

Le comportement d'internationalisation des PME suisses : Born global et internationalisation progressive

Patrick Schüffel
Hneley Management, College,
Angleterre

Rico Baldegger
Haute école de gestion (HEG)
Fribourg

Mathias Rossi
Haute école de gestion (HEG)
Fribourg

Mathias.rossi@hefr.ch

Résumé

Le but de cette étude est de tester un modèle qui permettrait de prédire quand une entreprise adopte une approche traditionnelle d'internationalisation et quand elle suit une trajectoire « Born Global ». Autrement dit, il s'agit d'identifier des liens de causalité entre certaines caractéristiques des entreprises. Afin de permettre une généralisation des conclusions, nous avons décidé d'adopter une approche quantitative à large échelle.

L'objectif de cette étude était d'expliquer les facteurs fondamentaux qui contraignent des entreprises à adopter un de ces deux modes d'internationalisation, traditionnellement présentés comme contradictoires par les chercheurs. L'analyse des données permet de tirer des conclusions intéressantes pour les praticiens. Parmi celle-ci, relevons que la majorité des entreprises exportent au plus dans 5 pays, et que, de ce point de vue, l'Allemagne est le partenaire le plus important de PME suisses, le marché allemand servant de marché test.

L'étude fait ressortir clairement le fait que, plus les entreprises sont jeunes, plus le délai qu'elles prennent pour s'internationaliser est court. Ceci implique que les entreprises établies de longue date doivent s'attendre à une concurrence féroce de la part d'entreprises nouvellement créées.

1. Introduction

A travers l'observation d'une augmentation sensible des relations d'affaire sur un plan international, les chercheurs du champ 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-global » (Rennie, 1993, p.228) au cours des quinze dernières années (Madsen et Servais, 1997).

Ces entreprises qui sont également appelées en tant que nouvelles *International New Ventures* (INVs) (Oviatt et McDougall, 1994), *Instant Internationals* (Litvak, 1990), *Global Start-ups* (Oviatt et McDougall, 1995), *Infant Multinationals* (Lindqvist, 1991), *Born Micromultinationals* (Dimitratos, Johnson, Slow, et Young, 2003) et *Early Internationalizing Firms* (Rialp, Josep, et Knight, 2004), s'internationalisent pratiquement de leur début.

En se précipitant ainsi (Moen et Servais, 2002) dans l'arène internationale ces entreprises défient les théories traditionnelles sur l'internationalisation, qui la décrivent comme un processus qui comprend nécessairement plusieurs étapes et s'étend sur une période prolongée (Aharoni, 1966 ; Barrett et Wilkinson, 1986 ; Bilkey et Tesar, 1977 ; Cavusgil, 1982 ; Crick, 1995 ; Czinkota, 1982 ; Hedlund et Kverneland, 1985 ; Lim, Sharkey, et Kim, 1991 ; Moon et Lee, 1990 ; Reid, 1981 ; Stopford et Wells, 1972 ; Wortzel et Wortzel, 1981).

Ce défi s'est manifesté de manière forte dans la proposition du *International New Venture Framework* (nouveau cadre international d'entreprise) (INVF) de Oviatt et McDougall (1994) en réponse au modèle du « processus d'internationalisation » (PMI) de Johanson et Vahlne (1977 ; 1990). Déjà avant la publication de cet article, d'autres chercheurs avaient relevé que le PMI peinait à expliquer certaines voies d'internationalisation, et particulièrement celle choisie par les entreprises « born-global » (Hedlund et autres., 1985 ; Millington et Bayliss, 1990 ; Newbould, Buckley, et Thurwell, 1978 ; Turnbull, 1987 ; Turnbull et Valla, 1986 ; Varaldo, 1987).

Oviatt et McDougall ne se sont pas contentés d'ajouter leur voix aux critiques, mais ils ont énoncé leur propre cadre d'explication de l'internationalisation, déclenchant une polémique à la fois sur les limites du PMI (Knight et autres, 1996 ; Oesterle, 1997 ; Preece, milles, et Baetz, 1999), mais aussi sur la discussion de leur propre modèle (Hordes, Clancy, et Baddaley, 1995 ; Moen et autres, 2002).

Il a ainsi été démontré que ces deux perspectives avait un certain pouvoir explicatif vis-à-vis de certains modèles d'internationalisation existant en pratique, sans qu'il soit nécessaire de chercher, une fois de plus, à valider ou falsifier empiriquement l'un ou l'autre des modèles, plusieurs chercheurs étant parvenus à des conclusions différentes :

Rao et Naidu (1992) ou Gankema et al. (2000), à validé empiriquement le PMI tandis que Sullivan et Bauerschmidt (1990) arrivent à la conclusion opposée. Des chercheurs comme Preece et autres. (1999) parvenaient à confirmer le cadre théorique de l'INV, alors que

Le comportement d'internationalisation des PME suisses : Born global et internationalisation progressive

McAuley (1999) n'y parvenait pas. Enfin, d'autres chercheurs ont pu observer un modèle dit « hybride », avec un processus séquentiel d'internationalisation jusqu'au milieu des années 1970, et s'accéléralant notablement ensuite (Welch et Luostarinen, 1988).

L'objectif de cet article sera donc de contribuer à la compréhension du phénomène en examinant les avantages des deux modèles, plutôt que de tenter une validation supplémentaire de l'un ou l'autre de ces modèles.

2. Dérivation des propositions

Les deux théories PMI et INV décrient le processus d'internationalisation de manière fondamentalement différente, la différence la plus évidente étant le modèle appliqué lors de l'internationalisation. A une internationalisation progressive, ou l'internationalisation «est le produit d'une série de décisions incrémentales» (Johanson et autres, 1977, p.23), s'oppose une vision de l'internationalisation où les entreprises voient « le monde comme une place de marché» (McDougall, Oviatt, et Shrader, 2003, p.59). Celles-ci contredisent également l'affirmation selon laquelle les entreprises «accèdent à des marchés de plus en plus éloignés géographiquement» Johanson et Vahle (1990, p.13).

Les modèles d'internationalisation diffèrent fondamentalement sur trois aspects :

- La première différence se situe dans le laps de temps entre l'établissement de l'entreprise et son internationalisation. Les INV accèdent aux marchés étrangers bien plus tôt que les sociétés traditionnelles (Knight et autres, 1996; Madsen et autres, 1997 ; Rennie, 1993).
- Ensuite, le nombre de pays touchés lors de chacune des étapes du processus diffère sensiblement : par définition, les entreprises qui suivent le modèle INV touchent dès le début un nombre de pays bien plus élevé que les entreprises qui suivent le modèle PMI (Madsen et autres, 1997) (Oviatt et autres, 1994, 49).
- Enfin, la diversité culturelle des deux types d'entreprises diffère : les entreprises qui suivent le modèle INV ont une diversité culturelle en termes de distance psychique plus étendue que les « born global ».

