



## **Born-again global: émergence d'un nouveau profil d'entreprise internationale**

**Rico J. BALDEGGER , Patrick E. SCHUEFFEL**

Institut Entrepreneuriat & PME  
Haute école de gestion (HEG) Fribourg

# **Born-again global: émergence d'un nouveau profil d'entreprise internationale**

**Rico J. Baldegger**

**Institut Entrepreneuriat & PME**

Haute école de gestion (HEG) Fribourg

Ch. du Musée 4

1700 Fribourg (Suisse)

tel.: +41 (0) 26 429 63 78 ; fax: +41 (0) 26 429 63 75

courriel: [rico.baldegger@hefr.ch](mailto:rico.baldegger@hefr.ch)

**Patrick E. Schueffel**

**Institut Entrepreneuriat & PME**

Haute école de gestion (HEG) Fribourg

courriel: [patrick.schueffel@hefr.ch](mailto:patrick.schueffel@hefr.ch)

## **Résumé**

Le modèle d'entrepreneuriat international développé par Zahra et George (2002) a été utilisé dans une étude exploratoire dans le but d'expliquer le schéma d'internationalisation des entreprises établies qui, durant un certain temps, s'étaient concentrées sur le marché domestique. Des interviews en profondeur ont été menées avec sept entreprises basées en Suisse. Celles-ci, après plusieurs années d'existence, se sont soudain étendues au-delà des frontières nationales et ont réalisé d'importantes affaires sur les marchés étrangers.

Les résultats de ces études de cas montrent que non seulement les nouvelles sociétés, mais aussi les entreprises matures et bien établies parviennent à s'internationaliser rapidement et efficacement. Il s'ensuit une amélioration de leurs produits et services, avec, dans certains cas, un changement de modèle d'affaires et de marchés cibles. Ce processus d'internationalisation tardif mais rapide a conduit ces entreprises non seulement à renforcer leur croissance, mais aussi à devenir plus innovantes, plus confiantes et durables.

**Mots clés:** internationalisation, innovation.

# **Born-again global: émergence d'un nouveau profil d'entreprise internationale**

## **Résumé**

Le modèle d'entrepreneuriat international développé par Zahra et George (2002) a été utilisé dans une étude exploratoire dans le but d'expliquer le schéma d'internationalisation des entreprises établies qui, durant un certain temps, s'étaient concentrées sur le marché domestique. Des interviews en profondeur ont été menées avec sept entreprises basées en Suisse. Celles-ci, après plusieurs années d'existence, se sont soudain étendues au-delà des frontières nationales et ont réalisé d'importantes affaires sur les marchés étrangers.

Les résultats de ces études de cas montrent que non seulement les nouvelles sociétés, mais aussi les entreprises matures et bien établies parviennent à s'internationaliser rapidement et efficacement. Il s'ensuit une amélioration de leurs produits et services, avec, dans certains cas, un changement de modèle d'affaires et de marchés cibles. Ce processus d'internationalisation tardif mais rapide a conduit ces entreprises non seulement à renforcer leur croissance, mais aussi à devenir plus innovantes, plus confiantes et durables.

**Mots clés:** internationalisation, innovation.

## **1. Introduction**

Depuis la fin des années 1980, on compte un nombre croissant de nouvelles entreprises aux ressources limitées, actives sur les marchés étrangers dès leur création. Ces entreprises appelées « international new ventures » (INV) (Oviatt et McDougall, 1994) ou « born global »<sup>1</sup> (Rennie, 1993) ne se sont pas développées par étapes pour ce qui est de leurs activités internationales et ne disposaient pas non plus de ressources abondantes. D'autres facteurs ont prévalu : elles disposaient de compétences uniques et intangibles ou de connaissances spécifiques et ne considéraient pas l'internationalisation comme un risque mais plutôt comme leur seule chance de survie. Aujourd'hui, de plus en plus de petites et moyennes entreprises se sont à leur tour précipitées (Moen et Servais, 2002) dans l'arène internationale et génèrent ainsi une part importante de leurs revenus sur les marchés étrangers tôt dans leur vie d'entreprise. En tant que nouveau phénomène observable, qui s'inscrit en contradiction avec les théories actuelles de l'internationalisation telles que le modèle par étapes, ces born globals revendiquent leur place dans le monde académique. En conséquence, de nombreux chercheurs se sont penchés sur les antécédents et résultats de ce schéma d'internationalisation (Coviello et McAuley, 1999). De nouveaux cadres, modèles et théories ont alors été développés dans le but d'expliquer ce comportement.

