensualités crédit immobilier - Mensualités crédit consommation - Avoirs financiers : disponibles, moyen terme, long terme	- Patrimoine immobilier - Produits bancaires détenus - Assurances souscrites - Note de risque bancaire - Historique des échanges (courriers, mails) - Compte rendu de chaque RDV - Fichage FCC/FICP - Solde moyen compte dépôts - Nombre de jours annuels débiteurs - Dettes du Trésor

Encadré 6 : Données secondaires recueillies concernant la situation financière personnelle du dirigeant.

PME	
Fiche d'identité - Les renseignements juridiques : activité/code NAF, siège social, n°SIREN, forme juridique, capital social, date d'immatriculation, nationalité - Les chiffres clés : effectif, chiffre d'affaires, résultat net, identité des dirigeants, le nombre d'actionnaires et de filiales, extrait des mentions du dépôt légal, actes et statuts - Provenance des fournisseurs - Pays d'exportation	Statuts - Les dispositions générales : forme juridique, dénomination, siège, durée, objet - Le capital social et sa répartition entre les associés : nombre et valeur de chaque part, modalités de cession - Copie des actes : procès verbaux d'assemblées (ordinaires, extraordinaires, mixtes), augmentation de capital, changement de dirigeants

Santé financière

- Evolution du chiffre d'affaires et rentabilité
- Score AFDC (probabilité de défaillance)
- Endettement de l'entreprise
- Poids du remboursement des emprunts
- Ratios financiers
- Eléments juridiques : année de création, dépôt des comptes, procédure collective en cours
- Eléments du bilan simplifié et du compte de résultat

Encadré 7 : Données secondaires recueillies concernant la PME.

6.3 - Présentation des résultats : une meilleure connaissance des spécificités de la PME transfrontalière

Nous avons organisé la présentation de nos résultats en deux temps, selon le tableau suivant (tableau 30) : Nous avons d'abord regroupé tous les résultats portant sur les entreprises exportatrices puis sur les entreprises transfrontalières avant de comparer ces résultats pour en faire une synthèse.

Tableau 30 : Organisation de la présentation des résultats.

Etape	Résultat	Questions soulevées	Présentation
1	R1	1 ; 3 ; 5	Monographie internationale
	R2	6	
	R3	12	
	R4	9	
	R5	2 ; 4 ; 5	
	R6	7	Monographie transfrontalière
	R7	12	
	R8	10	
	R9	8	
	R10	11	
	R11	13	
2	Synthèse des résultats		Comparaison

Résultat 1 : Plus la PME est de taille importante, plus la répartition du chiffre d'affaires à l'international est élevée.

Pour présenter ce résultat, il nous faut clarifier deux points : le classement des entreprises selon leur taille ainsi que les variables qui déterminent l'implication à l'international des PME.

Présentons dans un premier temps la classification des entreprises selon leur taille.

Nous avons évoqué plus en amont de la thèse (1.1.2), le classement des entreprises selon leur taille. C'est un point que nous n'avons jusqu'ici que rapidement évoqué puisque dans cette thèse, nous retenons sous la dénomination PME aussi bien les PME elles-mêmes que les microentreprises. Nous avons fait ce choix pour deux raisons. D'abord parce que dans la littérature, quand il est question de PME, il n'est généralement pas fait de distinction entre les entreprises citées ci-dessus, ce qui fait que notre revue de littérature concerne l'ensemble de ces PME. Ensuite, parce que dans les banques, les conseillers ont la gestion des comptes bancaires des PME, qu'elles soient des PME ou des microentreprises. Ce sont les centres d'affaires entreprises qui généralement ont la gestion des comptes des entreprises de taille intermédiaire et des grandes entreprises.

Pour les besoins de l'analyse des données secondaires et pour mettre en valeur certains résultats, nous ferons une distinction sur la taille des PME ce qui justifie le fait que nous détaillions maintenant le classement des entreprises.

C'est l'article 51 de la loi n°2008-776 du 4 août 2008 de modernisation de l'économie (LME) qui introduit un classement des entreprises en quatre catégories, pour les besoins de

l'analyse statistique : les microentreprises (MIC), les petites et moyennes entreprises (PME), les entreprises de taille intermédiaire (ETI) et les grandes entreprises (GE).

Le décret n° 2008-1354 du 18 décembre 2008 précise les critères permettant de déterminer l'appartenance à une catégorie d'entreprises :

- une microentreprise est une entreprise dont l'effectif est inférieur à 10 personnes et dont le chiffre d'affaires ou le total du bilan annuel n'excède pas 2 millions d'euros ;
- une PME est une entreprise dont l'effectif est inférieur à 250 personnes et dont le chiffre d'affaires annuel n'excède pas 50 millions d'euros ou dont le total de bilan n'excède pas 43 millions d'euros ;
- une ETI, entreprise de taille intermédiaire, est une entreprise qui n'appartient pas à la catégorie des PME, dont l'effectif est inférieur à 5000 personnes et dont le chiffre d'affaires annuel n'excède pas 1 500 millions d'euros ou dont le total de bilan n'excède pas 2 000 millions d'euros ;
- une grande entreprise est une entreprise qui ne peut pas être classée dans les catégories précédentes.

Clarifions maintenant les variables qui déterminent l'implication internationale des PME.

Nous nous sommes dans un premier temps référés à l'INSEE qui considère l'implication à l'international par le seul biais de l'exportation. Cependant, nous nous sommes rendus compte que les banques envisageaient le développement international d'une manière supplémentaire : par la provenance internationale des fournisseurs.

En effet, nous avons été étonnés de la part très importante des entreprises composant notre panel qui était impliquée à l'international ; raison pour laquelle nous avons identifié les variables internes à la banque qui permettent de les classer ainsi. Il nous paraît intéressant de prendre en considération ce deuxième canal d'internationalisation dans la présentation de nos résultats pour deux raisons principales.

La première est que la littérature envisage aussi l'internationalisation par la provenance des fournisseurs et la deuxième est qu'il s'agit d'une réalité économique sur laquelle nous ne voulons fermer les yeux. Aussi, les entreprises dites transfrontalières ne sont pas uniquement les entreprises qui vendent de l'autre côté des Pyrénées mais sont aussi celles qui ont des fournisseurs.

Nous présentons dans le tableau 31, la répartition des entreprises de notre panel impliquées à l'international selon leur taille.

Tableau 31 : répartition des entreprises impliquées à l'exportation selon leur taille.

Catégorie d'entreprises	Nombre d'entreprises	Nombre d'entreprises exportatrices	Part des entreprises exportatrices (en %)	Taux d'exportation moyen (en %) ⁷⁸	Nombre d'entreprises à l'international : exportations et fournisseurs	Part des entreprises à l'international : exportations et fournisseurs (en %)
GE + ETI	10	8	80%	24,3%	9	90%
PME hors MIC	444	152	34,2%	22,6%	338	76%
MIC	856	82	9,6%	27,1%	23	2,7%

Ainsi, notre panel est composé de 444 PME. 34,2% d'entre elles ont exporté en 2019 et leur taux moyen d'exportation est de 22,6%.

Aussi, la majorité des entreprises représentées sont des microentreprises dont 9,6% d'entre elles exportent avec un taux d'exportation de 27,1%.

Enfin, notre panel est composé de 10 grandes entreprises et entreprises de taille intermédiaire. 80% d'entre elles ont exporté en 2019 et leur taux moyen d'exportation est de 24,3%.

Il en résulte que la taille de l'entreprise a une influence positive sur l'activité internationale.

La littérature nous en explique les raisons :

⁷⁸ Selon l'INSEE, le taux d'exportation est la part du chiffre d'affaires (CA) à l'export dans le chiffre d'affaires total.

les entreprises de petite taille sont davantage exposées aux risques internationaux et à leurs conséquences du fait de la faiblesse de leurs ressources humaines, financières et juridiques (Knight et Liesch, 2002 ; Islam et Tedford, 2012 ; Verbano et Venturini, 2013 ; Marcelino-Sadaba *et al.*, 2014 ; Dominguez et Mayrhofer, 2016). De ce fait et parce qu'un échec leur serait fatal, la plupart de ces petites structures ne peuvent se permettre de planifier une stratégie d'internationalisation (Dominguez et Mayrhofer, 2018).

Ces résultats sont conformes ceux présentés par l'INSEE en septembre 2020 après une étude menée en 2018⁷⁹ (figure 10). Cette convergence des résultats est un signal positif envoyé quant à la représentativité statistique de notre panel.

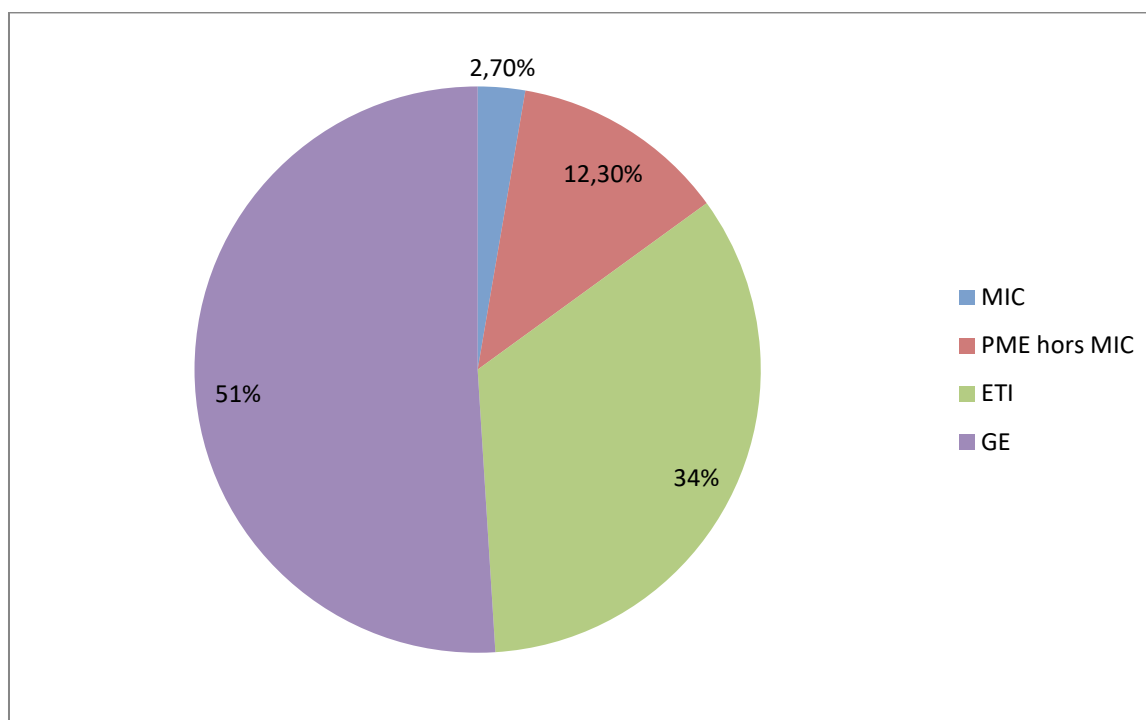


Figure 10 : Répartition du CA à l'exportation selon la catégorie d'entreprises en 2017 (%), selon l'Effort financier de l'Etat en faveur des petites et moyennes entreprises, annexé au projet de loi de finances pour 2021.

⁷⁹ Entreprises exportatrices selon la taille de l'entreprise en 2018, INSEE.

Si nous dépassons le seul prisme des exportations pour déterminer l'internationalisation des PME et que nous y intégrons la provenance des fournisseurs, le lien positif entre taille de l'entreprise et activité internationale est aussi établi. En effet, plus la taille de l'entreprise est importante, plus la part des entreprises à l'international (exportations et fournisseurs) est élevée.

Nous ne tenons pas compte des informations recueillies pour les 10 GE et ETI de notre panel dans la mesure où elles ne sont pas des PME et n'entrent donc pas dans notre champ d'investigation. Ainsi, les résultats exposés ci-après sont issus de l'étude de 1300 fichiers clients –PME/MIC, que nous regroupons sous la dénomination PME.

Résultat 2 : Les PME internationales couvrent un champ d'activités relativement étroit, en cohérence avec l'implantation régionale de leur siège social.

Les banques ont recours à la classification de l'activité principale des entreprises établie par l'INSEE : la NAF. Elle est élaborée pour faciliter l'organisation de l'information économique et sociale. Cette information recueillie pour l'ensemble du panel nous permet d'avoir une vue d'ensemble de l'activité des entreprises locales (tableau 32).

Tableau 32 : Répartition des PME du panel par secteurs d’activités.

Code NAF (section)	Nom de la section	% panel	Nombre PME du panel
A	Agriculture, sylviculture et pêche	4,2%	54
B	Industries extractives	0	0
C	Production manufacturière	0	0
D	Production et distribution d’électricité, de gaz, de vapeur et d’air conditionné	0,5%	5
E	Production et distribution d’eau, assainissement, gestion des déchets et dépollution	0,7%	8
F	Construction	10%	130
G	Commerce ; réparation d’automobiles et de motocycles	6,1%	79
H	Transports et entreposage	5,3%	68
I	Hébergement et restauration	19,2%	251
J	Information et communication	8,7%	113
K	Activités financières et d’assurance	2,7%	34
L	Activités immobilières	5%	65
M	Activités spécialisées, scientifiques et techniques	2,9%	38
N	Activités de services administratifs et de soutien	0	0
O	Administration publique	0	0
P	Enseignement	0,5%	7
Q	Santé humaine et action sociale	19%	249
R	Arts, spectacles et activités récréatives	7,5%	98
S	Autres activités de services	4,6%	60
T	Activités des ménages en tant qu’employeurs ; activités indifférenciées des ménages en tant que producteurs de biens et services pour usage propre	3,1%	41
U	Activités extra-territoriales	0	0

La plus grande proportion des PME de notre panel est investie dans une activité d'hôtellerie-restauration ce qui est très cohérent avec sa position géographique : le Pays Basque est une région très touristique. D'autre part, les comptes professionnels des activités liées à la santé (médecins, dentistes, infirmiers, sages-femmes) constituent également 19% de la totalité des comptes professionnels.

Les banques A et B étant des banques plutôt citadines, elles comptent dans leurs livres les affaires des médecins de ville. En outre, la construction est aussi très représentée puisque le marché immobilier basque se développe surtout en périphérie de Bayonne (Pays Basque intérieur et sud des Landes). Intéressons nous plus spécifiquement aux domaines d'activités des PME internationales de notre panel (figure 11).

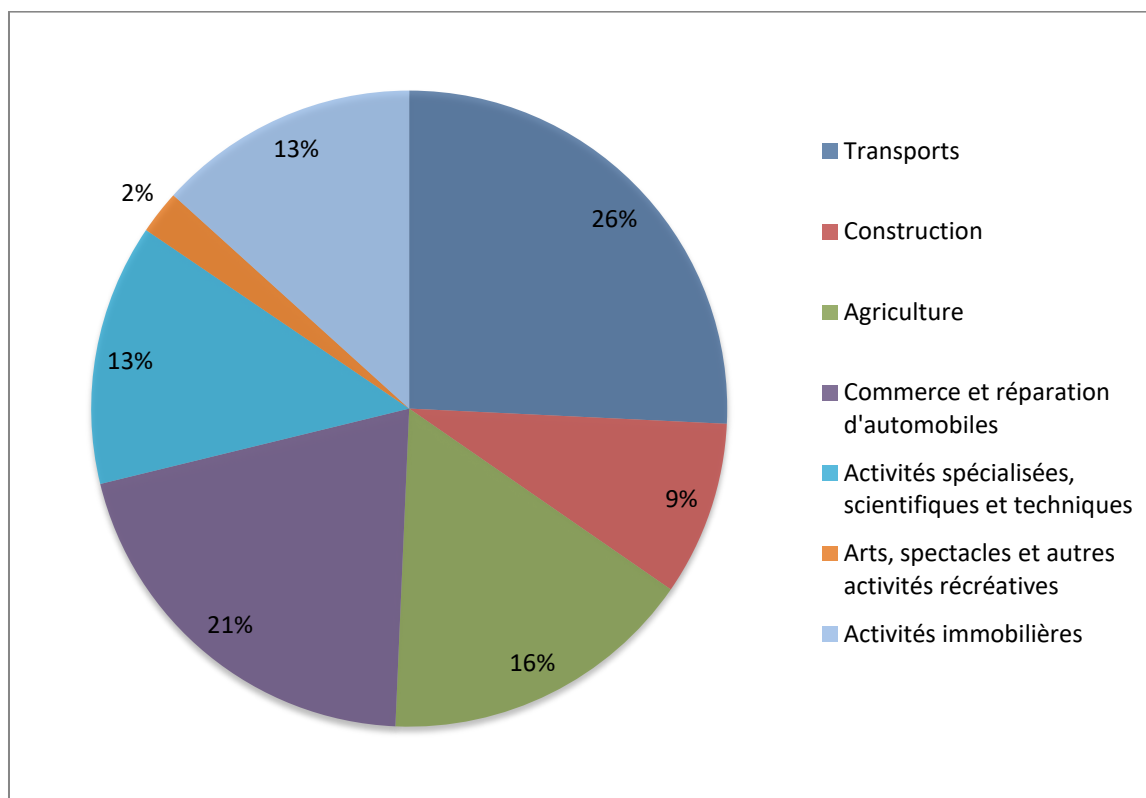


Figure 11 : Répartition de l'activité des PME internationales de notre panel par secteurs d'activité.

La répartition de l'activité est différente en ce qui concerne les PME internationales. D'abord, à l'international, les secteurs d'activités représentés sont beaucoup moins nombreux en comparaison au panel complet : 7 secteurs d'activité à l'international contre 16 sur l'ensemble du panel. Ensuite, les PME internationales sont plutôt orientées vers les métiers de transport (transit vers l'Espagne puis Afrique du Nord), de commerce et réparation d'automobiles (expertise française), d'agriculture, d'activités spécialisées, scientifiques et techniques (notamment grâce à l'activité aéronautique) et l'activité immobilière (surtout avec la vente de biens immobiliers exceptionnels sur les communes de Biarritz, Bidart et Arcangues).

Résultat 3 : Le développement international des PME nécessite des compétences : la majorité des dirigeants de PME internationales est au moins diplômé d'un Bac +3.

Nous avons eu accès au niveau d'études de l'ensemble des dirigeants du panel et pouvons ainsi le comparer au niveau d'études des dirigeants de PME internationales (tableau 33).

Tableau 33 : Répartition des entreprises du panel et des entreprises exportatrices par niveaux d'études.

Niveau d'études	Panel (nombre et proportion)		PME internationales (nombre et proportion)	
CAP/BP	203	15,7%	37	10,2%
Bac	393	30,2%	71	19,7%
Bac +3	233	17,9%	82	22,7%
Bac +5 et plus	471	36,2%	171	47,4%
Total	1300	100%	361	100%

La majorité des dirigeants du panel a tout au plus un diplôme de baccalauréat (45,9%). Ce qui signifie que l'expertise acquise par des études universitaires n'est pas un pré requis pour entreprendre.

Notons également que 36,2% des dirigeants du panel ont un Bac +5 principalement grâce aux activités de santé et d'activités spécialisées, scientifiques et techniques avec notamment le technopôle de Bidart (64). En revanche, près de la moitié des dirigeants des PME internationales a au moins un Bac +5 alors que les dirigeants diplômés du baccalauréat maximum ne représentent plus que 29,9% d'entre eux. La conclusion à cela est que le développement international demande des compétences particulières, non acquises par l'expérience.

Résultat 4 : L'âge moyen du dirigeant d'entreprise internationale est plus élevé que l'âge moyen des dirigeants de l'ensemble du panel. Il en est de même pour l'ancienneté moyenne de l'entreprise internationale.

En complément des compétences universitaires requises pour s'engager dans un développement international, nous avons voulu vérifier si ce développement nécessitait en outre, l'acquisition de savoirs liés à l'expérience entrepreneuriale ; c'est-à-dire si les dirigeants de PME développaient leur activité internationale après avoir acquis de l'expérience au fil des années sur leur marché. (tableau 34).

Tableau 34 : Age moyen des dirigeants et ancienneté moyenne de l'entreprise – une comparaison des dirigeants du panel et des entreprises internationales.

	Âge moyen	Ancienneté moyenne entreprise
Dirigeant entreprises panel	38 ans	11 ans
Dirigeant entreprises internationales	49 ans	16 ans

Les dirigeants d'entreprises internationales sont plus âgés que les autres et dirigent leur entreprise depuis plus longtemps. Ainsi, il faut une certaine expérience (ou des fonds suffisants et une taille critique acquise au fil des années) pour s'internationaliser.

Au-delà de nous intéresser à l'internationalisation des entreprises, nous voulons mettre en lumière que le développement transfrontalier des entreprises ne relève pas d'une stratégie d'internationalisation. C'est l'objet des résultats 5 à 11 que nous allons juxtaposer aux résultats exposés ci-dessus.

Résultats 5 : Plus l'entreprise est de petite taille, plus elle est représentée dans la part des PME transfrontalières et plus son taux d'engagement transfrontalier est élevé.

Nous avons vu que la taille de l'entreprise a un lien positif sur l'internationalisation (résultat 1). En effet, l'internationalisation nécessite des moyens financiers et humains coûteux dont ne disposent pas les plus petites structures. Nous avons voulu vérifier s'il en était de même pour les entreprises transfrontalières (tableau 35), afin de vérifier si le développement transfrontalier implique des moyens tout aussi coûteux.

Tableau 35 : répartition des entreprises transfrontalière selon leur taille.

Catégorie d'entreprises	Nombre d'entreprises	Nombre d'entreprises transfrontalières	Part des Entreprises transfrontalières (en %)	Taux d'engagement transfrontalier moyen (en %) ⁸⁰
GE + ETI	10	0	0%	NC
PME hors MIC	444	45	10,16%	5,70%
MIC	856	233	27,22%	38,90%

Les entreprises de petite taille (MIC) sont les entreprises les plus engagées au niveau transfrontalier, que se soit en proportion (27,22%) ou en ce qui concerne la part du CA consacré au transfrontalier (38,90%).

Nous en déduisons que le transfrontalier ne relève pas d'une stratégie d'internationalisation qui requière des compétences et moyens financiers et humains dont ne disposent pas les plus petites structures.

D'autre part, le développement transfrontalier est permis par l'appartenance à un réseau et par une veille du marché du dirigeant qui est bénéficie d'une grande proximité à bien des égards (géographique, structurelle, etc.)

Résultat 6 : Les entreprises transfrontalières couvrent un champ d'activités relativement large, en cohérence avec l'implantation régionale de leur siège social (technicité et histoire).

⁸⁰ Le taux d'engagement transfrontalier est la part du chiffre d'affaires transfrontalier dans le chiffre d'affaires total.

En récoltant les informations du panel, nous avons constaté que la répartition de l'activité transfrontalière par secteurs d'activités était beaucoup plus éclectique qu'à l'international (figure 12).

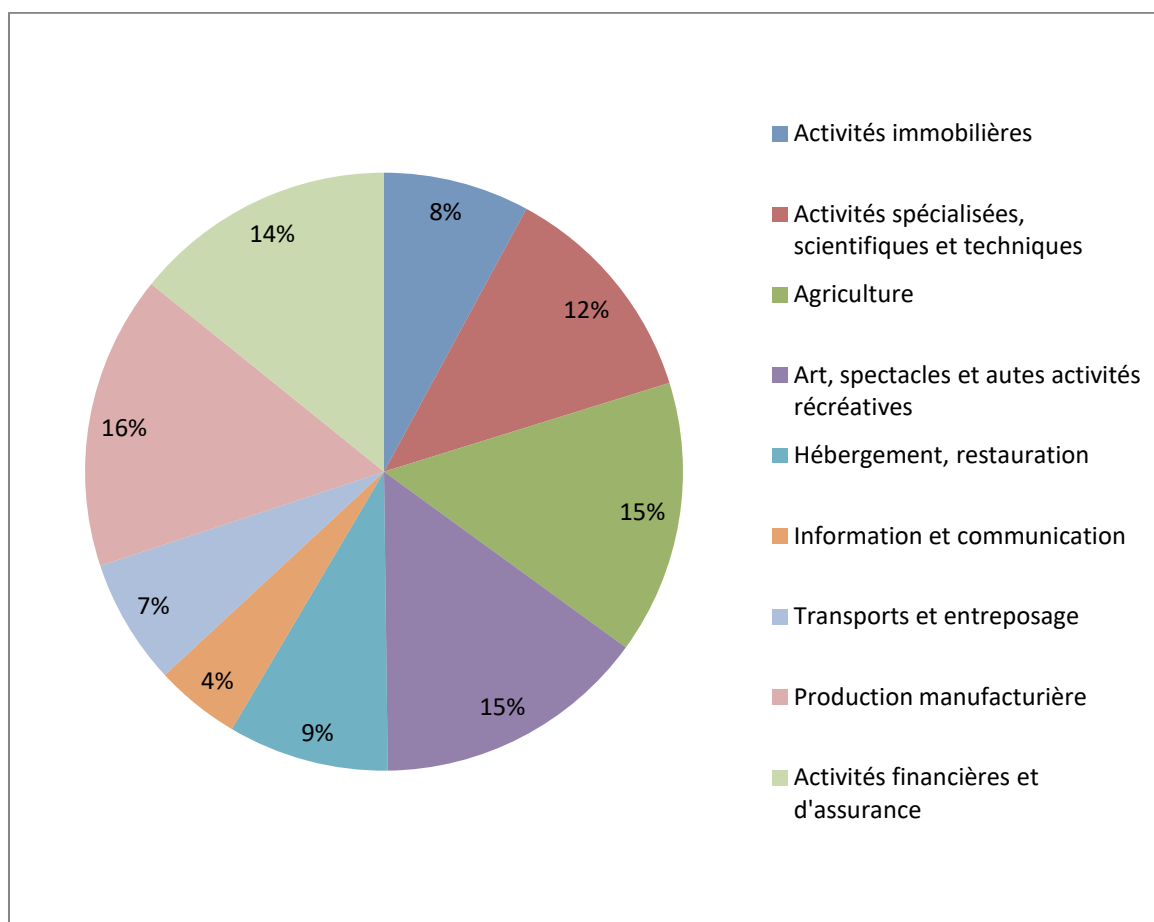


Figure 12 : répartition des PME transfrontalières du panel par secteurs d'activité (%).

La répartition de l'activité transfrontalière est liée à l'aspect historique de la région. En effet, la majorité de l'activité transfrontalière est orientée autour des activités immobilières et financières (22,1%).

La première raison historique aux placements financiers transfrontaliers, qui a fortement impacté les banques françaises, est liée à l'organisation terroriste basque ETA (Euskadi Ta Askatasuna qui signifie Pays Basque et Liberté) qui a été fondée à Bilbao (Espagne) en 1959,

initialement pour lutter contre la dictature franquiste. Ce groupe a petit à petit évolué en faveur d'un groupe terroriste indépendantiste basque. ETA avait besoin de fonds pour financer l'achat d'armes et la subsistance de ses militants clandestins.

La détention de fonds était aussi importante pour avoir une emprise forte sur les basques qui, en échange d'argent acceptaient de dissimuler des armes et de donner des informations au groupe. Pour se financer, l'ETA avait mis en place un « impôt révolutionnaire » qui visait les plus grandes entreprises et les familles fortunées. L'ETA fixait un montant à payer en fonction de la taille de l'entreprise, l'avertissait par courrier et en cas de non-paiement, n'hésitait pas à procéder à des assassinats. Il en était de mêmes pour les familles aisées. Pour échapper à cet « impôt révolutionnaire », certains de ces industriels s'installaient de l'autre côté des Pyrénées ou du moins, y plaçaient une partie de leur fortune. Bien que cette organisation ait annoncé en 2011 la fin de cette extorsion et un cessez-le-feu permanent, une méfiance des dirigeants d'entreprises basques-espagnols persiste à propos de cet « impôt » dans la mesure où à la fin des années 90 il y avait eu une trêve.

La deuxième raison historique à l'activité immobilière transfrontalière est liée à la pression immobilière en Gipuzkoa⁸¹. L'immobilier autour de la ville de Saint-sébastien est très cher (prix au m2 le plus élevé d'Espagne) alors beaucoup investissent en France.

La troisième raison à la forte activité financière transfrontalière est plus opaque : elle est liée à la fiscalité. En effet, à partir du 1^{er} juillet 2005, 22 des 25 Etats membres de l'Union Européenne (UE) appliquent un échange automatique d'informations sur les revenus de l'épargne des non-résidents faisant partie de l'UE.

⁸¹ Le Gipuzkoa est l'un des trois provinces de la communauté autonome du Pays Basque, dans le Nord de l'Espagne. Sa capitale est Saint-Sébastien.

Chaque Etat membre doit informer les autres des intérêts et produits de cessions qu'il verse à des particuliers résidant dans un autre Etat membre.

Sont donc concernés les clients espagnols, résidants en Espagne et qui perçoivent des intérêts de créances ou revenus assimilés en France.

Concrètement, la banque procède à la déclaration des revenus (Déclaration Directive Espagne) auprès du Trésor français qui le transmet au Trésor du pays de résidence du client (en l'espèce l'Espagne). Un double de cette déclaration sera transmis au client pour lui permettre de procéder à sa propre déclaration selon la législation espagnole.

L'administration fiscale espagnole sera informée des paiements effectués en France et pourra contrôler que les sommes en cause subissent la fiscalité espagnole en vigueur. Le fait que la banque procède à la déclaration des revenus auprès du Trésor Public ne modifie en rien les déclarations faites par le résident espagnol vis-à-vis de son administration fiscale : le client continue de déclarer, selon les règles fiscales espagnoles et selon les formulaires fiscaux existants, les revenus qui doivent l'être. Cependant, tous les placements financiers n'entrent pas dans le champ de cette Directive. Ainsi, les intérêts et produits de cession de certains produits perçus par les clients espagnols ne pourront pas être contrôlés par l'administration fiscale espagnole puisqu'elle n'est pas informée par le fisc français des sommes perçues. On parle de placements « hors champ ».

