

# UNE PERSPECTIVE ENTREPRENEURIALE SUR L'INTERNATIONALISATION DES PME

RICO BALDEGGER

*Institution Haute Ecole de Gestion*

*Rico.Baldegger@hefr.ch*

> La présente contribution s'appuie sur les théories de l'entrepreneuriat pour expliquer et comprendre ses liens avec le processus d'internationalisation des PME. En mettant en évidence un processus d'internationalisation rapide qui s'impose par lui-même, la contribution ne se limite pas à des facteurs explicatifs push ou pull, mais élargit le champ de recherche aux effets que peut avoir une internationalisation rapide sur l'orientation entrepreneuriale des dirigeants. L'objectif général consiste à identifier les raisons qui peuvent amener les PME à un mode d'internationalisation rapide comme le décrit l'International New Venture Framework (INVF), ou à une approche par étapes tel que le postule le «Process Modell of Internationalization (PMI)». On pose l'hypothèse qu'il existe des liens potentiels entre les concepts clés de la recherche sur l'entrepreneuriat et le degré d'internationalisation ainsi que la performance de l'entreprise. Le projet se base sur une étude empirique qui prend en compte aussi bien les start-ups que les entreprises établies.

**Mots clés:** internationalisation, innovation, stratégies de croissance, entrepreneuriat, PME

## 1. INTRODUCTION

A travers l'observation d'une constante augmentation des relations d'affaires sur un plan international, les chercheurs du domaine de l'entrepreneuriat, mais également du champ de la stratégie et des sciences de l'organisation, ont porté une attention croissante au phénomène des entreprises «born globals» (Rennie, 1993, p.228) au cours des quinze dernières années (Madsen & Servais, 1997). Ces entreprises, appelées également «international new ventures» (INVs) (Oviatt & McDougall, 1994), «global start-ups» (Oviatt & McDougall, 1995), ou «early internationalizing firms» (Rialp, Josep, & Knight, 2004), s'internationalisent pratiquement dès leur début. En se précipitant ainsi dans l'arène internationale (Moen & Servais, 2002), elles défient les théories traditionnelles de l'internationalisation qui décrivent l'internationalisation de ces entreprises principalement comme un processus incrémental, qui passe nécessairement par différentes étapes et s'étend sur une période prolongée (Aharoni, 1966; Barrett & Wilkinson, 1986; Bilkey & Tesar, 1977; Cavusgil, 1982; Crick, 1995; Czinkota, 1982; Hedlund & Kverneland, 1985; Lim, Sharkey, & Kim, 1991; Moon & Lee, 1990; Reid, 1981; Stopford & Wells, 1972; Wortzel & Wortzel, 1981).

Ce défi s'est fortement manifesté dans la proposition de l'International New Venture Framework (INVF) de Oviatt et McDougall (1994) en réponse au «Process Modell of Internationalization (PMI)» de Johanson et Vahlne (1977; 1990). Déjà avant la publication

de cette contribution, d'autres chercheurs avaient relevé que le PMI peinait à expliquer certaines voies d'internationalisation et particulièrement celle empruntée par les entreprises born globales (Hedlund et al., 1985; Millington & Bayliss, 1990; Newbould, Buckley, & Thurwell, 1978; Turnbull, 1987; Turnbull & Valla, 1986; Varaldo, 1987). Or, Oviatt et McDougall ne se sont pas contentés de joindre leur voix aux critiques, mais ils ont énoncé leur propre cadre d'explication de l'internationalisation, déclenchant non seulement une polémique sur les limites du PMI (Knight & Cavusgil, 1996; Oesterle, 1997; Preece, Miles, & Baetz, 1999) mais également une critique de leur nouveau modèle INVF (Hordes, Clancy, & Baddaley, 1995; Moen et al., 2002).

Considérant les résultats théoriques les plus récents sur le sujet de l'internationalisation, Wolff & Pett (2000) soulignent que «la littérature suggère actuellement que les petites entreprises empruntent deux voies d'internationalisation différentes - 'internationales dès leur création (Oviatt et al., 1994) et 'internationales par étapes' (Johanson and Vahlne 1977)». Selon Wolff et Pett (2000, p.35), plusieurs chercheurs considèrent que ces deux modèles d'internationalisation sont en conflit.

La présente contribution vise à cerner les facteurs susceptibles d'influencer les processus d'expansion des PME. L'objectif général consiste à identifier les raisons qui peuvent amener les PME à un mode d'internationalisation rapide comme le décrit l'INVF, ou à une approche par étapes tel que le postule le PMI. On pose l'hypothèse qu'il existe des liens potentiels entre les concepts clés de la recherche sur l'entrepreneuriat et le degré d'internationalisation ainsi que la performance de l'entreprise.

## 2. REVUE DE LITTÉRATURE

### 2.1 LES FACTEURS QUI INFLUENCENT L'INTERNATIONALISATION

La littérature sur l'internationalisation propose toute une gamme de facteurs influençant l'internationalisation des PME [pour un aperçu complet de ces facteurs push et pull cités communément, voir (Etemad, 2004)]. Parmi les facteurs les plus importants figurent notamment les ressources, l'environnement, le secteur industriel et les ressources humaines de l'entreprise.

Selon Oviatt et al. (1995), les jeunes entreprises qui disposent de ressources intangibles ont tendance à s'internationaliser rapidement et avec succès. La réputation, par exemple, s'avère avoir son importance dans les activités d'internationalisation des PME (Zahra, Matherne, & Carleton, 2003). Bürgel & Murray (1998) ont montré que les start-ups qui ne s'étaient pas internationalisées avaient tendance à offrir des produits moins innovants.

Les contraintes environnementales, notamment une croissance limitée du marché domestique, jouent un rôle lorsque les entreprises envisagent d'aborder les marchés étrangers (Coviello & Munro, 1995; Karagozoglu & Lindell, 1998). Plus une industrie est globalisée, plus ses entreprises ont tendance à s'internationaliser (Coviello et al., 1995). Or, il a aussi été établi que les marges brutes d'une industrie étaient liées négativement au degré d'internationalisation des entreprises qui la constituaient (Bloodgood, Sapienza, & Almeida, 1996).