2.1 Opportunité perçue

De nombreux chercheurs ont cherché à identifier les raisons qui poussent les entreprises à s'étendre géographiquement. (Kim, Hwang, et Burgers, 1993) montrent que les multinationales obtiennent des retours sur investissements plus élevés et à moindre risque en s'engageant dans un processus de diversification. Plus précisément, l'internationalisation apporterait des économies d'échelle, des possibilités d'apprentissage plus grandes, et des coûts différents. De manière similaire, (Beamish, Morrison, Inkpen, et Rosenzweig, 2003) montre que l'internationalisation a comme conséquence une rentabilité améliorée.

Partant du principe que les PME sont fondamentalement différentes des grandes entreprises, (Chen et autres, 1995 ; Pugh, Hickson, Hinings, et Turner, 1968),

Le comportement d'internationalisation des PME suisses : Born global et internationalisation progressive

Karagozoglu et Lindell (1998) ont étudié les PME à vocation technologiques. Ils ont ainsi identifiés trois motifs qui conduisent ces entreprises à s'internationaliser : des opportunités de marché plus grandes, des demandes de clients potentiels de l'étranger, et enfin un volume de marché intérieur insuffisant pour récupérer les investissements consentis en R&D.

De ce point de vue, les différences les plus manifestes apparaissent lorsqu'on examine les raisons qui poussent à l'internationalisation : il s'agit de la perception des opportunités, et des objectifs à long terme des décideurs.

L'expansion progressive représentée par le PMI souligne l'importance de la stabilité, qui est obtenue par une expansion internationale lente et par étapes qui autorise à tout moment une révision et une consolidation des activités d'internationalisation. En fait, ce sont les multinationales traditionnelles qui peuvent typiquement tirer bénéfice des économies d'échelle à la mesure de leur taille (Oviatt et autres, 1995).

Les entreprises qui s'internationalisent rapidement ne bénéficient pas de ces avantages. Elles doivent au contraire être à la pointe des développements dans leurs industries respectives afin de pouvoir « être les premières à lancer un produit ou un service distinctif valable » (Oviatt et autres, 1995, p.36).

Par conséquent, l'INV implique une orientation stratégique « schumpeterienne » qui rend nécessaire des « nouvelles combinaisons » donnant parfois lieu à de nouveaux modèles de la production qui peuvent aller jusqu'à réorganiser une industrie et contribuer à des innovations significatives» (Schumpeter, 1934, p.132).

Au contraire, l'activité économique telle que dépeinte par les tenants du PMI reprend la vision du développement selon Kirzner. Pour lui, le développement passe par une « exploitation des opportunités » rendue possible grâce à une connaissance accrue (Kirzner, 1985, p. 74).

L'entrepreneur est vu comme réagissant aux occasions d'exploiter un marché perçues comme laissées libres par les autres entrepreneurs.

C'est donc la perception différente des opportunités qui mène à des trajectoires d'expansion différentes. Alors que la vision schumpeterienne du processus entrepreneurial mène à la destruction des équilibres existants, l'approche kirznerienne tend à l'équilibre. Le mode saccadé (Alvarez et Busenitz, 2001, p.765) à l'œuvre dans le modèle schumpetérien se retrouve alors dans l'approche INV, alors que Kirzner est plus proche du modèle d'internationalisation graduelle (pour un exemple pratique voir les Karlsen et al (2003)). On retrouve cette dichotomie dans les raisons qui poussent une entreprise à s'internationaliser : alors que pour l'INV, cette décision est délibérée et immédiate, cherchant à exploiter des asymétries internationales de ressource (Oviatt et autres, 1994), en transférant des ressources mobiles (matière première, produits intermédiaires de la connaissance), pour le PMI, les entreprises bénéficient de l'internationalisation en exportant des produits finis.

Le comportement d'internationalisation des PME suisses : Born global et internationalisation progressive

En établissant l'opportunité perçue comme motif principal d'internationalisation, la proposition suivante est dérivée :

Plus une société perçoit l'occasion de s'internationaliser comme une manière de s'approvisionner en ressources plutôt que comme une demande du marché, plus il est probable qu'elle suive la voie rapide de l'internationalisation. L'ensemble suivant d'hypothèses est dérivé :

H1a : Plus la société perçoit l'occasion de l'internationalisation comme dotation internationale asymétrique de ressource plutôt que comme approvisionnement asymétrique en marchandises, plus court sera le temps entre l'établissement et l'internationalisation.

H1b : Plus la société perçoit l'occasion de l'internationalisation comme dotation internationale asymétrique de ressource plutôt que comme approvisionnement asymétrique en marchandises, plus grandes seront les étapes par lesquelles la société s'internationalisera.

H1c : Plus la société perçoit l'occasion de l'internationalisation comme dotation internationale asymétrique de ressource que comme approvisionnement asymétrique en marchandises, plus large sera la diversité culturelle couverte par les activités de l'entreprise.

2.2 Objectif à long terme

L'objectif à long terme est un facteur important lorsqu'on cherche à évaluer le processus d'internationalisation. Zahra et al. 2002 déclarent que c'est spécifiquement l'innovativité et la prise de risque qui déterminent l'expansion internationale des entreprises, ce qui confère son statut unique et solide aux recherches sur l'entrepreneuriat international (Zahra et autres, 2002, p.5 et 6).

L'innovativité pouvant être considérée comme faisant partie intégrale de ses objectifs à long terme, ses implications sur l'internationalisation seront décrites ci-dessous.

En référence à Lumpkin et Dess (1996) et Miller et Friesen (1983), Freese, Brantjes et Hoorn (2002, p.263) affirment que c'est l'innovativité qui permet de s'engager et de soutenir de nouvelles idées. L'internationalisation des activités économiques peut certainement être considérée comme une nouvelle idée et un processus créateur, et on peut dès lors arguer que l'internationalisation est liée à l'attitude de l'entreprise envers l'innovation.

Johanson et Vahle (1977) expliquent le déclenchement des activités d'exportation par le fait que les compagnies incluses dans leur étude « ont reçu des commandes du marché étranger ». Ainsi, les partisans du PMI décrivent une attitude passive envers l'internationalisation, en supposant « que la société n'accéderait pas à des marchés où il n'y a pas une certaine demande » (Johanson et autres, 1990, p.17).

Le comportement d'internationalisation des PME suisses : Born global et internationalisation progressive

En revanche, pour (Oviatt et autres, 1994, p.49), les sociétés qui suivent le modèle de l'INV ont une attitude proactive, définie comme la poursuite des buts par tous les moyens possibles Khandwalla (1977) et Davis, Morris, et Allen (1981). Autrement dit, c'est parmi les entreprises qui introduisent de nouveaux produits et services que l'on pourra probablement trouver des entreprises qui s'internationalisent rapidement.

