



EELab Publications

Novembre 2025 - #6

Pour une orchestration de l'écosystème de l'accompagnement entrepreneurial à l'international

Les transformations contemporaines de l'entrepreneuriat, marquées par l'essor des plateformes numériques et la mobilité accrue des entrepreneurs, redéfinissent les logiques d'ancrage territorial.

Les écosystèmes deviennent plus ouverts, poreux et interconnectés [1, 2]. La définition classique des écosystèmes entrepreneuriaux ne suffit plus à rendre compte de cette réalité : les dynamiques d'innovation s'affranchissent de plus en plus des frontières géographiques, invitant à repenser les mécanismes d'accompagnement à l'international.

Méthodologie

Étude qualitative auprès de 35 acteurs expérimentés de l'écosystème entrepreneurial montpellierain et de sa Région (entretiens et observations réalisés de janvier à avril 2025).

Catégorie d'acteurs	Exemples d'acteurs	Nb entretiens
Accompagnement	Incubateurs, Pôles de compétitivité, CCI International, Business France, Team France Export	13
Politique	Région, Métropole	13
Entreprise/ Entrepreneur	Startups et PME exportatrices,	6
Finance	BPI, Business Angels	2
Capital Humain	Université et école	1
Marché	Cabinets de conseil	1

Ce numéro d'EE Lab Publications propose d'explorer la structuration et la dynamique du Sous-Écosystème de l'Accompagnement Entrepreneurial à l'International (SEAEI) à travers l'étude de l'Université de Montpellier. Ce territoire constitue un terrain d'observation privilégié pour comprendre comment une dynamique entrepreneuriale locale peut s'articuler à des opportunités globales. L'analyse repose sur une enquête de terrain approfondie menée auprès de 35 acteurs régionaux. Elle met en lumière la structure du sous-écosystème, les tensions qui le traversent ainsi que ses modes d'orchestration, ouvrant ainsi la voie à des pistes d'action pour les décideurs publics, les structures d'accompagnement et les communautés d'entrepreneurs.

1. Sous-Écosystème de l'Accompagnement Entrepreneurial à l'International (SEAEI)

Montpellier est reconnue pour son engagement historique en faveur de l'innovation et de l'entrepreneuriat [3]. Elle abrite des acteurs majeurs tels que le Business Innovation Center (BIC), créé en 1987, et des initiatives plus récentes comme le cluster MedVallée, qui vise à créer un pôle d'excellence mondial en santé globale (santé, alimentation et environnement).

L'écosystème de l'accompagnement entrepreneurial à l'international s'organise aujourd'hui à plusieurs niveaux et mobilise une diversité d'acteurs publics et privés autour du développement international des entreprises. La Région Occitanie déploie une stratégie combinant actions de proximité et présence à l'étranger via l'agence Ad'Occ, les Maisons et les Bureaux de la Région (New York, Casablanca, Shanghai et Tokyo). La Métropole de Montpellier, en coordination avec Ad'Occ, valorise les atouts économiques du territoire sur des scènes

stratégiques (Vivatech, CES Las Vegas, Gamescom, MIFA) et soutient activement les entreprises à travers une veille ciblée et des missions économiques.

Ces initiatives s'articulent avec celles d'acteurs locaux (CCI, Leader, réseaux d'entreprises) et les dispositifs nationaux de Business France et Team France Export, renforçant ainsi la cohérence de l'écosystème. L'étude met en évidence l'existence d'un Sous-Écosystème de l'Accompagnement Entrepreneurial à l'International (SEAEI), structuré autour d'un réseau multi-acteurs publics et privés coordonnant leurs actions au-delà des frontières nationales [4].

Ce sous-écosystème repose sur une architecture multi-niveaux articulant les organisations de soutien et les communautés d'entrepreneurs, tout en s'imbriquant dans des écosystèmes entrepreneuriaux (EE) nationaux et internationaux (Fig. 1).