Si la grande majorité des recherches dans le domaine de l'internationalisation porte sur des entreprises de production, nous disposons toutefois de résultats de recherche sur les sociétés de services qui s'aventurent à l'étranger, et par là d'un aperçu intéressant de la relation entre le secteur industriel d'une entreprise et le schéma d'internationalisation de celle-ci. Il ressort

que les entreprises ne parviennent pas à atteindre le degré d'exportation des entreprises industrielles (Erramilli, 1991; Winsted & Patterson, 1998). Une autre étude d'Erramilli & Rao (1993) a montré que les spécificités des compétences d'un prestataire de services en voie d'internationalisation exerçaient une influence significative sur le choix de sa manière d'aborder les marchés étrangers.

Le personnel peut avoir un certain impact sur le degré et l'étendue de l'internationalisation d'une entreprise. Oviatt et McDougall ont montré que les nouvelles entreprises dirigées par des managers disposant d'une expérience à l'étranger étaient capables d'internationaliser leurs affaires plus rapidement et avec plus de succès (McDougall & Oviatt, 1996; Oviatt et al., 1995). Une recherche de Bloodgood et al. (1996) constate que les sociétés comptant un nombre important de top managers expérimentés sur les marchés étrangers parviennent à une croissance plus rapide hors des frontières que les entreprises dont le top management manque d'expérience internationale. Selon Bürgel et al. (1998), les start-ups dirigées par des managers ayant suivi une formation à l'étranger ont, de manière significative, davantage tendance à s'internationaliser que celles dont les managers se sont formés uniquement dans le pays.

## 2.2 L'IDENTIFICATION DE L'OPPORTUNITÉ

Alors que les facteurs présentés ci-dessus ont été maintes fois évalués dans l'étude des influences agissant sur le comportement d'internationalisation des PME, les concepts de la recherche spécifique au domaine de l'entrepreneuriat n'ont encore jamais été utilisés dans cette perspective. Peu de liens directs n'ont encore été établis entre le comportement d'internationalisation d'une PME et les deux concepts fondamentaux de la recherche en entrepreneuriat, à savoir *l'identification de l'opportunité* et *l'orientation entrepreneuriale internationale*. Mettre ces deux concepts en relation avec le comportement d'internationalisation des PME nous semble pourtant une piste prometteuse.

Au cours des dernières années, les chercheurs du champ de l'entrepreneuriat ont étudié avec une attention particulière le processus d'identification de l'opportunité (Acedo & Jones 2007; Hills, 1995; Hills, Lumpkin, & Singh, 1997; Hills & Shrader, 1998). Certains ont été jusqu'à utiliser la reconnaissance de l'opportunité comme argument en faveur de la constitution d'un champ de recherche indépendant autour de l'entrepreneuriat. (Shane & Venkataraman, 2000). Or, ce concept n'a pas encore été appliqué explicitement dans un contexte international. La manière dont les capacités de reconnaître une opportunité internationale influencent le processus d'internationalisation d'une entreprise constitue donc, à notre avis, une question de recherche intéressante.

Casson (1982), puis Shane & Venkataraman (2000) et Eckhardt & Shane (2003) ont défini les opportunités entrepreneuriales comme des situations dans lesquelles de nouveaux biens, services, matières premières, marchés et méthodes d'organisation peuvent être introduits par de nouveaux moyens ou fins. Nous définissons par conséquent les opportunités entrepreneuriales internationales comme des situations dans lesquelles de nouveaux biens, services, matières premières, marchés et méthodes d'organisation peuvent être introduits au-delà des frontières nationales par de nouveaux moyens ou fins. Dans la ligne de Christensen, Madsen & Peterson (1989) qui décrivent l'identification de l'opportunité comme le fait «a) de percevoir la possibilité de créer de nouvelles entreprises ou b) d'améliorer de manière

significative la position d'une entreprise existante, dans les deux cas suite à un nouveau potentiel de profit», nous suggérons que la reconnaissance de l'opportunité internationale soit définie comme le fait a) de percevoir une possibilité de vendre des produits et services à l'étranger ou b) d'augmenter de manière significative le volume de produits et services vendus à l'étranger, dans les deux cas suite à un nouveau potentiel de profit. Il nous apparaît intéressant de savoir si une capacité spécifique telle que la reconnaissance de l'opportunité internationale existe véritablement, comment ce type de reconnaissance de l'opportunité diffère de la reconnaissance de l'opportunité conventionnelle et domestique, et comment il influence l'approche de l'internationalisation d'une entreprise et sa performance.

### 2.3 L'ORIENTATION ENTREPRENEURIALE INTERNATIONALE

L'orientation entrepreneuriale internationale peut être définie comme une posture fondamentale qui décrit une vision managériale, une tendance à l'innovation ainsi qu'une attitude compétitive proactive sur les marchés internationaux (Knight & Cavusgil, 2005). Elle influence les «processus, pratiques et activités de prise de décision» (Lumpkin & Dess, 1996) associés au succès d'une internationalisation (Knight & Cavusgil 2005).

En tant que composant fondamental de l'orientation entrepreneuriale internationale, l'innovation joue un rôle particulièrement important. Une étude menée par Bleaney & Wakelin (2002) a montré que les entreprises innovantes avaient davantage tendance à exporter. Ces auteurs ont donc établi un lien entre l'innovation d'une entreprise et ses capacités à s'aventurer à l'étranger. Nous souhaitons étendre la portée de cette idée et posons l'hypothèse que l'orientation entrepreneuriale internationale joue un rôle important dans la détermination du comportement d'internationalisation d'une entreprise.

La littérature montre aussi que l'orientation entrepreneuriale internationale en général et l'innovation en particulier ont un effet significatif sur la performance d'une entreprise. Calantone, Cavusgil, & Zhaob (2002) ont mis en évidence un lien entre la force d'innovation d'une entreprise et sa performance. Hitt, Hoskisson, & Kim (1997) suggèrent que l'internationalisation exerce un effet fortement positif sur la performance d'une entreprise si celle-ci propose une gamme de produits fortement diversifiée. Ce résultat a été corroboré par Knight and Cavusgil (Knight et al., 2005).