En mentionnant la croissance comme mesure de performance la plus importante pour les PME, un certain nombre de chercheurs du champ de l'entrepreneuriat (Brush et Vanderwerf, 1992 ; Chandler et Hanks, 1993 ; Fombrun et Wally, 1989 ; Tsai, MacMillan, et Low, 1991), arguent du fait que l'agrandissement de l'entreprise est au coeur de l'activité entrepreneuriale. De manière similaire, Oviatt et al. (1997, p.89) montrent que les efforts d'internationalisation se trouvent leur inspiration dans des objectifs de croissance chez les entreprises « born global ». Johanson et autres (1977) montre de son côté qu'une croissance régulière est au cœur du modèle PMI, puisque l'objectif principal déclaré est la rentabilité à long terme. Il y a donc deux objectifs alternatifs pour les entreprises : la rentabilité à long terme d'une part et la création de valeur d'autre part. On peut affirmer que plus les entreprises accordent de l'importance à la croissance par opposition à la rentabilité à long terme, plus elles sont susceptibles de s'étendre rapidement à l'international. On peut donc émettre les hypothèses suivantes

- H2a : plus l'entreprise accorde de l'importance à la création de valeur par opposition à la rentabilité à long terme, plus courte sera la période entre la création et l'internationalisation.
- H2b : plus l'entreprise accorde de l'importance à la création de valeur par opposition à la rentabilité à long terme, plus grande seront les étapes par lesquelles l'entreprise s'internationalisera.
- H2c : plus l'entreprise accorde de l'importance à la création de valeur par opposition à la rentabilité à long terme, plus étendue sera la diversité culturelle couverte.

2.3 Incertitude environnementale perçue

Les changements environnementaux ont une influence significative sur les décisions de gestion (Kiesler et Sproull, 1982). La prise de risque est un champ de recherche du domaine de l'entrepreneuriat international (Zahra et autres, 2002, p.5 et 6), puisque « la perception de l'incertitude environnementale est plus pertinente par rapport à l'étude de la stratégie d'une organisation que par rapport à l'étude de son environnement (Bourgeois, 1980, p.9). Des travaux montrent en effet que les managers d'entreprises qui suivent le modèle INV ont une plus grande tolérance au risque que ceux d'entreprises se rapprochant du modèle PMI (Harveston, Kedia, et Davis, 2000). De nombreux auteurs (Özsomer, Calantone, et Di Benedetto (1997), Lawrence et Lorsch (1967), brûlures et Stalker (1961), et Miller et Friesen (1983) arrivent à la conclusion que l'incertitude environnementale se caractérise par le degré d'innovation d'une industrie particulière combinée avec l'imprévisibilité des concurrents et des clients. On peut donc imaginer que l'incertitude environnementale perçue joue un rôle dans l'évaluation des stratégies d'internationalisation et des théories d'internationalisation. En réalité, la démarche INV affronte les incertitudes environnementales en cherchant à sélectionner les risques et les

Le comportement d'internationalisation des PME suisses : Born global et internationalisation progressive

chances, alors que la démarche PNI voit ces risques environnementaux comme exogènes, sur lesquelles l'entreprise n'a pas de prise.

Notons que ce ne sont pas les environnements en tant que tels qui diffèrent, mais bien leur perception (Özsomer et autres, 1997, p.403). Ainsi, plus l'incertitude est perçue comme élevée, plus petite sera chaque étape d'évolution, puisque plus l'évolution est importante, plus elle sera perçue comme risquée. On peut donc en tirer comme hypothèses :

- H3a : Plus l'incertitude perçue est grande, plus long sera le temps entre la fondation de l'entreprise et son l'internationalisation.
- H3b : Plus l'incertitude perçue est grande, plus grandes seront les étapes par lesquelles l'entreprise s'internationalisera.
- H3c : Plus l'incertitude perçue est grande, plus étendue sera la diversité culturelle couverte.

2.4 L'expérience régulatrice de l'internationalisation

Le processus d'internationalisation peut en fait être facilité, ou au contraire freiné par l'expérience. Or cette expérience est d'une grande importance pour comprendre comment sont prises les décisions aussi bien au niveau de l'individu qu'au niveau de l'organisation (Simon, 1991). Bien que l'expérience ait été le sujet de nombre de recherches en sciences de l'organisation, le terme lui-même n'est que rarement défini [par exemple Haleblian et Finkelstein (1999), Bigley et Wiersema (2002)]. On définira donc ici l'expérience comme « connaissance résultant de l'observation effective ou d'un vécu » (Oxford, 2005).

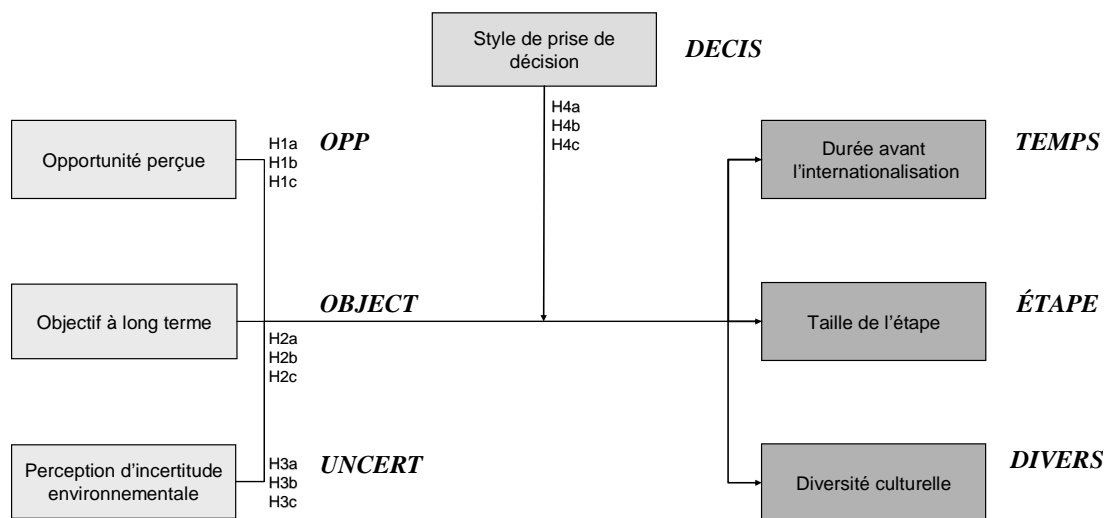
Les avocats du PMI voient l'expérience comme un facteur crucial facilitant l'internationalisation : c'est l'expérience qui permet de discerner les occasions concrètes (Johanson et autres., 1977, P. 26). Le recueil de connaissances nécessaires fait donc l'objet d'un engagement des ressources » (Yip et al., 2000, p.14). Miller, qui avait également développé un modèle d'expansion par étapes analogue au PMI (Miller, 1993) affirme que la société qui veut s'internationaliser avec succès doit passer par une phase étendue d'évaluation. L'INVF pose également la connaissance comme préalable principal à l'internationalisation. La connaissance est cependant implicitement dérivée de deux types fondamentalement différents d'expérience : une expérience systématique et collective dans le cas du PMI et une expérience individuelle et intuitive dans le cas de l'INVF. Or, ces deux types d'expérience auront différentes influences sur le développement de l'entreprise.