Récemment, de plus en plus de chercheurs ont critiqué le fait que seules les nouvelles sociétés internationales étaient prises en compte dans les publications. Un type d'entreprise considéré comme tout aussi important par de nombreux auteurs et institutions (par exemple Dimitratos et Jones, 2005; Zahra et George, 2002; la Commission européenne, 2003) était ainsi négligé: les entreprises matures qui se sont longtemps concentrées sur le marché domestique, apparemment sans aucune motivation de s'étendre à l'international, mais qui « soudain » décident de changer de stratégie. On appelle ces entreprises les « reborn globals »

---

<sup>1</sup> Ou EIRP : Entreprises à Internationalisation Rapide et Précoce

(Commission européenne, 2003) ou « born-again global firms » (Bell et al., 2001) car elles semblent combiner certains éléments des théories traditionnelles du processus d'internationalisation et du modèle born global.

Le principal objectif de cette contribution est d'élaborer une théorie en examinant le comportement d'internationalisation des PME. Nous voulons, en particulier, mettre en lumière les raisons pour lesquelles des entreprises matures concentrées sur le marché domestique soudain se transforment en entreprises born-again globales, la manière dont elles le font, quelles en sont les conséquences en termes de rentabilité et de viabilité, et quels sont les éléments nécessaires et suffisants à la durabilité des entreprises born-again global.

Après une brève revue de littérature, nous présenterons la méthode de recherche, le modèle que nous suggérons ainsi qu'un résumé des études de cas. Enfin, les conclusions et implications seront exposées.

## **2. Théories de l'internationalisation**

### **2.1 La théorie du processus d'internationalisation**

La théorie du processus d'internationalisation (Process theory of internationalization), qu'on désigne aussi comme le modèle d'internationalisation par étapes, est considéré comme une des théories les plus influentes qui explique l'internationalisation d'une entreprise. Dans ce champ de recherche, deux écoles de pensée coexistent : le modèle Uppsala (modèle U) et le modèle d'internationalisation lié à l'innovation (modèle I) qui considère l'expansion sur les marchés étrangers comme une innovation.

Le modèle Uppsala présente l'internationalisation comme un processus incrémental où les entreprises qui s'internationalisent passent par quatre étapes distinctes, dont le niveau reflète une implication plus importante dans le pays étranger (Johanson et Wiedersheim-Paul, 1975). En même temps, Johanson et Vahlne (1977) ont développé un modèle pour décrire et expliquer le processus d'internationalisation de l'entreprise, qui souligne l'importance d'accumuler des connaissances sur le marché.

Alors que les dimensions décrites sont utiles dans l'analyse du schéma d'internationalisation d'une entreprise, l'évolution graduelle n'est certainement pas applicable à de nombreuses entreprises, comme l'a montré la théorie de l'INV. Cet aspect n'est pas le seul défaut des modèles de processus: plusieurs auteurs ont critiqué le fait qu'en se concentrant sur une seule entreprise, ils négligeaient l'impact des réseaux (cf. Coviello et Munro, 1995).

### **2.2 International New Ventures Theory (INV)**

Depuis la fin des années 1980, de nouvelles recherches empiriques sur le comportement d'exportation des entreprises ont montré qu'un nombre croissant d'entreprises, en particulier de PME et de start-ups, commençaient leur activité en recourant à une stratégie internationale proactive ; elles sautaient d'importantes étapes et s'engageaient très rapidement dans un investissement direct à l'étranger. Avec l'augmentation du nombre d'opportunités, apprendre devient plutôt un processus d' « essais-erreurs », et le concept de distance culturelle et géographique avec les marchés étrangers perd sa pertinence (Kuemmerle, 2001). Plutôt que de suivre le processus d'apprentissage long et graduel décrit dans le modèle par étapes, ces entreprises tendent à construire leur propre stratégie d'internationalisation sur les réseaux. Ces derniers leur permettent de gagner un avantage compétitif dans différents pays sans grands investissements (Lummaa, 2002).

Les entreprises qui suivent cette voie ont été appelées « high-technology start-ups » (Jolly et al., 1992), « born globals » (Rennie, 1993), « international new ventures » (Oviatt et McDougall, 1994), « global high-tech firms » (Roberts et Senturia, 1996), « instant

internationals » (Fillis, 2001) or « micromultinationals » (Dimitratos et al., 2003). « Born globals » et « international new ventures » sont les termes les plus fréquemment utilisés dans la littérature académique.

### **2.3 Entreprises born-again globals**

Bell, McNaughton et Young (2001) mettent en évidence l'apparition d'un nouveau phénomène : l'émergence d'entreprises « born-again globals ». Il s'agit d'entreprises bien établies sur leur marché domestique, qui n'avait pas l'intention de franchir les frontières nationales. Or, au bout d'un certain temps, elles s'étendent rapidement de manière inattendue. En théorie, leur comportement peut être considéré comme une combinaison de la théorie du processus d'internationalisation et de l'INV. D'une part, ces entreprises sont bien établies dans leur pays d'origine, mais d'autre part, elles s'internationalisent à grande vitesse, s'engagent dans des investissements directs très rapidement et sont prêtes à prendre des risques.