Les produits dans le champ de cette Directive sont :

- ceux qui génèrent des intérêts sur : les comptes d'épargne administrés (PEL, CEL, CSL, PEP, LDD), les comptes à terme ou à vue, les coupons en devises ;

- ceux qui génèrent des coupons d'obligations, des coupons d'intérêts distribués par les OPCVM quel que soit le taux d'investissement en créances et donc y compris les OPCVM composé de moins de 40% de créances, les TCN ;
- ceux qui génèrent des produits de bons ou contrats de capitalisation (bons de caisse, bons d'épargne, etc.)

Tous les autres placements sont hors champ de cette Directive ; ce qui signifie que si le client souscrit un placement hors champ (typiquement les actions), il doit bien évidemment le déclarer à l'administration fiscale espagnole, mais s'il ne le fait pas, le Trésor espagnol ne pourra procéder à aucun contrôle et donc à aucune sanction. Prenons l'exemple d'un OPCVM : quand il est hors champ, ni les revenus qu'il génère, ni les plus-values de cession qui peuvent en découler ne donnent lieu à l'émission d'un Imprimé Fiscal Unique (IFU) Directive Epargne. Tandis que quand un OPCVM est dans le champ, tous les revenus et cessions qu'il génère sont systématiquement déclarés sur l'IFU Directive.

Ces produits hors champ sont des produits qui connaissent un franc succès auprès des banques. D'ailleurs la plupart des établissements bancaires ont un employé spécialisé des non-résidents fiscaux.

A titre d'exemple, et pour souligner l'importance de ce phénomène : l'agence de St Jean de Luz d'une des deux banques étudiées⁸², est l'agence qui abrite un conseiller bancaire spécialisé dans la gestion de la clientèle transfrontalière.

⁸² Nous ne précisons pas le nom de l'établissement bancaire dans la mesure où cette clientèle fait polémique pour les risques évidents de blanchiment qu'elle fait courir au banquier. Elle implique une gestion très rigoureuse, spécifique et chronophage. Les banques ne peuvent discriminer cette clientèle en vertu de la libre circulation des capitaux qui est un principe fondamental du marché unique. En revanche, la liberté contractuelle permet de refuser une entrée en relation sans se justifier.

Cette clientèle constitue 23,71% de la clientèle totale de l'agence et à elle seule, elle détient 72,27% des ressources qui échappent à la Directive (environ 10 000 000€).

Résultat 7 : Les dirigeants d'entreprises transfrontalières ne sont pas particulièrement diplômés ce qui signifie que le développement transfrontalier ne nécessite pas de compétences (universitaires) spécifiques.

Il s'agit du résultat que nous exposons dans le tableau 36.

Tableau 36 : Répartition par niveaux d'études de notre panel et des entreprises transfrontalières.

Niveau d'études	Panel (nombre et proportion)		PME transfrontalières (nombre et proportion)	
CAP/BP	203	15,7%	57	20,5%
Bac	393	30,2%	79	28,4%
Bac +3	233	17,9%	82	29,5%
Bac +5 et plus	471	36,2%	60	21,6%
Total	1300	100%	278	100%

Les tranches de niveaux d'études sont représentées équitablement : ce qui veut dire que le transfrontalier est plus accessible que l'exportation éloignée.

En effet, le transfrontalier se passe des démarches douanières ou de nouvelles stratégies marketing pour séduire un nouveau marché par exemple.

Résultat 8 : Les dirigeants d'entreprises transfrontalières sont jeunes et dirigent des entreprises récentes.

Dans la continuité du résultat 7, nous avons constaté que le développement transfrontalier d'une entreprise était accessible avec moins d'expérience entrepreneuriale (tableau 37). Les dirigeants d'entreprises transfrontalières sont plus jeunes et attendent moins longtemps avant de concrétiser ce projet. D'ailleurs, certains ont démarré leur activité par un développement transfrontalier.

Tableau 37 : Age moyen des dirigeants et ancienneté moyenne de l'entreprise – une comparaison des dirigeants du panel et des entreprises transfrontalières.

	Âge moyen	Ancienneté moyenne entreprise
Dirigeant entreprises panel	38 ans	11 ans
Dirigeant entreprises transfrontalières	34 ans	6 ans

Résultat 9 : Le transfrontalier n'est pas une première étape avant une destination plus éloignée géographiquement.

La littérature nous enseigne depuis les années 70, notamment avec l'approche par étape et plus précisément le modèle Uppsala (Johanson et Vahlne, 1977), que l'internationalisation serait une trajectoire linéaire, séquentielle et prévisible.

En d'autres termes, l'expérience accumulée par une entreprise sur un marché lui permettrait entre autres de s'engager sur un marché plus éloigné (cf section 2.2)

Nous avons donc étudié si le transfrontalier était ainsi une étape préliminaire susceptible de réduire la distance psychologique⁸³ favorisant ainsi un développement international plus éloigné (tableau 38). Les résultats montrent que les entreprises exportatrices n'étaient pas initialement impliquées au niveau transfrontalier⁸⁴. Elles étaient en effet impliquées sur des marchés proches (Espagne, Portugal, Italie, etc,) mais pas au niveau Eurorégional.

Tableau 38 : répartition de la progression géographique du processus d'internationalisation.

Entreprises avec accès à l'historique de leur activité internationale (en nombre)	Entreprises internationales hors UE (en nombre)	Entreprises ayant progressivement éloigné géographiquement leur marché (en nombre)	Entreprises ayant commencé leur processus d'internationalisation au niveau transfrontalier (en nombre)
135	81	75	0

Nous avons souligné qu'aucune PME internationalisée n'a commencé par une expérience transfrontalière. Il s'agit maintenant d'étudier si les PME transfrontalières s'implantent plus loin.

L'ADS ne peut nous permettre de nous prononcer sur l'intention d'internationalisation des dirigeants de PME transfrontalières. L'ADS nous permet cependant de souligner que sur les 278 PME transfrontalières de notre panel, seules 8 ont aussi une activité internationale ce qui représente à peine 2,8% des PME transfrontalières.

⁸³ Plus l'expérience des marchés internationaux s'accroît, plus la distance psychologique qui sépare le dirigeant de PME du marché visé se réduit.

⁸⁴ Nous n'avons pas pu obtenir cette information pour l'ensemble du panel, l'historique ne nous permettant pas systématiquement de remonter aux premiers pas de l'entreprise.

Notre analyse nous conduit à penser que les travaux sur les stratégies d'internationalisation des entreprises ne sont pas applicables dans le champ transfrontalier. En effet, nous avons pu valider les travaux de Johanson et Vahlne, 1977 dans la mesure où la majorité des entreprises exportatrices ont commencé par des pays proches géographiquement.

En revanche, il s'avère que ces entreprises n'ont pas commencé leur processus d'internationalisation par leur région transfrontalière. Ainsi, le transfrontalier ne serait pas, à notre sens, une stratégie d'internationalisation. Bien qu'il relève des marchés étrangers, c'est un processus très différent.

Nous complétons ce résultat dans le chapitre suivant de cette thèse, en interrogeant des dirigeants de PME transfrontalière sur leur intention d'internationalisation plus éloignée (résultat R12-b).

Résultat 10 : Les dirigeants d'entreprises transfrontalières sont majoritairement natifs de la région.

C'est un résultat que nous pouvons particulièrement apprécier en regardant la part des dirigeants d'entreprises du panel natifs de la région (tableau 39).

Tableau 39 : Part des dirigeants d'entreprise transfrontalière natifs de la région.

Part des dirigeants d'entreprise transfrontalière natifs de la région (en %)	Part des dirigeants d'entreprise du panel natifs de la région (en %)
86%	62%

Résultat 11 : L'implication des pouvoirs publics dans le développement transfrontalier est davantage d'ordre juridique et logistique que financier.

Ce n'est pas l'aspect financier qui a un rôle important en ce qui concerne l'aide apportée par les pouvoirs publics. En effet, les PME qui bénéficient de prêts « aidés » (type prêt sur l'honneur) ne sont pas particulièrement impliquées au niveau transfrontalier (tableau 40).

Tableau 40 : Part des prêts aidés destinés aux entreprises transfrontalières.

Nombre de prêts aidés accordés au panel	Part de prêts aidés destinés aux PME transfrontalières
168	13%

Tableau 40 : Part des prêts aidés destinés aux entreprises transfrontalières

Nous avons demandé aux conseillers de demander à leurs clients transfrontaliers s'ils avaient bénéficié d'une aide juridique ou logistique pour se lancer au niveau transfrontalier.

En effet, nous savions que chaque conseiller a l'obligation de recevoir au moins une fois par an ses clients. Ainsi, nous avons pu avoir la réponse à la question « avez-vous bénéficié d'une aide publique pour le développement de votre activité transfrontalière ? » pour pratiquement l'ensemble des entreprises transfrontalières, après 15 mois d'attente (tableau 41).

Tableau 41 : part des entreprises transfrontalières ayant bénéficié d'une aide publique.

Nombre de réponses sur 278 entreprises transfrontalières sollicitées	Nombre d'entreprises transfrontalières ayant bénéficié d'une aide publique	Nombre d'entreprises transfrontalières n'ayant pas bénéficié d'une aide publique
254	178	76

Il en résulte que 70 % des PME transfrontalières ont bénéficié d'un appui juridique ou logistique d'institutions publiques pour développer leurs activités. C'est un résultat qui nous a semblé tout à fait cohérent compte tenu de l'implication des pouvoirs publics dans l'encouragement des échanges transfrontaliers notamment via les programmes européens de coopération transfrontalière (chapitre 2, section 6).

Nous aurions voulu approfondir davantage la thématique du soutien public et de ses formes mais il nous a semblé peu raisonnable de solliciter davantage le CAB.

Ainsi, nous étudions plus précisément l'implication des programmes européens dans le développement des PME transfrontalières lors de nos entretiens semi-directifs (chapitre suivant).

Comparaison des résultats :

Le premier résultat qui nous a été donné à comparer est le nombre d'entreprises exportatrices et transfrontalières : 27,8% des PME du panel ont une activité internationale quand 21,2% d'entre elles ont une activité transfrontalière. Ce résultat constitue un apport théorique important dans la mesure où, à notre connaissance, il n'existe pas dans la littérature un ordre de grandeur des entreprises impliquées dans les échanges transfrontaliers. Cette réflexion met en évidence deux éléments. Tout d'abord l'ampleur des échanges transfrontaliers sur notre territoire : les entreprises qui le composent sont davantage tournées vers des échanges de proximité que vers des échanges de longue distance géographique.

En outre, nous avons pu relever que les entreprises les plus récentes étaient particulièrement concernées par ces échanges de proximité ce qui nous conduit à penser que la part des entreprises transfrontalières sera de plus en plus importante. Ensuite, le deuxième élément que nous relevons est que la thématique transfrontalière est une thématique d'avenir et à explorer pour que la communauté scientifique puisse analyser et comprendre le processus de développement de ces entreprises transfrontalières et également leur apporter des recommandations managériales. En effet, l'internationalisation des entreprises est largement développée dans la littérature alors que la thématique transfrontalière en est à ses balbutiements en science de gestion. C'est une lacune qui nous semble urgent de combler au regard de la réalité économique de notre territoire.

Nous soulignons également que la part des entreprises exportatrices est du même ordre de grandeur que l'étude menée par l'INSEE en 2018 qui précise qu'en moyenne 24,8% des entreprises françaises ont une activité internationale. C'est un élément rassurant en ce qui concerne la représentativité statistique de notre échantillon.

Nous avons pu comparer d'autres résultats pour dessiner les caractéristiques principales du processus d'un développement transfrontalier. Nous avons ainsi pu montrer que la taille de l'entreprise affecte de manière opposée le choix d'un développement transfrontalier ou international (figure 13).

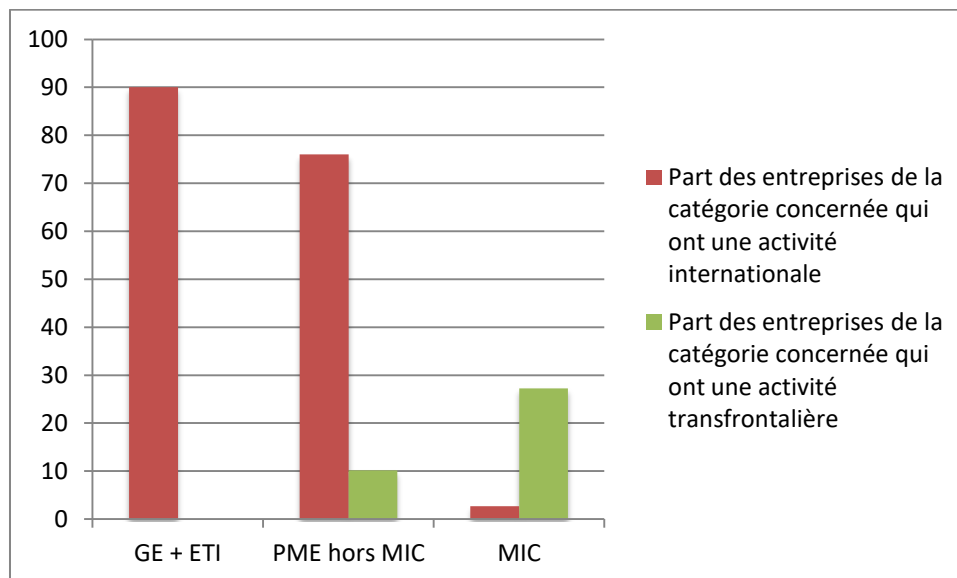


Figure 13 : comparaison de l'influence de la taille de l'entreprise sur la préférence du choix d'un développement international ou transfrontalier.

En effet, les structures les plus grandes sont tournées vers des marchés éloignés quand les structures les plus petites sont davantage tournées vers un développement de proximité ; ce que nous avons pu expliquer plus en amont de cette section par le fait que les entreprises les plus grandes sont mieux dotées en ressources humaines et financières.

Nous avons pu aussi relever que le taux d'engagement international était relativement stable (autour de 25%), indépendamment de la taille de l'entreprise.

En revanche, plus l'entreprise est de petite taille, plus l'implication transfrontalière est aboutie : 38,9% du CA des MIC est réalisé au niveau transfrontalier (ce qui le taux d'engagement transfrontalier/international le plus élevé).

Aussi, nous avons comparé l'âge moyen des dirigeants d'entreprises internationales et transfrontalières (figure 14) ainsi que l'ancienneté moyenne des entreprises qu'ils dirigent (figure 15) ; en prenant comme référence les moyennes du panel.

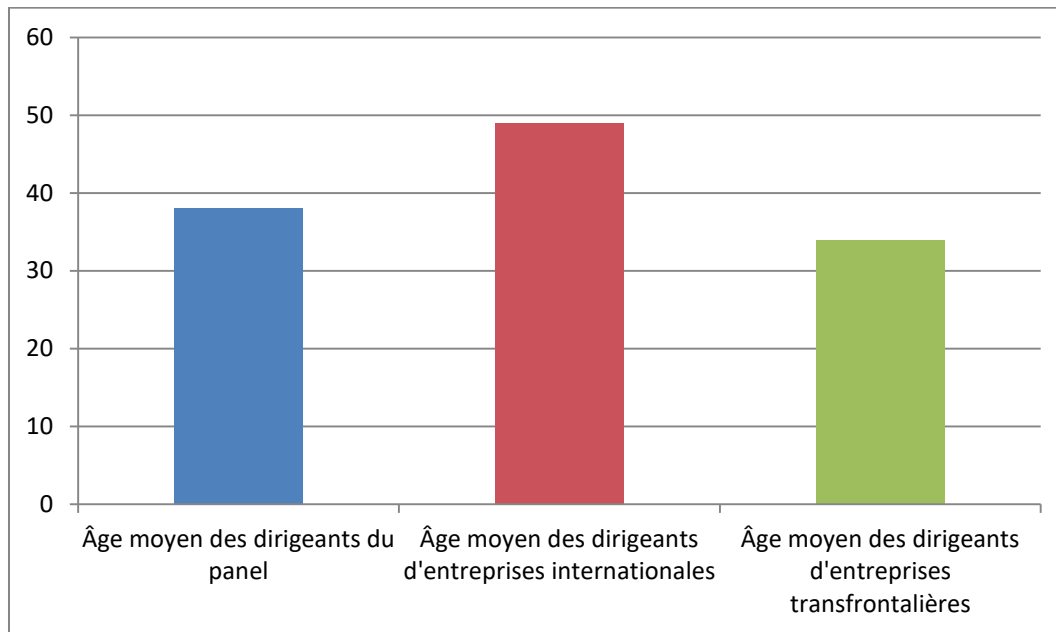


Figure 14 : comparaison de l'âge moyen des dirigeants d'entreprises internationales et transfrontalières.

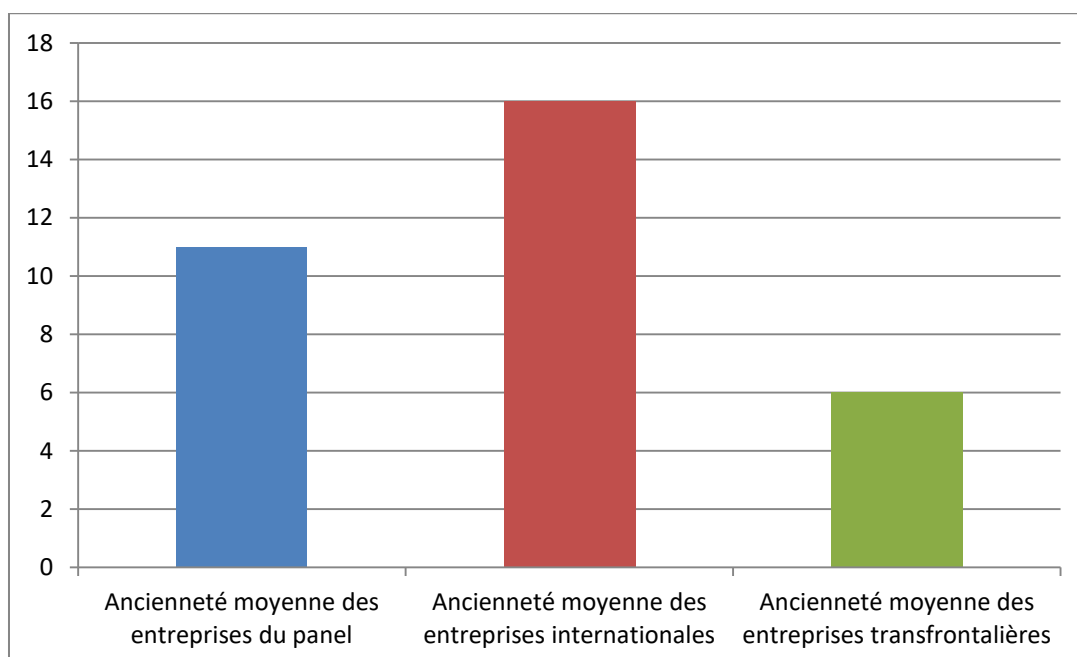


Figure 15 : comparaison de l'ancienneté moyenne des entreprises internationales et transfrontalières.

Il en ressort que la stratégie d'internationalisation (exportations) nécessite des compétences acquises par l'expérience (temps) et que le développement transfrontalier est abordable plus rapidement. Ce dernier est l'expression d'un ancrage territorial qui permet entre autres de bénéficier de l'appui d'un réseau transfrontalier. Il est aussi plus accessible du point de vue des connaissances et compétences à acquérir puisque les dirigeants d'entreprises transfrontalières ne sont pas particulièrement diplômés quand les dirigeants d'entreprises internationales le sont (figure 16).

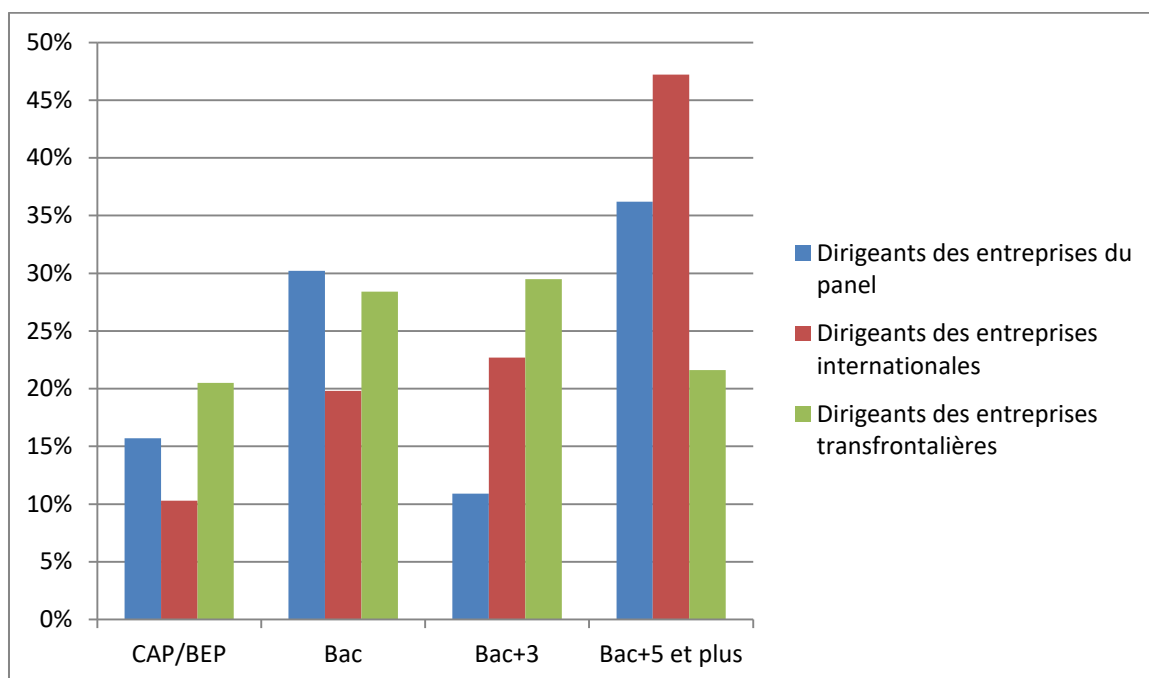


Figure 16 : comparaison du niveau d'études des dirigeants d'entreprises internationales et transfrontalières.

Synthèse des résultats : pour une singularité du développement transfrontalier de la PME.

A la lecture des étapes 1 et 2 de l'exploitation de nos résultats, nous avons pu relever les traits singuliers de la PME transfrontalière :

- L'entreprise transfrontalière est de petite taille ;
- L'implication transfrontalière est globale;
- Le dirigeant transfrontalier est relativement jeune et dirige une entreprise récente ;
- Le dirigeant transfrontalier peut exercer dans des domaines d'activité divers et variés
- Le dirigeant transfrontalier n'est pas particulièrement diplômé ;
- Le dirigeant transfrontalier a besoin d'un appui public pour développer son activité ;
- Le dirigeant transfrontalier est souvent natif de la région ;
- Le transfrontalier n'est pas une première étape avant une destination plus éloignée géographiquement.

Chapitre 7

Entretiens semi-directifs – Analyse des ressources et motivations au service du développement transfrontalier de la PME et étude de la performance transfrontalière

Résumé

Les entretiens semi-directifs consistent à faire parler les acteurs sur les pratiques qui intéressent le chercheur. En l'espèce les ressources et motivations qui sont les prérequis au développement transfrontalier de la PME, le processus même de ce développement ainsi que les performances attendues. Nous avons mené 32 entretiens semi-directifs auprès de dirigeants de PME transfrontalières et de chargés d'affaires bancaires pour qu'ils nous apportent leur expertise sur ces thématiques. La phase suivante consiste à analyser les entretiens et à lancer une procédure d'investigation fine, permettant de répondre adéquatement à notre problématique de recherche : c'est le codage.

Il nous a permis de mettre en forme les 30 résultats de notre étude.

Ce chapitre constitue le dernier volet de cette thèse de doctorat. Il est consécutif dans un premier temps à la revue de littérature et dans un deuxième temps aux observations non participantes et à l'analyse de données secondaires bancaires. Il nous permet d'explorer une autre méthodologie qualitative : les entretiens semi-directifs. Ce chapitre est tourné vers notre problématique de recherche : quels sont les opportunités et les risques des PME transfrontalières en management international ? Pour y répondre, nous avons mené 32 entretiens semi-directifs. En effet, nous avons interrogé 27 dirigeants de PME transfrontalières de l'Eurorégion NAEN et 5 CAB exerçant également en NAEN. L'analyse de données issues d'entretiens semi-directifs est largement développée dans la littérature mais c'est l'ouvrage d'Hervé Dumez⁸⁵ qui est, selon notre appréciation, l'ouvrage le plus abordable et le plus pratique pour traiter le matériau issu des entretiens semi-directifs. En référence à cet ouvrage, nous structurons notre travail autour de trois objectifs :

- analyser les motivations et ressources liées au développement transfrontalier de la PME ;
- comprendre le processus de développement transfrontalier de la PME ;
- apprécier la performance de la PME transfrontalière.

Avant d'en présenter les résultats (7.2), nous détaillons la méthodologie déployée tant d'un point de vue théorique que pratique (7.1).

⁸⁵ « Méthodologie de la recherche qualitative », Hervé Dumez, 2^{ème} édition (mai 2016). Cet ouvrage a reçu le prix EFMD-FNEGE de l'Ouvrage de Management en 2015.

7.1 - Processus de recherche et méthodologie déployée

Nous avons précédemment expliqué que les PME transfrontalières n'ont pas fait l'objet, à notre connaissance, de recherche scientifique. L'intérêt ne réside pas dans le simple fait de le dire mais davantage dans les implications de ce constat pour cette thèse. En effet, pour répondre à notre problématique de recherche, nous avons d'abord fait un long travail de recherche bibliographique pour délimiter les contours de notre sujet et pour nous imprégner des concepts à mobiliser. Jamais dans nos recherches la « PME transfrontalière » apparaît explicitement. De ce fait, à l'issue de cette revue de littérature, nous ne pouvions pas décrire clairement la PME transfrontalière et mettre en lumière ses spécificités ou même en proposer une définition. En revanche, cette revue de littérature nous a permis de nous mettre sur la voie. Avant de rencontrer les dirigeants de PME transfrontalières, nous voulions avoir un premier contact avec eux pour d'une part, compléter les connaissances acquises lors de la revue de littérature, mais également pour pouvoir construire un guide d'entretien abouti à leur adresser lors du temps d'échanges en face-à-face. Raisons pour lesquelles nous avons organisé en amont, deux observations non-participantes et analysé des données secondaires bancaires (figure 17).

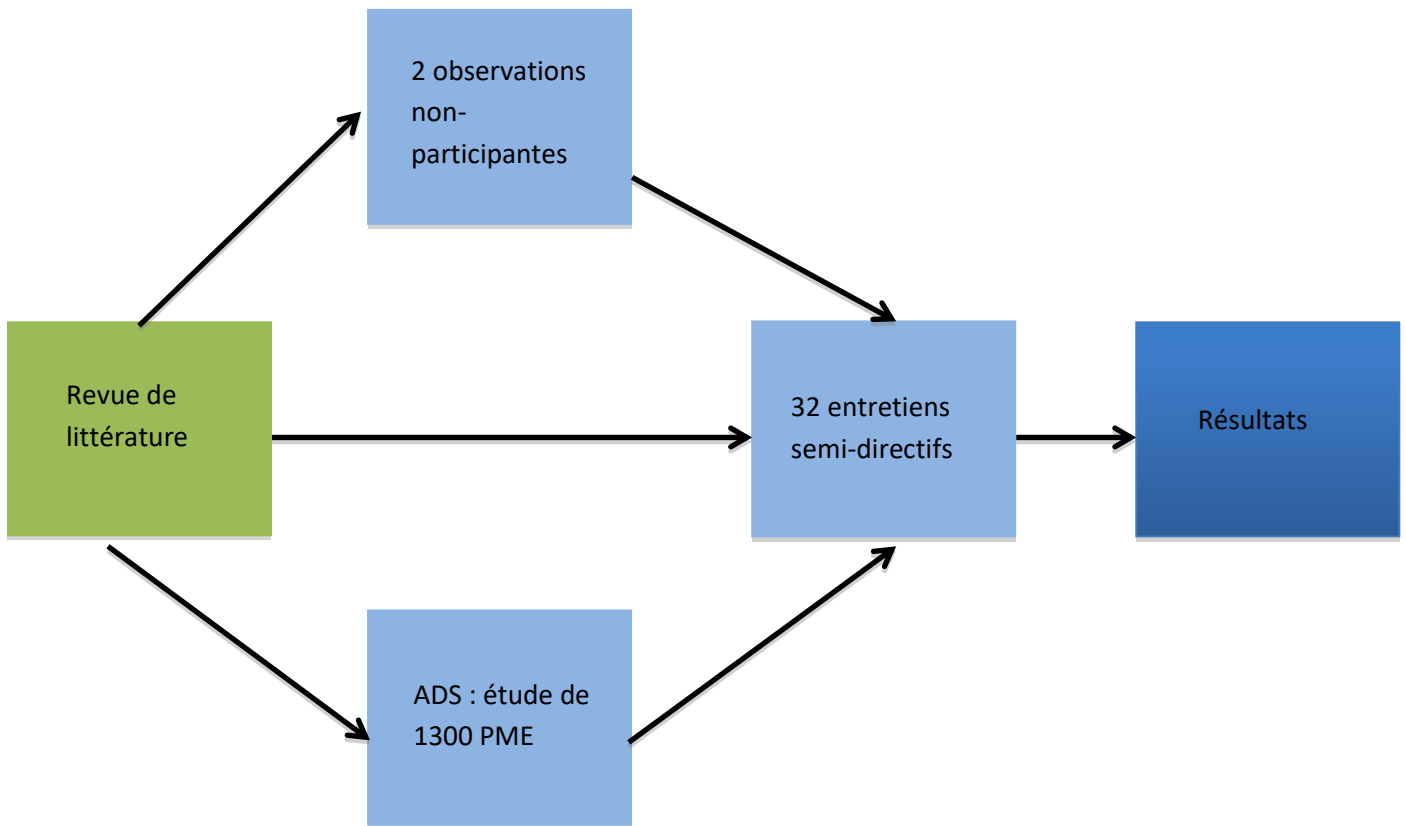


Figure 17 : Organisation de la recherche.