Le modèle de prise de décision est donc traité comme une variable de modération (Baron et Kenny, 1986) entre l'occasion perçue, l'objectif à long terme de l'entreprise, et l'incertitude environnementale perçue d'une part et le mode d'expansion de l'autre de telle manière que plus l'expérience est individuelle plus il est probable que l'internationalisation sera rapide. Sous formes d'hypothèses, nous aurons :

Le comportement d'internationalisation des PME suisses : Born global et internationalisation progressive

- H4a : Le modèle de prise de décision influencera le rapport entre l'occasion perçue, l'incertitude perçue objective et environnementale à long terme d'une part et le temps écoulé avant l'internationalisation de l'autre de la manière que moins le modèle de prise de décision est formel, plus court sera le temps écoulé entre la fondation et l'internationalisation.
- H4b : Le modèle de prise de décision influencera le rapport entre l'occasion perçue, l'incertitude perçue objective et environnementale à long terme d'une part et la grandeur de l'étape de l'autre de telle manière que moins formel est le modèle de prise de décision, plus longue seront les étapes d'internationalisation.
- H4c : Le modèle de prise de décision influencera le rapport entre l'occasion perçue, l'objectif à long terme, et l'incertitude environnementale perçue d'une part et la diversité culturelle couverte de l'autre de manière que moins formel le modèle de prise de décision, le plus étendue sera la diversité culturelle couverte.

Nous pouvons donc établir le modèle suivant en fonction de ces hypothèses :



1

3. Cadre théorique

Cette section traite le cadre théorique employé pour examiner les hypothèses développées. Comme expliqué en haut, cette étude est basée sur deux théories principales, le PMI et l'INVF.

Le comportement d'internationalisation des PME suisses : Born global et internationalisation progressive

Si les deux modélisations utilisées (PMI et INVF) expliquent dans une certaine mesure les raisons conduisant une entreprise à s'internationaliser, elles font cependant défaut lorsqu'il s'agit de prédire ce comportement.

Concepts clés

D'après nous, il n'existe pas de modèle permettant de prévoir la trajectoire d'internationalisation d'une entreprise. Nous essayerons malgré tout d'utiliser pour ce modèle des concepts qui ont déjà été testés empiriquement.

Le concept d'opportunité perçue

Aucune échelle de multivariées n'existant dans la littérature à l'heure actuelle, celle-ci a été construite sur la base des définitions de (Anand et salle, 2004) Johanson et Vahlne et Oviatt et McDougall. Comme fréquemment lors de l'étude des perceptions ou attitudes, l'objectif est mesuré par un indicateur à une seule variable. Critiquée, cette démarche a pourtant fait la preuve de son efficacité. (Wanous et Hudy, 2001). Une approche auto-estimation a été privilégiée. Les répondants sont invités à estimer, sur une échelle de 7 graduations, celle qui représente le mieux le point de vue de leur entreprise, ce qui a permis de mesurer l'opportunité perçue (OPP)

Le concept de l'objectif à long terme

Comme dans le cas de l'opportunité perçue, il n'existe pas de mesure qui permette de mesurer l'objectif à long terme. Nous avons donc demandé aux répondants d'indiquer quels sont les objectifs à long terme que leur entreprise poursuit. Nous pouvons constater des objectifs fondamentalement différents entre les born global et les entreprises à internationalisation plus traditionnelle : rentabilité à long-terme contre création de valeur. L'objectif à long terme (OBJET) est donc mesuré sur une échelle à 7 degrés.

Le concept de style de prise de décision

Khandwalla (1977) a développé un instrument pour évaluer le style de prise de décision d'une société. Elle permet d'établir la prépondérance ou non de l'intuition individuelle sur la prise de décision fondée sur des connaissances agrégées.

Le concept d'incertitude environnementale

Pour mesurer la perception du marché on emploie une construction qui est basée sur Khandwalla (1977) et encore raffiné par Miller et Droge (1986), qui permet d'évaluer la perception de l'incertitude environnementale sur une échelle de 5 points.

Le concept de durée avant l'internationalisation

Le comportement d'internationalisation des PME suisses : Born global et internationalisation progressive

Le temps écoulé avant l'internationalisation est utilisé par divers auteurs pour mesurer la vitesse à laquelle une entreprise s'internationalise. (Berry et Brock, 2004 ; McNaughton, 2003 ; Moen, 2002 ; Zahra, Matherne, et Carleton, 2003).

Il est défini comme «délai entre la fondation et l'initialisation des opérations internationales» (Autio, Sapienza, et Almeida, 2000b, 909). Le concept s'applique comme suit : TEMPS (année de fondation - année d'exportation). Une échelle logarithmique se justifie afin d'éviter des biais excessifs.

Le concept de la taille de l'étape

Les répondants sont invités à dire quand (en quelle année) ils sont allés dans quel pays. La taille de l'étape (ÉTAPE) sera déterminée en divisant le nombre de pays entrés par an (Vermeulen et Barkema, 2002).

Le concept de diversité culturelle

Divers auteurs ont précisé l'importance de la culture en ce qui concerne des activités d'internationalisation (Barkema, Bell, et Pennings, 1996 ; Kogut et Singh, 1988).

Les classifications des cultures nationales de Hofstede's (1980) sont employées pour calculer cette diversité (DIVERS) qui consiste en la somme totale de différences dans les quatre dimensions culturelles entre un pays et la Suisse.

Variable de modération

La variable Style de prise de décision (DECIS) influence le processus d'internationalisation et sert de variable de modération.

Variation de contrôle

Indépendamment des variables indépendantes un certain nombre de variables de contrôle seront utilisées. Ainsi, l'internationalisation sera mesurée par la part des ventes (VENTES) sur les marchés étrangers par rapport aux ventes totales.

Pour le PMI, un processus d'internationalisation par étapes mesurées et nécessaire afin de contrer le risque perçu. (Johanson et autres, 1977) Afin d'évaluer ce risque prenant la tendance des sociétés, une mesure développée par Miller et Friesen (1982) est employée, qui s'exprime par une prise de position sur une échelle allant de 1 à 7 développé par Miller et Friesen (1982).

On s'attend à ce que les routines, mais également les structures d'organisation et les ressources changent avec la taille de l'organisation. Ici, aussi, une balance logarithmique a été employée pour normaliser la variable de taille (Millers et autres, 1986). La taille de l'organisation (FIRMSIZE) a été mesurée comme : nombre d'employés à temps plein travaillant en Suisse.

Le comportement d'internationalisation des PME suisses : Born global et internationalisation progressive

Dans un article de 2004, Sapienza et autres établissent que les jeunes entreprises sont moins contraintes par les routines que les plus anciennes. L'âge peut donc avoir une influence sur la trajectoire d'internationalisation d'une entreprise. Ici aussi une balance logarithmique est employée pour normaliser la variable d'âge : Âge (année de fondation).