Ainsi, les entreprises matures et centrées sur le marché domestique peuvent être influencées par des événements tels que de nouvelles opportunités sur les marchés internationaux, des conditions économiques défavorables dans leur propre pays et des incidents critiques comme une succession ou un changement de l'équipe de management, et décident un changement stratégique. Bell et al. (2001) ont mené des recherches dans différentes régions au Royaume-Uni, en Australie et Nouvelle Zélande dans le but d'en savoir plus sur les raisons et les processus d'internationalisation de ces entreprises born-again globals. Les entreprises étudiées devaient être exportatrices, indépendantes, indigènes et employer moins de 250 collaborateurs.

Il est intéressant de constater que dans un certain nombre de cas, le changement de stratégie a été déclenché par une « combinaison d'incidents critiques et non seulement comme résultat d'un seul épisode » (Bell et al., 2001, p. 180), l'épisode le plus commun étant un changement de propriétaire et/ou de management, notamment un Management Buy Out (MBO), un rachat par une autre société ou par un administrateur.

Il a également été observé que la reprise d'une entreprise active à l'international par l'entreprise locale représentait pour cette dernière un encouragement à lancer également ses produits sur de nouveaux marchés. Finalement, suivre un client sur les marchés étrangers constitue aussi un stimulus et peut être considéré comme un incident critique provenant du réseau de l'entreprise. Il peut s'agir de la situation où, sur le marché domestique, un client commence à s'internationaliser, incitant l'entreprise à le suivre sur de nouveaux marchés. Il est possible aussi que de nouveaux clients déjà engagés à l'étranger entrent sur le marché domestique d'une entreprise et amènent des affaires internationales.

Selon Bell, McNaughton et Young, « ce qui est rationnel derrière le phénomène « born global » ne doit pas uniquement s'appliquer aux start-ups », et « « born global » ne représente pas une forme organisationnelle en soi » (Bell et al., 2001, p. 186). Ils considèrent le phénomène davantage comme une stratégie en vue d'augmenter la valeur de l'entreprise, dans laquelle il serait possible de s'engager en utilisant des formes d'organisation alternatives. Un autre élément mis en évidence est que l'internationalisation « n'est pas un processus linéaire, incrémental, unidirectionnel » (Bell et al., 2001, p. 186). Bien que les entreprises matures se concentrent sur le marché domestique durant plusieurs années, elles peuvent aussi s'internationaliser rapidement sans adopter nécessairement une approche ad hoc, réactive et opportuniste. Ce processus peut être tout autant structuré, proactif et flexible que celui de d'entreprises nouvellement créées.

### 3. Méthodologie

Notre 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. Notre 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). Comme nous étions intéressés à développer un modèle et une théorie qui soit fondée, notre choix en matière de stratégie de recherche s'est porté sur l'étude de cas. Ce choix était également motivé par notre intérêt pour les processus complexes se déroulant sur une longue période : il s'agit là, en effet, d'un type de problème auquel l'étude de cas est bien adaptée (Yin, 2003). Du fait que peu de théories existent sur les stratégies d'internationalisation des entreprises born-again globales, nous avons choisi de fonder le développement de notre modèle sur des données de cas actuels, complétées d'une revue approfondie des théories de l'internationalisation (Eisenhardt, 1989).

Suivant les recommandations de Eisenhardt (1991) et Miles et Huberman (1994), nous avons réalisé sept études de cas de PME suisses. Le cadre d'échantillonnage a été défini selon les paramètres de Miles et Huberman (1994) : caractéristiques de l'objet (setting), événement (event), acteur, processus. Nous nous sommes ainsi concentrés sur les PME suisses établies en phase de transition (caractéristiques de l'objet), le top management de ces entreprises (acteurs), le processus d'internationalisation (event), et l'engagement dans une stratégie rapide d'internationalisation (processus). En accord avec la recommandation d'Eisenhardt (1991), nous avons choisi un échantillon aussi varié que possible en termes de distance (culturelle et géographique), de profondeur (nombre de fonctions de chaîne de valeur établies dans chaque marché cible), de gamme et modes de pénétration des marchés.

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 atelier de travail 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, ainsi que la vérification et l'approfondissement des résultats.

Les caractéristiques des entreprises étaient les suivantes, outre le fait que celles-ci devaient être basées en Suisse et que leur propriétaire devait être suisse : elles devaient être, à l'origine, des entreprises à faible composante technologique, employer moins de 250 collaborateurs avant l'internationalisation, afficher un taux d'exportation supérieur à 25%, avoir été actives sur le marché domestique au moins 5 ans avant de se lancer à l'étranger. 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, C, D, G et en français pour les cas E et F.