Nous mettons maintenant au service de ce dernier chapitre les connaissances acquises lors de la phase de revue de littérature ainsi que lors des deux premières phases de la partie empirique. Ainsi, la construction de nouvelles connaissances relève d'un processus dynamique (Bruner, 1962) lors duquel la doctorante se sert des travaux antérieurs comme structure en intégrant les observations non-participantes, l'analyse de données secondaires et les interviews pour développer et acquérir de nouvelles connaissances.

Pour justifier la production de nouvelles connaissances scientifiques, nous présentons en détails la méthodologie employée. Nous justifions le choix des répondants sollicités (7.1.1) puis les présentons (7.1.2).

Nous détaillons ensuite la construction du guide d’entretien utilisé (7.1.3) pour enfin présenter la façon dont se sont déroulés ces entretiens et comment est-ce que nous avons traité le matériau recueilli (7.1.4).

7.1.1 - Choix des répondants sollicités : des dirigeants de PME transfrontalières et des CAB

Pour comprendre les opportunités et les risques des PME transfrontalières, nous avons identifié deux types de répondants :

- **les dirigeants de PME transfrontalières** pour qu’ils nous éclairent sur leurs motivations, leurs ambitions, les ressources nécessaires pour se développer au niveau transfrontalier ainsi que sur les indicateurs de performance qu’ils utilisent ;
- **les chargés d’affaires bancaires** pour qu’ils nous enseignent la façon dont est appréhendé le risque transfrontalier en PME, lors de l’octroi de prêt.

L’échantillon est composé de PME différentes en termes de taille, domaine d’activité, chiffre d’affaires, etc., de manière à limiter le risque de biais dans leur sélection. La seule variable de sélection retenue est leur caractère transfrontalier. Les PME transfrontalières ont été choisies au hasard, avec comme seule variable de sélection leur caractère transfrontalier. Nous n’avons pas fait de distinction entre MIC, TPE et PME, faute de répondants suffisamment nombreux pour espérer un caractère représentatif autour de cette variable. Les PME sollicitées constituent un terrain idéal pour notre recherche :

non seulement pour leur implication transfrontalière mais aussi parce que leur type d'industrie et leur taille sont diversifiées. Par conséquent, chacune de ces PME donne un aperçu différent et transmet des éléments riches quant aux opportunités et risques de leur développement transfrontalier. De plus, lorsque le chercheur interroge individuellement ces 27 dirigeants d'entreprise, il peut analyser le système argumentatif ainsi que l'aspect linguistique. On se rend compte que les répondants ont une manière singulière d'exprimer leur opinion : les mots ont leur sens et le vocabulaire choisi est souvent révélateur d'une mentalité ou d'un état d'esprit (Gagnon, 2012). Les PME sont des systèmes sociaux. Afin de cerner leur comportement, des descriptions détaillées sont nécessaires et elles sont permises par la méthode qualitative (Patton, 1982).

Les chargés d'affaires bancaires retenus ont des profils et des portefeuilles clients différents. La seule variable de sélection est leur fiche de poste : conseiller des professionnels. En effet, les CAB sollicités occupent tous ce poste et ont donc à charge des dirigeants d'entreprises. Ce sont des informateurs clés au sens de Campbell (1955). Cette méthode est particulièrement utile en BtoB (Heide et John, 1990) puisqu'il s'agit de s'assurer que le répondant a l'expertise requise pour nous informer sur son partenaire en affaire (la PME). Le banquier est une partie prenante fondamentale de la PME : il finance ses investissements et sera particulièrement vigilant à l'étude de ses risques. La banque subirait elle-même une perte dans l'hypothèse d'une défaillance future de sa contrepartie.

7.1.2 - Présentation des répondants

Nous présentons ici (tableau 42), les 27 PME sollicitées ainsi que leur métier. Nous avons systématiquement interrogé leur dirigeant (D) puisque toutes les décisions sont prises par lui (Kalika, 1984).

C'est une précaution qui nous permet de limiter le risque des acteurs abstraits (Dumez, 2013) et qui a entraîné des opportunités d'entretien manquées dans la mesure où certains dirigeants de PME transfrontalières voulaient déléguer cet entretien à un de leurs salariés. Dans ce cas, nous avons préféré décliner et limiter nos entretiens aux interlocuteurs choisis : les dirigeants de PME transfrontalières.

Tableau 42 : Présentation des 27 PME transfrontalières interrogées.

PME	Métier
Mano a Mano	Charcuterie, épicerie fine
Etxeko Bob's beer	Cave à bières
Maison Aubard	Charcuterie
Maison Montauzer	Charcuterie, traiteur
Lanka	Design
Remy Carriat	Tannerie
Elkar	Librairie
Brassothérapie	Cave à bières
L'Annexe	Vente de photos et de cadres
Sol de España	Epicerie
Olaberria	Conception de moules pour thermoplastique
APEF	Robinetterie industrielle
Cavavin	Cave à vins
Sokoia	Fabriquant de sièges de bureau
Enbata	Vente de fruits
Navailles	Fabriquant de chaises de bureau
ArtNoa	Bar à vins
Sébastien Zozaya	Charcuterie, traiteur
Tendances et Créations	Fleuriste
Loreztia	Vente de miels
Bayluz	Charcuterie
SKFK	Prêt-à-porter
Don Quichosse	Fabrication et vente d'espadrilles
Vins Duprat	Cave à vins
Cave&Vous	Cave à vins
Monsieur Txokola	Chocolatier
Pariès	Confiseur

Nous présentons maintenant les 5 CAB interrogés ainsi que le portefeuille de PME dont ils sont responsables (tableau 43) afin de justifier le fait qu'ils puissent être des informateurs clés au sens de Campbell (1955).

Tableau 43 : Présentation des 5 CAB interrogés.

Répondant	Qualification	Caractéristique
CAB 1	6 ans d'expérience	Gère 80 dirigeants de PME très fortunés dont les comptes sont gérés par les services de la Banque Privée
CAB 2	30 ans d'expérience	Gère 450 dirigeants de PME qui peuvent aussi bien avoir une bonne assise financière qu'être gérés par le service des contentieux
CAB 3	20 ans d'expérience	Gère 200 dirigeants de PME à fort potentiel commercial à cheval entre la Banque Privée et la banque de détail
CAB 4	11 ans d'expérience	Gère un portefeuille hétérogène de 300 dirigeants de PME (similaire à l'expert 2)
CAB 5	15 ans d'expérience	Gère un portefeuille hétérogène de 300 dirigeants de PME

Nous avons mené ces 32 entretiens⁸⁶ avec pour priorité la diversité des répondants, comme c'est l'usage en méthodologie qualitative. En effet, on voit d'une part que les dirigeants de PME transfrontalières interrogés appartiennent à des secteurs d'activité divers et variés et d'autre part, que les experts sont diversifiés en ce qui concerne le portefeuille clients dont ils sont responsables. Conformément aux recommandations de Blanchet et Gotman (1992, p.40), « *l'entretien s'impose chaque fois que l'on ignore le monde de référence, ou que l'on ne veut pas décider a priori du système de cohérence interne des informations recherchées* ».

⁸⁶ Dès le 27^{ème} entretien, nous étions arrivés au point de saturation théorique : les nouvelles interviews qualitatives ne produisaient que des données déjà découvertes auparavant.

Par conséquent, l'entretien est la méthodologie la plus adaptée à notre projet de recherche. Il convient à présent de définir quel est le type d'entretien qui convient le mieux à notre objectif de recherche. Grawitz (2001) en distingue trois :

- l'entretien non-directif : il prévoit que les domaines d'investigation soient à l'initiative du répondant. Ils peuvent prendre la forme d'entretiens cliniques (psychanalyse ou psychothérapie) et d'entretiens en profondeur avec l'étude de motivation par exemple ;
- l'entretien semi-directif : il prévoit que les domaines d'investigation soient à l'initiative du chercheur avec une possibilité d'ouverture à des domaines non prévus. L'entretien peut être à réponses libres ou centré ;
- l'entretien directif : il prend la forme d'un questionnaire pour lequel les questions sont posées dans un ordre précis ce qui peut être contraignant pour le chercheur.

En l'espèce, l'entretien semi-directif semble être le type d'entretien le plus approprié. En effet, nous avons mobilisé plusieurs piliers théoriques et deux méthodologies de recherche (observations non-participantes et ADS) dans le but d'orienter le répondant vers les thématiques qui nous intéressent.

Selon Grawitz (2001, p.647), « *ces entretiens se caractérisent par des questions nombreuses, non formulées d'avance, dont les thèmes seulement sont précisés, ce qui donne à l'enquêteur un guide souple, mais lui laisse une grande liberté* ». Cependant, nous avons pensé à l'ordre des questions selon un enchaînement qui nous semble logique. Ainsi, la doctorante a souvent respecté un ordre dans les questions posées. Par conséquent, « *l'entretien semi-directif centré réalise un compromis souvent optimal entre la liberté d'expression du répondant et la structure de recherche* ».

En outre, cette liberté d'expression a l'avantage d'être contenue dans le cadre d'un entretien semi-directif centré. Comme le précise Grawitz (2001, p.648), *«l'enquêté peut répondre à sa guise, mais non parler de n'importe quoi. L'enquêteur le ramène au sujet. Il doit se rendre compte du niveau de profondeur auquel se situent les réponses de l'enquêté et les orienter dans le sens de l'objectif de l'entretien »*.

7.1.3 - Construction du guide d'entretien semi-directif : un compromis optimal entre liberté d'expression du répondant et structure de la recherche

Nous avons utilisé deux guides d'entretiens : un à destination des dirigeants de PME transfrontalières dont nous détaillons la construction (7.1.3.1) et un autre à destination des CAB que nous présentons également (7.1.3.2).

7.1.3.1 - Le guide à destination des dirigeants de PME transfrontalières

Les références théoriques présentées en première partie de cette thèse permettent de conduire l'entretien au travers trois thématiques distinctes :

- les ressources et motivations qui conduisent le dirigeant de PME à faire le choix d'un développement transfrontalier ;
- le processus de ce développement transfrontalier ;
- la performance que peut espérer le dirigeant de PME transfrontalière.

Avant d’interroger le répondant sur ces thématiques nous avons pris des renseignements introductifs généraux sur son entreprise.

Voici par conséquent les Informations recueillies en introduction :

- nom de l’entreprise ;
- personne interviewée ;
- date ;
- fiche d’identité de l’entreprise ;
- activité ;
- caractère transfrontalier de l’activité ;
- taille ;
- localisation.

Ces données ont été recueillies soit sur le site Internet des entreprises, soit lors de l’entretien semi-directif. Ces données ne peuvent pas être divisées en sous-catégories.

Nous avons ensuite envisagée plusieurs questions par thématique, avec pour objectif la réponse à notre question de recherche.

Thématique 1 : Motivations et ressources liées au développement transfrontalier de la PME.

Il nous semble fondamental de commencer nos investigations par le socle du développement transfrontalier de la PME : les ressources nécessaires pour que le dirigeant envisage ce développement ainsi que les motivations qui en sont à l’origine.

Les questions soumises dans notre première thématique sont les suivantes :

- Etes-vous natif de la région ?
- Pourquoi avoir choisi de développer votre entreprise ici ?
- Quels sont les bénéfices liés au fait de travailler sur un espace géographique réduit ?
- Qu'attendez-vous du réseau transfrontalier ?
- Qu'est ce qui vous a permis de vous développer sereinement au niveau transfrontalier ?
- Quelles sont les motivations et ambitions que vous nourrissez pour votre entreprise ?
- Qu'avez-vous en commun avec votre marché ?

Thématique 2 : Processus du développement transfrontalier de la PME.

La PME transfrontalière entre dans un environnement international. Ainsi, cette thématique vise à comprendre dans quelle mesure le transfrontalier relève-t-il du management international. Il s'agit ici d'éprouver la littérature en stratégie d'internationalisation (qui prévoit un développement par étapes par exemple) pour situer la PME non pas dans un environnement international mais transfrontalier. Il s'agit également de révéler les tenants et aboutissants du processus du développement transfrontalier de la PME.

Les questions soumises dans notre deuxième thématique sont les suivantes :

- A quel moment dans la vie de votre entreprise, avez-vous envisagé de vous développer au niveau transfrontalier ?
- Quelles sont vos perspectives de développement international ?
- Avez-vous le sentiment d'acquérir une expérience sur un marché international ?

- Comment s'est développée votre activité (Réseautage ? Connaissance du marché ? Sur quelle temporalité ?)
- Quels sont les facteurs clés de succès d'un développement transfrontalier ?

Thématique 3 : Performance de la PME transfrontalière.

Cette thématique est orientée vers les résultats, la performance obtenue par le développement transfrontalier de la PME. Il s'agit d'observer quel est l'impact du transfrontalier sur la relation avec les clients, avec les fournisseurs et autres partenaires de la PME ; d'apprécier la satisfaction personnelle du dirigeant à faire le choix d'un développement transfrontalier de son entreprise et surtout, de répondre à la préoccupation principale des dirigeants de PME : l'accès au crédit bancaire. Nous pouvons ici étudier l'évaluation spécifique et moindre du risque transfrontalier en PME.

- Pourquoi travaillez-vous avec des partenaires transfrontaliers ? (Confiance ? Motivations écologiques ? etc.)
- Avez-vous le sentiment de prendre moins de risques en travaillant avec un partenaire transfrontalier ? Pourquoi ?
- A votre avis, qu'est-ce qui motive vos clients à travailler avec vous ? (Réputation ? Qualité ? Sécurité ? Ecologie ?)
- Votre banquier vous interroge t-il sur votre activité transfrontalière ? A quelle occasion ?
- Combien de prêts avez-vous sollicité ? Combien ont été acceptés ?
- Changez-vous souvent de fournisseurs, partenaires commerciaux ? Pourquoi ?

- Quelles satisfactions personnelles tirez-vous du développement transfrontalier de votre entreprise ?
- Dans quelle mesure estimez-vous être ambitieux ?
- Quels sont les indicateurs que vous utilisez pour évaluer la performance de votre entreprise ?
- Que pensez-vous de l'aide apportée par l'Etat aux PME transfrontalières, via les programmes de coopération transfrontalière ?
- Qu'attendez-vous des programmes européens pour la coopération transfrontalière ?
- Avez-vous sollicité une aide publique ? Pourquoi ?

L'ensemble de ces 24 questions, contenues dans ces trois thématiques constitue notre guide d'entretien.

7.1.3.2 - Le guide d'entretien à destination des CAB

Nous avons établi un questionnaire spécifique, toujours en lien avec les trois mêmes thématiques présentées que sont :

- les ressources et motivations qui conduisent le dirigeant de PME à faire le choix d'un développement transfrontalier ;
- le processus de ce développement transfrontalier ;
- la performance que peut espérer le dirigeant de PME transfrontalière.

Nous présentons maintenant le questionnaire adressé aux CAB, organisé selon les thématiques retenues.

Thématique 1 : Motivations et ressources liées au développement transfrontalier de la PME.

- Comment pourriez-vous décrire le profil des dirigeants de PME transfrontalières ?
(Sexe ? Âge ? Niveau d'études ?)
- Quelle est l'origine de cette activité transfrontalière ?
 - une volonté personnelle du dirigeant de faire croître son entreprise ?
 - un réseau personnel ?
 - une coopération avec d'autres entreprises transfrontalières ?

Thématique 2 : Processus du développement transfrontalier de la PME.

- Selon vous, le fait d'avoir une activité transfrontalière était-elle planifiée ?
- Est-ce que leur business plan inclut le thème du transfrontalier ?
- J'aimerais maintenant aborder la question de l'évolution des PME dans le temps.
Comment pourriez-vous décrire leur trajectoire ?
- Quelle est la part des opportunités (« imprévues ») dans ces trajectoires ?
- Quelle est l'évolution des PME transfrontalières sur le plan international ?

Thématique 3 : Performance de la PME transfrontalière.

- Comment pourriez-vous qualifier la performance des PME transfrontalières ?

- Quels seraient les facteurs clés de cette performance ?
- Comment évaluez-vous le risque transfrontalier en PME ?
- Est-ce que le développement transfrontalier de la PME a une incidence dans l'évaluation des risques ?
- La PME transfrontalière accède-t-elle plus facilement au crédit bancaire ? Pourquoi ?
- Que pensez-vous des programmes européens pour la coopération transfrontalière ?
- A quelle fréquence les financements publics qui encouragent la coopération transfrontalière entrent dans le plan de financement global de vos clients ?

Nous reprenons dans un tableau synthétique (tableau 44) l'ensemble des questions posées aux dirigeants de PME transfrontalières et aux CAB, réparties par thématiques.

Tableau 44 : Présentation de l'ensemble des questions posées aux répondants, selon les thématiques retenues.

Thématiques	Questions adressées aux dirigeants de PME transfrontalières	Questions adressées aux CAB
Motivations et ressources liées au développement transfrontalier de la PME.	Etes-vous natif de la région ? Pourquoi avoir choisi de développer votre entreprise ici ? Quels sont les bénéfices liés au fait de travailler sur un espace géographique réduit ? Qu'attendez-vous du réseau transfrontalier ? Qu'est ce qui vous a permis de vous développer sereinement au niveau transfrontalier ? Quelles sont les motivations et ambitions que vous nourrissez pour votre entreprise ? Qu'avez-vous en commun avec votre marché ?	Comment pourriez-vous décrire le profil des dirigeants de PME transfrontalières ? (Sexe ? Âge ? Niveau d'études ?) Quelle est l'origine de cette activité transfrontalière ? - une volonté personnelle du dirigeant de faire croître son entreprise ? - un réseau personnel ? - une coopération avec d'autres entreprises transfrontalières ?

Processus du développement transfrontalier de la PME.	A quel moment dans la vie de votre entreprise, avez-vous envisagé de vous développer au niveau transfrontalier ? Quelles sont vos perspectives de développement international ? Avez-vous le sentiment d’acquérir une expérience sur un marché international ? Comment s’est développée votre activité (Réseautage ? Connaissance du marché ? Sur quelle temporalité ?) Quels sont les facteurs clés de succès d’un développement transfrontalier ?	Selon vous, le fait d’avoir une activité transfrontalière était-elle planifiée ? Est-ce que leur business plan inclus le thème du transfrontalier ? J’aimerais maintenant aborder la question de l’évolution des PME dans le temps. Comment pourriez-vous décrire leur trajectoire ? Quelle est la part des opportunités (« imprévues ») dans ces trajectoires ? Quelle est l’évolution des PME transfrontalières sur le plan international ?
Performance de la PME transfrontalière	Pourquoi travaillez-vous avec des partenaires transfrontaliers ? (Confiance ? Motivations écologiques ? etc.) Avez-vous le sentiment de prendre moins de risques en travaillant avec un partenaire transfrontalier ? Pourquoi ? A votre avis, qu’est-ce qui motive vos clients à travailler avec vous ? (Réputation ? Qualité ? Sécurité ? Ecologie ?) Votre banquier vous interroge t-il sur votre activité transfrontalière ? A quelle occasion ? Combien de prêts avez-vous sollicité ? Combien ont été acceptés ? Changez-vous souvent de fournisseurs, partenaires commerciaux ? Pourquoi ? Quelles satisfactions personnelles tirez-vous du développement transfrontalier de votre entreprise ? Dans quelle mesure estimez-vous être ambitieux ? Quels sont les indicateurs que vous utilisez pour évaluer la performance de votre entreprise ? Que pensez-vous de l’aide apportée par l’Etat aux PME transfrontalières, via les programmes de coopération transfrontalière ? Qu’attendez-vous des programmes européens pour la coopération transfrontalière ? Avez-vous sollicité une aide publique ? Pourquoi ?	Comment pourriez-vous qualifier la performance des PME transfrontalières ? Quels seraient les facteurs clés de cette performance ? Comment évaluez-vous le risque transfrontalier en PME ? Est-ce que le développement transfrontalier de la PME a une incidence dans l’évaluation des risques ? La PME transfrontalière accède t-elle plus facilement au crédit bancaire ? Pourquoi ? Que pensez-vous des programmes européens pour la coopération transfrontalière ? A quelle fréquence les financements publics qui encouragent la coopération transfrontalière entrent dans le plan de financement global de vos clients ?

7.1.4 - Déroulement des entretiens et recueil des données

Les entretiens ont tous été entièrement enregistrés et intégralement retranscrits par nos soins. Ce procédé constitue l'une des méthodes centrales pour le recueil de données en sciences sociales. Wacheux (1996, p.203) souligne à ce sujet que « *la plupart des recherches qualitatives s'alimentent aux « mots des acteurs » pour comprendre les pratiques organisationnelles et les représentations des expériences* ». Ainsi, en conduisant ces entretiens un à un et en les retranscrivant intégralement, nous parvenons à comprendre le point de vue du répondant selon le contexte dans lequel il travaille et collecter des verbatims pertinents, en cohérence avec nos objectifs de recherche. Il ne s'agit pas tant de recueillir une description exhaustive des pratiques, que de « *faire parler les acteurs sur* » ces pratiques (Blanchet et Gotman, 1992, p.17). La phase suivante consiste à analyser les entretiens et à lancer une procédure d'investigation fine, permettant de répondre adéquatement à notre problématique de recherche : c'est le codage.

Une fois les entretiens enregistrés et retranscrits, il est fondamental d'effectuer un codage permettant de mettre en forme les résultats de notre étude. L'élaboration d'une grille de codage synthétique et détaillée mettant en lumière les catégories et les sous-catégories a permis d'analyser le matériau recueilli. Ce travail repose sur une exploration systématique des ressemblances et des différences. Allard-Poesi (2003, p.288) soulignait que « *le codage des données n'est ainsi qu'un codage (une interprétation) parmi de multiples autres possibles. Il ne s'agit donc pas d'un « décodage » d'un monde à découvrir, mais d'un « encodage » par le biais d'une langue (des unités et des catégories) en partie construite par le chercheur* ».

Ainsi, l'objectif du codage que nous avons entrepris est de constituer des séries d'unités de sens qui vont quadriller l'ensemble très volumineux du matériau qualitatif collecté. Ce travail permet de synthétiser les entretiens et de centraliser les réponses « clé » des personnes interviewées tout en exposant les premiers résultats qui concordent avec les questions de recherche.

En outre, le codage permet de décortiquer les entretiens selon plusieurs étapes :

- **le stade analytique** : c'est l'étude des sous-catégories et de leurs relations. Il convient dans un premier temps de codifier les catégories principales pour étudier les associations d'idées qui en découlent, en reprenant des phrases, morceaux de phrases, des idées ou des mots qui s'y reportent. Ce stade permet de révéler des avis convergents ou divergents et de les répertorier dans des sous catégories ;
- **le stade synthétique** : c'est la classification des idées centrales et des catégories. Pour ce faire, nous sélectionnons les dimensions clés en réduisant la masse de matériau (les sous-catégories), et lions le « particulier » au général, en organisant et décomposant les données de base ;
- **le stade explicatif** : c'est la recherche des facteurs explicatifs et de validation des relations. Cette étape permet également d'analyser si les composantes explicatives ont le même poids et si elles se manifestent en même temps.

Présentons maintenant les catégories et sous-catégories résultant de notre travail de codage (tableaux 45, 46 et 47). Les éléments apparaissant fréquemment lors des entretiens apparaissent en gras dans ces tableaux.

Tableau 45 : Motivations et ressources liées au développement transfrontalier de la PME.

Thématique 1	Catégories	Sous-catégories
Motivations et ressources liées au développement transfrontalier de la PME	Proximité	Connaissance du marché Réduire les émissions de CO2 par des distances géographiques courtes Faciliter les échanges en direct avec les partenaires commerciaux Faire fonctionner un réseau amical/familial Confiance Réduction des risques Etre dans l'air du temps (montée du régionalisme) Le dirigeant a l'impression de bénéficier de conditions tarifaires avantageuses en travaillant avec des locaux Sentiment d'appartenance Partage de valeurs communes avec les salariés Fidélité des consommateurs
	Ancrage territorial	Dirigeant natif de la région Activation des ressources locales Lien moral et affectif entre le dirigeant et son territoire Enracinement durable de la PME Idéologie territoriale Dynamisme RSE avec la participation locale au cœur du business model de la PME Approche qualitative : maîtrise de la chaîne de production par le choix de partenaires locaux et la diminution de l'impact carbone Dynamisme du territoire Gage de garantie/qualité pour le consommateur

Tableau 46 : Processus du développement transfrontalier de la PME.

Thématique 2	Catégories	Sous-catégories
Processus du développement transfrontalier de la PME	Le développement transfrontalier comme stratégie d'internationalisation	Caractéristiques : Anticipation formalisée Duplicabilité du business model à un autre espace géographique Freins : Pas de planification stratégique Dialectique des forces inappropriée
	Le transfrontalier comme première étape avant une destination géographique plus éloignée	Le transfrontalier en management international : Approche graduelle par étapes Volonté de réduire la distance psychologique par un apprentissage d'internationalisation proche Ancrage territorial : Motivation militante pour le choix du territoire Approche par la proximité Pas d'intention d'aller plus loin ensuite
	Opportunités d'affaires transfrontalières	Réseautage Proximité organisationnelle : le dirigeant décide seul Réactivité du dirigeant Connaissance du marché et de ses besoins Co-évolution du dirigeant et de son marché

Tableau 47 : Performance de la PME transfrontalière.

Thématique 3	Catégories	Sous-catégories
Performance de la PME transfrontalière	Réduction des risques perçus par les parties-prenantes de la PME	Confiance accrue avec un partenaire commercial transfrontalier Réputation Circulation facile et rapide des informations Gage de valeur auprès du consommateur Recommandation Recours facilité par la proximité géographique en cas de litige
	Etude spécifique et moindre du risque transfrontalier par le chargé d'affaires bancaires	Questions du CAB orientées vers le développement transfrontalier de son client Proximité qui réduit les risques de défaillance des parties prenantes de la PME transfrontalière Réduction des risques par l'harmonisation européenne
	Accès facilité au crédit bancaire	Oui Non
	Relations de qualité et durables avec le CCP	Fidélité des fournisseurs Fidélité des clients Bouche à oreille Baisse des coûts due à la fidélité et aux quantités achetées
	Aide des pouvoirs publics	Soutien logistique Soutien financier Aide au développement Collectif transfrontalier
	Réalisation personnelle du dirigeant de PME transfrontalière	Ambition du dirigeant Convictions personnelles Sentiment de bien faire Développement durable, RSE, se sentir bien chez soi, participer à la construction du territoire

7.2 - Présentation des principaux résultats issus des entretiens semi-directifs

Dans cette section, nous présentons l'ensemble des résultats, classés selon les thématiques présentées et illustrées précédemment (7.2.1, 7.2.2, 7.2.3). Nous identifions 30 résultats qui nous semblent pertinents et certains d'entre-eux sont déclinés en sous-résultats. Nous avons alors des résultats principaux et des sous-résultats. Des exemples de verbatims représentatifs des résultats sont retranscrits à titre d'illustration. En outre, nous discutons dans cette section, des résultats, présentons les apports théoriques et formulons des recommandations managériales adressées aux différents acteurs transfrontaliers (7.2.4).

Par soucis de confidentialité et pour respecter la volonté des répondants, le nom des entreprises n'est pas ici relié aux propos recueillis.

7.2.1 - Résultats thématique 1 : motivations et ressources liées au développement transfrontalier de la PME

Résultat 1 : Le dirigeant de PME transfrontalière est souvent natif de la région ce qui constitue une ressource de nature à l'encourager à s'implanter localement.

- CAB1 : « Ce sont souvent des locaux, ils ont tous les codes pour développer leur activité ici ».

- CAB3 : « Ils sont basques, beaucoup parlent basque et ont des références locales qui sont très intéressantes et sont une aide considérable au développement ».

- D3 : « Je suis née ici et c'est très naturellement que j'ai développé mes projets ici. Je ne me suis même pas posée la question. Je me projetais dans cet espace que je connaissais déjà ».
- D12 : « Quand on grandit dans un endroit, on devient quelqu'un de facilement identifiable et du coup on identifie nous-même les bonnes personnes à solliciter ».
- D8 : « Je connais mon coin, je sais ce qui est susceptible de fonctionner ou non. On voit les affaires qui réussissent et celles qui tombent ».
- D21 : « J'ai une très bonne lecture des zones qui déclinent commercialement et des rues qui montent en gamme : ça fait 30 ans que j'observe et analyse les changements ».
- D18 : « On a un contact hyper facilité quand on veut s'installer chez soi ; ça fait plaisir à tout le monde de voir un local ».

Résultat 2 : Les partenariats commerciaux transfrontaliers sont de qualité puisque la proximité géographique est de nature à faciliter les échanges directs.

- CAB2 : « Ils tissent des liens en rencontrant d'autres chefs d'entreprises d'ici. C'est très élitiste ».
- CAB3 : « Le fait de pouvoir se rencontrer est une force pour eux. Ils font germer des projets dans des cadres très informels, assez fermés ».
- CAB 5 : « Ils co-construisent autour d'un café, c'est génial quand on y pense ! »

- D1 : « On se rencontre physiquement pour faire des prototypes à quatre mains. Je sais que le résultat sera strictement conforme à ce que j'ai en tête ».
- D26 : « Rien ne vaut l'échange en direct ».
- D2 : « On n'a pas du tout envie de décevoir quelqu'un qui peut venir nous demander des comptes ».
- D11 : « Je n'aurais pas envie d'attendre derrière mon ordinateur des mails. Je prends RDV, on travaille ensemble, on avance et on fait du bon boulot comme ça. Surtout au début ! »
- D27 : « C'est hyper stimulant de rencontrer vraiment les artisans : on a toujours de meilleures idées près ça ».
- D13 : « On crée du lien en rencontrant les gens : on travaillera toujours de meilleur cœur pour quelqu'un qu'on connaît ».

Résultat 3 : Les dimensions géographiques, identitaires et culturelles de la proximité conduisent le dirigeant de PME transfrontalière à privilégier les affaires entre connaissances/amis/famille.