Le PTI reconnaît que « l'industrie doit faire une grande différence lorsqu'on examine le processus d'internationalisation » (Vahlne et autres, 1993, p.535). Le type d'industrie (INDUSTRIE) a été employé comme une variable de contrôle (dummy) pour évaluer les effets sur l'internationalisation.

4. Méthodologie de recherche

Le but de cette étude est de tester un modèle qui permettrait de dire quand une entreprise adopte une approche traditionnelle d'internationalisation et quand elle suit une trajectoire « born global ». En d'autres termes, il cherche à identifier des rapports de cause à effet parmi certaines caractéristiques de l'entreprise. La collecte de données a été faite par enquête, une approche quantitative à grande échelle a été choisie afin de permettre un maximum de généralisation.

L'annuaire suisse d'exportation a été utilisé comme point de départ afin d'identifier les cibles potentielles de l'enquête. Cet annuaire est l'annuaire suisse officiel d'exportation, il existe depuis plus de 80 ans. Il est tenu à jour par l'OSEC, l'Office suisse d'expansion commerciale. Cet annuaire contient plus de 10.000 entreprises exportatrices et est à très bonne réputation en Suisse aussi bien qu'à l'étranger (Osec, 2004).

Un questionnaire de quatre-page a été expédié à un total de 513 PME suisses, principalement des entreprises du secteur de la haute technologie. 215 questionnaires ont pu être utilisés.

Afin de prendre en compte un possible biais de ces non-réponses, nous avons comparé les répondants et les non répondants du point de vue de leurs caractéristiques en terme d'industrie et de région. Un test Chi carré ne permet pas de conclure à une différence entre la population initiale et les questionnaires retournés.

Afin de tester les hypothèses, des méthodes d'inférence statistique ont été utilisées : Une régression multiple a servi à établir des relations causales entre les variables. Auparavant, la validité des concepts a pu être établie par un Alpha de Cronbach, qui s'est avéré être supérieur à 8.

5. Interprétation des résultats

L'objectif de cette étude était d'identifier les facteurs qui font qu'une entreprise s'internationalise par processus, ou suit le modèle « born global ».

En utilisant une analyse par inférence statistique, des résultats ont pu être trouvés entre 4 paires de concepts.

- La première paire est représentée par l'opportunité perçue et le temps avant l'internationalisation (H1a) : Plus la société perçoit l'internationalisation comme une asymétrie de ressources plutôt que comme une asymétrie en marchandises, plus court sera le temps à s'internationaliser.

En conséquence, l'enquête empirique soutient l'affirmation des théoriciens de l'INVF, qui montrent que les entreprises suivant ce modèle cherchent à tirer parti des ressources alors que les entreprises qui suivent le modèle PMI se concentrent plus sur l'exportation des produits finis. Les deux théories sont donc ici complémentaires plutôt que concurrentes.

- La deuxième relation explicative et prédictive est celle qui existe entre l'objectif à long terme d'une entreprise et la taille des étapes d'internationalisation (H2b) : plus une entreprise attribue de l'importance à la création de valeur plutôt qu'à la rentabilité à long terme, plus les étapes seront grandes. Ici aussi, l'étude empirique a permis de considérer ces deux théories comme complémentaire plutôt que concurrentes.

Une troisième corrélation, plus faible, a pu être établie entre l'objectif à long terme d'une entreprise et la diversité culturelle qu'elle couvre. H2c : plus une société attribue de l'importance à la création plutôt qu'à la rentabilité à long terme, plus large sera la diversité culturelle couverte. Là encore, ces résultats tendent à montrer que les théories sont complémentaires plutôt que concurrentes. Les entreprises qui couvrent une large diversité culturelle sont mieux décrites par l'INVF que par la PMI.

- L'hypothèse H3b, plus l'incertitude perçue est grande, le plus petit sera les étapes d'internationalisation, n'a pas été validée. On peut en conclure que le mode de prise de décision n'a aucune influence significative.

Une autre conclusion contredit la littérature existante : on supposait qu'une période courte entre l'établissement et l'internationalisation, une grande taille d'étape, et une large diversité culturelle caractérisent l'internationalisation d'une INV, il s'est avéré que ces trois éléments ne coïncident pas nécessairement.

En fait, aucun ensemble d'hypothèses n'a été validé dans sa totalité. Pourtant, 6 relations significatives complémentaires ont pu être établies :

Le comportement d'internationalisation des PME suisses : Born global et internationalisation progressive

- Plus les employés sont nombreux, plus la durée avant l'internationalisation est longue.
- Il y a un rapport entre l'âge et le temps écoulé avant l'internationalisation. Plus les entreprises sont anciennes, plus elles mettent du temps à s'internationaliser, ce qui signifie que les jeunes entreprises ont tendance à s'internationaliser dès le début.
- Il y a un lien entre la prise de risque d'une entreprise et la taille des étapes d'internationalisation : plus le risque est perçu comme grand, moins l'internationalisation, mesurée en termes de pays touchés, est grande.
- Il y a aussi une relation entre l'âge et la taille des étapes : les entreprises anciennes ont des étapes plus petites que les entreprises plus récentes.
- Il est confirmé que, plus l'attitude face à la prise de risque est élevée, plus la diversité culturelle couverte est étendue.
- Enfin, on peut établir que plus une entreprise est disposée à prendre des risques, plus chiffre d'affaire est élevé.

6. Implications managériales

Quelques conclusions importantes pour les praticiens ont pu être établies :

- La majorité de entreprises n'approvisionnent pas plus de cinq pays, parmi lesquels l'Allemagne est de loin le plus important. Le marché allemand semble servir de test aux PME exportatrices suisses, puisque c'est le marché qui est principalement visé pendant la première année de l'internationalisation. Enfin, la majorité des entreprises touchent un nouveau pays une fois tous les six ans, indiquant un rythme plutôt lent d'internationalisation.

La validation de l'hypothèse 1a permet de conseiller aux managers de qui veulent rapidement d'internationaliser de se préoccuper autant de la vente que des achats à l'étranger.

L'hypothèse 2b implique que ces sociétés qui internationalisent en plus grandes étapes voient la création de valeur comme plus importante que la rentabilité à long terme. De même, pour l'hypothèse 2c, on peut établir que les entreprises qui couvrent une plus large diversité culturelle voient la création de valeur comme plus importante que la rentabilité à long terme.

Pour le travail quotidien des entrepreneurs et des managers, ces résultats impliquent que la création de valeur et la recherche de la rentabilité à long terme sont contradictoires lorsqu'il s'agit d'expansion internationale. Si les praticiens se concentrent sur la création de valeur au lieu de la rentabilité à long terme, l'internationalisation sera plus lente et couvrira moins de diversité culturelle.

De l'hypothèse 3b, il peut conclure que la plus grande incertitude environnementale perçue à un lien avec les étapes d'internationalisation. Autrement dit, un recueil d'informations sur les concurrents et les marchés permettra à l'entreprise de s'internationaliser en de plus grandes étapes.