L'orientation internationale inclut d'autres concepts. Certains chercheurs ont utilisé le terme de perspective internationale (international outlook) en référence à la différence perçue par le manager entre le marché étranger et le marché intérieur (Reid, 1981; Wiedersheim-Paul, Olson, & Welch, 1978). D'autres chercheurs associent à la mentalité globale des éléments liés à l'attitude et au comportement. Chez le manager, une mentalité globale décrit sa conscience de la diversité culturelle, son ouverture envers celle-ci et sa capacité de la gérer (Fletcher, 2000; Gupta & Govindarajan 2002; Kedia & Mukherji, 1999). Dans ce contexte, la mentalité globale est très proche de l'orientation globale et se révèle par le comportement proactif et visionnaire du manager face à la prise de risque lorsqu'il construit ses relations à l'étranger (notamment Fletcher 2000; Harveston et al., 2000). Les résultats de Nummela et al. (2004) indiquent que l'expérience en matière de gestion et les caractéristiques du marché sont des catalyseurs importants de la mentalité globale qui, à son tour, représente un des paramètres clés de la performance internationale.

### 2.4 LES PERFORMANCES À L'EXPORTATION

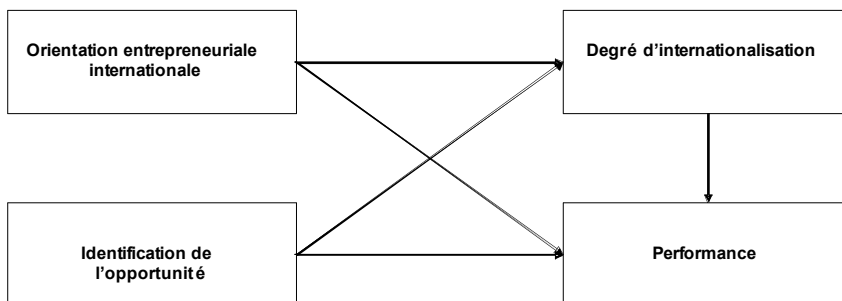
Étendre les opérations de l'entreprise à de nouveaux marchés sur le plan géographique représente une importante opportunité de croissance et de création de valeur (Lu & Beamish, 2001). Ceci s'applique tout particulièrement aux entreprises actives dans des économies restreintes et ouvertes dont le marché domestique est limité, à l'instar de la Suisse (Baldegger 2007).

Bien que de nombreuses recherches empiriques aient été menées sur la performance internationale, et que plusieurs variables déterminant le succès sur les marchés internationaux aient été identifiées (Leonidou et al., 2002), il reste à combler certaines lacunes. Peu d'attention a, par exemple, été portée à l'impact de l'orientation entrepreneuriale et à l'identification de l'opportunité sur les performances internationales de l'entreprise.

Morck & Yeung (1991) relèvent une réponse favorable du marché à l'internationalisation lorsque les entreprises montrent un haut degré d'intangibilité. Oviatt & McDougall (1994) pensent que la durabilité d'une nouvelle entreprise dépend du caractère unique des produits et services. Spence (2004) & Loane, McNaughton & Bell (2004) mettent en évidence le fait que les entreprises high tech s'appuient sur des réseaux dans leur croissance et leur expansion sur des marchés éloignés. Les retours seraient également plus importants dans le cas d'une plus grande expérience internationale. Pour Knight & Cavusgil (2004), Rialp et al. (2005), Gleason, Mathur et al. (2006) et Gleason, Madura et al. (2006), la clé du succès des entreprises born global est une orientation entrepreneuriale internationale, à savoir la présence d'une vision globale dès la création de l'entreprise. Castren (2004) suggère que le succès d'une entreprise born global dépend de l'expérience internationale des responsables de l'internationalisation de l'entreprise.

### 3. CADRE CONCEPTUEL

On s'attend donc à ce que les concepts d'identification de l'opportunité et d'orientation entrepreneuriale internationale exercent une influence significative sur la trajectoire d'internationalisation d'une entreprise ainsi que sur le degré d'internationalisation qu'elle atteint. Ces deux concepts sont en outre supposés contribuer à la performance de l'entreprise. La figure ci-dessous représente schématiquement ces relations.



Qu'elle se déroule rapidement ou par étapes, l'internationalisation va inmanquablement

traverser une certaine période. Ainsi, on peut s'attendre à ce que les entreprises apprennent et adaptent leur comportement d'internationalisation avec le temps, même si les périodes d'apprentissage sont très courtes. Par conséquent, nous posons l'hypothèse que le degré d'internationalisation peut, en retour, influencer l'identification de l'opportunité d'une entreprise en voie d'internationalisation et que son niveau de performance influence l'orientation entrepreneuriale internationale. Ces effets subséquents sont décrits dans le diagramme ci-dessous.

La présente contribution s'appuie sur les théories de l'entrepreneuriat pour expliquer et comprendre ses liens avec le processus d'internationalisation des PME. En mettant en évidence un processus d'internationalisation rapide qui s'impose par lui-même (self-enforcing), la contribution ne se limite pas à des facteurs explicatifs push ou pull, mais élargit le champ de recherche aux effets que peut avoir une internationalisation rapide sur l'orientation entrepreneuriale des dirigeants. Le projet se base sur une étude empirique qui prend en compte aussi bien les start-ups que les entreprises établies.

#### 4. MÉTHODOLOGIE

Cette étude exploratoire, dont les méthodes sont décrites ci-dessous, avait pour but de récolter des données qualitatives susceptibles de conduire à une première investigation dans cette direction. L'approche est donc inductive (génératrice d'hypothèses) plutôt que déductive (test d'hypothèses).