**Tableau 1: Echantillon d'entreprises**

Etude de cas	Année de création	Activité/Produit	CA en 2008 en mio. EUR	CA avant l'internationalisation en mio.	Collaborateurs en 2008	Collaborateurs avant l'internationalisation	Année d'internationalisation
A	1936	Huile de coupe et huile soluble minérale ou végétale	101	6	420	60	1978
B	1975	Architecture - paysagiste	9	3	100	45	2004
C	1904	<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>	13	4	72	30	1995
D	1918	<ul style="list-style-type: none"> <li>· adhésifs synthétiques, résistants à l'eau</li> <li>· produits d'étanchéité élastomère</li> </ul>	16	6	75	35	1982
E	1958	Production et distribution de miel, fruits secs, noix et herbes médicinales	32	18	89	70	1996
F	1878	production d'outils de haute qualité (tournevis, marteaux etc.)	16	1.5	120	70	1970
G	1859	<ul style="list-style-type: none"> <li>· production de cartes (débit/crédit/etc.)</li> <li>· identification de documents</li> </ul>	76	16	400	120	2003

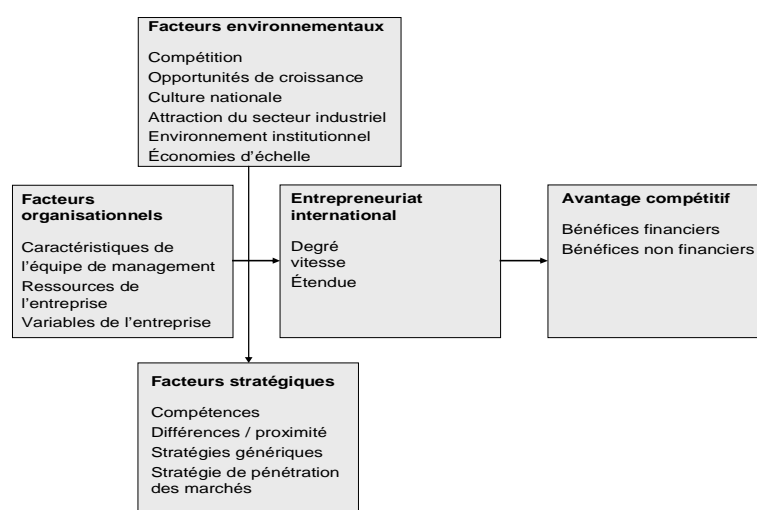
Les transcriptions ont été traitées par une analyse de contenu pour identifier les associations de thèmes. Afin d'augmenter encore la validité de cette analyse, celle-ci a été croisée avec les données secondaires que nous avons pu obtenir relativement aux entreprises. Cette approche qualitative a été utilisée pour analyser systématiquement les questions ouvertes et pour identifier les variations en relation avec les différents thèmes. L'analyse thématique portait sur la motivation à s'internationaliser, les objectifs internationaux, les schémas d'expansion internationale, la vitesse de l'internationalisation, la méthode de distribution, les modes de pénétration des marchés et les facteurs stratégiques.

#### 4. Modèle et questions de recherche

Selon Zahra et George (2002), les premières recherches sur l'entrepreneuriat international se sont généralement concentrées sur trois dimensions : le degré, la vitesse et l'étendue de l'internationalisation. Sur la base d'une définition reposant sur l'idée de processus, ces auteurs ont développé un cadre complet qui met en relation les facteurs et déterminants de l'internationalisation avec la performance. Ce modèle lie les facteurs internes et externes à la stratégie de l'entreprise et combine les théories traditionnelles du commerce international (Dunning, 1988; Hymer, 1976), de la stratégie globale (Hitt et al., 1997), du management stratégique (Grant, 1996) et de l'entrepreneuriat (Kirzner, 1973).

Dans ce modèle intégré, les facteurs environnementaux, organisationnels et stratégiques affectent le degré, la vitesse et l'ampleur du processus d'internationalisation d'une entreprise, ainsi que sa capacité à créer un avantage compétitif. La première dimension indique l'ampleur des ventes internationales par rapport aux ventes de l'entreprise (taux d'exportation), le deuxième reflète le nombre de marchés couverts ou les activités de la chaîne de valeur effectuées à l'étranger, et le troisième correspond au nombre d'années écoulées entre la création de l'entreprise et ses premières ventes à l'étranger. Apparemment, une grande attention est accordée à la question de savoir si les activités internationales ont un impact positif sur les performances de l'entreprise. Selon Schueffel et Baldegger (2008), les entreprises dont l'expansion est rapide attachent plus d'importance à la création de valeur qu'à une rentabilité à long terme. Toutefois, les résultats fournis par les études empiriques passées sont restées sans conclusion concernant le lien entre l'entrepreneuriat international et la performance. Si Bloodgood et al. (1996) ont prouvé une corrélation positive et marginalement significative, d'autres ont rapporté un lien négatif (Collins, 1990) ou même inexistant entre l'entrepreneuriat international et le revenu de l'entreprise (McDougall et Oviatt, 1996). Les variables contextuelles sont « les conditions qui rendent l'internationalisation plus attractive ou lucrative que les opérations exclusivement domestiques » (Zahra et George, 2002, p. 27). Les facteurs environnementaux aussi bien que stratégiques sont supposés exercer un effet modérateur sur le lien entre les facteurs et l'entrepreneuriat international (figure 1).