Le comportement d'internationalisation des PME suisses : Born global et internationalisation progressive

Les résultats pour les hypothèses 4a-4c impliquent que le modèle de gestion (intuitif/analytique) ne joue pas un rôle significatif dans l'internationalisation de l'entreprise.

Du fait que plus une société est grande, plus le temps s'écoulant avant l'internationalisation est long, une jeune PME doit savoir que ses concurrents augmenteront la taille des étapes de l'internationalisation en grandissant.

De manière similaire, le fait que plus une société est ancienne, plus est le temps s'écoulant avant l'internationalisation est long, a des conséquences pour les entreprises : des entreprises jeunes s'internationalisent rapidement, et une concurrence féroce doit être appréhendée, de la part de jeunes entreprises, qui pourront de moins en moins échapper à la globalisation.

Enfin et surtout, la prise de risque acceptée a des implications sérieuses: plus elle est élevée, plus large sont les étapes d'internationalisation, plus large est la diversité culturelle qu'elle couvre, et plus élevé est le chiffre d'affaire. Les managers doivent donc se rendre compte qu'il y ait peu à gagner si peu ou rien n'est osé.

7. Perspectives de recherche

La concurrence sera de plus en plus rude entre les PME établies de longue date et les entreprises suivant le modèle INV. L'internationalisation est-elle une réponse à ce défi ? Il faudrait en fait poser la question de savoir si et comment ces anciennes entreprises peuvent se transformer en entreprises internationales, ou devenir ce que les auteurs appellent des « reborn global » (Bell et autres 2001) « born-again global firms » (Baldegger/Wyss 2006).

Selon Bell et al (2001), les entreprises « born global again » peuvent être considérées comme une combinaison des deux approches théoriques. Une étude exploratoire récente en Suisse a permis d'identifier des variables spécifiques : les entreprises ont au moins 31 ans et tous ont été en activité sur le marché suisse pendant 25 ans au minimum avant d'aller à l'étranger.

Les raisons diffèrent de l'explication des incidents critiques indiqués par Bell et al. (2001). Bell a conduit sa recherche dans des régions plus vastes, ou plus isolées (le Royaume-Uni et l'Australie). En Suisse, une des raisons principales à l'internationalisation est l'étroitesse du marché. Cependant, presque toutes les entreprises ont indiqué d'autres raisons, notamment une certaine propension à la prise de risque, et un esprit entrepreneurial, et une certaine curiosité. Ce n'est certainement pas par hasard que dans 5 cas, le processus d'internationalisation ait été initié après un changement de génération. Le nouveau propriétaire est arrivé avec une expérience internationale, de nouvelles idées pour développer des produits ou des services innovateurs, et probablement un état d'esprit plus ouvert à la prise de risque. Ces entreprises, en dépit de leur structure et de leur histoire, ont pu aborder l'internationalisation comme des « born global ».

8. Bibliografie

- Aaby, N.-E., & Slater, S. F. 1989. Management Influences on Export Performance: A Review of the Empirical Literature 1978-1988. *International Marketing Review*, 6(4): 7-26.
- Aharoni, Y. 1966. *The foreign investment decision process*. Boston: Harvard University Press.
- Alvarez, S. A., & Busenitz, L. W. 2001. The entrepreneurship of resource-based theory. *Journal of Management*, 27.
- Anand, G., & Ward, P. T. 2004. Fit, flexibility and performance in manufacturing: Coping with dynamic environments. *Production & Operations Management*, 13(4): 369-378.
- Astley, W. G., & Van de Ven, A. H. 1983. Central perspectives and debates in organization theory. *Administrative Science Quarterly*, 28(2): 245-273.
- Autio, E., Sapienza, H. J., & Almeida, J. G. 2000b. Effects of age at entry, knowledge intensity, and imitability on international growth. *Academy of Management Journal*, 43(5): 909-924.
- Axinn, C. N. 1988. Export performance: Do managerial perceptions make a difference. *International Marketing Review*, 5(2): 61-70.
- Baldegger, R., Wyss, P. (2006). Born-again Global Firms in Switzerland: A Case Study on Internationalization Behaviour of Established Firms, Final Paper, Fribourg.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. W. D. V., Iss. 6; p. 1173. 1986. The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6): 1173-1182.
- 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.
- Beamish, P. W., Craig, R., & McLellan, K. 1993. The performance characteristics of Canadian versus U.K. exporters in small and medium sized firms. *Management International Review*., 33(2): 121-137.
- Bell, J. McNaughton, R., Young, S. 2001. "Born-Again Global" Firms – An Extension to the "Born Global" Phenomenon. *Journal of International Management*, 7 (3), 173-189.
- Berry, M. M. J., & Brock, J. K.-U. 2004. Marketspace and the internationalisation process of the small firm. *Journal of International Entrepreneurship*, 2(3): 187-216.
- Bigley, G. A., & Wiersema, M. F. 2002. New CEOs and corporate strategic refocusing: How experience as heir apparent influences the use of power. *Administrative Science Quarterly*, 47(4): 707-727.
- Bilkey, W. J., & Tesar, G. 1977. The export behaviour of smaller Wisconsin manufacturing firms. *Journal of International Business Studies*, 8(1): 93-98.
- Bourgeois, L. J. 1980. Strategy and environment: A conceptual integration. *Academy of Management Review*, 5(1): 25-39.
- Bourque, L. B., & Fielder, E. P. 1995. *How to Conduct Self-Administered and Mail Surveys*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Brush, C. G., & Vanderwerf, P. A. 1992. A comparison of methods and sources for obtaining estimates of new venture performance. *Journal of Business Venturing*, 7(2): 157-170.
- Burke, M. C. 1984. Strategic choice and marketing managers: An examination of business-level marketing objectives. *Journal of Marketing Research*, 21(4): 345-359.
- Burns, T., & Stalker, G. M. 1961. *The Management of Innovation*. London: Tavistock.
- Cavusgil, S. T., & Nevin, J. R. 1981. Internal determinants of export marketing behavior: An empirical investigation. *Journal of Marketing Research*, 18(1): 114-119.