- CAB1 : « L'enracinement identitaire constitue le moteur de leur développement ».
- CAB4 : « Leur développement se fait par réseau qui relève presque d'une association parfois ».
- D14 : « Tout le monde préfère partager son pain en famille ! »

- D1 : « On est naturellement proche de quelqu'un qui nous comprend et avec qui on a le sentiment de partager plein de choses ».
- D3 : « L'entre-soi est un repli on ne peut plus naturel et c'est un phénomène qu'on observe en tous temps et en tous lieux : l'Histoire le dit ! »
- D17 : « C'est satisfaisant de faire du business avec des personnes qu'on apprécie ».

Résultat 4 : L'activité transfrontalière est catalysée par l'identité commune partagée entre le dirigeant de PME transfrontalière et ses salariés ainsi que par la proximité hiérarchique.

- D5 : « La plupart de mes salariés adhèrent parfaitement à l'état d'esprit transfrontalier : ils amènent leur pierre à l'édifice ! Ils connaissent un tel ou un tel avec lequel on pourrait travailler par exemple ».
- D7 : « Ils (les salariés) sont des fois issus d'Ikastola⁸⁷ ou viennent d'un milieu rural qui a gardé à cœur l'identité basque. Du coup, ils partagent avec l'entreprise leur réseau qui partage nos valeurs ».
- D19 : « Je discute énormément avec l'équipe : ils sont souvent à l'origine d'un nouveau développement ou d'une nouvelle orientation ».
- D20 : « Ils viennent des fois me voir en me disant qu'ils connaissent quelqu'un qui fait « un truc génial » et ils sont alors le pont entre moi et « ce truc génial » ».
- D11 : « Le management d'une équipe locale, c'est plus simple ».

⁸⁷ Les ikastola sont des écoles privées basques, elles ne dépendent d'aucun mouvement politique, ni d'aucune obédience confessionnelle.

Les ikastola font partie de la fédération SEASKA sous contrat d'association avec l'Éducation nationale qui reconnaît la filière d'enseignement en immersion et inspecte régulièrement les enseignants.

Résultat 5 : La réduction de l'émission de CO2 liée aux échanges de courte distance géographique qui caractérisent le transfrontalier est une des motivations centrales du dirigeant de PME transfrontalière.

- CAB5 : « Tous ont une préoccupation écolo qui les motive à travailler au niveau transfrontalier. Ce n'est pas toujours la raison principale mais ça apparaît forcément quelque part dans leur démarche ».
- CAB 4 : « C'est (la réduction de l'émission de CO2) leur leitmotiv ! »
- D11 : « C'est urgent ! On ne peut plus être partisan d'une mondialisation à tout va : il faut inclure la conscience écologique dans nos choix commerciaux ».
- D4 : « La réduction du nombre d'intermédiaires et des distances est la clé de voûte de mon entreprise. Aujourd'hui, je ne sais pas comment on peut envisager les choses différemment ».
- D13 : « On devrait même nous encourager fiscalement à être dans une démarche de réduction de CO2 : j'ai de plus en plus de clients qui sont sensibles à ça ».
- D14 : « Impossible de passer à côté de cette conscience écolo qui se généralise » ;
- D8 : « Une entreprise éco-friendly ou rien ! »

Résultat 6 : Lors de son développement transfrontalier, le dirigeant de PME transfrontalière est dans une approche qualitative par la maîtrise de la chaîne de production et la valorisation des ressources locales.

- CAB3 : « La recherche de prix toujours plus bas ne les intéresse pas : ils préfèrent souvent valoriser des savoir-faire et surtout contrôler la production eux-mêmes. J’ai un de mes clients qui va contrôler lui-même chaque produit⁸⁸ qu’il va proposer à la vente. Il les vend au prix convenu si le produit est parfait et le vend à un prix plus faible s’il a un petit défaut de fabrication : rien ne se perd ! »
- D11 : « J’ai fait le choix de la qualité de mes matières premières, ce qui implique souvent de payer plus cher mais il faut être cohérent sur l’ensemble de la démarche transfrontalière ».
- D20 : « Je surveille tout moi-même : je me déplace, visite les fournisseurs, teste la qualité, etc. »
- D14 : « Je choisis des producteurs locaux, avec un savoir-faire indéniable ».
- D27 : « On essaie de faire valider collectivement que le transfrontalier est gage de qualité ».

⁸⁸ Son client vend des agendas perpétuels cousus d’une manière tout à fait particulière qui permet à l’agenda de rester ouvert « à plat ». Les agendas sont faits avec des résidus d’agrumes.

Résultat 7 : Le transfrontalier, de par la valorisation du territoire qu'il véhicule, est un axe de développement des entreprises qui est dans l'air du temps.

- CAB1 : « Nous n'avons pas toujours connu de projets transfrontaliers, c'est relativement récent ; en tout cas dans cette proportion. J'ai quand même l'impression que ça va prendre de l'ampleur en plus ».
- CAB2 : « Le transfrontalier est la suite logique au mouvement entrepris avec le bio, la défiance des grandes surfaces, le regain des particularités locales etc. C'est quasiment un phénomène social ou sociétal. En tout cas quelque chose est en marche depuis plus de 20 ans je pense et le transfrontalier est dans cette continuité ».
- D23 : « Les goûts de nos clients sont de plus en plus tournés vers le local ».
- D26 : « Il y a une montée en puissance du régionalisme ».
- D4 : « On voit de plus en plus de prénoms basques, qui avaient disparus avec la génération de nos parents ».
- D13 : « Le terroir est une ressource qui doit être valorisée ».
- D15 : « Beaucoup sont prêts à payer plus cher pour le local ».
- D16 : « On a vu émerger ces dix dernières années de nouvelles manières de consommer. On est tout à fait dans le mouvement de la mutation sociale et de consommation opérée ».

Résultat 8 : Les proximités identitaire et géographique de la PME transfrontalière lui permettent de tisser rapidement des liens de confiance avec ses partenaires commerciaux transfrontaliers, ce qui facilite le développement de l'activité transfrontalière.

- CAB2 : « Il y a moins d'incertitudes à travailler entre locaux. Ils ont l'air plus sereins en tout cas ! »
- CAB5 : « Ils partagent beaucoup de choses en commun ce qui fait que leur développement au niveau transfrontalier est plutôt évident ».
- D1 : « On se connaît sans se connaître, ce qui fait que les affaires sont facilitées. On travaille sereinement ».
- D8 : « C'est souvent moi qui démarcher les entreprises et démarcher son voisin c'est nettement plus simple que de démarcher une entreprise Belge. Le voisin a forcément entendu parler de mon entreprise : le premier contact est souvent sympathique ».
- D15 : « Je suis toujours plus rassuré d'entrer en relation avec un local : il connaît les mêmes réalités locales que moi ».
- D22 : « On se connaît un peu tous sur le secteur, il n'y a pas trop d'inconnus à travailler avec le voisin ».

Résultat 9 : L'ancrage transfrontalier est endémique : le dirigeant de PME transfrontalière entretient un lien moral et affectif avec son territoire.

- CAB2 : « Ils sont très attachés à leur territoire, ils le font vivre en quelque sorte ».

- D1 : « Je suis très impliqué et concerné par mon territoire ».
- D7 : « C'est très gratifiant d'être actif chez moi, d'utiliser et de valoriser les richesses locales ».
- D12 : « J'aime le Pays Basque, ses coutumes, ses paysages, ses habitants ».
- D3 : « Je suis très fier de développer l'activité et le dynamisme de mon territoire. J'ai le sentiment de bien faire ».
- D19 : « Je suis ravi de participer à la bonne réputation du Pays Basque, de valoriser ses savoir-faire ».

Résultat 10 : L'ancrage transfrontalier est durable : le dirigeant de PME transfrontalière a la volonté de s'enraciner sur son territoire.

- D3 : « Je suis dans un état d'esprit qui est à contre-courant de ce qui se pratique dans le monde de l'entreprise, qui impose des mobilités extrêmes. Je crois au contraire, qu'on est très performant chez soi. J'encourage mes enfants à rester ici d'ailleurs ».
- D9 : « Toute ma démarche est orientée vers le long terme, y compris à travers mon empreinte carbone ».
- D10 : « J'espère que nos enfants reprendront le flambeau ».

7.2.2 - Résultats thématique 2 : processus du développement transfrontalier de la PME

Résultat 11 : Le développement transfrontalier de la PME n'entre pas dans le cadre d'une stratégie d'internationalisation.

R11-a : D'ailleurs, les dirigeants n'ont pas le sentiment d'entrer dans un environnement international.

- D1 : « Je n'ai pas vraiment conscience de ça, en tout cas je ne le ressens absolument pas ».
- D5 : « Pour moi, quand on me dit « international », je pense de suite à des contraintes, des difficultés et ce n'est pas ce que je vis à travers le contexte transfrontalier ».
- D8 : « Je ne travaille pas à l'international à proprement parler ; il n'y a que la TVA qui me le rappelle parfois ».

R11-b : Les dirigeants de PME transfrontalières ne formalisent pas dans un business plan leur développement transfrontalier.

- CAB2 : « Je n'ai jusqu'ici jamais vu cet élément dans un business plan ».
- CAB3 : « Non, je ne crois pas avoir vu de business plan qui tenait compte du volet transfrontalier ».
- D8 : « C'est très difficile de prévoir vraiment et de chiffrer l'activité transfrontalière car c'est quelque chose qui évolue au fil de l'eau. On peut difficilement chiffrer ».

- D2 : J'ai bien sûr fait un business plan mais le transfrontalier n'apparaissait pas dedans ».

- D18 : « Le business plan ne peut pas coller avec le transfrontalier qui est lent à mettre en place ».

R11-c : L'ancrage territorial des PME transfrontalières valorise des distances géographiques courtes (par opposition à l'internationalisation qui s'envisage souvent sur d'autres continents) et privilégie la qualité à la recherche de réduction des coûts (moteur dans les démarches d'internationalisation).

- CAB2 : « La réduction des distances est à la base du mouvement transfrontalier. Rien à voir avec l'international qui en fait fi ! ».

- CAB5 : « Le prix n'est pas vraiment une question dans leurs choix : c'est davantage d'autres éléments que sont la réduction du nombre d'intermédiaires par exemple ou d'autres éléments « idéologiques ».

- D7 : « Je veux valoriser l'achat de matières premières de qualité, quitte à payer plus cher ».

- D9 : « Je ne suis pas dans une démarche type Amazon ».

- D1 : Qu'est ce qui pourrait me motiver à aller travailler avec des partenaires à l'autre bout du monde ? Ca n'a rien à voir avec ma démarche transfrontalière. C'est complètement autre chose ».

- D13 : « J'ai l'impression que malgré le fait de travailler avec des fournisseurs espagnols, je suis dans une optique très différente des entreprises internationales ».

R11-d : Le business model transfrontalier n'est pas transférable à d'autres régions, ni à l'international.

- CAB3 : « Leur entreprise ne pourrait exister qu'ici, c'est d'ailleurs pour ça qu'elle existe : pour le « ici » ».
- D7 : « On ne pourrait pas remplacer un de nos partenaires par un partenaire chinois : ça n'aurait aucun sens ».
- D2 : « Mon entreprise a pour socle le local : on cultive ça. Impossible de travailler dans une autre démarche. On perdrait le fil de notre conduite générale ».
- D20 : « On choisit nos fournisseurs pour des valeurs, savoir-faire qu'on ne trouve qu'ici ».

R11-e : La volonté de développement transfrontalier arrive avec beaucoup de précocité chez le dirigeant de PME transfrontalière.

- D21 : « J'ai développé mon entreprise dans une optique transfrontalière ».
- D25 : « J'ai immédiatement choisi des partenaires commerciaux transfrontaliers ».
- D1 : « Le transfrontalier est quelque chose que j'ai eu très tôt à l'esprit et dont j'ai pensé le développement ».

R11-f : L'opérationnalisation du développement transfrontalier (choix des fournisseurs, partenaires, etc.) relève d'une adaptation permanente.

- D4 : « Nous adaptons toujours notre offre en fonction des entreprises transfrontalières avec lesquelles nous travaillons : c'est une évolution main dans la main ».

- D14 : « On a fait le choix au tout début, de privilégier le local mais la réalité des possibles nous oblige à nous adapter, à revoir notre copie en permanence ».

- D17 : « Je ne sais pas vous décrire mes produits dans deux ans ! »

- D20 : « Il y a un grand dynamisme et regain du local : on fait une veille quasi quotidienne pour nous repositionner sur le marché ».

Résultat 12 : Le transfrontalier n'est pas une première étape avant une destination géographique plus éloignée.

R12-a : L'internationalisation par étapes, classiquement envisagée prévoit que l'apprentissage proche permet d'acquérir une expérience de nature à réduire les barrières psychologiques pour aller plus loin. Les dirigeants de PME transfrontalières n'ont pas l'impression d'acquérir une expérience sur un marché international proche.

- D2 : « Je ne saurai pas faire avec un fournisseur asiatique ».

- D3 : Ca ne me donne aucune assurance pour aller à l'international. Je travaille au niveau local ».

- D11 : « Je n'ai aucune idée des pratiques commerciales en Asie ou en Amérique latine par exemple. Aucune idée ! »

R12-b : Les dirigeants de PME transfrontalière n'ont souvent aucune intention de se développer ensuite dans un environnement international.

- CAB2 : « Aucun d'entre eux n'a évoqué le souhait d'étendre son activité sur un plan international ».
- D4 : « Je ne suis pas dans cette démarche ».
- D6 : « Je préfère multiplier les boutiques ici, dans plusieurs villes touristiques ».
- D21 : « Je vais continuer les activités ici, résolument ».

Résultat 13 : Le développement transfrontalier s'opère par un réseautage fructueux.

- CAB1 : « J'ai même des clients qui se connaissent entre eux ! On a même ouvert des comptes en profitant de leur réseau ! ».
- D1 : « On connaît plus ou moins les autres entreprises transfrontalières, on se sollicite et on se recommande ».
- D12 : « Je suis rassuré quand une entreprise me démarche et qu'elle travaille avec une entreprise que je connais ».
- D15 : « On se donne des tuyaux entre nous »
- D18 : « On fonctionne beaucoup par recommandation ».

Résultat 14 : Les proximités géographique, fonctionnelle et identitaire de la PME transfrontalière permettent à son dirigeant de prendre seul des décisions, et avec beaucoup de réactivité.

- CAB3 : « En PME le dirigeant fait tout, il est au centre du bureau de décisions, il y est même seul la plupart du temps. Là, il peut être hyper réactif, aller taper à la porte des entreprises, etc. Ce sont des entreprises qui réagissent très vite ».
- D20 : « Je prends les décisions seul, je démarche et prospecte moi-même. Ca ne veut pas dire que mon équipe ne me donne pas d'idées mais en tout cas l'impulsion vient de moi et j'ai à cœur de rester le référent de ma démarche transfrontalière ».
- D2 : « On a la chance de pouvoir nous déplacer nous-mêmes et de prendre souvent des décisions en direct avec nos partenaires voisins ».
- D7 : « J'ai un très bon contact avec mes fournisseurs : c'est toujours mieux quand on se parle de gérant à gérant. On entretient des obligations morales partagées ».

Résultat 15 : La proximité (géographique et identitaire) génère des opportunités transfrontalières grâce à une meilleure connaissance du marché et de ses évolutions.

- CAB1 : « Le chef d'entreprise transfrontalière a une vision à 360° de ce qui se passe autour de lui. C'est super pour se renouveler ».
- D16 : « Je suis un chef d'entreprise de terrain : je suis toujours en éveil, je discute beaucoup avec les autres entreprises de la région ».

- D18 : « D'une certaine manière, à nous tous, on façonne le marché : collectivement on crée de nouveaux besoins surtout d'un point de vue éthique ».
- D4 : « Je connais par cœur le marché local, ses clients, ses mouvements. Ca me donne toujours de nouvelles idées. On discute, on échange, même avec nos clients ».
- D9 : « Je vois aussi bien les clients que les fournisseurs : je suis aux premières loges pour prendre les bonnes décisions et opérer les bons virages ».

7.2.3 - Résultats thématique 3 : performance de la PME transfrontalière

Résultat 16 : Le choix d'un développement transfrontalier est gage de bonne qualité pour les consommateurs de la PME transfrontalière.

R16-a : Grâce aux proximités géographique et identitaire partagées.

- D1 : « Le local sous-entend la qualité ».
- D6 : « Les artisans locaux font du travail de qualité : c'est admis par tous. »
- D15 : « Les produits locaux permettent un contrôle facilité de la qualité. On sait comment sont fabriqués les produits. C'est très rassurant pour nos clients ».

R16-b : Les clients de la PME transfrontalière peuvent s'adresser physiquement à elle en cas de litige ou de questions. C'est un élément qui est de nature à faire penser que la PME est convaincue de la qualité de son offre.

- D20 : « Il faut toujours assurer quand on travaille en local : un client peut venir nous demander directement des comptes en cas de problèmes ».
- D23 : « Nos clients peuvent visiter nos locaux. On n'a rien à cacher ! »

Résultat 17 : Les risques perçus entre deux partenaires commerciaux transfrontaliers sont réduits par la proximité géographique.

- CAB4 : « Ca m'est déjà arrivé d'aller rendre visite à un client qui nous lâchait, je pense qu'ils font pareil ! C'est efficace ! »
- D26 : « Je me méfie moins quand je sais que je peux aller rendre visite moi-même à mes fournisseurs ».
- D25 : « Le fournisseur que je vais voir dans ses locaux apportera du soin à ma commande : il sait que je peux venir à tout moment contrôler ».
- D2 : « On ne peut pas se cacher derrière un mail en cas de problème ! »
- D4 : « Les litiges se règlent toujours mieux en face à face et ça ne surprendra personne : il y en a beaucoup moins quand le gérant a la possibilité de venir rapidement ».

Résultat 18 : Les risques perçus entre deux partenaires commerciaux transfrontaliers sont limités par le réseau d'affaires auquel ils appartiennent.

- CAB5 : « Ils n'ont pas envie de se planter entre eux ! »

- D3 : « Si je lâche un collègue transfrontalier, c'est ma réputation générale qui va en pâtir : ça va se savoir autour de moi ».
- D12 : « Si un fournisseur me plante : je lui fais une mauvaise pub dans notre réseau. Ça serait d'ailleurs leur rendre service ».
- D14 : « On fait facilement confiance à l'ami d'un ami ».
- D20 : « Tout se sait entre nous ».

Résultat 19 : La PME transfrontalière entretient des relations durables avec son CCP, par fidélité au réseau mais également parce que les ressources exploitées sont une plus-value difficilement remplaçables.

- D4 : « On est très fidèles entre nous : on est souvent amis ».
- D6 : « Il y a un lien moral qui me lie durablement à mes fournisseurs transfrontaliers. On partage des valeurs communes : c'est irremplaçable ».
- D12 : « On a une offre spécifique, difficilement imitable ce qui fait que nos clients viennent et reviennent ».
- D18 : « Je ne vais pas rompre une relation établie dans le temps avec un fournisseur qui travaille ici pour en démarcher un autre ».
- D27 : « Je pense qu'on prend tous soin du réseau, on l'entretient ».

Résultat 20 : Les relations durables transfrontalières permettent au fil du temps de négocier de meilleures conditions tarifaires.

- D27 : « Je travaille souvent avec mes voisins : pour entretenir le partenariat commercial, ils font des efforts sur les prix ».
- D23 : « Il me semble qu'on a tous ici assez peu de fournisseurs. Ainsi, on fait des commandes importantes à chaque fournisseur : les prix sont plus intéressants ».
- D18 : « Je suis susceptible d'alimenter le réseau transfrontalier, alors on veille à ce que je reste ! On me « bichonne » avec des prix d'amis ».
- CAB3 : « La fidélité des échanges est une forme de négociation commerciale pour l'acheteur ! Il a quand même un droit de regard sur le prix et s'attend forcément à un geste commercial pour le remercier de sa fidélité ».

Résultat 21 : Le dirigeant de PME transfrontalière a des ambitions qui ne se mesurent pas qu'en termes de croissance : il se fixe des objectifs exigeants, contraignants qui intègrent des problématiques autres que financières.

- D3 : « Mon ambition est écologique et sociale : ça me demande de me challenger plus que n'importe quelle entreprise qui n'a à cœur que des impératifs financiers ».
- D1 : « Je dois composer avec la réalité économique de mon entreprise pour arriver à des performances qui dépassent l'intérêt de mon entreprise et que je projette sur l'environnement dans lequel mon entreprise s'intègre ».

- D18 : « Je regarde mon résultat comptable, c'est évident. Mais ma réussite complète est ailleurs : est-ce que j'ai réussi à m'améliorer avec le respect de l'environnement ? Est-ce que j'ai participé à valoriser les produits du Pays Basque ? Est-ce que j'ai réussi à intégrer des procédés innovants ? Etc. »

- D3 : « On ne se préoccupe pas que du comptable. On est les porte-paroles de notre territoire ».

- D16 : « Ce qui m'importe c'est de progresser dans l'intégration de produits toujours plus propres ; de trouver de petits artisans mais qui me permettent de vivre. Ce sont des contraintes que je m'impose, des difficultés qui me permettent d'être fier de mon offre ».

- CAB1 : « C'est hyper intéressant de discuter avec eux parce qu'on apprend énormément de choses ; ils nous parlent beaucoup de ce qu'ils ont réussi à développer. J'ai un client qui fait revivre la laine de brebis Manex. Il avait pour ambition de se servir de ces déchets naturels et il en fait des choses incroyables. C'est souvent ça leur challenge, c'est ça qui les anime ».

- CAB3 : « Ils sont tout à fait connectés avec l'aspect comptable de leur activité : ils en vivent mais ils ont des challenges qui dépassent mes compétences financières ! »

Résultat 22 : Le développement transfrontalier de la PME permet à son dirigeant de se réaliser personnellement.

- D4 : « J'ai le sentiment d'être en phase avec mes ambitions ».

- D12 : « On est fiers de porter les valeurs qui sont les nôtres et de les partager avec nos clients ».
- D1 : « J'ai l'impression de participer super positivement à l'évolution de ma ville, de transmettre ses coutumes ».
- D26 : « On fait revivre une part du patrimoine local : c'est génial ! »
- D14 : « Je crois à ce projet, je crois qu'on peut consommer différemment ».
- D2 : « On assiste et participe à un nouveau mode de consommation : il était temps ! »

Résultat 23 : Les programmes européens de coopération transfrontalière (Poctefa et Compétitiv'eko) constituent une aide connue et rassurante pour les PME transfrontalières locales.

- D1 : « Je sais qu'il y a des interlocuteurs spécialisés qui peuvent nous aider en cas de difficultés ».
- D4 : « J'ai déjà adressé à la CCI transfrontalière des amis à moi qui voulaient créer leur boîte : ils peuvent solliciter un prêt et c'est un bon début ».
- D16 : « Pour nous, c'est hyper valorisant de savoir qu'il y a un soutien public qui nous est assuré. On sait qu'on a fait les bons choix stratégiques ».

Résultat 24 : Il existe une certaine défiance des dirigeants de PME transfrontalières à l'égard des programmes européens Compétitiv'eko et Poctefa.

- D12 : « ça me semble très difficile de répondre à tous leurs critères. Je préfère faire une cagnotte en ligne, à la limite ».
- D15 : « C'est le genre de financement qui est toujours pour les autres ! »
- D3 : « Si on n'est pas exactement à la mode, dans les secteurs d'activité privilégiés alors on n'a aucune chance ».
- D23 : « Je pense qu'il faut 100 ans pour remplir ces dossiers, je n'ai pas le temps ».

Résultat 25 : Les dirigeants de PME transfrontalière souhaiteraient que le réseau transfrontalier soit davantage formalisé, autour des acteurs des projets européens pour la coopération transfrontalière.

- D1 : « On aimerait qu'un recensement des PME transfrontalières soit fait pour faire circuler des informations et pourquoi pas élire des représentants pour porter nos intérêts et regrouper les difficultés rencontrées ».
- D13 : « On voudrait que les projets transfrontaliers viennent de nous. Aujourd'hui, on nous propose de répondre à des appels à projet alors qu'on voudrait les faire émerger ».
- D16 : « On a l'impression que les programmes sont plutôt à destination des entreprises en pépinière. Qu'est ce qui est proposé aux entreprises transfrontalières bien implantées ? On a aussi une marge de progression à encourager ».

- D20 : « Nous sommes les spécialistes du transfrontalier ».

Résultat 26 : Les CAB sont très peu informés sur les programmes européens pour la coopération transfrontalière alors qu'ils sont au cœur du financement des activités des PME transfrontalières.

- CAB1 : « Je n'en ai jamais entendu parler à vrai dire ! Je sais qu'il existe une CCI transfrontalière mais je ne connais pas du tout ses prérogatives ».
- CAB2 : « Je ne connais pas le Poctefa ni Compétitiv'eko ».
- CAB3 : « C'est un de mes clients qui m'en a parlé une fois mais je n'en sais pas plus ».
- CAB4 : « Je n'ai jamais été informé de ce dispositif d'aides. Peut-être que les banques mutualistes le sont davantage ».
- CAB5 : « Qu'est ce que c'est exactement ce programme ? »

Résultat 27 : Les aides financières apportés par les programmes européens pour la coopération transfrontalière n'apparaissent pas dans le plan de financement global des projets financés par les CAB interrogés.

- CAB1 : « Aucun de mes clients n'a bénéficié de ce type d'aides, en tout cas à ma connaissance ».
- CAB2 : « Je n'ai jamais vu cette ligne de prêt mais peut-être que ces aides apparaissent sous forme d'apport auquel cas c'est passé inaperçu ».

- CAB3 : « Non, vraiment, je n'ai jamais vu ce type d'aides ».

Résultat 28 : Le réseautage qui permet le développement transfrontalier de la PME est de nature à réduire le risque perçu par le CAB lors de l'étude de prêt.

- CAB 4 : « Ce qui intéressant lors d'un fonctionnement par réseau, c'est que les PME sont moins exposées au risque de défaillance de leurs fournisseurs par exemple. Le réseau est comme un aval. On fait partie du réseau parce qu'on tient la route. Nous nous renseignons sur les fournisseurs de nos clients. On aime qu'ils soient nombreux parce que ça dilue le risque et également le réseau, qui est un bon signal envoyé ».
- CAB 5 : « Le réseautage en tant que tel n'apparaît pas dans nos grilles d'évaluation du risque. En revanche, il a son importance dans notre impression générale. Nous les conseillers, sommes au premier plan, nous connaissons nos clients et notre appréciation a de l'importance ».
- CAB1 : « Le réseautage permet d'éviter les brebis galeuses. Nos clients voient tout l'intérêt d'être intégrés dans ces réseaux et nous banquiers, percevons ce même intérêt ».

Résultat 29 : L'harmonisation européenne au sein de la NAEN est de nature à limiter le risque perçu par le CAB lors de l'octroi de prêt.

- CAB3 : « Le fait que la zone transfrontalière se situe en EU fait que beaucoup de risques qui existent à l'international ne tiennent plus au niveau transfrontalier. C'est la même monnaie par exemple : c'est un avantage considérable ».

- CAB4 : « J'estime que les risques ne sont pas plus importants au niveau transfrontalier qu'au niveau national : il y a des régimes politiques similaires, un niveau de vie équivalent, etc. ».

- CAB2 : « Au niveau des risques c'est très soft quand même, l'Espagne même si elle a traversé une longue crise économique, se relève et elle est sous la coupelle de l'UE qui apporte beaucoup de clarté pour nous ».

Résultat 30 : Le développement transfrontalier de la PME lui permet d'accéder plus facilement au crédit bancaire.

- CAB1 : « Tous les projets transfrontaliers de mon portefeuille étaient de qualité et ont été financés ».

- CAB2 : « Tous mes clients transfrontaliers ont eu un accord de prêt ».

- CAB3 : « On n'a pas tous les jours des demandes de financement pour des projets transfrontaliers mais on est contents quand on en a parce que ça aboutit et c'est du business pour nous du coup ! »

- CAB4 : « Ce sont des dossiers qui aboutissent ! »
- CAB5 : « Autant sur un dossier international on est sûr de rien mais sur un dossier transfrontalier c'est beaucoup plus évident ! »

7.2.4 - Discussion des résultats, apports théoriques et recommandations managériales

Discutons des résultats de la **thématique 1** qui concerne les ressources et les motivations à l'origine du développement transfrontalier de la PME.

Le fait que le dirigeant de PME transfrontalière soit natif de la région (R1) est un résultat de confirmation dans la mesure où nous avons déjà pu apprécier cet élément lors de l'ADS et que les travaux de Torrès (1997, 1998, 2000) nous ont mis sur la voie. L'activation de la proximité géographique par la rencontre fréquente entre dirigeants de PME est un des prérequis pour se développer au niveau transfrontalier (Lethiais, 2018) mais l'intérêt de ce résultat réside dans le fait que ces rencontres fréquentes permettent d'établir rapidement (R7) des relations commerciales de qualité (R2). Ces résultats sont conformes aux travaux de Lethiais, 2018 et de Lähdesmäki *et al.*, 2019 qui voient en la proximité géographique une condition sine qua non à l'établissement de relations de qualité. Cependant nous discutons d'une possible subjectivité de la proximité géographique, annoncée par Aguilera *et al.* (2015), dans le contexte transfrontalier.

En l'espèce, la proximité géographique est une *proximité pratique* qui s'éloigne d'une perception liée à quelques facteurs psychologiques qui ferait que Paris soit perçu plus proche de Bayonne que Toulouse. Ici, la proximité géographique est une distance parcourue régulièrement par le dirigeant de PME transfrontalière, qui se doit d'être courte.

Bien sûr, chaque dirigeant d'entreprise borne cette proximité de manière personnelle mais nous retenons le facteur kilométrique de notre panel : l'Eurorégion NAEN.