Quatre dimensions clés le structurent :

1. **Orchestration interne** de l'écosystème, c'est-à-dire la coordination des acteurs et des actions sur le territoire ;
2. **Capacité d'adaptation** des structures d'accompagnement aux besoins et aux dynamiques entrepreneuriales locales ;
3. **Collaboration multiniveau et interculturelle**, favorisant les synergies entre échelles locale, régionale, nationale et internationale ;
4. **Ouverture vers les dynamiques globales**, connectant les acteurs locaux à des réseaux et permettant la saisie d'opportunités internationales.

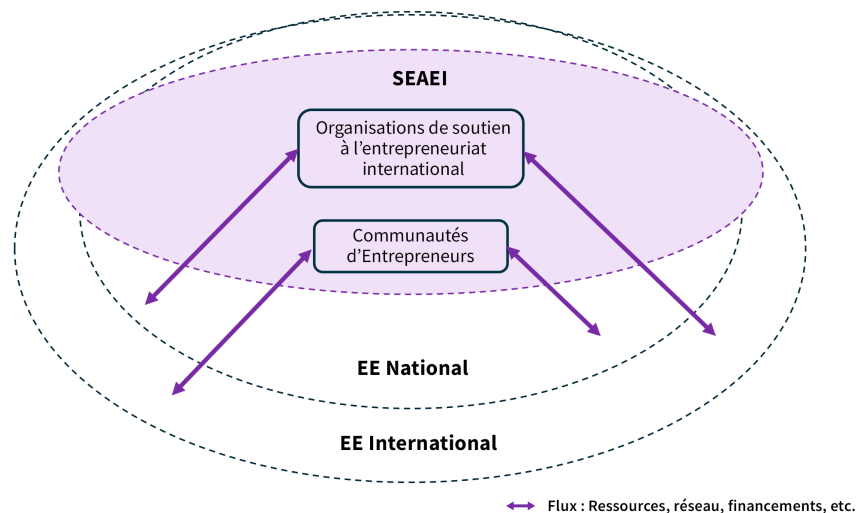


Figure 1. Sous-Écosystème de l'Accompagnement Entrepreneurial à l'International (SEAEI)

2. Tensions au sein du sous-écosystème

L'analyse du SEAEI en Occitanie met en lumière **trois tensions majeures** qui freinent aujourd'hui la consolidation de cette orchestration :

1. Manque de lisibilité de l'offre d'accompagnement, perçue comme trop vaste et peu différenciée, ce qui complique l'identification des interlocuteurs pertinents :

« Les entreprises qui viennent nous voir nous disent : "Ah, je ne sais pas à qui m'adresser — il y a 15 000 services et 15 000 structures d'accompagnement » (Acteur de l'accompagnement #4)

2. Positionnement flou des communautés entrepreneuriales, oscillant entre bénéficiaires, clientes ou concurrentes, ce qui limite leur participation aux processus d'orchestration et leur poids dans la construction d'un apprentissage collectif.

3. Duplication des services d'internationalisation entre structures publiques et privées (diagnostics, réseautage, financements), entraînant redondances et manque de coordination stratégique :

« L'accompagnement doit être renforcé, mais surtout, il ne doit pas être fragmenté. Le problème, c'est la multiplication des structures. L'écosystème se noie dans le nombre d'organisations. » (Acteur de l'accompagnement #7)

Ces tensions montrent que l'orchestration repose sur une **gouvernance distribuée**, soumise à des arbitrages permanents entre coordination, différenciation et alignement stratégique. Elles peuvent être éclairées à travers **trois angles d'analyse** (Fig. 2) :

1. La logique d'action, renvoyant à la mise en place de dispositifs et d'initiatives concrètes pour soutenir les entreprises dans leur internationalisation ;

2. La question des frontières, articulant l'ancrage territorial et l'ouverture internationale ;

3. La cohérence identitaire, exprimant la capacité des acteurs à agir collectivement autour d'une identité partagée.

Ces trois dimensions permettent de définir un sous-écosystème, en soulignant comment il se structure à partir de logiques d'action coordonnées, de frontières évolutives et d'une identité partagée.

Ces tensions, loin de constituer des faiblesses conjoncturelles, révèlent les défis structurels auxquels est confronté le SEAEI. Pour y répondre, l'orchestration joue un rôle central en conciliant dynamiques locales et globales.