**Figure 1 : Modèle intégré de l'entrepreneuriat international**  
(adapté de Zahra et George, 2002)



Le modèle de recherche de Zahra et al. a été utilisé pour examiner pourquoi, comment, quand et avec quelles conséquences des entreprises matures centrées sur le marché domestique soudain internationalisent leurs opérations. Le modèle offre un cadre utile pour la recherche qualitative puisqu'il couvre de nombreux aspects importants de



l'internationalisation d'une entreprise, bien que le grand nombre de variables conduise à un haut niveau de complexité. Son cadre plutôt large permet aux chercheurs d'étendre le champ de l'entrepreneuriat international en ne limitant pas la recherche au domaine des start-ups.

Finalement, Zahra et George (2002, p. 25-28) ont identifié au moins trois axes de recherche prometteurs, une fois leur modèle testé en pratique : le processus de l'entrepreneuriat international (comment, pourquoi et quand les entreprises découvrent-elles et exploitent-elles des opportunités hors de leur pays d'origine ?), le contexte de l'entrepreneuriat international (quels facteurs contextuels influencent l'internationalisation des entreprises ?) et l'agenda post-internationalisation (que se passe-t-il après l'internationalisation ?). Le recours à ce cadre a pour but d'explorer les facteurs ayant un intérêt pour les chercheurs dans le domaine des entreprises born-again globales.

En outre, les PME montrent qu'elles abordent l'internationalisation de plusieurs manières et il serait intéressant d'élargir les connaissances relatives aux différents profils. N'existerait-il pas, en marge des born globales et de l'internationalisation par processus, un autre profil d'internationalisation pour une PME ?

## **5. Théories de l'internationalisation revisitées**

### **5.1 La pertinence de la théorie du processus d'internationalisation**

Les cas d'entreprises étudiés satisfont clairement le premier critère du modèle d'Uppsala selon lequel les entreprises qui s'internationalisent n'exercent pas d'activités d'exportation régulières au début. En effet, les entreprises étaient toutes actives uniquement sur le marché suisse durant 25 ans au moins avant de se lancer à l'étranger. Or, l'affirmation selon laquelle les entreprises passent ensuite par quatre étapes ne s'avère pas vraie pour l'ensemble de notre échantillon, en particulier pour les sociétés qui ont commencé à s'internationaliser plus tard que les autres, notamment les entreprises G, B et C. Celles-ci ont établi des facilités de production ou des bureaux à l'étranger en l'espace de moins de 5 ans après leur changement stratégique et ont vu leur taux d'exportation augmenter de manière importante.

Les schémas d'internationalisation des autres entreprises examinées ne peuvent pas non plus être considérés comme des processus réactifs par étapes, comme le suggère le modèle par étapes. Excepté l'entreprise F, toutes les entreprises étaient en recherche d'opportunités sur les marchés étrangers depuis le début. Par ailleurs, aucune d'entre elles n'a évité les marchés à grande distance psychique, bien au contraire : même les sociétés ayant initié leur processus d'internationalisation il y a longtemps ont pénétré des marchés très distants en peu de temps (quatre ans après le changement de stratégie, par exemple).

De toute évidence, le comportement d'internationalisation des cas étudiés ne peut être totalement expliqué et décrit par la théorie du processus d'internationalisation en raison notamment de la rapidité avec laquelle le processus s'est déroulé. Les entreprises n'ont ni accumulé un vaste savoir avant d'aborder des pays dotés d'une considérable distance psychique, ni seulement pénétré un très petit nombre de nouveaux marchés au cours des cinq premières années. La seule entreprise dont le comportement est vraiment orienté processus est la société F qui n'a jamais montré d'autre stratégie de pénétration d'un marché que l'exportation ; elle est entrée sur des marchés culturellement fortement distants depuis le tout début et est actuellement active dans 51 pays.

### **5.2 La pertinence de la théorie de l'INV**

On peut observer certaines similitudes entre les born globales et les entreprises étudiées, notamment le fait que la plupart d'entre elles, notamment pour A, B, C, D et G, ont sauté d'importantes étapes au cours de leur processus d'expansion. L'exemple le plus frappant est probablement l'entreprise D, qui a débuté ses activités internationales avec l'établissement de

facilités de production à l'étranger. Si cette stratégie a échoué, elle prouve toutefois que les entreprises établies ne sont pas autant réticentes face au risque que ne l'affirme la théorie du processus d'internationalisation. Les deux autres entreprises qui ont pénétré des marchés étrangers par étapes sont E et F. Notons toutefois que la société E a ensuite recouru à différentes manières d'entrer sur un marché.