Cet élément combiné aux dimensions identitaires et culturelles de la proximité conduit le dirigeant de PME transfrontalière à favoriser des échanges commerciaux entre amis et famille (R3). C'est un résultat qui est dans la lignée des travaux de Bérard et Marchenay (2001) et de Polge (2003) qui concernent le terroir et la proximité culturelle. Pour ces auteurs, et c'est ce que nous retranscrivons avec le résultat 3, le terroir est un construit organisationnel que créent les acteurs entre eux, qui le bâtissent et le reconnaissent comme tel. C'est un résultat qui nous a amené à réfléchir à des solutions pour élargir ce cercle restreint, tout en valorisant l'identité et la culture commune. Si en effet, ces deux variables constituent le socle du réseau, il convient peut-être d'envisager la création d'un label transfrontalier qui reprendrait les valeurs identitaires et culturelles fondamentales au réseau transfrontalier (Polge, 2003) : les ressources tangibles (agricoles par exemple) et non-tangibles (poids de l'histoire) que partagent les possibles adhérents à ce label. Ainsi, si une entreprise nouvelle y adhère, elle pourrait plus facilement intégrer ces réseaux transfrontaliers. L'identité et la culture commune sont aussi fédératrices au sein même de l'entreprise, entre le gérant et ses salariés (R4). Ce label transfrontalier pourrait être étendu à la signature des salariés dans la mesure où eux aussi donnent l'impulsion à de nouveaux projets transfrontaliers au sein de leur entreprise.

Les travaux de Gervais (1978), Barreyre (1967) et Kalika (1984) considèrent le dirigeant de PME comme étant proche de ses salariés dans la mesure où il a avec eux des contacts directs et réguliers mais le voient également comme figure centrale dans la prise de décision.

Sans remettre en question ce dernier point, nous notons que ces travaux sont relativement anciens et que la structure ne serait-ce spatiale des entreprises a évolué.

Les open space se multiplient et comme le reconnaissent eux-mêmes les dirigeants de PME transfrontalières, leurs salariés sont très actifs dans les impulsions décisionnelles. Nous voyons ici le dirigeant de PME transfrontalière exister dans une structure hiérarchique davantage horizontale.

Pour dépasser les motivations liées aux valeurs identitaires et culturelles, deux éléments apparaissent fondamentaux dans les motivations à entreprendre au niveau transfrontalier et pourraient tout à fait être valeurs fédératrices du label transfrontalier. Ce sont les préoccupations environnementales par la réduction de l'émission de CO2 permise par des échanges de courte distance (R5) et la valorisation du territoire par ses produits et savoir-faire (R6).

Enfin, une autre condition *sine qua non* au développement transfrontalier de la PME est le lien affectif entre le dirigeant et son territoire (R8). Il nous confirme que le transfrontalier est une forme d'ancrage territorial qui a vocation à être durable (R9). Cela nous permet de valider les travaux de Bousquet *et al.*, (2016) que nous avons largement mobilisés pour la thématique de l'ancrage territorial. L'entrepreneur croit en des ressources spécifiques à son territoire qu'il affectionne et a à cœur le respect des traditions locales ce qui rend l'ancrage endémique et durable.

En référence à Grossetti et Filippi, il y a bien une conscience de place des dirigeants de PME transfrontalières. Elle est liée à la longue période de sédentarité de notre panel au sein de la NAEN.

Les résultats de la **thématique 2** nous permettent de comprendre le processus du développement transfrontalier de la PME.

Nous le relevons une nouvelle fois, et dans la lignée des travaux de Ko (2004) : le réseautage est au centre du fonctionnement de la PME transfrontalière (R13) parce qu'il favorise l'accès à l'information aux entrepreneurs. Une bonne intégration à ces réseaux permet de bénéficier de recommandations et de bonnes pratiques. C'est strictement conforme aux travaux de Korsgaard (2011) qui décrivent la façon dont le réseau façonne le dirigeant de PME qui va repenser l'opportunité qui est en jeu à chaque échange avec les membres du réseau ; chose que nous ont décrit les dirigeants interrogés. Les différentes dimensions de la proximité, notamment les proximités organisationnelle et fonctionnelle permettent au dirigeant de pouvoir prendre les décisions seul et donc d'être particulièrement vigilant et réactif face à la détection de nouveaux bruits sur son marché (R14) dans la mesure où il le connaît bien (R15). Pour compléter, nous rejoignons l'identification de la nature de ces groupes faite par Ozgen et Baron (2007) qui reconnaissent les réseaux industriels informels mais nous soulignons que la variable locale n'est pas retenue dans la littérature ce qui constitue, au regard de nos investigations, un manque.

Deux résultats nous paraissent centraux et plus originaux au regard de la littérature. D'abord, le résultat 11 prévoit que le transfrontalier ne relève pas d'une stratégie d'internationalisation alors que la PME transfrontalière entre de facto dans un environnement international. Ensuite, le résultat 12 nous enseigne que le transfrontalier n'est pas une première étape avant une destination géographique plus éloignée.

Ici, nous remettons en cause les modèle Uppsala et d'innovation (Johanson et Vahlne, 1977 ; Bilkey et Tesar, 1977 ; Cavusgil, 1980 ; Reid, 1981; Czinkota et Tesar, 1982) qui envisagent une évolution graduelle et séquentielle : du proche au lointain.

En réalité, les dirigeants des PME transfrontalières de notre panel n'ont pas le sentiment de travailler à l'international, en tout cas ils ne le ressentent pas comme ça et ils n'ont pas l'intention de développer leur activité sur une autre région du monde. Au contraire, ils ont une volonté de s'ancrer durablement sur le territoire transfrontalier sur lequel repose leur business model ; non transférable à d'autres régions. Le transfrontalier relèverait alors davantage d'une vision stratégique (Albert-Cromarias et Combaudon, 2018 ; Hamel et Prahalad, 1989), stimulée et opérationnalisée par l'activation du réseau transfrontalier.

Enfin, la **thématique 3** permet de révéler les bénéfices ou les performances liés à une gestion transfrontalière de la PME. Tout d'abord, la première performance relevée est d'ordre relationnel : le choix d'un développement transfrontalier est gage de bonne qualité pour les consommateurs de la PME transfrontalière (R16). Nous reprenons ici les travaux d'Hérault-Fournier (2014) au sujet de la proximité perçue par le CCP et que nous avons adaptés au contexte de la PME transfrontalière. En effet, c'est la proximité sous ses cinq formes qui est perçue au travers ce développement transfrontalier : fonctionnelle, relationnelle, identitaire, de processus et d'accès. La proximité transfrontalière en PME est bien perçue par le CCP et constitue donc une ressource mobilisable comme nous l'avons envisagé en première partie de cette thèse. La proximité géographique (de gestion au sens de Torrès) permet quant à elle de réduire les risques perçus entre deux partenaires commerciaux transfrontaliers (R17).

Si les chercheurs de *Dynamiques de Proximité* (Bouba-Olga et Grossetti, 2008 ; Carrincazeaux *et al.*, 2008 ; Rallet, 2002 ; Reru, 1993 et 2008) sont unanimes sur le fait que la proximité géographique ne suffit pas à établir des relations commerciales durables, nous proposons d'ouvrir la discussion sur le lien direct et positif entre la proximité géographique et la confiance établie permis par la possibilité de se rendre physiquement facilement chez son partenaire en affaires. Nous ne sous-entendons pas que d'autres variables comme l'appartenance à un réseau ne peuvent pas renforcer cette confiance, bien au contraire (R18), mais à la lecture de la retranscription des interviews, nous pouvons affirmer que la proximité géographique peut à elle seule lever quelques a priori. Le résultat 19 nous permet de compléter les travaux des chercheurs de *Dynamiques de Proximité* sur les relations commerciales durables. En effet, nous confirmons que le contexte transfrontalier est une forme d'ancrage territorial qui prévoit une temporalité longue, durable. Si la proximité géographique ne suffit pas, elle est complétée par les autres formes de la proximité, par un fonctionnement par réseau et par l'activation de ressources propres au territoire dont l'ensemble constitue les éléments caractéristiques d'ancrage territorial. Cet ancrage durable permet à la PME transfrontalière de négocier des tarifs avantageux avec ses prestataires en reconnaissance de cette fidélité (R20).

Pendant la phase de revue de littérature, nous nous sommes questionnés sur la recherche autour de l'ambition entrepreneuriale qui a fleuri surtout entre les années 2000 et 2010. Ça a été un questionnement notamment au regard de la littérature relatif à l' *entrepreneur hypermoderne* (Marchenay, 2008) qui au delà des critères de performance généralement visés (croissance), souhaite intégrer dans sa démarche entrepreneuriale ses convictions et valeurs personnelles.

Nous suggérons alors un dépassement des critères admis sur les indicateurs d'ambition entrepreneuriale qui sont centrés sur la croissance (Chanut-Guieu et Guieu, 2011 ; Parker, Storey et van Witteloostuijn, 2010). Il nous semble, au regard du résultat 21, que d'autres critères, au delà de la performance financière pour évaluer la réalisation de l'ambition, doivent aujourd'hui être pris en considération pour converger vers les nouvelles exigences de *l'entrepreneur hypermoderne*. En l'espèce, la réduction des intermédiaires, la préférence des ressources locales, la réduction des émissions de CO2, la valorisation d'une identité culturelle et d'un savoir-faire local sont autant d'indicateurs de l'ambition de l'entrepreneur transfrontalier hypermoderne. L'ambition s'aligne ainsi avec les nouvelles réalités économiques qui au regard de notre recherche empirique, a glissé d'une économie nomade, centrée sur des indicateurs financiers à une économie qui a une conscience des enjeux écologiques et sociaux qu'elle doit relever au travers notamment les dirigeants de PME qui en sont les acteurs centraux.

Nous avons pour ambition d'étudier dans quelle mesure les PME transfrontalières sont concernées par les programmes européens pour la coopération transfrontalière comme le Poctefa. Il en résulte que ces aides ont une efficacité limitée dans notre étude. En effet, d'une part, les CAB sont très peu informés sur l'existence de cette possible aide publique (R26) et d'autre part, ces aides financières étatiques n'apparaissent pas dans le plan de financement des dossiers étudiés par les CAB interrogés (R27). Nous ne remettons pas en cause leur utilité ; au contraire, nous pensons qu'une meilleure coordination des différents acteurs permettrait d'améliorer les différentes performances des PME transfrontalières locales.

De plus, les dirigeants de PME transfrontalières ont largement exprimé leur souhait d'être davantage intégrés dans les discussions autour de questions dont ils sont les acteurs (R25). Cela nous conduit à penser qu'il faudrait explorer une littérature déjà riche sur la thématique du management de projet et l'ancrer aux spécificités transfrontalières. Le pilotage de projet requière au delà des outils de pilotage, des compétences managériales qui font écho à la gestion de l'humain mais aussi des compétences réglementaires qui permettent de faire aboutir des projets comme l'efficience des aides publiques pour la coopération transfrontalières (Poctefa).

Enfin, en ce qui concerne l'accès au crédit bancaire des PME transfrontalières, il est facilité par une appréciation moindre du risque par le CAB et ce, d'une part par le réseautage transfrontalier (R28) et d'autre part par l'harmonisation européenne (R29). Ce sont deux résultats centraux puisqu'ils convergent vers un accès facilité au crédit bancaire (R30) et ils sont tout à fait conformes aux travaux de Da Silva Lopes (2013) sur les classification des risques à l'international.

L'accès facilité au crédit bancaire des PME transfrontalières constitue le résultat le plus satisfaisant aux yeux de la doctorante et ce, bien au delà d'un aspect émotionnel lié à l'aboutissement des ces années de recherche. En effet, la satisfaction réside dans le fait que nous puissions formuler plusieurs recommandations managériales. C'est un objectif que nous nous étions fixés en début de thèse sans savoir quelle serait la nature de ces recommandations mais nous voulions que ces années de recherche servent d'abord aux PME locales, aux territoires, aux bailleurs de fonds qui sont la pierre angulaire de l'activité économique (Beck *et al.*, 2000) et puis également aux institutions publiques qui œuvrent pour la coopération transfrontalière.

Nous avons passé beaucoup de temps sur le terrain, nous avons sollicité beaucoup de banquiers et de chefs d'entreprise alors nous voulions leur faire ce retour pratique, qui dépasse l'intérêt de la communauté scientifique.

Ainsi, nos premières recommandations sont à destination des PME locales non-transfrontalières. Elles disposent d'un axe de développement à envisager pour palier la difficulté d'accès au crédit bancaire, qui constitue une de leurs préoccupations majeures (Lobezet Vilanova, 2006).

Nous encourageons également les PME transfrontalières à communiquer davantage et à valoriser cet aspect de leur développement lors de RDV bancaires. C'est une recommandation qui va dans le sens des travaux de Udell (2013) et de Dietsch et Mahieux (2014) pour qui les PME souffrent de déficits structurels et conjoncturels qui les éloignent des financements bancaires et non bancaires.

Cette recommandation est dans la lignée de la littérature sur l'opacité des PME (Degryse et Ongena, 2012), qui est une thématique récurrente en économie bancaire sans être spécialement une conséquence de la crise. L'enjeu réside donc dans une communication permettant au banquier d'accéder à des informations de qualité sur la PME transfrontalière.

A l'attention des banques, nos travaux confirment l'intérêt pour elles d'intégrer dans leur fichier-client la variable transfrontalière afin de sélectionner des dossiers à financer de qualité. Ce résultat converge vers les travaux classiquement cités lorsqu'il est question de biais liés à l'accès à l'information (Jensen et Meckling, 1976).

En effet, cela fait plus de 50 ans que la littérature pointe du doigt le difficile accès du banquier à des informations de qualité sur la PME qui lui permettrait de voir ses investissements financés et c'est un constat qui est toujours d'actualité. Le développement transfrontalier de la PME constitue une information de qualité puisqu'en effet les dossiers transfrontaliers sont la plupart du temps accueillis positivement par la banque. Ainsi, sur cette région transfrontalière, nous encourageons vivement le banquier à intégrer cette variable dans les outils d'aide à la connaissance de son client. Le banquier sait si son client est impliqué en Espagne par exemple mais le développement transfrontalier n'apparaît pas clairement dans le fichier-client.

Enfin, à l'attention des institutions publiques qui peuvent communiquer sur cette opportunité d'une part pour les PME et d'autre part pour les territoires concernés. Nous reprenons ici les travaux de Mayer (1990), Corbett et Jenkinson (1996), Rajan et Zingales, (2003) qui précisent que le financement des PME joue un rôle central dans le développement de l'économie locale.

Ainsi, ces recommandations sont au service des PME pour qu'elles accèdent plus facilement au crédit par un développement transfrontalier, des banques qui prennent moins de risques en finançant ce type de PME et des territoires qui gagnent en dynamisme.

Conclusion de la partie 2

La conclusion de notre première partie théorique nous a permis de faire émerger des réflexions autour des concepts théoriques mobilisés. En effet, nous avons adapté la revue de littérature au contexte transfrontalier et il était nécessaire de déployer une approche de recherche empirique adéquate pour venir éprouver ces concepts. Conduites de manière exploratoire, trois études empiriques nous ont permis d'obtenir une meilleure connaissance de la PME transfrontalière, de ses particularités notamment autour de la proximité transfrontalière, de ses opportunités et de ses risques pour apporter de nouvelles connaissances théoriques sur ce sujet émergent en sciences de gestion.

Dans le **chapitre 4** nous avons présenté notre stratégie d'investigation et nos choix méthodologiques pour mener cette recherche empirique en trois étapes successives. Nous avons décidé d'utiliser une méthodologie qualitative exploratoire et compréhensive, de manière à observer les tenants et aboutissants du développement transfrontalier de la PME. Notre choix se justifie par le fait que la démarche qualitative implique des allers retours entre le cadre théorique et les données empiriques et c'est un aspect particulièrement pertinent pour notre étude dans la mesure où la thématique transfrontalière est peu développée. Par ailleurs, nous avons fait le choix de l'interdépendance du chercheur et des PME transfrontalières pour bénéficier des connaissances et de l'expérience accumulées par le chercheur.

C'est la raison pour laquelle notre choix s'est porté sur un paradigme épistémologique interprétativiste. Enfin, nous avons opté pour un mode de raisonnement déductif pour faire émerger de nouvelles connaissances en éprouvant la théorie mobilisée.

Dans le **chapitre 5** nous avons analysé la place qu'accordent le CAB et le dirigeant de PME transfrontalière au contexte transfrontalier lors de discussions qui portent sur l'octroi d'un prêt bancaire. Cette méthodologie nous a permis de décrire et d'interpréter ce que l'on a pu observer lors de deux rendez-vous bancaires. Cette méthodologie favorise l'identification des activités réelles plutôt que celles rapportées par les individus. Nous avons pris le parti de placer l'interprétation de la doctorante, consécutive à la revue de littérature, au cœur de cette étude empirique. L'observation étant une méthodologie difficilement standardisable, nous avons apporté un soin particulier à relever l'ensemble des biais relatifs à cette méthodologie et avons apporté des solutions concrètes pour les éviter. Le résultat de ces deux observations souligne que le banquier exprime son intérêt pour l'activité transfrontalière de son client et que le contexte transfrontalier entre en considération dans l'étude des risques inhérente à l'octroi d'un prêt. Parallèlement, nous avons montré que le dirigeant de PME transfrontalière n'avait pas conscience de ce potentiel et donc ne valorisait pas cet aspect de son développement ; ce qui a ouvert la voie à des recommandations managériales en faveur d'une valorisation de l'activité transfrontalière.

Dans le **chapitre 6** nous avons cerné les caractéristiques propres à la PME transfrontalière et à son dirigeant au travers l'étude de 1300 fichiers clients de PME, issus de deux établissements bancaires.

Au delà des résultats, l'analyse de données secondaires étant relativement peu développée dans la littérature, nous avons établi un protocole de traitement du très riche matériau recueilli. Nous avons pu identifier onze éléments caractéristiques de la PME et de son dirigeant : la PME transfrontalière est de petite taille et son implication transfrontalière est globale. Quant à son dirigeant, il est jeune, natif de la région, il peut exercer dans des domaines d'activité variés et n'est pas particulièrement diplômé, etc.

Nous avons identifié dans le **chapitre 7** les ressources et motivations qui sont les prérequis au développement transfrontalier de la PME, le processus même de ce développement ainsi que les performances attendues. En interrogeant les dirigeants de PME transfrontalières ainsi que leur banquier, nous avons pu analyser les principales motivations qui conduisent le dirigeant de PME à s'ancrer à son territoire. Nos résultats soulignent l'importance de la conscience écologique, de la volonté de valoriser les ressources locales, l'intention de favoriser et d'enrichir un réseau qui partage des valeurs communes et la volonté de se réaliser personnellement. Dans cette volonté, le dirigeant de PME transfrontalière peut compter sur la proximité transfrontalière perçue par ses parties prenantes qui est de nature à créer des relations de confiance et durables. Il peut aussi s'appuyer sur son réseau transfrontalier qui lui permet de détecter et d'exploiter avec beaucoup de réactivité les opportunités d'un marché qu'il connaît bien. Au sujet du processus de développement transfrontalier de la PME, nous avons révélé qu'il ne s'intègre pas dans une stratégie d'internationalisation et qu'il n'est pas une première étape avant une destination géographique plus éloignée. Ce sont des résultats qui nous ont permis de situer la PME transfrontalière en management international.

D'autres bénéfices liés au développement transfrontalier de la PME ont été identifiés comme la réduction des risques perçus par ses parties prenantes et une évaluation du risque moindre par le banquier. En effet, la PME est intégrée dans un réseau d'affaires ce qui est de nature à réduire le risque perçu par la banque et parce que l'harmonisation européenne réduit la liste des risques liés à un environnement international.

L'enjeu pour la PME transfrontalière est d'accéder plus facilement au crédit bancaire ce qui est une préoccupation majeure des PME.

Enfin, nous avons discuté de l'ambition entrepreneuriale et avons révélé que d'autres indicateurs de performance que la croissance économique peuvent être utilisés pour mesurer la réalisation de l'ambition de l'entrepreneur hypermoderne qu'est le dirigeant de PME transfrontalière.

Conclusion générale

Cette recherche doctorale explore les processus organisationnels et décisionnels du développement transfrontalier de la PME ainsi que les performances que son dirigeant peut en espérer. Notre problématique initiale avait pour objectif d'identifier les bénéfices et les risques liés à une gestion de proximité transfrontalière de la PME en management international. Elle s'est placée au croisement de plusieurs thématiques, explorant à la fois le modèle spécifique de gestion transfrontalière en PME qui s'articule autour de la proximité et des préférences personnelles du dirigeant (chapitre 1), la vision stratégique de proximité opérationnalisée par l'émergence d'opportunités d'affaires (chapitre 2) et l'évaluation spécifique et moindre du risque transfrontalier en PME (chapitre 3).

Les revues de littérature effectuées au sein de ces trois différentes thématiques ont fait émerger plusieurs réflexions qui ont nourri cette première partie de thèse et également trois questionnements, chacun correspondant à une étude qualitative distincte :

- la première visait à comprendre la place de la thématique transfrontalière dans les discussions entre dirigeants de PME transfrontalière et banquiers lors de rendez-vous bancaires, en vue de l'octroi d'un prêt ;
- la deuxième visait à connaître les caractéristiques spécifiques à la PME transfrontalière et à son dirigeant ;
- la troisième visait à comprendre les ressources et motivations déterminantes dans le processus de développement transfrontalier de la PME, à connaître le processus du développement transfrontalier de la PME et les performances qui en découlent.

Notre stratégie d'investigation (chapitre 4) s'est articulée autour de trois études qualitatives exploratoires, conduites dans un ordre successif, au fur et à mesure des résultats obtenus (chapitres 5, 6 et 7).

Nous organisons maintenant notre conclusion en présentant les contributions théoriques de notre recherche puis leurs prolongements dans les pratiques managériales. Nous abordons par la suite les limites de nos travaux puis les perspectives qui s'offrent aux chercheurs afin de mener des études ultérieures.

Contributions théoriques de la recherche

Les différentes revues de littérature et recherches théoriques examinées en première partie de cette thèse (chapitres 1, 2 et 3) apportent des connaissances interdisciplinaires qui encadrent désormais la thématique transfrontalière. La littérature est très peu développée sur la thématique transfrontalière et à plus forte raison en sciences de gestion. Tout doctorant doit s'imprégner de la littérature existante pour l'intégrer à son sujet de thèse mais c'est un travail qui a été spécialement ardu dans ce contexte. Le recensement des théories à mobiliser a été particulièrement complexe puisqu'il s'agit, à notre connaissance, d'une première recherche scientifique sur la PME transfrontalière.

Nous avons conscience du challenge qui nous attendait d'un point de vue académique et c'est d'ailleurs, entre autres, ce qui a fait germer la perspective de ce projet de thèse.

Nous avons éprouvé la littérature mobilisée par notre étude empirique ce qui nous a permis de faire émerger plusieurs apports théoriques.

Tout d'abord, nous avons montré que même si la PME transfrontalière entre dans un environnement international, son développement transfrontalier ne relève pas d'une stratégie d'internationalisation. Dans la continuité, nous avons remis en question l'internationalisation par étapes puisque le développement transfrontalier n'est pas une première étape avant une destination géographique plus éloignée. Nous avons également révélé que la littérature sur la proximité en PME était particulièrement appropriée au contexte transfrontalier.

Aussi, nous avons souligné le fait que le développement transfrontalier de la PME était une forme d'ancrage territorial dont la spécificité réside dans son caractère endémique et durable. C'est un élément qui nous encourage à croiser le marketing avec le management international pour favoriser le développement d'un label transfrontalier valorisant les valeurs déterminantes de cet ancrage et pour comprendre que la perception de la proximité transfrontalière est un déterminant dans la réussite du développement transfrontalier de la PME. C'est un croisement interdisciplinaire qui nous semble original dans la littérature francophone mais nous paraît aujourd'hui fondamental au regard de nos résultats. En outre, un apport théorique majeur nous semble résider dans la confrontation nécessaire des littératures sur l'ambition entrepreneuriale et sur l'entrepreneur hypermoderne. Celle-ci illustre les mutations économiques qui ont été initiées il y a plus de vingt ans et qui sont mises en lumière dans les motivations à entreprendre au niveau transfrontalier.

En outre, cette thèse doctorale examine les ressources et motivations nécessaires au développement transfrontalier de la PME ce qui constitue un apport en management international, tout comme la mise en lumière des déterminants au processus de ce développement.

Aussi, la proportion des PME internationales est connue et relativement répandue. Elle est de l'ordre de 30% si on les définit par leurs exportations et de 75% si on intègre les fournisseurs étrangers dans cette définition. Un des apports théoriques de cette recherche consiste à révéler la proportion des PME transfrontalières sur une Eurorégion : de l'ordre de 20%. C'est un apport en tant que tel mais c'est également un élément qui est de nature à encourager la recherche sur cette thématique tant elle trouve une réalité économique sur nos territoires.

Enfin, les performances révélées de la PME transfrontalières tout comme la réduction des risques constituent une richesse d'un point de vue académique mais aussi pratique ce qui nous permet de présenter les contributions managériales de notre recherche.

Contributions managériales de la recherche

Nos contributions managériales profitent aux acteurs concernés par la thématique transfrontalière.

On retrouve en premier lieu les PME locales non-transfrontalières qui ont, à la lecture de nos travaux de recherche, un axe de développement à envisager pour pallier la difficulté d'accès au crédit bancaire, qui constitue une de leurs préoccupations majeures.

Aussi, nous encourageons les PME transfrontalières à communiquer davantage et à valoriser cet aspect de leur développement lors de RDV bancaires pour limiter la difficulté d'accès à l'information par le banquier qui est liée à l'opacité des PME.

Ensuite, à l'attention des banques pour qu'elles intègrent dans leur fichier-client la variable transfrontalière puisqu'elle serait de nature à permettre de sélectionner des dossiers à financer de qualité.

Enfin, à l'attention des institutions publiques qui peuvent communiquer sur l'opportunité d'un accès facilité au crédit bancaire des PME transfrontalières, d'une part pour les PME et d'autre part pour les territoires concernés puisque les PME jouent un rôle central dans le développement de l'économie locale. Nous avons également avancé le nécessaire pilotage des projets européens de coopération transfrontalière pour davantage intégrer les dirigeants de PME qui sont les acteurs centraux de ce développement.

Ainsi, ces recommandations sont au service des PME pour qu'elles accèdent plus facilement au crédit par un développement transfrontalier, des banques qui prennent moins de risques en finançant ce type de PME et des territoires qui gagnent en dynamisme.

Limites de la recherche

L'eurorégion NAEN concerne des territoires français et espagnols. Dans notre étude, nous avons interrogé uniquement des acteurs situés du côté français ce qui constitue une faiblesse dans notre travail.

Nous avons pour ambition d'interroger des acteurs des deux côtés de la frontière mais les conditions d'accès au terrain sont parfois plus compliquées que prévu. Il aurait également été intéressant d'interroger des CAB issus de banques plus représentatives des banques présentes sur le marché et notamment des banques mutualistes.

Nous aurions également pu interroger des acteurs installés sur d'autres régions transfrontalières pour montrer le caractère généralisable de nos résultats.

C'est une limite qui se nuance par le caractère Eurorégional de la thématique transfrontalière. En effet, les territoires transfrontaliers sont pilotés par une ligne directrice européenne commune. Nous avons d'ailleurs longtemps hésité à employer le qualificatif « eurorégional » plutôt que « transfrontalier » pour accentuer le dénominateur commun aux territoires européens transfrontaliers. En revanche, la thématique transfrontalière étant émergente, surtout en sciences de gestion, nous avons fait le choix du qualificatif « transfrontalier » qui nous semble être le plus transparent et le plus utilisé aujourd'hui par la communauté scientifique, dans les différentes disciplines.

Enfin, cette thèse de doctorat s'inscrit dans un projet de recherche plus large, qui a vocation à être complété par une étude quantitative qui permettrait d'enrichir notre approche qualitative de l'appréciation des risques et d'établir une échelle de mesure de la proximité transfrontalière par exemple.

Perspectives futures

Les perspectives futures sont en premier lieu envisagées pour limiter les biais de notre recherche. Nous envisageons donc d'interroger des acteurs situés de l'autre côté des Pyrénées toujours autour des questionnements qui ont guidé notre recherche doctorale.

Pour valider le caractère généralisable de nos résultats il nous semble donc central d'interroger des acteurs transfrontaliers d'autres Eurorégions et de réaliser une étude quantitative qui nous permettrait d'établir différentes échelles de mesures tournées vers la proximité et la performance transfrontalière.

Dans cette perspective, nous travaillons à la réalisation d'un modèle de recherche issu de cette recherche doctorale que nous pourrions tester dans les perspectives citées, par une méthodologie quantitative structurelle.