La théorie étant fragmentée et souffrant de l'absence d'un cadre commun, nous avons choisi de recourir à une méthodologie qualitative dans l'élaboration des concepts et des hypothèses (Eisenhardt, 1989; Yin, 2003). Le premier échantillon d'entreprises est issu de deux sources; nous sommes en effet partis d'un répertoire public des nouvelles sociétés en Suisse ('KTI Venturelab' et cti-startup) et avons retenu les entreprises qui (1) étaient des PME (en nous basant sur la définition d'entité légale de l'UE) employant moins de 250 collaborateurs (cf. European Commission, 2003), (2) avaient été créées après 1995, (3) étaient gérées de manière indépendante, et qui (4), dans le processus d'élaboration de leurs produits et services clés, étaient actives dans un pays étranger au moins. Ces critères nous ont permis de contrôler la variabilité relative à la taille de l'entreprise, au secteur d'activité, au propriétaire et au lieu d'implantation; ils devraient augmenter la validité externe de nos résultats. 21 entreprises correspondaient à l'ensemble de ces critères

Etude de cas	Collaborateurs 2006	Date de création	Lieu d'implantation	Activités internationales dans... pays
<b>A</b>	55	1996	Suisse	33
<b>B</b>	19	1999	Suisse	17
<b>C</b>	41	2000	Suisse	10
<b>D</b>	12	2003	Suisse/Etat-Unis	6
<b>E</b>	47	1998	Suisse	20
<b>F</b>	85	1996	Suisse	21

Tableau 1: Echantillon d'entreprises: Internationalisation tôt et rapide

Cas	Année de création	Nombre de collaborateurs en 2006	activité/produit	Activités internationales depuis n années	Croissance CA moyenne p.a.	Nombre de marchés d'exportation	CA avant l'internationalisation	CA en 2006 en mio. CHF
<b>G</b>	1936	415	Huile de coupe et huile soluble minérale ou végétale	32	1.65 %	32	10	160
<b>H</b>	1975	105	Architecture paysagiste	6	3.09 %	7	5	15
<b>I</b>	1904	78	<ul style="list-style-type: none"> <li>· matériel en acier (mèches, câbles etc.)</li> <li>· composants acier pour ornement de façades</li> <li>· solutions webnet</li> </ul>	29	2.74 %	22	6	21
<b>K</b>	1918	77	<ul style="list-style-type: none"> <li>· adhésifs synthétiques, résistants à l'eau</li> <li>· produits d'étanchéité élastomère</li> </ul>	28	1.91 %	21	9	26
<b>L</b>	1958	92	Production et distribution de miel, fruits secs, noix et herbes médicinales	14	1.61 %	20	29	50
<b>M</b>	1878	124	production d'outils de haute qualité (tournevis, marteaux etc.)	50	0.99 %	51	2.5	25
<b>N</b>	1859	420	<ul style="list-style-type: none"> <li>· production de cartes (débit/crédit/etc.)</li> <li>· identification de documents</li> <li>· sécurité</li> </ul>	7	5.96 %	16	25	120

Tableau 2: Echantillon d'entreprises: Internationalisation par processus

Notre deuxième échantillon devait servir à identifier les entreprises dont le comportement d'internationalisation était le plus proche possible de celui du modèle d'internationalisation par processus. C'est pourquoi, pour qu'une entreprise soit choisie, elle devait (1) être basée en Suisse et son propriétaire devait être suisse, (2) être une entreprise familiale sans intention d'entrer en bourse (3) être à l'origine une entreprise à faible composante technologique, (4) employer moins de 250 collaborateurs avant son internationalisation, (5) afficher un taux d'exportation de plus de 20% et (6) avoir été active sur le marché domestique au moins 5 ans avant d'aborder les marchés étrangers.

Les informations ont été obtenues en interviewant le CEO ainsi qu'une deuxième personne ayant été impliquée dans la planification et/ou l'implémentation de la stratégie d'internationalisation. D'autres données issues de publications (articles de presse, brochures d'entreprise, internet etc.) ont été utilisées pour préparer les interviews et obtenir de l'information sur les cinq années passées, car une recherche longitudinale n'était pas possible pour des raisons de contraintes de temps. Après la phase des interviews et des premières évaluations, un workshop a été organisé pour les entreprises ayant participé à la recherche ; il avait pour but l'échange d'expérience liée à l'internationalisation et aux opportunités de futures affaires.

Afin d'améliorer la validité conceptuelle, nous avons conduit des interviews approfondies semi-structurées. Ce procédé avait pour objectif d'encourager les personnes interrogées à exprimer des idées que nous n'aurions pas considérées au départ (Yin, 2003). La fiabilité de la mesure était assurée par l'usage d'un fil conducteur unique des interviews et la standardisation du nombre et de l'ordre des questions. Les interviews, d'une durée moyenne de 90 minutes, ont été enregistrées. Les cassettes audio ont été retranscrites et ces retranscriptions revues avec les personnes interrogées pour s'assurer de la correspondance avec les propos tenus. Les interviews ont été réalisées en allemand dans les cas A, B, F, G, D, L et N, en anglais pour le cas C et en français pour les cas E, H, I, K, M. Les transcriptions ont été traitées par une analyse de contenu pour identifier les associations de thèmes. Afin d'augmenter encore la validité de cette analyse, celle-ci a été croisée avec les données secondaires que nous avons pu obtenir relativement aux entreprises.

## 5. RÉSULTATS

En suivant l'exemple de Weerawardena & Mort (2006), nous avons analysé nos résultats en deux temps. Nous avons tout d'abord regroupé les résultats de l'analyse de contenu autour de sept thèmes plutôt que dans l'ordre des entreprises ou interviews, ceci dans le but d'examiner simultanément les données associées (partie 4.1). Pour chacun des thèmes, les résultats ont été présentés sous la forme d'un texte ; celui-ci a ensuite été analysé en comparant les cas les uns aux autres, en comparant les cas à nos bases conceptuelles et nos résultats à ceux des autres. Une proposition a été dérivée pour chaque thème. Cette approche, recommandée par Eisenhardt, nous permet d'aboutir à un cadre clairement établi, en effectuant des itérations entre le développement théorique et les données empiriques (Eisenhardt, 1989). Ensuite, à partir des thèmes et des propositions, nous avons élaboré les deux concepts de base de notre modèle d'internationalisation.