À l'exception de F, nos cas d'entreprises ont adopté une approche très proactive de l'internationalisation. Comme les born globaux, elles ont suivi une voie par « essais-erreurs » en réagissant aux opportunités présentes dans les marchés globaux plutôt qu'une stratégie basée sur des analyses et des connaissances approfondies des marchés, cette approche étant liée à la vitesse avec laquelle elles se sont engagées dans le processus d'internationalisation et à la distance du marché abordé. Or, cette vitesse n'atteint pas le niveau de celle des born globaux qui, en principe, montrent des taux d'exportation de plus de 25% peu de temps après leur création (3 à 5 ans). Aucune des entreprises examinées se sont cantonnées dans les marchés proches psychiquement en l'espace de cinq ans après le lancement du processus d'internationalisation, et elles ont toutes abordé plusieurs marchés en même temps, sans procéder par étapes.

Comme le montre le tableau 2, une autre caractéristique commune aux born globaux apparaît: toutes les entreprises de l'échantillon possédaient des compétences uniques et intangibles, la plupart du temps sous la forme de connaissances spécifiques avant de s'aventurer à l'étranger. Apparemment, au contraire des born globaux, ce savoir-faire a été acquis durant les années d'activités et d'expérience sur le marché domestique, lorsque ces entreprises se concentraient essentiellement sur le développement de leurs produits.

**Tableau 2 : Chiffres clés de l'internationalisation**

Etude de cas	Taux d'exportation	Nombre de collaborateurs dans les activités internationales en 2008	Croissance moyenne par année (taux d'exportation) <sup>2</sup>	Nombre de marchés d'exportation	Vitesse <sup>3</sup>	Accroissement du chiffre d'affaires par année <sup>4</sup>
<b>A</b>	80 %	180	1.65 %	44	1.22	7.81 %
<b>B</b>	20 %	1	3.09 %	7	1.17	12.25 %
<b>C</b>	50 %	12	2.74 %	45	3.00	6.30 %
<b>D</b>	70 %	0	1.91 %	21	0.75	2.28 %
<b>E</b>	25 %	5	1.61 %	20	1.43	3.95 %
<b>F</b>	64 %	0	0.99 %	51	1.02	4.49 %
<b>G</b>	50 %	200	5.96 %	16	2.29	21.01 %

Autre similitude intéressante : depuis le premier pas fait à l'étranger, les entreprises examinées ont réalisé des extensions de leurs produits ou services qui sont étroitement liées à leur avantage compétitif initial. Grâce à une innovation et un processus d'apprentissage continu, elles ont été capables d'adapter leur modèle d'affaires pour devenir davantage orientées marché et offrir ainsi des produits et des services qui se distinguent de ceux de leurs concurrents sur les marchés internationaux. Nous analyserons plus en détail ces caractéristiques dans la dernière partie de l'article.

<sup>2</sup> (Taux d'exportation)  $^{1/n-1}$  ; n = activités internationales depuis n années

<sup>3</sup> Nombre de pays/n ; n = activités internationales depuis n années

<sup>4</sup> (Accroissement du chiffre d'affaires)  $^{1/n-1}$  ; n = activité à l'étranger depuis n années

En ce qui concerne la coordination, il est évident que les entreprises très engagées sur le plan international et actives dans différents endroits doivent mettre davantage l'accent sur ce facteur que celles qui opèrent principalement avec des agents à l'étranger. Or, elles doivent toutes mettre en œuvre de la même façon un système de communication efficace et s'engager à voyager à l'étranger pour cultiver leurs relations sur ces marchés. En clair, toutes les entreprises attachent une grande importance à leurs réseaux internationaux.

### **5.3 La pertinence du concept d'entreprise born-again global**

Comme le proposent Bell et al. (2001, 2003), le concept d'entreprise born-again global peut être considéré comme une combinaison d'éléments issus de la théorie du processus d'internationalisation et de l'INV. Toutes les entreprises examinées ont été actives sur le marché suisse au minimum 25 ans avant de s'aventurer à l'étranger. Les raisons de cette décision diffèrent des incidents critiques indiqués par Bell et al. (2001), qui peuvent être reliés à des facteurs spécifiques au marché: Bell a mené ses recherches dans de plus grands marchés (Royaume-Uni et Australie) ou des marchés plus isolés (Nouvelle Zélande) qui présentent des défis différents de ceux d'un pays au marché intérieur restreint mais bien situé (au centre de l'Europe) comme la Suisse. Apparemment, une des raisons principales pour lesquelles les entreprises examinées se sont internationalisées était la taille du marché domestique, un environnement démographique en changement et une compétition croissante. Tout le monde était conscient que la survie d'une entreprise et sa rentabilité à long terme étaient difficiles à garantir dans ces circonstances. Toutefois, l'expansion n'a pas seulement eu lieu en raison de l'impact de ces facteurs push qui peuvent être considérés comme des « hard facts » provenant de l'environnement externe. Pour la plupart des entreprises, d'autres motifs ou « soft factors » ont exercé une influence considérable sur leur décision d'aborder des marchés internationaux lointains : une certaine tendance à prendre des risques, un mode de penser entrepreneurial, une expérience professionnelle de même qu'une curiosité. Ce n'est certainement pas une coïncidence que dans cinq cas, le processus d'internationalisation ait été lancé peu après un changement de génération. Le nouveau propriétaire est arrivé avec une expérience internationale, de nouvelles idées pour développer des produits ou services innovants et probablement aussi un esprit plus ouvert. Plutôt que d'adopter simplement une approche opportuniste envers l'internationalisation et de la regarder comme le seul moyen de parvenir à un développement durable, la nouvelle génération avait aussi des ambitions personnelles et était préparée à saisir des opportunités plutôt que de craindre de prendre des risques.