Le comportement d'internationalisation des PME suisses : Born global et internationalisation progressive

- 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.
- Chandler, G. N., & Hanks, S. H. 1993. Measuring the performance of emerging businesses: A validation study. *Journal of Business Venturing*, 8(5): 391-408.
- Chen, M.-J., & Hambrick, D. C. 1995. Speed, stealth, and selective attack: How small firms differ from large firms in competitive behaviour. *Academy of Management Journal*, 38(2): 453-482.
- Conant, J. S., Mokwa, M. P., & Varadarajan, P. R. 1990. Strategic types, distinctive marketing competencies and organizational performance: A multiple measures-based study. *Strategic Management Journal*, 11(5): 365-383.
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. 1988. The influence of organization structure on the utility of an entrepreneurial top management style. *Journal of Management Studies*, 25(3): 217-234.
- Covin, J. G., Slevin, D. P., & Heeley, M. B. 2001. Strategic decision making in an intuitive vs. technocratic mode: structural and environmental considerations. *Journal of Business Research*, 52: 51-67.
- 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.
- Davis, D. L., Morris, M. H., & Allen, J. W. 1981. Measure unreliability: A hidden threat to cross-national marketing research? *Journal of the Academy of Marketing Science*, 19(1): 43-52.
- Denis, J.-E., & Depelteau, D. 1985. Market Knowledge, Diversification and Export Expansion. *Journal of International Business Studies*, 16(3): 77-89.
- Dillman, D. A. 1978. *Mail and telephone surveys*. New York: John Wiley & Sons Inc.
- Dimitratos, P., Johnson, J., Slow, J., & Young, S. 2003. Micromultinationals: New types of firms for the global competitive landscape. *European Management Journal*, 21(2): 164-174.
- Fombrun, C. J., & Wally, S. 1989. Structuring small firms for rapid growth. *Journal of Business Venturing*, 4(2): 107-122.
- Forsgren, M. 2002. The concept of learning in the Uppsala internationalization process model: A critical review. *International Business Review*, 11(3): 257-277.
- Frese, M., Brantjes, A., & Hoorn, R. 2002. Psychological success factors of small scale businesses in Namibia: The roles of strategy process, entrepreneurial orientation and the environment. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 7(3): 259-282.
- Gankema, H. G. J., 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*, 38(4): 15-27.
- Garg, V. K., Walters, B. A., & Priem, R. L. 2003. Chief executive scanning emphases, environmental dynamism, and manufacturing firm performance. *Strategic Management Journal*, 24(8): 725-744.
- Gilley, K. M., McGee, J., & Rasheed, A. A. 2004. Perceived environmental dynamism and managerial risk aversion as antecedents of manufacturing outsourcing: The moderating effects of firm maturity. *Journal of Small Business Management*, 42(2): 117-133.
- Haleblian, J., & Finkelstein, S. 1999. The Influence of Organizational Acquisition Experience on Acquisition Performance: A Behavioral Learning Perspective. *Administrative Science Quarterly*, 44(1): 29-56.

Le comportement d'internationalisation des PME suisses : Born global et internationalisation progressive

- 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.
- Hashai, N., & Almor, T. 2004. Gradually internationalizing 'born global' firms: An oxymoron? *International Business Review*, 13(4): 465-483.
- 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.
- Hofstede, G. 1980. Motivation, Leadership, and Organization: Do American Theories Apply Abroad? *Organizational Dynamics*, 9(1): 42-63.
- Hordes, M. W., Clancy, J. A., & Baddaley, J. 1995. A primer for global start-ups. *Academy of Management Executive*, 9(2): 7-12.
- Huber, G. P. 1991. Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures. *Organization Science*, 2(1): 88-115.
- Infonautics. 2005. Infonautics Directory of Switzerland, Vol. 2005. Cham: Infonautics.
- ITIM. 2003. Geert Hofstede - Cultural Dimensions, Vol. 2004. Stockholm: ITIM.
- James, W. L., & Hatten, K. J. 1995. Research notes and communications: Further evidence on the validity of the self typing paragraph approach: Miles and Snow strategic archetypes in banking. *Strategic Management Journal*, 16(2): 161-168.
- 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.
- Johanson, J., & Wiedersheim-Paul, F. 1975. The internationalization of the firm - Four Swedish cases. *Journal of Management Studies*, 12(3): 305-322.
- Johnston, W. J., & Czinkota, M. R. 1985. Export attitudes of industrial manufacturers. *Industrial Marketing Management*, 14(2): 123-132.
- Kaplan, A. D. H., Dirlam, J. B., & Lanzilotti, R. F. 1958. *Pricing in Big Business: A case approach*. Washington, D.C.: The Brookings Institution.
- 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.
- Katsikeas, C. S. 1996. Ongoing export motivation: Differences between regular and sporadic exporters. *International Marketing Review*, 13(2): 4-19.
- Khandwalla, P. N. 1977. *The design of organizations*. New York: Harcourt Brace Jovanovich.
- Khandwalla, P. N. 1987. Generators of pioneering-innovative management: Some Indian evidence. *Organization Studies*, 8(1): 39-59.
- Kiesler, S., & Sproull, L. 1982. Managerial response to changing environments: Perspectives on problem sensing from social cognition. *Administrative Science Quarterly*, 27(4): 548-570.
- Kim, W. C., Hwang, P., & Burgers, W. P. 1993. Multinationals' diversification and the risk-return trade-off. *Strategic Management Journal*, 14(4): 275-286.
- Kirzner, I. M. 1985. *Discovery and the capitalist process*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Kirzner, I. M. 1997. Entrepreneurial discovery and the competitive market process: An Austrian approach. *Journal of Economic Literature*, 35(1): 60-85.
- Knight, G. A. 1997. Cross-cultural reliability and validity of a scale to measure firm entrepreneurial orientation. *Journal of Business Venturing*, 12(3): 213-225.

Le comportement d'internationalisation des PME suisses : Born global et internationalisation progressive

- Knight, G. A., & Cavusgil, S. T. 1996. The born global firm: A challenge to traditional internationalization theory. *Advances in International Marketing*, 8: 11-26.
- Kogut, B., & Singh, H. 1988. The effect of national culture on the choice of entry mode. *Journal of International Business Studies*, 19(3): 411-432.
- Lakatos, I. 1970. Criticism and the Growth of Knowledge. In I. Lakatos, & A. Musgrave (Eds.), *International Colloquium in the Philosophy of Science: 91-195*. London: Cambridge University Press.
- Lawrence, J. W., & Lorsch, P. R. 1967. *Organization and Environment*. Boston, MA: Harvard University Press.
- Leonidou, L. C. 1995. Export stimulation: a non-exporter's perspective. *European Journal of Marketing*, 29(8): 17-36.
- 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.
- Lindqvist, M. 1991. *Infant Multinationals: The internationalization of young, technology-based Swedish firms*. Philadelphia: Coronet Books.
- Lindsay, N. J., & Craig, J. 2002. A Framework for Understanding Opportunity Recognition. *Journal of Private Equity*, 6(1): 13-24.
- Litvak, I. A. 1990. Instant international: Strategic reality for small high-technology firms in Canada. *Multinational Business*, 2(2): 1-12.
- 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., Rasmussen, E. S., & Servais, P. 2000. Differences and similarities between born globals and other types of exporters. In A. Yaprak, & H. Tutek (Eds.), *Globalization, the multinational firm, and emerging economies.*, Vol. 10: 247-265. Amsterdam: JAI/Elsevier Inc.
- Madsen, T. K., & Servais, P. 1997. The internationalization of born globals: An evolutionary process? *International Business Review*, 6(6): 561-583.
- McAuley, A. 1999. Entrepreneurial instant exporters in the Scottish arts and craft sector. *Journal of International Marketing*, 7(4): 67-82.
- McDaniel, C. D., & Gates, R. H. 2001. *Marketing Research: The Impact of the Internet* (5th ed.). New York: John Wiley.
- 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.
- McDougall, P. P., Oviatt, B. M., & Shrader, R. C. 2003. A comparison of international and domestic new ventures. *Journal of International Entrepreneurship*, 1(1): 59-82.
- McDougall, P. P., Shane, S., & Oviatt, B. M. 1994. Explaining the formation of international new ventures: The limits of theories from international business research. *Journal of Business Venturing*, 9(6): 469-486.
- McNaughton, R. B. 2003. The Number of Export Markets that a Firm Serves: Process Models versus the Born-Global Phenomenon. *Journal of International Entrepreneurship*, 1(3): 297.
- Miesenböck, K. J. 1988. Small businesses and exporting: A literature review. *International Small Business Journal*, 6(2): 42-61.
- Miller, D., & Droge, C. 1986. Psychological and traditional determinants of structure. *Administrative Science Quarterly*, 31(4): 539-560.
- Miller, D., & Friesen, P. H. 1982. Innovation in Conservative and Entrepreneurial Firms: Two Models of Strategic Momentum. *Strategic Management Journal*, 3(1): 1-25.
- Miller, D., & Friesen, P. H. 1983. Strategy-making and environment: The third link. *Strategic Management Journal*, 4(3): 221-235.