### 5.1 L'ORIENTATION ENTREPRENEURIALE ET LE DEGRÉ D'INTERNATIONALISATION

Les entreprises A, B, C, D, E et F, des bornes globales, se distinguent d'une part par le recours intensif à un réseau, et d'autre part, par une valeur de l'orientation entrepreneuriale de leurs dirigeants au-dessus de la moyenne. On constate non seulement que les bornes globales sont plus rapides dans leur processus d'internationalisation, mais aussi qu'elles s'étendent à un ensemble plus vaste de régions dans le monde. Elles exportent en moyenne dans 2.4 régions (Europe, Amérique du Nord, Asie, Moyen-Orient, Amérique du Sud, Océanie et Afrique), alors que les entreprises qui s'internationalisent par étapes ne traitent généralement pas plus d'une région du monde.

Les raisons qui ont conduit ces entreprises dites bornes globales à l'internationalisation sont également intéressantes: on considère très souvent l'internationalisation comme un moyen qui amène les entreprises à mieux comprendre les marchés, à développer leur savoir-faire, à récolter des informations et à trouver de nouvelles solutions techniques. Leur préoccupation première est d'être compétitives au niveau des prix et de contrôler les canaux de distribution. La rentabilité n'en reste pas moins importante. Les études de cas A, B, C, D, E et F soulignent l'effet significatif d'une stratégie plutôt entrepreneuriale sur la rapidité et le succès de l'internationalisation, et confirment par là les résultats d'autres travaux. L'influence de ce paramètre est importante en relation avec d'autres éléments et semble constituer un facteur clé. Les

chefs d'entreprise dynamiques et entrepreneurs sont plus à même d'entraîner rapidement et avec succès leur entreprise sur des marchés internationaux. Les entreprises G et M qui s'internationalisent très lentement, affichent des valeurs moins élevées dans tous les aspects de l'orientation entrepreneuriale. Il est intéressant de souligner les différences dans la tendance à l'innovation et la prise de risque. La différence la plus faible concerne l'attitude proactive. Ces résultats mènent à la proposition ci-dessous.

**Proposition 1:** L'orientation entrepreneuriale des entreprises est liée positivement au degré d'internationalisation et est plus élevée dans des entreprises qui s'internationalisent tôt et rapidement.

## 5.2. ORIENTATION ENTREPRENEURIALE ET PERFORMANCE

Si l'on compare l'orientation entrepreneuriale moyenne avec les taux d'exportation au moment de la première, puis de la troisième année d'internationalisation, on constate qu'une orientation entrepreneuriale marquée influence dans une large mesure les taux d'exportation. Cette différence se remarque plus particulièrement à partir de la troisième année d'internationalisation.

En comparant les taux d'exportation avec les différents éléments retenus de l'orientation entrepreneuriale, il en ressort que les écarts sont d'autant plus importants en matière de politique d'innovation. En effet, les PME qui connaissent un taux d'exportation de moins de 20% ont tendance à adopter une attitude plus conservatrice. Les résultats mettent en évidence deux particularités: tout d'abord, les born globaux sont capables de réaliser, déjà au cours de la première année après leur internationalisation, des taux d'exportation très élevés (57%) qui ne sont pas atteints par les autres types d'entreprises, même après plusieurs années. Or, et c'est le deuxième effet remarqué, on peut observer que les born globaux ont plus de difficultés à augmenter leur taux d'exportation. Si les entreprises qui s'internationalisent par étapes se montrent particulièrement fortes dans cette phase des 3 à 5 ans après l'internationalisation, on constate qu'après cinq ans, elles n'atteignent pas les taux d'exportation des born globaux, et ceci même après plusieurs années.

**Proposition 2:** L'orientation entrepreneuriale internationale a tendance à influencer la performance d'une entreprise en voie d'internationalisation, notamment pour les entreprises qui s'internationalisent rapidement.

## 5.3 INNOVATION ET PERFORMANCE DE L'INTERNATIONALISATION

En comparaison à d'autres variables, l'orientation entrepreneuriale exerce donc une grande influence sur le développement de l'entreprise sur le plan international. Ainsi, les dirigeants qui mènent une politique entrepreneuriale devraient être plus enclins à entraîner leur entreprise rapidement et avec succès dans les marchés internationaux. Par ailleurs, d'autres corrélations sont à retenir, telles que le lien entre l'orientation entrepreneuriale et des éléments qualitatifs tels que l'innovation ou la part de marché sur le marché local et les marchés étrangers. Les entreprises qui mènent une politique d'innovation très entrepreneuriale dans le but de renforcer leur compétitivité au niveau des marchés étrangers influencent de manière significative le succès de leur internationalisation et assurent ainsi leur pérennité (Bleaney/Wakelin 2002, Calantone et al., 2002).

Il ressort de nos études de cas que, outre le savoir spécialisé, le caractère unique des pro-

duits et des processus représente un fondement de l'avantage compétitif de nos entreprises. L'analyse de nos résultats montre aussi qu'un élément important de l'avantage compétitif de ces born globaux est leur capacité de développer des produits et services de manière progressive plutôt que radicale. Ces entreprises ont amélioré des technologies existantes ou développé un savoir lié à un processus particulier, et les ont exploités sur les marchés étrangers. Elles n'ont donc pas gagné leur avantage compétitif par une innovation radicalement nouvelle. Les born globaux n'ont donc pas besoin de ressources ou de temps pour faire une percée (qui peut prendre des années) avant de s'internationaliser ; cette ouverture vers l'étranger est aussi réalisable par le biais d'une innovation incrémentale. La présomption que les born globaux vendent des produits et services qui sont soit « totalement nouveaux » ou « radicalement différents » des produits existants (Sharma & Blomstermo, 2003) n'est pas confirmée par nos résultats.

Proposition 3: le caractère unique de l'innovation des produits d'une entreprise sera associé positivement à la performance et est en même temps un indicateur de performance.

#### 5.4 RÉSEAU SOCIAL, IDENTIFICATION DE L'OPPORTUNITÉ ET PERFORMANCE DE L'INTERNATIONALISATION

Les entreprises examinées actualisent continuellement leurs connaissances, et utilisent leur intégration dans les réseaux sociaux et non inter-entreprises pour le faire, comme cela se passe généralement dans les industries orientées vers la science. En fait, les réseaux sociaux peuvent être encore plus efficaces que les réseaux inter-entreprises pour la mise à jour du savoir spécialisé. Les entreprises A-F, K, M, N ont longtemps été socialisées dans ces communautés du fait que leurs dirigeants aient été actifs dans la recherche universitaire avant de devenir entrepreneurs. Il est toutefois intéressant de noter que ce nouveau rôle social n'affecte pas leur intégration dans ce réseau social. Leur « passé scientifique » à fourni à ces entrepreneurs ce qu'on pourrait appeler un « ticket d'entrée » dans les communautés d'échange de savoir gratuit.