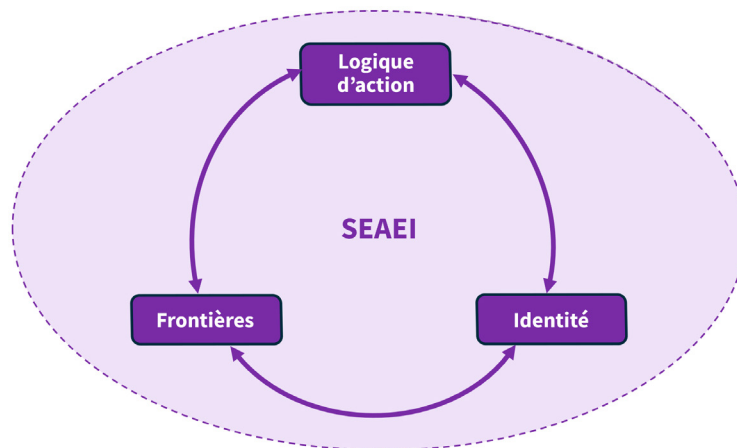


Figure 2. Les trois dimensions clés du SEAEI

3. Orchestration du sous-écosystème

L'analyse du SEAEI met en évidence des **mécanismes complémentaires** par lesquels les **organisations de soutien à l'entrepreneuriat international** et les **communautés d'entrepreneurs** orientent leurs stratégies vers l'internationalisation. L'orchestration ne repose pas uniquement sur une coordination structurelle, mais également sur une **médiation relationnelle**, un **ancrage culturel** et une **capacité d'adaptation** aux tendances globales.

Cette orchestration s'articule autour de **deux dynamiques complémentaires** :

- **Une orchestration locale**, qui structure les ressources, les infrastructures et les identités territoriales afin de consolider une base entrepreneuriale cohérente ;
- **Une orchestration internationale**, plus souple et souvent informelle, portée notamment par des entrepreneurs issus de la diaspora ou disposant de trajectoires transnationales [5].

Dans ce cadre, les **structures de soutien** occupent une **position d'interface** : catalyseurs du tissu territorial et accélérateurs de l'ouverture internationale [5]. Cette double logique n'est **ni linéaire ni hiérarchique** : elle repose sur des ajustements relationnels, une coordination distribuée et une vision partagée. Elle constitue une ressource stratégique mais génère également des tensions qui limitent la lisibilité et l'efficacité de l'écosystème.

Le **modèle d'orchestration globale** (Fig. 3) permet de rendre compte de cette articulation entre ancrage local et ouverture internationale. Il ne prescrit pas une architecture figée, mais propose un **cadre d'action souple**, fondé sur la capacité à mobiliser collectivement les ressources et les acteurs autour d'une ambition partagée : faire de l'internationalisation une **opportunité concrète et accessible** pour les entrepreneurs du territoire.