Sommaire

Introduction générale.....	15
Contexte actuel de la recherche.....	16
Problématique.....	17
Intérêt de la recherche.....	18
Démarche méthodologique.....	19
Annonce du plan.....	21
 PARTIE 1 : REVUE DE LITTÉRATURE.....	25
 Chapitre 1 : Le modèle spécifique de gestion des PME transfrontalières : entre proximité et préférences personnelles du dirigeant.....	29
1.1 – Un mode de gestion de la PME transfrontalière s’articulant autour du modèle de proximité.....	30
1.1.1 – Introduction à la localisation « à proximité » des PME transfrontalières.....	30
1.1.2 – D’une spécificité de gestion à une gestion de proximité de la PME transfrontalière..	33
1.1.2.1 – Une proximité géographique transfrontalière fondamentale dans l’établissement de relations d’affaires en PME.....	36
1.1.2.2 – Proximité hiérarchique des PME transfrontalières : une gestion exclusive par le dirigeant sans contrôle extérieur.....	38
1.1.2.3 – La proximité fonctionnelle au service d’un ajustement optimal des besoins de la PME transfrontalière.....	41
1.1.2.4 – Systèmes d’information de proximité des PME transfrontalières : des contacts en face à face facilités.....	44
1.1.2.5 – La proximité temporelle des PME transfrontalières : une réaction davantage qu’une anticipation.....	46
1.1.2.6 – Des variables plus marginales de la proximité au service d’une gestion transfrontalière des PME.....	48
1.1.3- La proximité, une ressource mobilisable sur les marchés de la PME pour une stratégie de proximité transfrontalière.....	49
1.2 – Le développement transfrontalier de la PME, une forme d’ancrage territorial.....	54
1.2.1 – Le territoire ou la création de valeur par l’activation de ressources dans un espace de proximité transfrontalière.....	55
1.2.2 – L’ancrage territorial : processus et résultat de l’organisation des ressources locales.....	57

1.2.3 – L’ancrage territorial transfrontalier motivé par les préférences initiales de l’entrepreneur et les valeurs partagées par le territoire.....	63
1.2.4 – D’une convention transfrontalière admise par le collectif à la formalisation d’un label transfrontalier.....	65
1.3 –Un nécessaire dépassement de la mesure par la croissance de l’ambition du dirigeant de PME transfrontalière.....	70
1.3.1 – L’entrepreneuriat transfrontalier : un entrepreneuriat de qualité.....	71
1.3.1.1 – Un lien établi entre ambition et entrepreneuriat.....	71
1.3.1.2 – L’ambition au service d’un entrepreneuriat de qualité c’est-à-dire permettant la croissance.....	73
1.3.2 – La réalisation de l’ambition transfrontalière soumise à des facteurs micro et macroéconomiques.....	74
1.3.2.1 – Le profil de l’entrepreneur transfrontalier : déterminant dans l’intention d’ambition.....	74
1.3.2.2 – Les facteurs organisationnels et environnementaux de la PME transfrontalière : autres déterminantes dans l’intention d’ambition.....	77
1.3.3 – La croissance contrainte des PME : un frein à la réalisation de l’ambition.....	78
1.3.4 – Une absence de planification stratégique des PME transfrontalières pour une ambition à court terme.....	80
1.3.5 – Ambition transfrontalière : des variables de performance visée qui diffèrent.....	82

Chapitre 2 : Le développement transfrontalier : une vision stratégique de proximité, opérationnalisée par l’émergence d’opportunités d’affaires.....87

2.1 – Le développement transfrontalier en PME : une vision stratégique de proximité davantage qu’une stratégie d’internationalisation.....88

2.1.1 – Le processus d’internationalisation des PME transfrontalières : une trajectoire linéaire et séquentielle vers une destination géographique plus éloignée ?.....	89
2.1.2 – Introduction à la définition militaire de la stratégie ou l’art de la dialectique des volontés : des implications transfrontalières discutables.....	94
2.1.3 – La vision stratégique : moteur du développement transfrontalier en PME.....	97

2.2 – Le transfrontalier : un environnement favorable à l’émergence d’opportunités d’affaires.....10

0

2.2.1 –L’opportunité entrepreneuriale : un processus de création ou de découverte ?.....	102
2.2.2 – Le management entrepreneurial des PME transfrontalières favorable au processus de formation d’opportunité.....	106
2.2.3 – De l’importance du collectif et des réseaux d’affaires dans l’émergence d’opportunités : un constat favorable aux PME transfrontalières.....	110

2.2.3.1 – Le réseau d'affaires : pour un meilleur accès aux informations du marché.....	110
2.2.3.2 – Le réseau d'affaires : pour une intersubjectivité dans le processus de création d'opportunités.....	112
2.2.4 – La faiblesse des ressources des PME : un obstacle à la détection des opportunités internationales.....	113
2.2.5 – L'internationalisation des entreprises : une approche par les réseaux.....	114
2.3 – Les coopérations transfrontalières : pour une amélioration des échanges entre gouvernements locaux.....	117
2.3.1 – L'Eurorégion NAEN : une illustration généralisable à l'ensemble des Eurorégions du projet européen transfrontalier.....	119
2.3.2 – La force d'action des Eurorégions soumise à l'existence d'une structure juridique : les GECT.....	121
2.3.3 – Les programmes de coopération Eurorégionale : un appui financier pour le développement des PME transfrontalières.....	123

Chapitre 3 : Une évaluation spécifique et moindre du risque transfrontalier en PME : pour un accès facilité au crédit bancaire.....133

3.1 – De la dépendance des PME au financement bancaire.....134

3.1.1 – La banque : agent économique privilégié pour le traitement des informations financières.....	134
3.1.2 – Le financement bancaire : une alternative majeure pour le financement des PME..	137
3.1.2.1 – Le déficit de financement associé à un déficit d'informations.....	140
3.1.2.2 – Le déficit de financement associé à la stratégie d'indépendance financière des PME.....	141

3.2 – Entre hostilité d'un environnement international et sécurité permise par la proximité : un constat en faveur d'un développement transfrontalier de la PME.....143

3.2.1 – La PME est particulièrement exposée aux risques spécifiques liés à un développement international.....	144
3.2.1.1 – les motivations de la PME à un développement transfrontalier : un arbitrage dans le couple rendement-risque.....	145
3.2.1.2 – La PME davantage exposée aux risques et à leurs conséquences que les grands groupes..	147
3.2.1.3 – La spécificité de la gestion des risques en PME : une défiance du dirigeant quant au cadre de référence.....	150
3.2.2 – La PME transfrontalière libérée de quelques risques liés à un environnement international.....	152
3.2.2.1 – L'analyse de la classification des risques subis par la PME transfrontalière.....	153
3.2.2.2 – La communication de la PME transfrontalière sur la gestion des risques : un accès facilité aux financements bancaires.....	157

Conclusion de la partie 1.....	159
PARTIE 2 : ETUDE EMPIRIQUE.....	163
Chapitre 4 : Présentation de notre stratégie d'investigation et de nos choix méthodologiques pour la conduite de notre recherche empirique.....	167
4.1 – Le choix d'une démarche qualitative à visée compréhensive.....	168
4.1.1 – Une recherche qualitative au service d'une meilleure compréhension du processus de développement de la PME transfrontalière.....	168
4.1.2 – La gestion des principaux risques de la recherche qualitative pour une méthodologie objectivante et susceptible de critiques.....	174
4.1.2.1 – La gestion du risque des acteurs abstraits pour « donner à faire voir ».....	174
4.1.2.2 – La gestion du risque de circularité pour « regarder et voir ».....	176
4.1.2.3 – La gestion du phénomène d'équifinalité : l'éventualité d'interprétations alternatives.....	178
4.2 – Le design de notre étude empirique.....	179
4.2.1 – Positionnement épistémologique choisi : l'interprétativisme pour une interdépendance entre le chercheur et les PME transfrontalières.....	179
4.2.2 – La théorie enracinée comme démarche de recherche retenue.....	187
4.2.3 – La démarche déductive : pour une revue de littérature mise en tension avec la réalité empirique.....	189
4.2.4 – Un objet de recherche articulé autour de la problématique de recherche.....	192
4.2.5 – Une remise en cause de l'objet tout au long du cheminement de la démarche de recherche.....	193
 Chapitre 5 : Observations non-participantes – Etude de la prise en considération du contexte transfrontalier lors de RDV bancaires : un levier dans le processus d'octroi de prêt.....	 197
5.1 – Méthodologie de l'observation non-participante.....	200
5.1.1 – Un tournant épistémologique : dépassement du débat positivisme/constructivisme.....	200
5.1.2 – Une observation de faits pour une construction mentale de la réalité.....	203
5.1.3 – L'organisation : déterminante dans la stratégie d'observation retenue.....	205
5.1.4 – Les difficultés rencontrées lors de l'observation non-participante.....	207
5.2 – Négociation de l'accès au terrain.....	209
5.2.1 – Plusieurs « coups de fil ».....	210
5.2.2 – Activation de notre réseau.....	211
5.2.2.1 – Les dirigeants de PME.....	211

5.2.2.2 – Les banques.....	213
5.3 – le déroulement de l'enquête : « faites comme si je n'étais pas là ».....	214
5.3.1 – Avant le RDV bancaire.....	214
5.3.2 – Des discussions privées préliminaires.....	215
5.3.3 – Contexte géographique et organisationnel de l'observation.....	216
5.3.4 – Objectifs de l'observation non-participante.....	216
5.3.5 – Un questionnaire post-observation.....	218
5.4 – Résultats et limites.....	220
5.4.1 – Résultats de l'observation non-participante.....	220
5.4.2 – Limites.....	222

Chapitre 6 : Analyse de données secondaires – Proposition d'identification des caractéristiques spécifiques de la PME transfrontalière.....225

6.1 – l'ADS : l'exploitation de données existantes et pertinentes en vue d'une nouvelle

étude.....227

6.1.1 – Présentation des données initiales de l'ADS.....227

6.1.2 – Avantages et limites de l'analyse de données secondaires.....229

6.2 – Présentation de notre étude et réflexion méthodologique pour la conduite d'une ADS

bancaires.....234

6.2.1 – Un difficile accès aux données secondaires, conséquence du secret bancaire.....234

6.2.2 – Présentation de notre panel : un échantillon constitué de 1310 PME.....235

6.2.3 – La mise en place de solutions pratiques pour l'exploitation de cette méthode d'enquête.....237

6.2.3.1 – L'organisation en amont du recueil des données secondaires : un garde-fou dans la gestion du temps du traitement des données recueillies.....237

6.2.3.2 – Le choix d'une démarche statistique simple pour le traitement des données recueillies....239

6.2.4 – Un traitement chronophage du riche matériau recueilli.....240

6.3 – Présentation des résultats : une meilleure connaissance des spécificités de la PME transfrontalière.....243

Chapitre 7 : Une évaluation spécifique et moindre du transfrontalier en PME : pour un accès facilité au crédit bancaire.....271

7.1 – Processus de recherche et méthodologique déployée.....273

7.1.1 – Choix des répondants sollicités : des dirigeants de PME transfrontalières et des CAB.....275

7.1.2 – Présentation des répondants.....	276
7.1.3 – Construction du guide d’entretien semi –directif : un compromis optimal entre liberté d’expression du répondant et structure de la recherche.....	280
7.1.3.1 – Le guide à destination des dirigeants de PME transfrontalières.....	280
7.1.3.2 – Le guide d’entretien à destination des CAB.....	284
7.1.4 – Déroulement des entretiens et recueil des données.....	288
7.2 – Présentation des principaux résultats issus des entretiens semi-directifs.....	293
7.2.1 – Résultats thématique 1 : motivations et ressources liées au développement transfrontalier de la PME.....	293
7.2.2 – Résultats thématique 2 : processus du développement transfrontalier de la PME...	302
7.2.3 – Résultats thématique 3 : performance de le PME transfrontalière.....	308
7.2.4 – Discussion des résultats, apports théoriques et recommandations managériales....	318
 Conclusion de la partie 2.....	 329
 Conclusion générale.....	 333
Contributions théoriques de la recherche.....	334
Contributions managériales de la recherche.....	336
Limites de la recherche.....	337
Perspectives futures.....	338
 Table des matières.....	 des 341
 Bibliographie.....	 347
 Liste des encadrés.....	 375
 Liste des figures.....	 377
 Liste des tableaux.....	 379

Bibliographie

ACS, Z. (2010), *High-Impact Entrepreneurship*, in Z. ACS, D. AUDRETSCH (dir.), *Handbook of Entrepreneurship Research* (2^e éd., vol. 5, p.165-182). New York : Springer.

ACS, Z., AMOROS, J., (2008), *Entrepreneurship and competitiveness dynamics in Latin America*. *Small Business Economics*, n°31, p.305-322.

ACZ, Z., VARGA, A., (2005), *Entrepreneurship, Agglomeration and Technological Change*, *Small Bus Econ*, n°24, p323–334.

AHRWEILER, P., THIETART, R.A., (1999), *Reviews: Complexity Theory and the Social Sciences: An Introduction*, David Byrne, *Emergence*, vol. 1, n°2, p.101-105.

ALLALI, B., (2003), *Vision des dirigeants et internationalisation des PME marocaines et canadiennes du secteur agroalimentaire*, Thèse de doctorat, HEC de Montréal.

ALLARD-POESI, F., MARECHAL, G., (2007), *Construction de l'objet de la recherche*, in *Méthodes de recherche en management*, Thietart R.A. et Al., Dunod, Paris.

ALVAREZ, S.A., BARNEY, J.B., (2007), *Discovery and Creation : Alternative Theories of Entrepreneurial Action*, *Strategic Entrepreneurship Journal*, vol.1, n°1, p.11-26.

ALVAREZ, S.A., BARNEY, J.B., (2010), *Entrepreneurship and Epistemology: The Philosophical Underpinnings of the Study of Entrepreneurial Opportunities*. *ANNALS*, Vol.4, p.557–583

AMANN, B. (2018). Compte rendu de [Dominguez, N. (2017). *Nouvelles stratégies d'internationalisation des PME : Innover pour conquérir de nouveaux marchés*. ISTE Editions]. *Management international*, vol.22, p.57–157.

AMBROISE L., PRIM-ALLAZ I. (2015), « Gestion de Relation Client et performance des PME », *Décisions Marketing*, n°77, janvier-mars, p.13-30.

AMF (2010), « Cadre de référence sur les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne pour les valeurs moyennes et petites », autorité des Marchés Financiers.

AGUILERA, A., LETHIAIS, V., (2011), *Transmission des connaissances dans les relations de coopération interentreprises : TIC versus face-à-face*, *Revue d'Économie Régionale et Urbaine*, Vol.2, p.269-293.

AGUILERA, A., LETHIAIS, V., RALLET, A., (2012), *Spatial and non-spatial proximity in inter-firm relations: An empirical analysis*, *Industry and innovation*, n°19, p.187-202.

AGUILERA, A., LETHIAIS, V., RALLET, A., (2015), *Spatial Proximity and Intercompany Communication: Myths and Realities*, *European Planning Studies*, n°23, p.798-810.

AJZEN, I., (1991), *The Theory of Planned Behavior*, Organizational Behavior and Human Decision Processes, vol. 50, n° 2, p. 79-211.

ALBERT-CROMARIAS, A., COMBAUDON, C., (2018), *Entre intention stratégique et action: comment accompagner au mieux le dirigeant de PME?. Les mondes sociaux des TPE et PME*, Modèles et logiques d'action.

ARBORIO, A.M., FOURNIER, P., (2005), *L'observation directe*, Paris, Armand Colin.

ARDICHVILI, A., CARDOZO, R., SOURAY, R., (2003), *A Theory of Entrepreneurial Opportunity Identification and Development*, Journal of Business Venturing, Jg. Vol.18, p.105-123.

ARENIUS, P., DE CLERCQ, D., (2005), *A Network-based Approach on Opportunity Recognition*, Small Business Economics, Vol.24, p.249-265.

ATTIA, R. & RIZOULIERES, R. (2001), *La dynamique de structuration du territoire : création de ressources locales dans le pays d'Aix*, Revue d'Economie Régionale & Urbaine, p. 97-113.

AUTANT-BERNARD, C., BILLAND, P., FRACHISSE, D., MASSARD, N., (2007), *Social distance versus spatial distance in R&D cooperation: Empirical evidence from European collaboration choices in micro and nanotechnologies*, Papers in Regional Science, n°86, 495-519.

AVENIER, M.J., THOMAS, C., *A quoi sert l'épistémologie dans la recherche en Sciences de gestion*, Le libellio d'Aegis, 2012, vol. 8, n°4, p.13-27.

BANQUE PUBLIQUE D'INVESTISSEMENT (2016), *PME 2016 – Rapport annuel sur l'évolution des PME*, Paris.

BARDIN, L., (1977). *L'analyse de contenu*. France : PUF.

BARNEY, J. B. (1991), *Firm resources and sustained competitive advantage*, Journal of Management, vol. 17, n°1, p.99-120.

BARREYRE, P.Y. (1967), *L'horizon économique des petites et moyennes entreprise*, Thèse pour le doctorat de sciences économiques, Université de Grenoble, 480 p.

BARTH, (1999), *Les groupes ethniques et leurs frontières* » (trad. Bardolph J., Poutignat Ph., Streiff-Fenart J.), in Poutignat Ph., Streiff-Fenart J., *Théories de l'ethnicité*, Paris, PUF, (1^{ère} éd : 1995), p. 213.

BATHELT, H., MALMBERG, A., MASKELL, P., (2004), *Clusters and knowledge: local buzz, global pipelines and the process of knowledge creation*. *Progress in Human Geography*, n°28, p.31-56.

BATHELT, H., TURI, P., (2011), Local, global and virtual buzz: *The importance of face-to-face contact in economic interaction and possibilities to go beyond*, Geoforum, Vol.42, p.520-529.

BAUM, J.A.C., LI, X.S., USHER J.M., (2000), *Making the next move : How experiential and vicarious learning shape of chain's acquisitions*, Administrative Science Quarterly, vol.45, n°4, p. 766-801.

BEAMISH, P.W., (1990), *The Internationalisation Process for Smaller Ontario Firms: A Research Agenda*, in: Rugman, A. M. (ed.), Research in Global Strategic Management International Business Research for the Twenty-First Century: Canada's New Research Agenda, Greenwich: JAI Press Inc., p.77-92.

BEAUD, S., WEBER, F., (2003), *Guide de l'enquête de terrain*. Paris : La Découverte.

BEAUFRE, A, Général, (1963), Introduction à la stratégie, Armand Colin, Paris, 163p.

BECK, T., DEMIRGUC-KUNT, A., LEVINE, R., (2000), *A New Database on the Structure and Development of the Financial Sector*, The World Bank Economic Review, Vol.14, Issue 3, p.597–605.

BENDAOUD, H., HAMMACH, M., RASERIJONA, J., PERSEIL, S., (2016), L'observation participante en thèse au Cnam. In *Séminaire" L'observation participante en thèse au Cnam"*.

BEN-HAFAIEDH, C, HAMELIN, A., (2015), *L'ambition est-elle la clé du succès ? Une étude de PME européennes*, Revue de l'Entrepreneuriat, n°4, p.17-46.

BERARD, L., MARCHESNAY, P., (2001), *Produits de terroir et enjeux européens*, UMR-MOISA, Séminaire de recherche INRA-ENSA, Montpellier, avril 2001.

BERARD, L., MARCHENAY, P., BALVET, D., (2001), *Caractérisation et mise en valeur de quelques produits locaux de la Bresse, du Revermont et du Val de Saône*, Programme conduit dans le cadre de Leader 2 et du Contrat global de développement Rhône-Alpes. Bourg-en-Bresse, CNRS et Syndicat mixte Bresse Revermont Val de Saône, 40 p.

BERGADAA, M., DEL BUCCHIA, C., (2009), *La recherche de proximité par le client dans le secteur de la grande consommation alimentaire*, Management & Avenir, 21/1, 121-135.

BERGER, A.N., (2010), *Small Business Lending*, in Berger A., Molyneux P. et Wilson J. (éd.), *Oxford Handbook of Banking*, Oxford University Press.

BERGER, A.N., ESPINOSA-VEGA, M.A., FRAME, W.S. and MILLER, N.H. (2005), *Debt Maturity, Risk, and Asymmetric Information*, The Journal of Finance, n°60, p.2895-2923.

BERGLUND, H., (2007), *3 Researching entrepreneurship as lived experience*, Handbook of Qualitative Research Methods in Entrepreneurship.

BESSER, T. L., JARNAGIN, S. K., (2010), *Corporate social responsibility. Small businesses and small towns. History of corporate social responsibility project*. Minneapolis, MN: Center for Ethical Business Cultures located at the Opus College of Business, University of St.Thomas-Minnesota.

BESSER, T. L., Miller, N., (2013), Social capital, local businesses, and amenities in U.S. rural prairie communities, *Journal of Rural Studies*, n°32, p.186–195.

BILKEY, W., TESAR, G., (1977), *The export behaviour of smaller sized Wisconsin manufacturing firms*, *Journal of International Business Studies*, vol.8, n°1, p.93-98.

BIOT, V., (2013), « Les systèmes de gouvernance des territoires transfrontaliers : la mise en œuvre du règlement européen sur les GECT (Groupements Européens de Coopération Territoriale) », *Belgeo*.

BIRLEY, S., STOCKLEY, S., (2000), *Entrepreneurial teams and venture growth*, in D. L. Sexton, H. Landström (dir.), *The Blackwell Handbook of Entrepreneurship*, p.287-307.

BJERKE, L, JOHANSSON, S., (2015) Patterns of innovation and collaboration in small and large firms. *Annals of Regional Science*, n°55, p.221-247.

BLANCHET, A., GOTMAN., A., (1992), *L'enquête et ses méthodes : l'entretien*.

BLILI, S., RAYMOND, L., (1994), *Les systèmes d'information*, pp221-243 dans "PME : bilan et perspectives", Editions Economica, 351p.

BLONDEL, F. et GAULTIER-GAILLARD, S. (2006), *Comment une entreprise peut-elle maîtriser les risques induits par l'innovation ?*, *Vie & sciences de l'entreprise*, vol.172, n°3, p.10-23.

BOLTON, J.E., (1971), *Small Firms*, Report of the Committee of Inquiry on Small Firms. London: Her Majesty's Stationery Office.

BOSCHMA, R., (2005), *Proximity and Innovation: a Critical Assessment*. *Regional Studies*, n°39, p.61-74.

BOSLAUGH, S., (2007), *Secondary data sources for public health: A practical guide*, Cambridge, United Kingdom : Cambridge University Press.

BOSMA, N., SCHUTJENS, V., (2007), *Patterns of promising entrepreneurial activity in european regions*, *Journal of Economic and Human Geography*, Vol.98, p. 675-686.

BOSMA, N., SCHUTJENS, V., STAM, E., (2009), *Entrepreneurship in European Regions*, In: Baptista R., Leitao J. (eds) *Public Policies for Fostering Entrepreneurship*. *International Studies in Entrepreneurship*, vol 22. Springer, New York, NY.

BOSMA, N., VAN PRAAG, M., THURIK, R., DE WIT, G., (2004), *The value of human and social capital investments for the business performance of startups*, *Small Business Economics*, vol. 23, n° 3, p. 227-236.

BOUBA-OLGA, O., GROSSETTI, M., (2008), *Socio-Economie de proximité, Revue d'Économie Régionale et Urbaine*, n°3, p. 311-328.

BOUSQUET, F., (2014), *L'influence du lien personnel entre l'entrepreneur et le territoire sur l'ancrage territorial des PME*, Thèse de Doctorat ès Sciences de Gestion, Bordeaux IV, 425 p.

BOUSQUET, F., VERSTRAETE, T. & BARBAT, V., (2014), *Une remise en cause du présupposé stratégique de l'ancrage territorial de l'entreprise*, 5èmes Journées Georges Doriot (HEC Paris, EM Normandie et ESG-UQAM, CNRST) - Rabat, 15-16 mai, 32 p.

BOUSQUET, F., BARBAT, V. & VERSTRAETE, T. (2016), *Influence des préférences de l'entrepreneur sur la dynamique de l'ancrage territorial*, *Gestion 2000*, vol.33, n°2, p.53-74.

BOX, G.E.P., DRAPER, N.R., (1987), *Empirical Model-Building and Response Surfaces*.

BOUTARY, M., (2006), *Des PME exportatrices aux PME globales : Apport des TIC*, dans Actes du Colloque AFME, Montréal.

BRAV, O., (2009), *Access to Capital, Capital Structure and the Funding of the Firm*, *The Journal of Finance*, vol. 64, n°1.

BROCKHAUS, R.H., (1980), *Risk Taking Propensity of Entrepreneurs*. *Academy of Management Journal*, vol.23, p.509-520.

BROQUA, C., (2009), *L'ethnographie comme engagement : enquêter en terrain militant*, *Genèses*, vol. 75, n°2, p.109-124.

BROWN, T. E., DAVIDSSON, P., WIKLUND, J., (2001), *An operationalization of Stevenson's conceptualization of Entrepreneurship as opportunity-based firm behaviour*, *Strategic Management Journal*, Vol. 22, n°10, p. 953-968.

BRUNER, J., (1962), *Introduction : In thought and language*, by L.S., Vygotski., Cambridge : MIT Press.

BRUSTBAUER J. (2016), *Enterprise Risk Management in SMEs : Towards a Structural Model*, *International Small Business Journal*, vol. 34, n°1, p.70-85.

BUCKEN-KNAPP, G., SCHACK, M., (eds), (2001), *Borders Matter : Transboundary Regions in Contemporary Europe*, Aabenraa, IFG.

BUCKLEY, P.J., CASSON, M., (1993), *A theory of international operations*, in Buckley P.J. and Ghauri P. N. (Eds), *The Internationalization of the Firm: A Reader*, Academic Press, London, p.45-50.

BURGELMAN, R.A., (1983a), *A model of the interaction of strategic behavior, corporate context, and the concept of strategy*, *Academy of Management Review*, vol. 8, n° 1, p. 61-70.

BURGELMAN, R.A., (1983b), *Corporate entrepreneurship and strategic management : Insights from a process study*, *Management science*, vol. 29, n° 12, p. 1349-1364.

BURGELMAN, R.A., (2010), *Une écologie des opportunités*, Entretien, O. Germain et J-L. Lacolley, *Revue française de gestion*, n°206.

CALLON, M., (1998), *The Laws of Markets*, Oxford, The Sociological Review, Basil Blackwell.

CAMIADE, M., WASSENBERG, B., (2017), *La coopération transfrontalière en Europe : au-delà des cicatrices de l'Histoire*, RECERC, n° 1 spécial.

CAMPBELL D. T. (1955), *The informant in Quantitative Research*, American Journal of Sociology, Vol.60, p.339-342.

CANDAU, P., (1981), *Pour une taxonomie de l'hypofirme*, Revue d'Économie Industrielle, n° 16, p. 16-33.

CAPET, M., CAUSSE, G., MEUNIER, J., (1986), *Diagnostic, Organisation, Planification d'Entreprise*, Editions Economica-Gestion, Tome 1, 587p.

CARLAND, J., HOY, F., BOULTON, W., CARLAND, J.O., (1984), *Differentiating Entrepreneurs From Small Business Owners*, The Academy of Management Review, n°9.

CARPENTER, M., LARCENEUX, F., (2008), *Label equity and the effectiveness of values-based labels: an experiment with two French Protected Geographic Indication labels*, International Journal of Consumer Studies, vol.32, n°5, p.499-507.

CARRIER, C., CADIEUX, L., TREMBLAY, M., (2010), *Créativité et génération collective d'opportunités: Quelles techniques pour supporter l'idéation ?*. Revue française de gestion, Vol.7, p.113-127.

CARRIERE, J.B., (1990), *La vision stratégique en contexte de PME: cadre théorique et étude empirique*, Revue internationale PME, Vol.3, n°3-4, p.301-325.

CARRINCAZEAX, C., LUNG, Y., VICENTE, J., (2008) *The Scientific Trajectory of the French School of Proximity: Interaction- and Institution-based Approaches to Regional Innovation Systems*. *European Planning Studies* n°16, p.617-628.

CASANOVA, S., MESSEGHEM, K., SAMMUT, S., (2019), *Idéaltype de l'émergence collective des opportunités d'affaires sous l'angle intersubjectif*, Management international, n° 3, p.106-117.

CASSON M. et DA SILVA LOPES T. (2013), *Foreign Direct Investment in High-Risk Environments : An Historical Perspective*, Business History, vol.55, n°3, p.375-404.

CAVUSGIL, S.T., (1980), *On the internationalization process of firms*, European Research, vol.8, p. 273-280.

CHABAUD, D., MESSEGHEM, K. (2010), *Le paradigme de l'opportunité: Des fondements à la refondation*, Revue française de gestion, Vol.206, n°7, p.93-112.

CHABAUD, D., NGIJOL, J., (2004), *La reconnaissance des opportunités de marché par l'entrepreneur : faut-il changer de perspective ?*, 13^e conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS), Le Havre.

CHABAUD, D., NGIJOL, J., (2010), « Quels réseaux sociaux dans la formation de l'opportunité d'affaires ? », *Revue française de gestion*, ce numéro, 2010.

CHAMEROY, F., (2013), *Les effets du label sur la qualité perçue, les relations à la marque et le consentement à payer*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, IAE d'Aix-en-provence, Université d'Aix-Marseille.

CHAMEROY, F., (2014), *Les labels sont-ils des marques ? Construction d'un cadre conceptuel pour les labels à partir de l'avis d'experts en marketing*, Actes du congrès AFM, Montpellier, 14-15-16 mai.

CHANUT-GUIEU, C., GUIEU, G., (2011), *Stratégie et structuration des trajectoires d'hyper croissance des PME : une étude de cas comparative*, Management & Avenir, Vol. 3, n° 43, p.37-56.

CHAPELLIER, P, (1995), *Données comptables et système d'information du dirigeant de PME*, communication au deuxième CIFPME, Paris, p.405-422.

CHARLES-LE BIHAN, D., (2014), *Les groupements européens de coopération territoriale : structures de gouvernance multi-niveaux ou outils opérationnels de gestion décentralisée des projets de développement territorial ?*, Colloque sur « Les régions et la politique de cohésion de l'Union européenne », Rennes, 30 juin-1er juillet 2014 ;

CHETTY, S., CAMPBELL-HUNT, C., (2003), *Paths to internationalization among Small to medium sized firms, A global versus regional approach*, European Journal of Marketing, vol. 37, n° 5/6, p.796-810.

CHTOUROU, W., (2006), *Le développement international des PME: profiles et défis informationnels*, Gestion, vol.31, n°1, p.88-97.

CORBETT, J., JENKINSON, T., (1996), *The Financing of Industry, 1970–1989: An International Comparison*, Journal of the Japanese and International Economies, Vol.10, Issue 1, p.71-96.

CORDEL F. (2013), *Gestion des risques et contrôle interne – de la conformité à l'analyse décisionnelle*, Vuibert, collection « Référence Management », Paris.

COSO (2004), *Enterprise Risk Management-Integrated Framework, Executive Summary*, Committee of Sponsoring Organizations of the Tredway Commission – AICPA (American Institute of Certified Public Accountants).

COURRENT, JM., GUNDOLF, K., *Proximity and Micro-Enterprise Manager's Ethics: A French Empirical Study of Responsible Business Attitudes*. J Bus Ethics, n°88, p.749-762 (2009).

COVAL, J., THAKOR, A., (2005), *Financial intermediation as a beliefs-bridge between optimists and pessimists*, Journal of Financial Economics, Vol.75, Issue 3, p.535-569.

COVIELLO, N.E., MCAULEY, A., (1999), *Internationalization and the Small Firm: A Review of Contemporary Empirical Research*, Management International Review, vol.39, n°3, p.223-237.