Ce résultat s'inscrit dans la ligne de la théorie du capital social et de l'approche réseau de l'internationalisation (cf. Prashantham, 2005 et Coviello & McAuley, 1999), et correspond bien au constat que des trois bénéfiques « information », « influence » et « solidarité » identifiés comme des bénéfiques clés issus du capital social, l'information est le plus significatif dans le contexte de l'internationalisation. (Liesch & Knight, 1999). L'intégration dans ces réseaux a également une implication au niveau des ressources. En raison de leur intégration dans ces réseaux sociaux, les entrepreneurs obtiennent de l'information gratuitement. Comme on peut s'attendre à ce que cette information revêt une valeur considérable pour l'entrepreneur, elle a aussi des implications sur les ressources ; en effet, des ressources auraient dû être investies pour se procurer ces informations (par exemple par du consulting technique). De plus, nos cas d'entreprises confirment le fait que les entreprises limitées par les ressources développent des compétences uniques, spécifiques à l'entreprise, en obtenant des ressources externes complémentaires par le biais de leurs réseaux sociaux (Lee, Lee, & Pennings, 2001).

Enfin, ces résultats impliquent que les liens entre les réseaux sociaux entre les entrepreneurs dans différentes entreprises et la collaboration inter-entreprise. Elles comptent sur les collaborations inter-entreprises pour actualiser leurs connaissances et pour avoir accès aux ressources, ces collaborations entre les entreprises étant toutefois caractérisées par une intégration sociale, et non par des accords formels, des joint ventures ou des alliances stratégi-

ques. Cela implique que pour les PME, contrairement aux grandes entreprises, l'intégration sociale des entrepreneurs débouche sur davantage de possibilités de collaborations inter-entreprises et conduit malgré tout à des résultats tout à fait tangibles tels que des accords de partage de ressources. Ces accords sont basés de manière informelle sur la confiance entre les acteurs d'un groupe social de pairs. De tels réseaux sociaux internationaux permettent aux entreprises de transformer leur savoir spécialisé en des réalisations qui facilitent leur internationalisation.

Proposition 4: la performance d'internationalisation de l'entreprise sera positivement associée à son intégration dans les communautés globales et les réseaux, ainsi qu'à l'identification de l'opportunité.

## 6. CONCLUSIONS ET PISTES DE RECHERCHE

### 6.1 CONTRIBUTIONS

Nos résultats et analyses sont susceptibles de contribuer doublement au développement d'une théorie de l'internationalisation des PME. Nous avons tout d'abord mis en évidence la nécessité de compléter l'approche basée sur le savoir par la théorie du capital social et la perspective réseau de l'entreprise, si l'on veut comprendre non seulement d'où les PME tirent leur avantage compétitif international, mais aussi comment cet avantage se réalise effectivement. En ce qui concerne les réseaux, nos résultats ont apporté une réponse positive à la question de savoir si oui ou non, les réseaux permettaient de combler un manque de ressources (Bell, Crick, & Young, 2004; Chetty & Wilson, 2003). Alors que cette idée est aussi implicitement reconnue par Oviatt et McDougall qui relèvent que le défi entrepreneurial des bornes globales dépend de la capacité de l'équipe de fondateurs d'accéder et de mobiliser les ressources à travers leurs réseaux de savoir internationaux ou leur capital social international, cet aspect de leur travail a été peu exploré (Autio, 2005). Nos résultats apportent quelques indices qui incitent à continuer à investiguer ces questions.

D'autre part, nos résultats vont dans le sens de Jones (1999), pour qui l'internationalisation est possible en se concentrant sur une position spécifique dans la chaîne de valeur. Ceci implique que nous devrions considérer de manière critique des variables telles que le taux de vente à l'exportation ou l'investissement direct à l'étranger (FDI), qui sont utilisées dans de nombreuses études empiriques. En nous focalisant sur les données intra-entreprises, nous avons pu montrer que les entreprises recouraient à une variété de modèles d'affaires pour s'internationaliser et ne se limitaient pas à une simple stratégie de développement et de marketing. Ainsi, alors que les théories de l'entreprise décrivent essentiellement comment l'existence et l'avantage compétitif des entreprises naissent de leurs configurations internes, il semble que davantage de données internes à l'entreprise sont nécessaires à la recherche empirique future.

### 6.2. IMPLICATIONS MANAGÉRIALES

Dans l'ensemble, nos résultats fournissent aux managers de PME et de bornes globales des suggestions sur la manière de réaliser une performance à partir de leur savoir spécialisé, et de protéger leur propriété intellectuelle en dépit d'un manque de ressources tangibles.

Plusieurs bénéfices plus spécifiques peuvent être tirés de cette étude. Tout d'abord, notre cadre, en tant qu'outil d'analyse, présente l'avantage de pouvoir être appliqué indépen-

damment du secteur d'activité puisque les concepts et propositions que nous avons dérivés ne sont pas limités à l'industrie high-tech. Ils peuvent servir d'heuristique pour évaluer la position compétitive et effectuer un benchmarking. Ensuite, les voies que suivent certaines entreprises pour se spécialiser et protéger leur propriété intellectuelle en se positionnant de manière innovante dans la chaîne de valeur proposent aux managers des stratégies permettant de conserver leur avantage compétitif sur les marchés étrangers. Nos résultats suggèrent également que les managers de PME devraient moins investir dans les actifs tangibles et plus dans les domaines qui généreront directement un avantage compétitif (par exemple dans la Ra&D pour générer du savoir, et dans la créativité de leur personnel pour stimuler l'innovation incrémentale dans des technologies existantes). Notons encore que les cas d'entreprises présentés peuvent être considérés comme des exemples de la manière dont les PME s'internationalisent. Enfin, les managers peuvent profiter du constat que s'internationaliser ne signifie pas forcément exporter, mais que l'internationalisation peut être également se réaliser en occupant une position très spécifique dans la chaîne de valeur internationale.