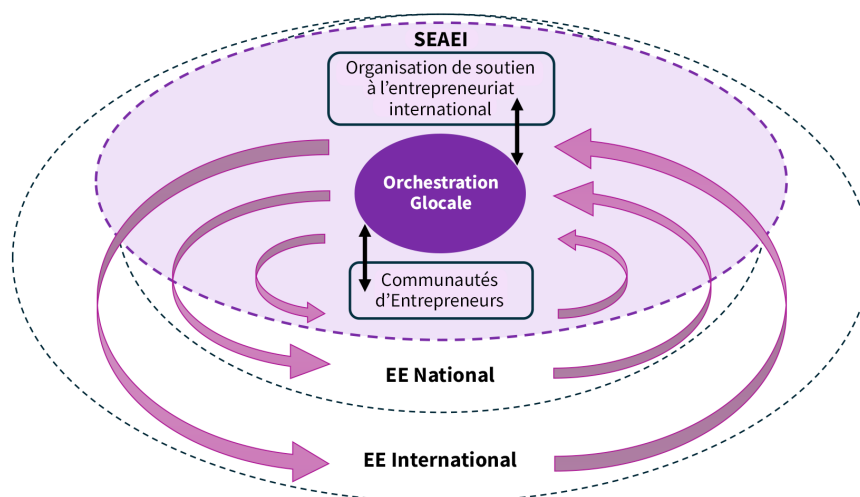


Figure 3. Modèle d'orchestration global

4. Propositions

1. Améliorer la lisibilité et la coordination de l'offre

Renforcer l'efficacité du sous-écosystème passe par une meilleure structuration et lisibilité de l'offre d'accompagnement. Cela suppose de mutualiser certains dispositifs, clarifier les rôles des acteurs publics et privés et développer des outils partagés (cartographies dynamiques, plateformes collaboratives). L'objectif est de simplifier les parcours et d'éviter les redondances.

2. Construire une identité partagée du sous-écosystème

L'identité collective est un levier essentiel pour dépasser la fragmentation et fédérer les acteurs autour d'une ambition commune. Construire cette identité suppose de clarifier la vision stratégique, d'articuler les différentes initiatives territoriales et internationales, et de renforcer la place des communautés entrepreneuriales comme parties prenantes de l'orchestration.

3. Renforcer le rôle des communautés d'entrepreneurs dans l'orchestration

Les communautés d'entrepreneurs sont des relais puissants pour la circulation de l'information, l'émergence de projets collectifs et l'ouverture à l'international. Pour qu'elles deviennent de véritables co-orchestratrices, il convient de clarifier leur positionnement, de renforcer leur capacité d'action collective et de les intégrer davantage aux instances de gouvernance.

Ce qu'il faut retenir

Le sous-écosystème de l'accompagnement entrepreneurial à l'international à Montpellier repose sur une architecture multi-niveaux articulant acteurs publics, privés et la communauté entrepreneuriale, combinant un fort ancrage territorial avec une ouverture internationale.

L'orchestration de ce sous-écosystème s'appuie sur une double dynamique, locale et internationale, qui constitue une richesse stratégique mais génère également des tensions liées à la coordination, à la lisibilité de l'offre et au positionnement des acteurs.

Pour renforcer son efficacité collective, trois leviers apparaissent essentiels : améliorer la lisibilité et la coordination de l'offre, construire une identité partagée du sous-écosystème et renforcer le rôle des communautés d'entrepreneurs dans l'orchestration.

Bibliographie

[1] Fischer, B., Guerrero, M., Mayer, H., Meissner, D., Schäfer, S., & Theodoraki, C. (2025). Entrepreneurial ecosystem as a spatially fluid concept : *New territorial perspectives on entrepreneurship. Small Business Economics*

[2] Messeghem, K., Casanova, S. et Haral, L. (2025). Relations entre les écosystèmes entrepreneuriaux : Cas de la Guyane et de Montpellier. *EElab Publications*, #5.

[3] Messeghem, K., & L. Cloutier (2023). Évolution des écosystèmes entrepreneuriaux : regards croisés entre Montpellier et Toulouse. *EElab Publications*, #2.

[4] Catanzaro, A., & Messeghem, K. (2021). Internationalization support ecosystems. In L.-P. Dana (Ed.), *World encyclopedia of entrepreneurship* (2nd ed., pp. 443–450). Edward Elgar Publishing.

[5] Harima, A., Harima, J., & Freiling, J. (2024). Ecosystem Orchestration : Unpacking the Leadership Capabilities of Anchor Organizations in Nascent Entrepreneurial Ecosystems. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 48(6), 1404-1450.

Ont réalisé cette étude

Karim Messeghem et Daniel Vanegas

Les auteurs remercient les acteurs de l'écosystème de l'accompagnement entrepreneurial de Montpellier qui ont participé à l'enquête.

Veuillez citer l'article ainsi : Messeghem, K., & D. Vanegas (2025). Pour une orchestration de l'écosystème de l'accompagnement entrepreneurial à l'international. *EElab Publications*, #6.

Retrouvez les activités de l'Entrepreneurial Ecosystem Lab : <https://eeLab.fr>