Comme Bell et al. (2001) l'ont constaté, les entreprises examinées ont prouvé que l'internationalisation ne se déroulait nullement comme un processus linéaire et par étapes. Malgré leurs structures, stratégies et cultures déjà bien implantées, elles étaient capables de s'attaquer à l'internationalisation de la même façon que les born globals pour ce qui est de leur flexibilité et aptitude à opérer où bon leur semble.

Par ailleurs, l'analyse des cas d'entreprises a montré de manière évidente que les sociétés traditionnelles étaient davantage orientées vers les personnes, contrairement aux born globals, plus tournées vers le savoir, ainsi que le suggèrent Bell et al. (2001, p. 186). Comme mentionné plus haut, la motivation des entrepreneurs de conquérir les marchés internationaux a joué un rôle plus important que leur ambition de répandre des technologies d'avant-garde et d'être les premiers à vendre un produit ou un service unique à l'étranger. Ils ont trouvé d'autres moyens de construire des avantages comparatifs et de réussir sur le marché mondial. Cet aspect sera abordé plus loin en détail.

Dans ce contexte, l'entrepreneuriat correspond aux « activités formelles et informelles d'une entreprise qui visent à accroître l'innovation et venturing. [...] Venturing définit le territoire stratégique d'une entreprise, où l'innovation rend la recherche d'opportunités au sein

de marchés donnés possible et rentable » (Zahra et al., 2001, p. 4/6). La plupart des entreprises internationales ont la capacité d'influencer le succès de ces innovations au-delà des frontières en ajustant leurs produits aux cultures locales et aux conditions du marché. Les entreprises étudiées ont aussi développé une capacité unique à combiner leur savoir-faire et leur expérience relatifs au produit avec un savoir fondamentalement nouveau, ce qui leur permet d'exploiter de nouvelles opportunités amenées par l'internationalisation. March (1991) distingue clairement l'apprentissage « exploitative » (au sens d'apprendre de nouvelles choses en recourant au savoir existant) et l'apprentissage exploratoire (au sens de gagner du savoir-faire radicalement nouveau), ce qui est particulièrement important pour le développement de l'entrepreneuriat durable (Guth et Ginsberg, 1990). En intégrant leur savoir, les entreprises étaient capables de construire de nouvelles compétences qui, à nouveau, ont pavé la voie pour entrer dans de nouveaux marchés potentiels, hors de leur champ d'activité.

Ce cercle continu peut être illustré par le développement de la société C. Avant de s'aventurer à l'étranger, cette entreprise produisait et vendait du câble électrique sur un marché étroit, dont les principaux clients appartenaient aux domaines des remontées mécaniques, de l'agriculture et de l'exploitation des forêts. À la fin des années 1980, l'entreprise s'est ouverte à une nouvelle industrie quand elle a découvert le besoin des architectes pour les câbles électriques. Avec le démarrage de l'internationalisation en 1991, de nouvelles compétences ont pu être acquises, notamment à travers le management de projet et la coopération avec d'autres sociétés (principalement Carl Stahl), ce qui a confronté C à de nouvelles techniques et applications liées au câble, dont le « webnet ». Aujourd'hui, l'entreprise est considérée comme un partenaire de valeur dans de grands projets tels que la construction de l'aéroport de Bangkok. Avec chaque nouvelle mission, C doit s'adapter à des conditions différentes. Elle apprend et élargit son expertise. Cet exemple montre à quel point l'impact de l'internationalisation peut avoir sur la capacité de construire des compétences essentielles. Chaque entreprise a sa propre manière d'acquérir des connaissances et de devenir innovante, mais le cycle décrit plus haut reste le même pour toutes. Une autre caractéristique commune est l'évolution d'une vue axée sur le produit vers une approche plus holistique dans le but de satisfaire les besoins des clients (par exemple par la gestion de projet et les services sur mesure).