### Ó.3 PERSPECTIVES

Toutefois, ces contributions ne sont pas sans limites, et celles-ci représentent autant de pistes pour la recherche future. Du fait de la nature inductive de notre contribution, le design de notre échantillon est conceptuel et associe deux sources d'information différentes, à savoir des données d'interviews personnalisées et des données secondaires d'archives. Nos résultats doivent donc être considérés comme des cas d'intérêt permettant d'identifier un ensemble de mécanismes causaux. Ceux-ci peuvent représenter le premier pas vers le développement d'un cadre de la performance d'internationalisation des PME qu'il faudrait tester.

### RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Acedo F. J. & Jones M. V. (2007). Speed of internationalization and entrepreneurial cognition: Insights and a comparison between international new ventures, exporters and domestic firms. *Journal of World Business*, 42: 236–252.
- Aharoni, Y. (1966). *The foreign investment decision process*. Boston: Harvard University Press.
- Autio, E. (2005). Creative tension: The significance of Ben Oviatt's and Patricia McDougall's article 'Toward a theory of international new ventures'. *Journal of International Business Studies*, 36(1):9–19.
- Baldegger, R. J. (2007). *Swiss International Entrepreneurship Survey 2007*. Fribourg/Bern/New York: Growthpublisher.
- Barrett, N. I., & Wilkinson, I. F. (1986). Internationalization behavior: Management characteristics of Australian manufacturing firms by level of international development. In P. W. Turnbull, & S. J. Paliwoda (Eds.), *Research in International Marketing*. London: Croom Helm.
- Bell, J., Crick, D., & Young, S. (2004). Small firm internationalization and business strategy: An exploratory study of 'knowledge intensive' and 'traditional' manufacturing firms in the UK. *International Small Business Journal*, 22(1): 21–52.
- Bilkey, W. J., & Tesar, G. 1977. The export behaviour of smaller Wisconsin manufacturing firms. *Journal of International Business Studies*, 8(1): 93-98.
- Bleaney, M., & Wakelin, K. 2002. Efficiency, innovation and exports. *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, 64(1): 3-15.
- Bloodgood, J. M., Sapienza, H. J., & Almeida, J. G. 1996. The internationalization of new high-potential U.S. ventures: antecedents and outcomes. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 20(4): 61-76.

- Bürgel, O., & Murray, G. C. 1998. The international market entry choices of start-up companies in high-technology industries. *Journal of International Marketing*, 8(2): 33-62.
- Calantone, R. J., Cavusgil, S. T., & Zhaob, Y. 2002. Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. *Industrial Marketing Management*, 31: 515-524.
- Casson, M. 1982. *The Entrepreneur: An Economic Theory*. Totowa, NJ: Barnes & Noble.
- Cavusgil, T. S. 1982. Some observations on the relevance of critical variables for internationalization stages. In M. R. Czinkota, & G. Tesar (Eds.), *Export management: An international context*. New York: Praeger.
- Chetty, S. K., & Wilson, H. (2003). Collaborating with competitors to acquire resources. *International Business Review*, 12(1): 61-81.
- Christensen, P. S., Madsen, O. O., & Peterson, R., ., Denmark. 1989. *Opportunity Identification: The Contribution of Entrepreneurship to Strategic Management*. Aarhus: Aarhus University Institute of Management.
- Coviello, N. E., & McAuley, A. (1999). Internationalisation and the smaller firm: A review of contemporary empirical research. *Management International Review*, 39: 223-256.
- Coviello, N. E., & Munro, H. J. 1995. Growing the entrepreneurial firm: networking for international market development. *European Journal of Marketing*, 29(7): 49-61.
- Crick, D. 1995. An investigation into the targeting of U.K. export assistance. *European Journal of Marketing*, 29(8): 76-94.
- Czinkota, M. R. 1982. *Export development strategies: U.S. promotion policy*. New York: Praeger.
- Eckhardt, J. T., & Shane, S. A. 2003. Opportunities and entrepreneurship *Journal of Management*, 29(3).
- Eisenhardt, K. 1989. Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4): 532-550.
- Erramilli, M. K. 1991. The experience factor in foreign market entry behavior of service firms *Journal of International Business Studies*, 22(3): 479-501.
- Erramilli, M. K., & Rao, C. P. 1993. Service firms' international entry-mode choice: A modified transaction-cost analysis approach. *Journal of Marketing*, 57(3): 19-38.
- Etemad, H. 2004. Internationalization of small and medium-sized enterprises: A grounded theoretical framework and an overview. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 21(1): 21.
- European Commission. (2003, March 20). Commission recommendation of 6 May 2003 concerning the definition of micro, small and medium-sized enterprises. *Official Journal of the European Union*, 124, 39.
- Fletcher, D. (2000). Learning to «think global and act local»: Experiences from the small business sector. *Education + Training*, 42, 211-219.
- Gupta, A.K. & Govindarajan, V. (2002). Cultivating a global mindset. *Academy of Management Executive*, 16(1), 116-126.
- Harveston, P.D., Kedia, B.L., & Davis, P.S. (2000). Internationalization of born global and gradual globalizing firms: The impact of the manager. *Advances in Competitiveness Research*, 8 (1), 92-99.
- Hedlund, G., & Kverneland, A. (1985). Are strategies for foreign markets changing? The case of Swedish investment in Japan. *International Studies of Management and Organizations*, 15(2): 41-59.
- Hitt, M. A., Hoskisson, R. E., & Kim, H. (1997). International diversification: Effects on innovation and firm performance in product-diversified firms. *Academy of Management Journal*, 40(4): 767-798.
- Hordes, M. W., Clancy, J. A., & Baddaley, J. (1995). A primer for global start-ups. *Academy of Management Executive*, 9(2): 7-12.
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. 1977. The internationalization process of the firm - A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1): 23-33.
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. 1990. The mechanism of internationalization. *International Marketing Review*, 7(4): 11-25.