COVIN, J., WALE, W., (2011), *The Measurement of Entrepreneurial Orientation*, Entrepreneurship Theory and Practice, vol.36, n°10.

COVIN, J., SLEVIN, D., (1991), *A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior*, Entrepreneurship Theory and Practice, Vol.16, n°1, p.7-26.

CURZI, S., DELECOSSE, E., MOYSE, V., (2006), *La coopération transfrontalière européenne. Les dynamiques décisionnelles du programme Interreg France-Wallonie-Vlaanderen*, Courrier hebdomadaire du CRISP, vol. 2300, n°15, p.5-46.

CZINKOTA, M., TESAR, G., (1982), *Export Management*, New York: Praeger Publishers.

D'AMBOISE, G., (1993), *Empirical research on SME'S : The past ten years in Canada*, Journal of Small Business & Entrepreneurship, vol. 10, n°2, pp2-12.

DAMPERAT, M., (2006), *Vers un renforcement de la proximité des relations client*, Revue française de gestion, Vol.32, n°62, p.115-125.

DANDRIDGE, T.C., (1979), *Children are not " little grown-ups " : small business needs its own organizational theory*, Journal of Small Business Management, vol. 17, n° 2, p. 53-57.

DANE, E., PRATT, M. G., (2007), *Exploring intuition and its role in managerial decision making*, Academy of Management Review, vol.32, n°1, p.33-54.

DANG NGUYEN, G., LETHIAIS, V. (2016). Impact des réseaux sociaux sur la sociabilité: Le cas de Facebook. *Réseaux*, n°1, p.165-195.

DAVEZIES, L., *Le Nouvel Egoïsme territorial. Le grand malaise des nations*, La République des idées, 112p.

DAVID, A., (1999), *Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion*, VIIIème Conférence Internationale de l'A.I.M.S, 1999, Châtenay Malabry, France

DAVID, A., (2000), *Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion : trois hypothèses revisitées*, in David Albert, Hatchuel armand et Laufer Romain (ed.), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Paris, Vuibert-FNEGE, p.83-109.

DEGEORGE, J.M., MESSEGHEM, K., (2016), *Poursuite d'opportunité entrepreneuriale et modes de management*, Revue Finance Contrôle Stratégie, vol. 19, n°2, p.27-57, June.

DEGRYSE, H., KIM, M., ONGENA, S., (2009), *Microeconometrics of Banking*, Oxford University Press.

DEGRYSE, H., ONGENA, S., (2012), *Allocation de crédit et création de valeur par les banques : l'impact de la banque relationnelle en temps normal et en temps de crise*, Revue d'économie financière, n° 106, juin, p.23-35.

DEW, N., VELAMURI, S.R., VENKATARAMAN, S., (2004), Dispersed knowledge and an entrepreneurial theory of the firm, *Journal of Business Venturing*, Vol.19, Issue 5, p.659-679.

DEZEST, I., MACHAT, K. (2020), *Pour une gestion spécifique du risque transfrontalier en PME: une illustration par le portefeuille Eurorégional de chargés d'affaires bancaires*, Management et Avenir, n°116, p.37-54.

DIERICKX, I., COOL, K., (1989), *Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage*, Management Science vol. 35, n°12, p.1504-1511.

DIETSCH, M., MAHIEUX, X., (2014), *Comprendre le déficit de financement des PME pour stimuler leur croissance*, Revue d'économie financière, n°2, p.17-30.

DIMOV, D., (2007), *From Opportunity Insight to Opportunity Intention: The Importance of Person-Situation Learning Match*, Entrepreneurship Theory and Practice, Vol.31, p.561-583.

DIONNE, E., FLEURET, C., (2016), *L'analyse de données secondaires dans le cadre d'évaluation de programme : regard théorique et expérientiel*, Canadian Journal of Program Evaluation / La Revue canadienne d'évaluation de programme 31.2 (Fall / automne), p.253–261.

DOMINGUEZ, N., (2016a), *Internationalisation des PME : une expansion non-linéaire, entre désinternationalisation et réinternationalisation*, Management International, vol. 20, special issue, p. 62-77.

DOMINGUEZ, N., (2016b), *Les stratégies tête-de-pont : un outil efficace de gestion des risques et d'accélération du développement international des PME?*, Revue Internationale PME, vol. 29, n° 3-4, p. 109-134.

DOMINGUEZ, N., (2017), *Nouvelles stratégies d'internationalisation des PME : Innover pour conquérir de nouveaux marchés*. ISTE Éditions.

DOMINGUEZ, N., MAYRHOFER, U., (2017), *Internationalization stages of traditional SMEs: Increasing, decreasing and re-increasing commitment to foreign markets*, International Business Review, Vol.26, Issue 6, p.1051-1063.

DOMINGUEZ N. et MAYRHOFER U. (2018), *Le Défi de l'international pour les PME de demain*, dans SZOSTAK L., TEYSSIER C. et SEVILLE M. (dir.), *Le management des risques : enjeux et défis pour les PME d'aujourd'hui et de demain*, Management et Prospective Editions.

DOOLE, I. GRIMES, T., DEMACK, S., (2006), *An exploration of the management practices and process most closely associated with levels of export capability in SMEs*, Marketing Intelligence & Planning, vol. 24, n°6, p.632-647.

DRISCOLL, C., STARIK, M., (2004), The Primordial Stakeholder: Advancing the Conceptual Consideration of Stakeholder Status for the Natural Environment. *Journal of Business Ethics*, n°49, p.55-73.

DROR, Y., (1970), *From Management Sciences to Policy Sciences*, Santa monica, p.43-75.
DUMEZ, H., (2016), *Méthodologie de la recherche qualitative. Les questions clés de la démarche compréhensive*, Vuibert.

DRUCKER, P.F., *Entrepreneurial Strategies*, California Management Review, Berkeley, Vol.17, n°2.

DUBOCAGE, E., RIVAUD-DANSET, D., (2006), *Le capital-risque*, coll. « Repères », Editions La Découverte, Paris.

DUMEZ, H., (2011), *Qu'est-ce que la recherche qualitative?*, Le Libellio d'AEGIS, Libellio d'AEGIS, 7 (4 - Hiver), p.47-58

DUMEZ, H., (2013), *Qu'est-ce que la recherche qualitative? Problèmes épistémologiques, méthodologiques et de théorisation*. In *Annales des Mines-Gérer et comprendre*, n°2, p.29-42, ESKA.

DUMEZ, H., (2013), *Qu'est-ce qu'un cas, et que peut-on attendre d'une étude de cas*, Le libellio d'AEGIS, vol. 9, n°2, p.13-26.

DUNNING, J.H., (1988), *The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extension*, Journal of Small Business Studies, vol.19, n°1, p.1-31.

DUNNING, J. H., (2000), *The eclectic paradigm as an envelope of economic and business theories of MNE activity*, International Business Review, n°9, p.163-190.

DUNNING, J.H., (2009), *Location and the multinational enterprise: John Dunning's thoughts on receiving the Journal of International Business Studies 2008 Decade Award*, Journal of International Business Studies. Vol.40. p.20-34.

DUPEYRON, B., (2003), *La coopération transfrontalière multi-nivelée en Europe. L'invention de nouveaux espaces publics transfrontaliers ?*, in Marie-Thérèse Bitsch (dir.), *Le fait régional et la construction européenne*, Bruxelles, Bruylant, Organisation internationale et relations internationales, p. 323-340.

DYER, J. H., HATCH, N. W., (2006), *Relation-Specific Capabilities and Barriers to Knowledge Transfers: Creating Advantage through Network Relationships*, Strategic Management Journal, vol.27, n°8, p.701-719.

DYER, J., SINGH, H., (1998), *The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage*, The Academy of Management Review, Vol.23.

ECKHARDT, J.T., SHANE, S.A., (2003), *Opportunities and Entrepreneurship*, Journal of Management, vol. 29, n° 3, p. 333-349.

ETEMAD, H., (2005), *SME.internationalization strategies based on a typical subsidiary evolutionary life cycle in three distinct stages*, Management International Review, vol.45, n°3, p.145-186.

ETRILLARD, C., (2004), *L'internationalisation des PME : pour une relecture en termes de stratégies entrepreneuriales*, dans Actes du 7ème Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, 27, 28 et 29 Octobre, Montpellier.

ETRILLARD, C., (2006), *Dimensions cognitives et décisionnelles dans les stratégies d'internationalisation des PME*, dans Actes du 8ème Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, Suisse.

EVARD Y., PRAS B., ROUX E. (1993), *Market : études et recherche en marketing*, Nathan, 2ème édition, Paris.

FAYOLLE, A., (2004), *À la recherche du cœur de l'entrepreneuriat : vers une nouvelle vision du domaine*, Revue Internationale PME, vol. 17, n° 1, p.101-121.

FAYOLLE, A., (2010), *Organisation entrepreneuriale et orientation vers les opportunités. Un cadre intégrateur*, Revue française de gestion, n°206.

FELDMAN, J., (2002), *Objectivité et subjectivité en science, quelques aperçus*. Revue européenne des sciences sociales. *European Journal of Social Sciences*, (XL-124), 85-130.

FERNHABER, S.A., MC DOUGALL-COVIN, P.P., (2009), *Venture Capitalists as Catalysts to New Venture Internationalization: The Impact of Their Knowledge and Reputation Resources*, Entrepreneurship Theory and Practice, vol. 33, n°1, p.277-295.

FIET, J., (2007), *A Prescriptive Analysis of Search and Discovery*, Journal of Management Studies, Vol.44, p.592-611.

FILION, L.J., (2007), *Types de propriétaires-dirigeants de PME*, in Filion L.-J. (dir.), *Management des PME*, Pearson Education, p.63-74.

FILLIS, I., (2001), *Small firm internationalization: an investigative survey and future research direction*, Management Decision, vol.39, n°9, p.762-783.

GABOURY, I., GUIGNARD, N., FORGUES, J., BOUCHARD, L., (2009), *Les données administratives et d'enquêtes sur l'état de santé et l'accès aux services des communautés francophones en situation minoritaire : potentiel d'analyse et état de situation*, Ottawa, Consortium national de formation en santé, rapport de recherche.

GAGNON, Y.C., (2012), *l'étude de cas comme méthode de recherche*, Presses de l'université de Québec, Québec.

GALLEGO-ROQUELAURE, V., CALAMEL, L., (2015), *Quand le réseau influence la délocalisation de PME en Tunisie : une approche par l'économie de la proximité*, Revue de l'Entrepreneuriat, n°1

GANKEMA, H.G., SNUIF, H.R., ZWART, P.S., (2000), *The internationalization process of small and medium-sized enterprises: An evaluation of stage theory*, Journal of Small Business Management, Vol.38, n°4, p.15-27.

GAO, S.S., SUNG, M.C., ZHANG, J., (2013), *Risk Management Capability Building in SMEs : A Social Capital Perspective*, International Small Business Journal, vol.31, n°6, p.677-700.

GAVARD-PERRET, M.L., GOTTELAND, D., HAON, C., JOLIBERT, A., (2018), *Méthodologie de la recherche : Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion*. Pearson Education France, p.475.

GEMSER, G., BRAND, M.J., SORGE, A., (2004), *Exploring the Internationalisation Process of Small Businesses: A Study of Dutch Old and New Economy Firms*, Management International Review, vol.44, n°2, p.127-150.

GEERTZ, C., (1973), *The Interpretation of Cultures*, Basic Books.

GERVAIS, M., (1978), *Pour une théorie de l'organisation-PME*, Revue Française de Gestion, n° 15, p. 37-48.

GHAURI, P., GRONHAUG, K., (2010), *Research Method in Business Studies*. 4th Edition, Pearson, London.

GILLY J.P., TORRE A., (2000), *Dynamiques de proximité*, Ed. L'Harmattan, 302 p.

GIORDANO, Y., (2003), *Conduire un projet de recherche: une perspective qualitative*. Editions Ems.

GIORDANO, Y., JOLIBERT, A., (2012), *Spécifier l'objet de la recherche. Méthodologie de la recherche. Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion*, Pearson Education, p.47-86.

GOFFMAN, E., (1967), *Interaction ritual: Essays on face-to-face interaction*.

GOMEZ, P. Y., (2009), *La gouvernance des pôles de compétitivité*, Revue Française de Gestion, n°190, p.197-209.

GORARD, S., (2002), *The role of secondary data in combining methodological approaches*, Educational Review, vol.54, n°3, p.231-237.

GRAWITZ M., (1996), *Méthodes des sciences sociales*, Edition Précis Dalloz, 920p, Paris.

GREPME (sous la direction de P.A. JULIEN) (1994), *Les PME: bilan et perspectives*, Editions Economica, 352p.

GREUNING, H. V. et BRATANOVIC, S.B., (2004), *Analyse et gestion du risque bancaire*, Première éd. Eska, Paris, 384p.

GROSSETTI, M., (1998), *La proximité en sociologie : une réflexion à partir des systèmes locaux d'innovation*, dans *Approches multiformes de la proximité*, Paris : Hermès.

GROSSETTI M., FILIPPI M., (2004), *Proximité et relations interindividuelles*, In PECQUEUR B., ZIMMERMANN J.B. (dir.), *Economie de proximités*, Ed. Hermès, Lavoisier Paris, p. 45-64.

GUEGUEN, G., (2009), *PME et stratégie : quelles spécificités ?*, *Economie et Management*, n°131, p.16-22

GUEGUEN, G., JANSSEN, F., GIACOMIN, O. (2015) *Persistance dans le temps des déterminants de la croissance des PME*, *Revue internationale P.M.E.*, vol.28, n°3-4, p.103-137.

GUNDRY, L.K., WELSCH, H.P., (2001), *The ambitious entrepreneur : High growth strategies of women-owned enterprises*, *Journal of Business Venturing*, vol. 16, n° 5, p. 453-470.

GUZMÁN, J., SANTOS, F.J., (2001), *The booster function and the entrepreneurial quality : an application to the province of Seville*, *Entrepreneurship & Regional Development*, vol. 13, n° 3, p. 211-228.

HABHAB_RAVE, S., (2007), *Intelligence économique et performance des entreprises : le cas des PME de haute technologie*, *Vie & sciences de l'entreprise*, n°1-2, p.100-118.

HAGEDOORN, J., LETTERIE, W. & PALM, F., (2011), *The Information Value of R&D alliances: The Preference for Local or Distant Ties*, *Strategic Organization* vol.9, n°4, p.283-309.

HAMEL, G., PRAHALAD, C.K., 1989, « Strategic Intent? », *Harvard Business Review*, vol.67, n°3, p.63-76.

HAMELIN, A., (2011), *Small Business Groups Enhance Performance and Promote Stability, Not Expropriation. Evidence from French SMEs*, *Journal of Banking and Finance*.

HANSEN, E.G., GROSSE-DUNKER, F., REICHWALD, R., (2009), *Sustainability innovation cube – A framework to evaluate sustainability-oriented innovations*, *International Journal of Innovation Management*, Vol.13, n°4, p.683-713.

HARGUINDEGUY, J.B., (2007), *La frontière en Europe : un territoire ? : coopération transfrontalière franco-espagnole*. Paris: l'Harmattan, Print.

HATRY, H.P., (2004), *Using agency records*, Dans J.S.H. Wholey , H.P., Hatry, H.P. et K. E. Newcomer (éds.), *Handbook of practical program evaluation* (2e éd), (p.396-411), San Francisco, CA : Jossey-Bass.

HEIDE, J.B., JOHN, G., (1990), *Alliances in industrial purchasing : The determinants of joint action in buyer-supplier relationships*, *Journal of Marketing Research*, vol. 27, n° 1, p. 24-36.

HERAULT-FOURNIER, C., (2014), *La proximité perçue par les consommateurs vis à vis d'un circuit de distribution : conceptualisation et application à la vente directe de produits alimentaires*, Sciences de l'Homme et Société. Montpellier Supagro.

HERMANS, J., VANDERSTRAETEN, J., DEJARDIN, M., RAMDANI, D., VAN WITTELOOSTUIJN, A., (2013), L'entrepreneur ambitieux : état des lieux et perspectives, *Revue de l'entrepreneuriat*, vol.12, n°1-2, p.43-70.

HERTZ, L. (1982), *In Search of a Small Business Definition ; An Exploration of the Small-business Definitions of U.S., the U.K., Israël and the People's Republic of China*, Washington, University Press of America, 454 p.

HESSELS, J., VAN GELDEREN, M., THURIK, R., (2008ab), « Entrepreneurial aspirations, motivations, and their drivers », *Small Business Economics*, vol. 31, n° 3, p. 323-339.

HESSELS, J., VAN GELDEREN, M., THURIK, R., (2008b), « Drivers of entrepreneurial aspirations at the country level: the role of start-up motivations and social security », *International Entrepreneurship and Management Journal*, vol. 4, n° 4, p. 401-417.

HILL, J.M., JOBLING, R., POLLET, T.V., *Social capital across urban neighborhoods: A comparison of self-report and observational data*, *Evolutionary Behavioral Sciences*, 2014, vol. 8, n°2, p. 59.

HO, YP., WONG, PK., (2007), *Financing, Regulatory Costs and Entrepreneurial Propensity*. *Small Bus Econ*, n°28, p.187-204.

HUBER, O., (2012), Risky Decisions: Active Risk Management.. *Current Directions in Psychological Science*, n°21, p.3-26.

HUBERMAN, M., MILES, M.B., (1991), *Analyse des données qualitatives: recueil de nouvelles méthodes*, Bruxelles: De Boeck Université.

HUDSON, L.A., OZANNE, J.L., (1988), *Alternative ways of seeking knowledge in consumer research*, *Journal of Consumer Research*, n°14, p.508-521.

HUTCHINSON, K., ALEXANDER, N., QUINN, B., (2005), *The Internationalisation of Small to Medium-Sized Retail Companies: Towards A conceptual framework*, *Journal of Marketing Management*, n°21, p.149-179.

HUYSSSEUNE, M., JANS, T., (2008), *Bruxelles, capitale de l'Europe des régions ?*, Brussels Studies, collection générale, n° 16.

IRELAND, R., COVIN, J., KURUTKO, D., (2009), *Conceptualizing Corporate Entrepreneurship Strategy*, *Entrepreneurship, Theory & Practice*, Vol.33, Issue 1, p.19-46.

ISLAM, A., TEDFORD, D., (2012), *Risk Determinants of Small and Medium-Sized Manufacturing Enterprises (SMEs) : An Exploratory Study in New Zealand*, *Journal of Industrial Engineering International*, vol.8, n°12, p.1-13.

JAY, A., *Management and Machiavelli*, Penguin Books Ltd, 240p.

JENSEN, M., MECKLING, W., (1976), *Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure*, Journal of Financial Economics, Vol.3, Issue 4, p.305-360.

JOHANSON, J., MATTSON, L.G., (1988), *Internationalization in industrial systems: A Network approach*, dans *Strategies in global competition*, Neil Hood and Jan-Erik Vahlne, London: Crom Helm, p.287-314.

JOHANSON, J., VAHLNE, J.E., (1977), *The internationalization process of the firm: A model knowledge development and increasing foreign market commitments*, Journal of International Business Studies, vol.8, n°1, p.23-32.

JOHANSON J. et VAHLNE J.-E. (2009), *The Uppsala Internationalization Process Model Revisited : From Liability of Foreignness to Liability of Outsidership*, Journal of International Business Studies, vol.4, n°9, p.1411-1431.

JOHNSTON, M.P., (2014), *Secondary data analysis: A method of which the time has come*, Qualitative and Quantitative Methods in Libraries, n°3, p.619 – 626.

JOURNE, B., (2005), *Etudier le management de l'imprévu: méthode dynamique d'observation in situ*, Finance, contrôle, stratégie, vol.8, n°4, p.63-91.

JULIEN, P.A., (2001), *Les PME à forte croissance et la métaphore du jazz. Comment gérer l'improvisation de façon cohérente*, Revue internationale P.M.E., vol.14, n°3-4, p.129–161.

JULIEN, P.A., (1993), *Small businesses as a research subject : some reflections on knowledge of small business and its effects on economic theory*, Small Business Economics, Vol.5, p.7-166.

JULIEN, P.A., MARCHESNAY, M., (1988), *La petite entreprise*, Editions Vuibert, 288p.

JULIEN.P.A., MARCHESNAY, M., (1992), *Des procédures aux processus stratégiques dans les PME*, p.97-129 dans "Perspectives en management stratégique", Tome 1:1992/1993, sous la direction d'A.Noël, Editions Economica-Gestion, 431p.

KALANTARIDIS, C., (2004), *Internationalization, Strategic Behavior, and the Small Firm: A Comparative Investigation*, Journal of Small Business Management, Vol.42, p.245-262.

KALIKA, M., (1984), *Contribution à la connaissance de la structure organisationnelle: essai d'analyse systémique*, Thèse de Doctorat d'Etat en Sciences de Gestion, Université de Bordeaux 1, 1146p.

KAPFERER, J.-N., (2007), *Les Marques, capital de l'Entreprise*, 4ème édition, Paris, Eyrolles.

KELLER, K.L., (2008), *Strategic Brand Management*, 3ème édition, New Jersey, Pearson International.

KIRZNER, I., (1973), *Competition and entrepreneurship*, University of Chicago, Chicago.

KLUWIN, T.N., MORRIS, C.S., (2006), *Lost in a giant database: The potentials and pitfalls of secondary analysis for deaf education*, American Annals of the Deaf, vol.151, n°2, p.121-128.

KNIGHT, G. A., LIESCH P.W., (2002), *Information Internalisation in Internationalising the Firm*, Journal of Business Research, vol.55, n°12, p.981-995.

KNOBEN, J., OERLEMANS, L-A-G., (2006), *Proximity and inter-organizational collaboration: A literature review*, International Journal of Management Review, n°8, p.71-89.

KOENIG, G., (1993), *Production de la connaissance et construction des pratiques organisationnelles*, Revue de Gestion des Ressources Humaines, n° 9, novembre 1993.

KOENIG, G., (2006). Théories mode d'emploi. *Revue française de gestion*, n°1, p.9-27.

KORSGAARD, S., ANDERSON, A.R., (2011), *Enacting entrepreneurship as social value creation*, International Small Business Journal, Vol.29, n°2, p.135-151.

KUHN, T.S., (1983/1962), *La structure des révolutions scientifiques*, Paris, Flammarion (traduction française de Kuhn, Thomas S. *The Structure of Scientific Revolutions*, Chicago, University of Chicago Press).

LAGARDE V., (2006), *Le profil du dirigeant comme variable explicative des choix de diversification en agriculture*, La Revue des Sciences de Gestion, vol.4-5, n°220-221, p. 31-41.

LAGHZAoui, S., (2009), *Internationalisation des PME : apports d'une analyse en termes de ressources et compétences*, Management & Avenir, vol.2, p.52-69.

LÄHDESMÄKI, M., SILTAOJA, M., SPENCE, L., (2019), *Stakeholder Saliency for Small Businesses: A Social Proximity Perspective*. Journal of Business Ethics, n°5.

LAMOUREUX, A., (2000), *Recherche et méthodologie en sciences humaines* (2e éd.), Laval, Québec : Éditions études vivantes.

LAPASSADE, G., (2001), *L'observation participante*, Revista Europeia de Etnografia da Educação, vol. 1, n°1, p.9-26.

LARCENEUX, F., (2003), *Segmentation des signes de qualité : labels expérientiels et labels techniques*, Décisions Marketing, vol.29, p.35-46.

LA ROCCA, M., LA ROCCA, T., CARIOLA, A., (2011), *Capital Structure Decisions during a Firm's Life Cycle*, Small Business Economics, vol. 37, p. 107-130.

LASTIS, J., DE LARQUIER, G., BESSIS, Franck. (2010), *Are conventions solutions to uncertainty? Contrasting visions of social coordination*, Journal of Post Keynesian Economics, vol.32, n°4, p.535-558.

LATOUR, B., (2001), L'espoir de Pandore. Pour une version réaliste de l'activité scientifique. *Lectures, Publications reçues*.

LAURIOL, J., PERRET, V., TANNERY, F., (2008), *L'espace et le territoire dans l'agenda de la recherche en stratégie*, Revue Française de Gestion n°184, p.181-198.

LEBART, L., Stratégie du traitement des données d'enquêtes, Monde des Util.Anal.Données, n°3, p.21-30.

LECHLER, T., (2001), *Social Interaction : A Determinant of Entrepreneurial Team Venture Success*, Small Business Economics, vol.16, n°4, p.263-278.

LE GALL, S., BOUGEARD-DELFOSE, C. & GENTRIC, M. (2013), Les leviers stratégiques de l'ancrage territorial: le cas de SAUR dans la région Ouest. *Géographie, économie, société*, n°4, p.365-384.

LE GOFF-PRONOST, M., LETHIAIS, V., (2008), *Usages des TIC et proximité géographique : une analyse empirique*, Revue d'Économie Régionale & Urbaine, Vol.1, p.69-86.

LELOUP, F. & GAGNOL, L. (2017). Présentation. De la barrière à la coopération transfrontalière : frontière, développement et gouvernance de l'environnement. *Mondes en développement*, n°1, p.7-12.

LEO, P.Y., (1993), *Le développement international des PME-PMI. Outil pour une analyse stratégique*, Colloque "PME-PMI – Développement international", Aix-en-Provence, 9-11 juin, p.549- 568.

LEONIDOU, L.C., , KATSIKEAS, C.S., , SAMIEE., S., (2002), Marketing strategy determinants of export performance: a meta-analysis, Journal of Business Research, Volume 55, Issue 1, Pages 51-67,

LETHIAIS, V. (2018). Proximités, coopération et innovation : que nous apprennent les travaux empiriques menés sur les PME ? *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, n°5-6, p.1187-1211.

LETHIAIS, V., AGUILERA, A., (2014), *Les déterminants de la fréquence du face à face dans les relations interentreprises : une analyse empirique*, Revue d'Économie Régionale et Urbaine, n°4, p.613-641.

LEVIE, J., AUTIO, E., (2008), *A theoretical grounding and test of the GEM model*, Small Bus Econ, Vol.31, p.235-263.

LEVIE, J., AUTIO, E., (2011), *Regulatory Burden, Rule of Law, and Entry of Strategic Entrepreneurs : An International Panel Study*, Journal of Management Studies, n°48, p.1392-1419.

LEVRAT, N., (dir.), (2007), *Le groupement européen de coopération territoriale*, Étude réalisée par le GEPE, Comité des Régions.

LEWIN, K., (1951), *Field theory in social science: selected theoretical papers* (Edited by Dorwin Cartwright.).

LHOMEL, É. (2008). L'Est et l'Union européenne: Janvier-Février 2008. *Le Courrier des pays de l'Est*, n°2, p.92-94.

LI, L., LI, D., DALGIC, T., (2004), *Internationalization Process of Small and Medium-sized Enterprises: Towards a Hybrid Model of Experiential Learning and Planning*, Management International Review, vol.44, n°1, p.93-116.

LIBAERS, D., MEYER, M., (2011), *Highly innovative small technology firms, industrial clusters and firm internationalization*, Research Policy, Vol. 40, Issue 10, p.1426-1437.

LOBEZ, F., VILANOVA, L., *Microéconomie bancaire*. Presses Universitaires de France, « Finance », 2006, p.336.

LONG, W., MCMULLAN, W.E., (1984), *Mapping the new venture opportunity identification process*, Frontiers of Entrepreneurship Research, p.567-591.

LU, J., BEAMISH, P.W., (2001), *Network Development and firm Performance: A field study of internationalizing Japanese Firms*, The Multinational Business Review, Winter 2004, vol. 12, n° 3, p.41-61.

LUMPKIN, G., HILLS, G., SHRADER, R., (2004), *Opportunity Recognition. Entrepreneurship: The Way Ahead*. p.73-90.

LUSSAULT, M., (2007), *L'homme spatial, la construction sociale de l'espace humain*, Le Seuil, Paris.

MACHAT, K., (2015), *La capacité d'interaction du fournisseur en situation d'asymétrie relationnelle*, Habilitation à Diriger des Recherches, IUT de Bayonne, Université de Pau et des Pays de l'Adour, 104p.

MADHOK, A., (1997), *Cost, Value and Foreign Make Entry: The Transaction and the Firms*, Strategic Management Journal, Vol.18, p.39-61.

MAHE de BOISLANDELLE, H., (1988), *Gestion des ressources humaines dans les PME*, Edifions Economica, Collection Techniques de Gestion, Paris, 322p.

MAHIEUX, X., (2010), *La gestion déléguée dans les fonds de capital-investissement : relation d'agence et clauses contractuelles des fonds*, Revue d'économie financière, n° 97, mars, p. 253-273.

MARCELINO-SADABA, S., PEREZ-EZCURDIA, A., ECHEVERRAI LAZCANO, A.M., VILLANUEVA, P. (2014), *Project Risk Management Methodology for Small Firms*, International Journal of Project Management, vol.32, p.327-340.

MARCHESNAY, M., (1990), *Les stratégies de spécialisation*, Encyclopédie des sciences de gestion, Editions Vuibert.

MARCHESNAY M., (2008), *Valeurs et responsabilités – l'entrepreneur français, entre compétitivité et légitimité*, Sciences de Gestion, n°64, p.173-186.

MARCHESNAY M., (2016), *Types, taxonomies et typologies : une approche pragmatique du micro-entrepreneuriat*, Revue de l'Entrepreneuriat, Vol.15, n°3-4, p.15-38.

MARTINET, A.C., (1990), *Epistémologie et sciences de gestion*, Paris, Economica, Paris, p.141-182.

MAUSS, M., (2002), *Manuel d'ethnographie*, Paris, Editions Payot.

MAYER, C., (1990), *Financial systems, corporate finance, and economic development*, In Asymmetric information, corporate finance, and investment, p. 307-332.

MAZOUZ B., (2008), *Décider autrement, évoluer différemment : Une étude empirique sur la diversité des styles de décision et des trajectoires d'évolution des organisations*, La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion n°199, p. 15-50.

MCDUGALL, P., OVIATT, B.M., (1994), *Toward a theory of international new ventures*, Journal of International Business Studies, vol.25, n°1, p.45-64.