Le comportement d'internationalisation des PME suisses : Born global et internationalisation progressive

- Miller, M. M. 1993. Executive insights: The 10-step road map to success in foreign markets. *Journal of International Marketing*, 1(2): 89-106.
- 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.
- 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.
- Osec. 2004. Ihr Eintrag im «Swiss Export Directory» mit Profil, Vol. 2004. Zurich: Business Network Switzerland.
- 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.
- Oxford. 2005. experience, n. In O. E. Dictionary (Ed.), *Oxford English Dictionary Online*, Second Edition ed., Vol. 2005. Oxford: Oxford University Press.
- Özsomer, A., Calantone, R. J., & Di Benedetto, A. 1997. What makes firms more innovative? A look at organizational and environmental factors. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 12(6): 400-417.
- Paliwoda, S. J. 1999. International marketing: an assessment. *International Marketing Review*, 16(1): 8-17.
- 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.
- Priem, R. L., Rasheed, A. M. A., & Kotulic, A. G. 1995. Rationality in strategic decision processes, environmental dynamism and firm performance. *Journal of Management*, 21(5): 913-919.
- Pugh, S., Hickson, D. J., Hinings, C. R., & Turner, C. 1968. Dimensions of organization structure. *Administrative Science Quarterly*, 13(1): 41-45.
- Rao, T. R., & Naidu, G. M. 1992. Are the stages of internationalization empirically supportable? *Journal of Global Marketing*, 6(1/2): 147-170.
- 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. 2002. The phenomenon of early international new ventures, global start-ups, and born globals: What do we know after a decade (1993-2002) of exhaustive scientific inquiry?, *Documents de treball*. Barcelona: Departament d'economia de l'empresa, Universitat Autònoma de Barcelona.
- Roberts, E. B., & Senturia, T. A. 1996. Globalizing the emerging high-technology company. *Industrial Marketing Management*, 25(6): 491-506.
- Rodrigues, C. 2001. *International management: A cultural approach* (2nd ed.). Cincinnati: South-Western College Publishing.
- Schumpeter, J. A. 1934. *The Theory of Economic Development*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Le comportement d'internationalisation des PME suisses : Born global et internationalisation progressive

- Shoham, A., Evangelista, F., & Albaumb, G. 2002. Strategic firm type and export performance. *International Marketing Review*, 19(3): 236-258.
- Shortell, S. M., & Zajac, E. J. 1990. Perceptual and archival measures of Miles and Snow's strategic types: A comprehensive assessment of reliability and validity. *Academy of Management Journal*, 33(4): 816-832.
- Shrader, R. C., Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. 2000. How new ventures exploit trade-offs among international risk factors: Lessons for the accelerated internationalization of the 21st century. *Academy of Management Journal*, 43(6): 1227-1247.
- Simon, H. A. 1991. Bounded rationality and organizational learning. *Organization Science*, 2(1): 125-134.
- Singh, R. P. 2001. A comment on developing the field of entrepreneurship through the study of opportunity recognition and exploitation. *Academy of Management Review*, 26(1): 10-12.
- Stopford, J. M., & Wells, L. T. 1972. *Managing the multinational enterprise*. New York: Basic Books.
- Sullivan, D., & Bauerschmidt, A. 1990. Incremental internationalization: A test of Johanson and Vahlne's Thesis. *Management International Review*, 30(1): 19-30.
- Swissguide. 2005. Swissguide.ch - Companies, products & brands, Vol. 2005. Kloten: Swissguide.ch.
- Tsai, W. M.-H., MacMillan, I. C., & Low, M. B. 1991. Effects of strategy and environment on corporate venture success in industrial markets • ARTICLE , Volume 6, Issue 1, January 1991, Pages 9-28. *Journal of Business Venturing*, 6(1): 9-28.
- 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.
- van Gilsa, A., Voordeckersa, W., & van den Heuvela, J. 2004. Environmental uncertainty and strategic behavior in Belgian family firms. *European Management Journal*, 22(5): 588-595.
- 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.
- Vermeulen, F., & Barkema, H. 2002. Pace, rhythm, and scope: Process dependence in building a profitable multinational corporation. *Strategic Management Journal*, 23(7): 637.
- Wanous, J. P., & Hudy, M. J. 2001. Single-item reliability: A replication and extension. *Organizational Research Methods*, 4(4): 361-275.
- Welch, L. S., & Luostarinen, R. K. 1988. Internationalization: Evolution of a concept. *Journal of General Management*, 14(2): 34-57.
- Wortzel, L. H., & Wortzel, H. V. 1981. Export marketing strategies for NIC and LDC-based firms. *Columbia Journal of World Business*(Spring): 51-60.
- Yip, G. S., Biscarri, J. G., & Monti, J. A. 2000. The role of the internationalization process in the performance of newly internationalizing firms. *Journal of International Marketing*, 8(3): 10-35.
- Zahra, S. A., & George, G. 2002. International Entrepreneurship: The current status of the field and future research agenda. In M. A. Hitt, D. R. Ireland, D. L. Sexton, & M. Camp (Eds.), *Strategic Entrepreneurship: Creating a new mindset*: 255-282. Oxford: Blackwell Publishing.

Le comportement d'internationalisation des PME suisses : Born global et internationalisation progressive

- Zahra, S. A., Korrib, J. S., & Yuc, J. 2005. Cognition and international entrepreneurship: implications for research on international opportunity recognition and exploitation. *International Business Review*, 14(2): 129-146.**
- 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.**
- Zahra, S. A., & Pearce, J. A. 1990. Research evidence on the Miles-Snow typology. *Journal of Management*, 16(4): 751-768.**
- Zefix. 2005. Central Business Names Index, Vol. 2005. Bern: Federal Commercial Registry Office.**
- Zikmund, W. G. 2003. *Business Research Methods* (7th ed.). Mason: South-Western College Publications.**