- Jones, M. (1999). The internationalization of small U.K. high technology firms. *Journal of International Marketing*, 7(4): 11–40.
- Karagozoglu, N., & Lindell, M. 1998. Internationalization of small and medium-sized technology-based firms: An exploratory study. *Journal of Small Business Management*, 36(1): 44–59.
- Kedia, B.L. & Mukherji, A. (1999). Global managers: Developing a mindset for global competitiveness. *Journal of World Business*, 34, 230–251.
- Knight, G. A., & Cavusgil, S. T. 1996. The born global firm: A challenge to traditional internationalization theory. *Advances in International Marketing*, 8: 11–26.
- Knight, G. A., & Cavusgil, S. T. 2005. A taxonomy of born-global firms *Management International Review*, 45: 21.
- Lee, C., Lee, K., & Pennings, J. M. (2001). Internal capabilities, external networks, and performance: A study on technology based ventures. *Strategic Management Journal*, 22(6–7): 615–640.
- Leonidou, L., C., Constantine S. K., & Saeed S. (2002) Marketing Strategy Determinants of Export Performance: A Meta-Analysis, *Journal of Business Research*, 55 (1), 51–67.
- Liesch, P.W., & Knight, G. A. (1999). Information, internalization and hurdle rates in SME internationalization. *Journal of International Business Studies*, 30(1): 383–394.
- Lim, J.-S., Sharkey, T. W., & Kim, K. I. (1991). An empirical test of an export adoption model. *Management International Review*, 31(1): 51–62.
- Loane S., McNaughton R. & Bell J. (2004). The internationalization of internet-enabled entrepreneurial firms: Evidence from Europe and North America, *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 21: 79–96.
- Lu, Jane W. and Paul W. Beamish, (2001), ‘The Internationalization and Performance of SMEs’, *Strategic Management Journal*, 22 (6/7): 565–586.
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21(1): 135–172.
- Madsen, T. K., & Servais, P. (1997). The internationalization of born globals: An evolutionary process? *International Business Review*, 6(6): 561–583.
- McDougall, P., & Oviatt, B. M. (1996). New venture internationalization, strategic change, and performance: A follow-up study. *Journal of Business Venturing*, 11(1): 23–40.
- Millington, A. I., & Bayliss, B. T. 1990. The process of internationalisation: UK companies in the EC. *Management International Review*, 30(2): 151–161.
- Moen, Ø., & Servais, P. 2002. Born global or gradual global? Examining the export behavior of small and medium-sized enterprises. *Journal of International Marketing*, 10(3): 49–72.
- Moon, J., & Lee, H. 1990. On the internal correlates of export stage development: An empirical investigation in the Korean electronics industry. *International Marketing Review*, 7(5): 16–26.
- Newbould, G., Buckley, P., & Thurwell, J. 1978. *Going International: The experience of smaller companies overseas*. New York: Wiley and Sons.
- Nummela, N., Saarenketo, S. & Puimalainen, K. 2004: A Global Mindset – A Prerequisite for Successful Internationalization, *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 21, 1; 51–64.
- Oesterle, M.-J. (1997). Time-span until Internationalization: Foreign market entry as a built-in-mechanism of innovations. *Management International Review*, 37(2): 125–149.
- Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (1994). Toward a theory of new international ventures. *Journal of International Business Studies*, 25(1): 45–64.
- Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. 1995. Global start-ups: Entrepreneurs on a worldwide stage. *Academy of Management Executive*, 9(2): 30–43.

- Prashantham, S. (2005). Toward a knowledge-based conceptualization of internationalization. *Journal of International Entrepreneurship*, 3(1): 37–53.
- Preece, S. B., Miles, G., & Baetz, M. C. 1999. Explaining the international intensity and global diversity of early-stage technology-based firms. *Journal of Small Business Management*, 37(2): 20-30.
- Reid, S. D. 1981. The decision-maker and export entry and expansion. *Journal of International Business Studies*, 12(2): 101-112.
- Rennie, M. W. 1993. Global competitiveness: Born global. *The McKinsey Quarterly* (4): 45-52.
- Rialp, A., Josep, R., & Knight, G. A. 2004. The phenomenon of early internationalizing firms: what do we know after a decade (1993–2003) of scientific inquiry? *International Business Review*.
- Rialp et al., 2005 A. Rialp, J. Rialp, D. Urbano and Y. Villant, The born-global phenomenon: A comparative case study research, *Journal of International Entrepreneurship*, 3 (2005), 133–171.
- Shane, S., & Venkataraman, S. 2000. The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25(1): 217-226.
- Sharma, D. D., & Blomstermo, A. (2003). The internationalization process of born globals: A network view. *International Business Review*, 12(6): 739–753.
- Stopford, J. M., & Wells, L. T. 1972. *Managing the multinational enterprise*. New York: Basic Books.
- Turnbull, P. W. 1987. A challenge to the stage theory of the internationalization process. In P. J. Rosson, & S. Reid (Eds.), *Managing export entry and expansion*. New York: Praeger.
- Turnbull, P. W., & Valla, J.-P. 1986. *Strategies for international industrial marketing*. London: Croom Helm.
- Varaldo, R. 1987. The internationalization of small- and medium-sized Italian manufacturing firms. In P. J. Rosson, & S. Reid (Eds.), *Managing export entry and expansion*. New York: Praeger.
- Weerawardena, J., & Mort, G. S. (2006). Investigating social entrepreneurship: A multidimensional model. *Journal of World Business*, 41: 21–35.
- Wiedersheim-Paul, P., Oison, H.C., & Welch, L.S. (1978). Preexport activity: The first step in internationalization. *Journal of International Business Studies*, 9(1), 47-58.
- Winsted, K. F., & Patterson, P. G. 1998. Internationalization of services: the service exporting decision. *Journal of Services Marketing*, 12(4): 294-311.
- 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*, 38(2): 34-47.
- Wortzel, L. H., & Wortzel, H. V. 1981. Export marketing strategies for NIC and LDC-based firms. *Columbia Journal of World Business* (Spring): 51-60.
- Yin, R. K. (2003). *Case study research—Design and methods*, 3rd ed. Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- Zahra, S. A., Matherne, B. P., & Carleton, J. M. 2003. Technological resource leveraging and the internationalisation of new ventures. *Journal of International Entrepreneurship*, 1(2): 163-185.