MCDUGALL, P., OVIATT, B.M., (2000), *International entrepreneurship: The intersection of two research paths*, Journal of Small Business Management, vol. 43, n° 5, p.902-909.

MERENNE-SCHOUMAKER, B., (2002), *La localisation des industries – Enjeux et dynamiques*, Presses Universitaires de Rennes, 150 p.

MICHEL, G., (2004), *Au cœur de la Marque*, Paris, Dunod.

MILES, M.B., HUBERMAN, A.M., (2003), *Analyse des données qualitatives*, De Boeck Supérieur.

MILLER, D., FRIESEN, P.H., (1984), *Organizations – a quantum view*, Prentice Hall.

MINTZBERG, H., (1982), *Structure et dynamique des organisations*, Editions d'organisation, 434p.

MINTZBERG, H., WATERS, J.A., (1985), *Of strategies, deliberate and emergent*, Strategic management journal, Vol.6, n°3, p.257-272.

MOREAU, R., (2005), *Les raisons de l'entrepreneuriat collectif: le cas des équipes créatrices d'Entreprises de Nouvelles Technologies*, Gestion 2000, vol.22, n°3, p.123-142.

MORT, G.S., WEERAWARDENA, J., (2006), *Networking capability and international entrepreneurship, How networks function in Australian born global firms*, International Marketing Review, vol.23, n°5, p.549-572.

MUCCHIELLI, A. (1996), Dictionnaire des méthodes qualitatives. Paris : Armand Collin.

MULLEN, M.R., BUDEVA, D.G., DONEY, P.M., (2009), *Research Methods in the Leading Small Business-Entrepreneurship Journals : A Critical Review with Recommendations for Future Research*, Journal of Small Business Management, vol. 47, n° 3, p.287-307.

MUSTEEN, M., FRANCIS, J., DATTA, D.K., (2010), *The Influence of International Networks on Internationalization Speed and Performance : A study of Czech SME's*, Journal of World Business, vol. 45, n°3, p.197-205.

MYERS, S.C., MAJLUF, N.S., (1984), *Corporate Financing and Investment Decisions When Firms Have Information That Investors Do Not Have*, Journal of Financial Economics, vol.13, n°2, p.187-221.

NAMBISAN, S., BARON, R., (2013), *Entrepreneurship in Innovation Ecosystems: Entrepreneurs' Self-Regulatory Processes and Their Implications for New Venture Success*. Entrepreneurship Theory and Practice.

OVIATT, B.M., MCDOUGALL, P.P., (2005), *Defining International Entrepreneurship and Modeling the Speed of Internationalization*, Entrepreneurship Theory and Practice, vol. 29, n°5, p.537-553.

OZGEN, E., BARON, R., (2007), *Social sources of information in opportunity recognition: Effects of mentors, industry networks, and professional forums*, Journal of Business Venturing, Vol.22, p.174-192.

PARADAS, A., TORRES, O., (1996), *Les politiques de formation de PME françaises de classe mondiale*, Revue Internationale PME, vol. 9, n°2, p.7.

PARAMO-MORALES, D., (2009), *Le commerce traditionnel colombien: un espace de renforcement culturel pour les consommateurs*, Thèse de doctorat, Université de Genève, no SES 705.

PARKER, S.C., STOREY, D.J., VAN WITTELOOSTUIJN, A., (2010), *What happens to gazelles ? The importance of dynamic management strategy*, Small Business Economics, vol. 35, n° 2, p.203-226.

PASQUIER, R., (2002), *L'eupéanisation par le bas : les régions et le développement territorial en France et en Espagne*, dans Joseph Fontaine et Patrick Hassenteufel (dir.), *To Change or not to Change. Les changements de l'action publique à l'épreuve du terrain*, Rennes, PUR, p. 171-188.

PATTON, M., (1982), *Qualitative Methods and Approaches : what are they ?*, Qualitative Methods for Institutional research, San Francisco, p.3-16.

PECQUEUR, B., (2007), *L'économie territoriale: une autre analyse de la globalisation*, L'économie politique n°33, p.41-52.

PECQUEUR B. & ZIMMERMANN J.B., (2004), *Economie de proximités*, Ed. Hermès, Lavoisier Paris, 264 p.

PENROSE, E.T., (1959), *Facteurs, conditions et mécanismes de la croissance des entreprises* (traduction de son ouvrage par S.L. Mayret, Paris, Les Éditions Hommes et Techniques, 1963).

PEREZ GONZALEZ, M., (1993), *Algunas observaciones sobre el empleo de la técnica convencional en la cooperación transfronteriza entre colectividades territoriales*, in Manuel Díez de Velasco (ed.), *Hacia un nuevo orden internacional y europeo : estudios en homenaje al profesor don*, Madrid, Technos, p.545-564.

PERRET, V., SEVILLE, M., (2007), *Fondements épistémologiques de la recherche*, in R.A. Thietart, Recherche en management, Dunod, p.13-33.

PERRIN, T., (2011), *L'institutionnalisation de la coopération transfrontalière en Europe*, in Marie-Françoise Durand et Christian Lequesne (dir.), *Ceriscope. Frontières*, CERI, Paris, Presses de Sciences Po.

PEYRONY, J., (2020), *Les principaux enjeux de la coopération transfrontalière*, Annales des Mines - Réalités industrielles, vol. 3, n°3, p.6-14.

PHANUEL, P., (2011), *Représenter la vision stratégique du dirigeant de PME-PMI : cartographier ses possibles, ses souhaitables, ses impossibles et ses non souhaitables*, L'exemple de « DECAPIN », Recherches en Sciences de Gestion, vol.87, p.19-44.

PIAGET, J., (éd),(1967), *Logique et connaissance scientifique*, Paris, Gallimard - Encyclopédie de la pléiade.

PIENTA, A.M., O'ROURKE, J.M., FRANKS, M.M., (2011), *Getting started: Working with secondary data*, Dans K.H. Trzesniewski , M.B. Donnellan et R.E. Lucas (éds.), *Secondary data analysis: An introduction for psychologists* (p.13-25), Washington, DC : American Psychological Association.

PIERMAY, J.L., (2005), *La frontière et ses ressources. Regards croisés*, dans Benoît Antheaume et Frédéric Giraut (dir.) *Le territoire est mort. Vive les territoires !*, Paris, IRD Ed, p. 203-221.

PLA-BARBER, J., ESCRIBA-ESTEVE, A., (2006), *Accelerated internationalisation: evidence from a late investor country*, International Marketing Review, vol.23, n°3, p.255-278.

PLANE, J.M., (2000), *Méthodes de recherche-intervention en management*, L'Harmattan, Paris.

PLANQUE, B., (1987), *La PME innovatrice : quel est le rôle du milieu local*, Revue Internationale PME.

PLUCHART, J.J., (2014), *L'approche par les ressources des réseaux d'accompagnement entrepreneurial*, Recherches en Sciences de Gestion, vol. 3, n°3, p.47-71.

PLUMERT, J.M., (1995), Relations between children's overestimation of their physical abilities and accident proneness. *Developmental Psychology*, vol. 31, n°5, p. 866.

POLGE, M., (2003), *Petite entreprise et stratégie de terroir*, Revue française de gestion, Vol.3, p.181-193.

POPE, R., (2002), *Why small firms export: Another look*, Journal of Small Business Management, vol. 40, n° 1, p.17-26.

POPPER, K., (1988/1956), *Misère de l'historicisme*, Paris, Plon/Presses Pocket (traduction française de : *The Poverty of Historicism*, London, Routledge, 1956).

PORTER, M. E. & KRAMER M. R., (2011), *Creating Shared Value*. Harvard Business Review, vol. 89, n°2, p.62-77.

RAGIN, C., (1999), *The Distinctiveness of Case-Oriented Research*, Health services Research, vol. 34, n°5, p.1137-1151.

RAJAN, R.J., ZINGALES, L., (2003), *The great reversals: the politics of financial development in the twentieth century*, Journal of Financial Economics, Vol.69, Issue 1, p.5-50.

RALLET, A., (2002) *L'économie des proximités : Propos d'étape. Études et Recherches sur les Systèmes Agraires et le Développement*, n°33, p.11-25.

REID, S., (1981), *The decision-maker and export entry and expansion*, Journal of International Business Studies, vol.12, n°2, p.101-111.

RERU, (1993) *Économie de Proximités. Numéro spécial de la Revue d'Économie Régionale et Urbaine*, n°3.

RERU, (2008) *La proximité, 15 ans déjà ! Numéro spécial de la Revue d'Économie Régionale et Urbaine*, n°3.

RICQ, C., *La coopération transfrontalière et la construction européenne*, (1997), Le Globe. Revue genevoise de géographie, n°137, p.189-202.

RIGGS, W.E., BRACKER, J.S., (1986), *Operations management and financial performance*, American Journal of Small Business, vol.10, n°3, p.17-23.

ROBINSON, R.B., LOGAN, J.E., SALEM, M.Y., (1986), *Strategic versus operational planning in small retail firms*, American Journal of Small Business, vol. 10, n° 3, p.7-16.

ROCHE, S., CONNAN, G., MOULIN, M., (2018), *Construire une politique publique d'innovation transfrontalière à l'heure de « la spécialisation intelligente »: Une application à la filière énergies marines renouvelables dans l'Eurorégion Nouvelle-Aquitaine-Euskadi-Navarre*, Politique européenne, vol.4, n°4, p.8-32.

ROYER, I., ZARLOWSKI, P., (2007), *Le design de la recherche*, in Raymond-Alain Thiétart et coll, *Méthode de recherche en management*, Ed Dunod, Paris.

RUZZIER, M., HISRICH, R.D., ANTONIC, B., (2006), *SME internationalization research : past, present and future*, Journal of Small Business Enterprise Development, vol.13, n°4, p.476-497.

SADLER-SMITH, E., HAMPSON, Y., CHASTON, I., BADGER, B. (2003), *Managerial behavior, entrepreneurial style, and small firm performance*, Journal of Small Business Management, vol.41, n°1, p. 47-67.

SAIVES, A.-L., DESMARTEAU, R. H., KERZAZI, L., (2011), *Modèles d'affaires, proximités et territorialisation des entreprises*, Revue Française de Gestion, n° 213,p. 57-75.

SALES, E., LICHTENWALTER, S., FEVOLA, A., (2006), *Secondary analysis in social work research education: Past, present and future promise*, Journal of Social Work Education, vol.42, n°3, p543-560.

SARASON, Y., DEAN, T., Dillard, J.F., (2006), *Entrepreneurship as the nexus of individual and opportunity: A structuration view*, Journal of Business Venturing, Volume 21, Issue 3, p.286-305.

SARASVATHY, S.D., DEW, N., VELAMURI, S.R., VENKATARAMAN, S., (2003), *Three Views of Entrepreneurial Opportunity*. In: Acs Z.J., Audretsch D.B. (eds) Handbook of Entrepreneurship Research. International Handbook Series on Entrepreneurship, vol 1. Springer, Boston, MA.

SERGOT B., (2007), *La personnalisation des décisions de localisation : le cas des créations de nouveaux sites dans les secteurs de l'industrie manufacturière et de l'édition de logiciels*, Finance Contrôle Stratégie, vol.10, n°4, p. 111-140.

SEXTON, D.L., VAN AUKEN, P., (1985), *A longitudinal study of small business strategic planning*, Journal of Small Business Management, vol. 23, n°1, p.7-15.

SILTAOJA, M., LÄHDESMÄKI, M., (2013). From Rationality to Emotionally Embedded Relations: Envy as a Signal of Power in Stakeholder Relations. Journal of Business Ethics. n°28, p.837-850.

SILVA, E.S., WU, Y., OJIAKO, U., (2013), *Developing Risk Management as a Competitive Capability*, Strategic Change, vol.22, p.281-294.

SHAH, K., CORLEY, K.G., (2006), *Building better theory by bridging the quantitative–qualitative divide*, Journal of management studies, vol. 43, n°8, p.1821-1835.

SHANE S. (2009), *Why encouraging more people to become entrepreneurs is bad public policy*, Small Business Economics, Vol. 33, n° 2, p.141-149.

SHANE, S., (2012), *Reflections on the 2010 AMR Decade Award: Delivering on the Promise of Entrepreneurship As a Field of Research*, AMR, vol.37, p.10-20.

SHANE, S., VENKATARAMAN, S., (2000), *The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research*, Academy of Management Review, vol. 25, n° 1, p.217-226.

SHORT, J.C., KETCHEN, D.J., Shook C.L. et Ireland R.D., (2010) *The Concept of 'Opportunity' in Entrepreneurship Research : Past Accomplishments and Future Challenges*, Journal of Management, vol. 36, n° 1, p. 40-65.

SMITH, E., (2008), *Using secondary data in educational and social research*, Berkshire, United Kingdom : Open University Press .

SPENCE, C., (2016), *Multisensory Packaging Design*, Integrating the Packaging and Product Experience in Food and Beverages, pp.1-22.

STAM, E., BOSMA, N., VAN WITTELOOSTUIJN, A., DE JONG, J., BOGAERT, S., EDWARDS, N., JASPERS, F., (2012), *Ambitious entrepreneurship : a review of the academic literature and new directions for public policy*. Report for the Advisory Council for Science and Technology Policy and the Flemish Council for Science and Innovation.

STAM, E., HARTOG, C., STEL, A., THURIK, R., (2010). *Ambitious Entrepreneurship, High-Growth Firms, and Macroeconomic Growth. Scales research reports*.

STAM, E., SCHUTJENS, V., (2005), *The fragile success of team start-ups*. (17-2005), Max Planck Institute of Economics, Jena, Germany.

STAM, E., SUDDLE, K., HESSELS, J., STEL, A., (2009), *High-Growth Entrepreneurs, Public Policies, and Economic Growth*, p.91-110.

STEVENSON, H., JARILLO, J.C., (1990), *A Paradigm of entrepreneurship: entrepreneurial management*, Strategic Management Journal, Vol.11, Issue 4, p.17-27.

STEVENSON, H., (2000). *Why entrepreneurship has won!* Coleman White Paper. USASBE National Conference, February.

STORPER, M., *The Regional World: Territorial Development in a Global Economy*, Guilford Press, 338 p.

ST-PIERRE J. & CADIEUX L., (2011), *La conception de la performance : Quels liens avec le profil entrepreneurial des propriétaires dirigeants de PME ?*, Revue de l'Entrepreneuriat, vol.11, n°1, p.7-26.

SZOSTAK B., TEYSSIER C. et SEVILLE M. (2018), Introduction, dans SZOSTAK L., TEYSSIER C. et SEVILLE M. (dir.), *Le management des risques : enjeux et défis pour les PME d'aujourd'hui et de demain*, Management et Prospective Editions.

TAMIRI, M.A., EL GRAINI, M.. (2020), *Le réseautage : un déterminant de l'internationalisation des PME et de leur performance à l'export*, Revue Du contrôle, De La Comptabilité Et De l'audit, 3(1).

TEECE, D.J., PISANO, G., SHUEN, A., (1997), *Dynamic capabilities and strategic management*, Strategic Management Journal, Vol.18, p.509-533.

THIETART, R.A. et ali, (2003), *Méthodes de Recherche en Management*, Paris, Dunod

THOENIG, J. C., WALDMAN, C., (2005), *De l'entreprise marchande à l'entreprise marquante*, Éditions d'Organisation, Paris.

TOCHER, N., OSWALD, S.L., HALL, D.J., (2015), *Social Resources and Opportunity Creation*. Strategic Entrepreneurship Journal, Vol.9, p.119-135.

TOMINC, P., REBERNIK, M. (2007), *Growth aspirations and cultural support for entrepreneurship : a comparison of post-socialist countries* , Small Business Economics, vol. 28, n° 2, p.239-255.

TORRE, A., (2009), *Retour sur la notion de proximité géographique*, Géographie, Économie, Société, n°11, p. 63-75.

TORRE, A., (2010), *Jalons pour une analyse dynamique des proximités*, Revue d'Économie Régionale et Urbaine, n°3, p.409-437.

TORRES, O., (1997), *Pour une approche critique de la spécificité de gestion de la petite et moyenne entreprise: application au cas de la globalisation*, Thèse en Sciences de Gestion soutenue à l'Université de Montpellier I.

TORRES, O., (1998), *PME : de nouvelles approches*, Collection Recherche en Gestion, Economica.

TORRES, O., (1999), *Les PME*, Flammarion, coll. Dominos, Paris.

TORRES, O., (2000), *L'entrepreneuriat face à la globalisation*, dans Histoire d'entreprendre (sous la dir. De T.VERSTRAETE), Editions ESM.

TORRES, O., (2003), *A french perspective of research on small business: denaturation and proximity*, 17th Conference of European Council of Small Business (ECSB), RENT XVII – Lodz – Pologne, 2003.

TORRES, O., (2004), *Essai de théorisation de la gestion des PME : de la mondialisation à la proxémie*, Habilitation à diriger des recherches, Université de Caen Basse-Normandie.

TORRES, O., FAYOLLE, A., ALBERT, P., (2010), *la création d'entreprises innovantes en France : vers un néo-colbertisme régional ?*

TREMBLAY, M., CARRIER, C., (2006), *Développement de la recherche sur l'identification collective d'opportunités d'affaires : assises et perspectives*, Revue de l'Entrepreneuriat, vol. 5, n° 2, p.69-88.

TURGEON, J.B., BERNATCHEZ, J., (2009), *Les données secondaires* (5e éd), Dans B . Gauthier (éd.), *Recherche sociale : de la problématique à la collecte des données* (p.489-528), Québec, Québec : Presses de l'Université du Québec .

UDEL, G., (2013), *The Impact of Credit on the Dynamics of SMEs*, De Nederlandsche Bank, Annual DNB Research Conference.

USUNIER, J.C., EASTERBY-SMITH, M., THORPE, R., (2000), *Introduction à la recherche en gestion*, 2e éd., Paris, Economica.

VALLIERE, D., PETERSON, R., (2009), *Entrepreneurship and economic growth: Evidence from emerging and developed countries*, *Entrepreneurship & Regional Development*, Vol.21, p.459-480.

VANDECANDELAERE, E., TOUZARD, J. M., (2005), *Création de ressources territoriales et construction de la qualité, Proximités et changements socio-économiques dans les mondes ruraux*, Dir. Filippi Maryline, Torre André, p.59-72.

VAN GELDEREN, M., THURIK, R., BOSMA, N., (2006), Success and Risk Factors in the Pre-Startup Phase. *Small Bus Econ*, vol.26, p.319–335.

VAN PRAAG, C. M., VERSLOOT, P. H., (2007), *What is the value of entrepreneurship ? A review of recent research*, *Small Business Economics*, vol. 29, n° 4, p.351-382.

VARENNE, F., (2011), *Modéliser le social: méthodes fondatrices et évolutions récentes*. Dunod.

VAUGHAN, D., (1992), *Theory elaboration : the heuristics of case analysis*, in Ragin Charles C. et Becker Howard S. (1992) *What is a case ? exploring the Foundations of Social Inquiry*, Cambridge, Cambridge University Press, p.173-202.

VENKATARAMAN, S., (1997), *The Distinctive Domain of Entrepreneurship Research. Advances in Entrepreneurship*, Firm Emergence and Growth.

VERHEUL, I., VAN MIL, L., (2011), *What determines the growth ambition of Dutch early-stage entrepreneurs ?*, *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, vol. 3, n°2, p.183-207.

VERSTRAETE, T., FAYOLLE, A., (2005), *Paradigmes et entrepreneuriat*, *Revue de l'Entrepreneuriat*, Vol.1, p.33-52.

VIGOUR, C., (2005), *Produire une analyse comparée des données*, éd., *La comparaison dans les sciences sociales. Pratiques et méthodes*. La Découverte, p. 223-298.

WACHEUX, F., (1996), *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Economica, Paris, 290p.

WASSENBERG, B., (2010), *Le voisinage de proximité : les eurorégions "géopolitiques" aux frontières externes de l'UE (1993-2009)*, Matériaux pour l'histoire de notre temps, n° 97-98, p. 45-49.

WAHNICH, S., (2006), *Enquêtes quantitatives et qualitatives*, observation ethnographique.

WEBER, M., (1965), *Essais sur la théorie de la science*, Paris, Plon.

WIKLUND, J., DAVIDSSON, P., DELMAR, F. (2003), *What Do They Think and Feel about Growth ? An Expectancy-Value Approach to Small Business Managers' Attitudes Toward Growth*, *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 27, n°3, p.247-270.

WIKLUND, J., PATZELT, H., SHEPHERD, D.A., (2009), *Building an integrative model of small business growth*, *Small Business Economics*, vol.32, n°4, p. 351-374.

WIKLUND, J., SHEPHERD, D., (2003), *Aspiring for, and achieving growth : The moderating role of resources and opportunities*, *Journal of Management Studies*, vol. 40, n° 8, p.1919-1941.

WILLIAMSON, O., (1975), *Markets and Hierarchies*, Free Press, New York, NY.

WOLFF, J.A., PETT, T.L., (2000), *Internationalization of small Firms: An Examination of Export Competitive Patterns, Firm Size and Export Performance*, *Journal of Small Business Management*, vol.38, n°2, p.34-47.

WONG, P., HO, Y., AUTIO, E., (2005), *Entrepreneurship, Innovation and Economic Growth: Evidence from GEMGEM Data*, *Small Business Economics*, Vol.24, p.335-350.

YANOW, D., SCHWARTZ-SHEA, P., Eds. (2006), *Interpretation and Method: Empirical Research Methods and the Interpretive Turn*. M.E. Sharpe, Armonk.

YIN, R.K., (2003), *Designing case studies*. *Qualitative Research Methods*, p.359-386.

YORK, J., VENKATARAMAN, S., (2010), *The entrepreneur-environment nexus: Uncertainty, innovation, and allocation*, *Journal of Business Venturing*, Volume 25, Issue 5, p.449-463.

ZAIN, M., NG, S.I., (2006), *The impacts of network relationships on SMEs' internationalization process*, *Thunderbird Int'l Bus Rev*, vol. 48, p.183-205.

ZIMMERMANN, J.-B., (2005), *Entreprises et territoires: entre nomadisme et ancrage territorial*, *Revue de l'Ires* 47, p.21-36.

Liste des encadrés

Encadré 1: Présentation par l'ISO des normes les plus connues en gestion des risques.....	149
Encadré 2: Questionnaire administré aux banquiers à l'issue de l'observation non-participante	219
Encadré 3: : Questionnaire administré aux dirigeants de PME transfrontalière à l'issue de l'observation non-participante.....	219
Encadré 4 : Questions de recherche établies en amont du recueil de données secondaires quantitatives de la banque.....	238
Encadré 5 : Données secondaires recueillies concernant le dirigeant d'entreprise.	241
Encadré 6 : Données secondaires recueillies concernant la situation financière personnelle du dirigeant.	242
Encadré 7 : Données secondaires recueillies concernant la PME.	243

Liste des figures

Figure 1 : Structuration de la recherche doctorale	23
Figure 2 : Organisation de la revue de littérature et des concepts théoriques	27
Figure 3 : Carte de présentation des GECT issue du site Internet de la Mission Opérationnelle Transfrontalière (MOT), association créée en 1997 par le Gouvernement français	122
Figure 4 : Programmes européens de coopération transfrontalière en cours, financés par l'ERDF (2014 – 2020) ; Carte issue du site Internet de la Commission européenne	125
Figure 5 : présentation de l'Eurorégion NAEN porteur du projet POCTEFA (source : site Internet Interreg).....	126
Figure 6 :: Axes stratégiques prioritaires, priorités d'investissements (PI) et objectifs spécifiques associés (OS) de POCTEFA (source : POCTEFA).	130
Figure 7 : Organisation de notre recherche empirique.....	165
Figure 8 : Construction de l'objet de la recherche dans l'approche interprétativiste (Alard-Poési et Marechal, 2007).	184
Figure 9 : Modes de raisonnement et connaissance scientifique (Thiétart et al., 2003).....	190
Figure 10 : Répartition du CA à l'exportation selon la catégorie d'entreprises en 2017 (%), selon l'Effort financier de l'Etat en faveur des petites et moyennes entreprises, annexé au projet de loi de finances pour 2021.....	248
Figure 11 : Répartition de l'activité des PME internationales par secteurs d'activité.	251
Figure 12 : répartition des PME transfrontalières du panel par secteurs d'activité (%).	256
Figure 13 : comparaison de l'influence de la taille de l'entreprise sur la préférence du choix d'un développement international ou transfrontalier.....	267
Figure 14 : comparaison de l'âge moyen des dirigeants d'entreprise exportatrice et transfrontalière (à reprendre sur la forme).	268
Figure 15 : comparaison de l'ancienneté moyenne des entreprises exportatrices et transfrontalières.	268
Figure 16 : comparaison du niveau d'études des dirigeants d'entreprises exportatrices et transfrontalières.....	269
Figure 17 : Organisation de la recherche.	274

Liste des tableaux

Tableau 1 : Réalisé par I.Dezest après une adaptation des travaux de Torrès (2000) analysant la gestion de la PME transfrontalière comme un mix de proximité	35
Tableau 2 : réalisé par I.Dezest et K.Machat à partir des travaux de K.Machat (2015) sur les cinq dimensions de la proximité perçue de la PME transfrontalière.....	51
Tableau 3 : réalisé par I.Dezest d’après les travaux de Bousquet et al. (2016) analysant la différenciation des formes et les dynamiques de l’AT	59
Tableau 4 : Réalisé par I.Dezest d’après la compilation des résultats du travail de Bousquet et al., 2016 analysant l’influence du lien entrepreneur/territoire sur la forme d’AT qui en découle et son devenir.....	61
Tableau 5 : Adaptation au contexte transfrontalier réalisée par I. Dezest à partir des travaux de Chameroy (2014) qui traitent des fonctions du label transfrontalier	68
Tableau 6 : présentation des différents courants autour du caractère séquentiel de l’internationalisation des PME.	91
Tableau 7 : les différents processus de formation de l’opportunité (source : Degeorges et Messeghem, 2016)	105
Tableau 8 : Le modèle du management entrepreneurial de Stevenson (2000) repris par Brown et al., (2001)	108
Tableau 9 : présentation de la classification des appels à projets annuels de l’Eurorégion NAEN.....	127
Tableau 10 : présentation des derniers projets financés par le POCTEFA.	128
Tableau 11 : Budget POCTEFA pour 2014 – 2020	131
Tableau 12 : Présentation des questions relatives au financement des activités des PME.....	137
Tableau 13 : Classification des risques à l’international et leur adaptation à un environnement transfrontalier - Réalisé par I.Dezest et K.Machat (2020) après une adaptation des travaux de Casson et Da Silva Lopes (2013).	156
Tableau 14 : Etude du contexte de la recherche pour l’adoption d’une démarche qualitative.	170
Tableau 15 : Méthodologie comparée des démarches qualitative et quantitative (D’après Shah et Carley, 2006).....	173
Tableau 16 : « Positions épistémologiques des paradigmes positiviste, interprétativiste et constructiviste » (Thiétart et al., 2003).	181
Tableau 17 : Hypothèses sous-jacentes à la nature de la connaissance produite (Thiétart et al., 2003).	186
Tableau 18 : Présentation de quelques démarches de recherche (Thiétart, 2007).....	188

Tableau 19 : Les grandes étapes du design de recherche. Adapté des travaux de Giordano et Jolibert (2012).	194
Tableau 20 : Système d'observation dynamique (d'après Journé, 2005 p. 76, repris par Bendaoud et al., 2016, p.6).....	206
Tableau 21 : Difficultés méthodologiques liées à l'observation participante et quelques solutions proposées, inspiré de Wacheux (1996) et contextualisé à notre étude.	207
Tableau 22 : Problèmes de fiabilité des données de l'observation participante et solutions proposées Source : Inspiré de Miles et Huberman (2003) et contextualise à notre étude.....	208
Tableau 23 : présentation des deux PME transfrontalières sollicitées.	212
Tableau 24 : présentation de données recueillies de manière informelle, avant l'observation.	215
Tableau 25 : Présentation des objectifs de l'enquête par observation non-participante.	217
Tableau 26 : avantages et inconvénients de l'ADS, adapté des travaux de Dionne et Fleuret, 2016.	230
Tableau 27 : Questions à se poser pour limiter les difficultés à l'utilisation de données secondaires.	232
Tableau 28 : Présentation du panel étudié.	236
Tableau 29 : Organisation du traitement des données quantitatives secondaires recueillies.	241
Tableau 30 : Organisation de la présentation des résultats.....	243
Tableau 31 : répartition des entreprises impliquées à l'exportation selon leur taille.	247
Tableau 32 : Répartition des PME du panel par secteurs d'activités.	250
Tableau 33 : Répartition des entreprises du panel et des entreprises exportatrices par niveaux d'études.....	252
Tableau 34 : Age moyen des dirigeants et ancienneté moyenne de l'entreprise – une comparaison des dirigeants du panel et des entreprises exportatrices.	254
Tableau 35 : répartition des entreprises transfrontalière selon leur taille.	255
Tableau 36 : Répartition par niveaux d'études de notre panel et des entreprises transfrontalières.	260
Tableau 37 : Age moyen des dirigeants et ancienneté moyenne de l'entreprise – une comparaison des dirigeants du panel et des entreprises transfrontalières.	261
Tableau 38 : étude de la progression géographique du processus d'internationalisation.	262
Tableau 39 : Part des dirigeants d'entreprise transfrontalière natifs de la région.	263
Tableau 40 : Part des prêts aidés destinés aux entreprises transfrontalières.	264
Tableau 41 : part des entreprises transfrontalières ayant bénéficié d'une aide publique.	264
Tableau 42 : Présentation des 27 PME transfrontalières interrogées.	277
Tableau 43 : Présentation des 5 CAB interrogés.	278

Tableau 44 : Présentation de l'ensemble des questions posées aux répondants, selon les thématiques retenues.	286
Tableau 45 : Motivations et ressources liées au développement transfrontalier de la PME.	290
Tableau 46 : Processus du développement transfrontalier de la PME.	291
Tableau 47 : Performance de la PME transfrontalière.....	292