## **6. Conclusions et contributions**

Jusqu'à maintenant, l'entrepreneuriat international s'est concentré sur les activités des petites et nouvelles organisations, en négligeant largement le comportement des entreprises plus grandes et bien établies des secteurs traditionnels (Dimitratos et Jones, 2005). Cette étude a montré que les entreprises établies pouvaient montrer le même « comportement innovant, proactif et de prise de risque » (McDougall et Oviatt, 2000) au-delà des frontières que les sociétés nouvellement créées. Malgré leurs structures, stratégies et cultures bien enracinées, elles sont capables de s'adapter de manière flexible à leur nouvel environnement. Elles sont préparées à explorer des domaines hors de leurs affaires courantes dans le but de trouver de nouvelles sources de compétences externes et d'innovation. Toutes les entreprises examinées ont trouvé des manières d'apprendre de leurs clients, fournisseurs, concurrents, nouveaux collaborateurs ou autres acteurs du marché, et de développer d'importantes techniques et capacités. D'autre part, elles ont intégré des aspects de différentes stratégies d'internationalisation, principalement la voie par processus et le concept de born global, pour constituer leur propre approche de l'internationalisation. Cette étude montre ainsi que la recherche dans le champ de l'entrepreneuriat international ne se concentre pas uniquement sur les born globaux, mais prend aussi en compte les activités internationales des entreprises bien

établies, sans distinction d'âge, de taille ou de secteur industriel. Ce n'est que dans ces conditions que l'on pourra obtenir un aperçu complet de ce champ de recherche.

Deux principales raisons pour lesquelles les entreprises examinées sont devenues des born-again globals après de nombreuses années d'activité en Suisse ont été identifiées : d'abord, l'environnement externe, en particulier un marché domestique restreint, les a poussées sur les marchés internationaux, et ensuite, un entrepreneur en recherche de nouvelles opportunités a joué le rôle de facteur pull. En ce qui concerne le processus dynamique d'innovation de Jones et Coviello (2005, 295), elles ont particulièrement tiré avantage d'occurrences inattendues et de changement dans les attentes des clients. Leur processus d'internationalisation n'a jamais été planifié avec précision et tout le processus ne correspondait pas à une procédure stratégique claire, mais plutôt à une approche par essais et erreurs, ad hoc et opportuniste. C'est pourquoi les marchés, de même que les modes d'entrer sur ceux-ci, n'ont pas été choisis après une recherche extensive du marché mais en suivant une intuition ou parfois même suite à un concours de circonstances.

Pour ce qui est de la rentabilité et la survie de l'entreprise, il est essentiel de savoir que l'internationalisation n'a pas nécessairement apporté une augmentation des bénéfices. La croissance du chiffre d'affaires et du cash flow permet plutôt aux entreprises de réaliser de nouveaux investissements qui n'auraient pas été possibles autrement. La plupart des entreprises sont convaincues qu'elles n'auraient pas d'avenir sur les marchés de plus en plus globalisés et compétitifs sans s'internationaliser. Finalement, les résultats de cette étude ont fourni la preuve qu'il y existait un lien étroit entre l'entrepreneuriat et l'innovation. La focalisation sur le processus outside-in de l'innovation (Chesbrough, 2002), à savoir l'enrichissement du savoir d'une entreprise à travers l'intégration de nouveaux partenaires (internationaux), a clairement encouragé la capacité d'innovation de l'entreprise. Par conséquent, une importante implication pour les praticiens est que l'avenir d'une entreprise qui vise à devenir fortement innovante réside dans les marchés hors de Suisse. Plusieurs exemples, dont certains cas d'entreprises examinés, montrent que l'internationalisation est tout aussi gérable pour les petites et moyennes entreprises, malgré leurs ressources limitées.

Pour qu'une entreprise born-again global soit durable, elle doit être préparée à traverser des changements essentiels et doit l'accepter. Elle doit également trouver un nouvel équilibre entre structure, stratégie et culture. Plus la structure de l'entreprise était informelle et flexible avant l'internationalisation, plus le processus a semblé rapide et engagé. Certaines entreprises, comme C et B, ne disposaient même pas d'un organigramme et les réunions, par exemple, n'avaient pas lieu sur une base régulière. L'internationalisation les a forcées à devenir plus orientées processus et à changer leur manière de voir orientée produit. Avant d'initier le processus d'internationalisation, les entreprises voyaient leurs produits plutôt comme une entité physique dotée d'une spécification précise, mais maintenant, elles offrent à leurs clients un concept beaucoup plus vaste et, si nécessaire, taillé sur mesure et accompagné d'un service complet.

Quant aux réseaux, ils ne jouent toutefois pas un rôle aussi prédominant que dans le cas des born globals : ils ne doivent pas nécessairement exister avant l'internationalisation mais se construisent la plupart du temps au cours de l'expansion, lorsqu'ils deviennent nécessaires. Il est évident que les contacts doivent être établis et les partenaires trouvés avant de s'aventurer à l'étranger, mais à ce stade, ils sont plutôt des connexions un peu lâches que de véritables réseaux. Le principal défi consiste, pour les entreprises, à s'adapter très rapidement et au même rythme que l'expansion internationale. D'autre part, la capacité d'apprendre plus rapidement que les concurrents s'avère être un facteur déterminant dans un environnement international. Il est important pour les collaborateurs d'être intégrés dans le processus dès le début et d'être informés, ceci pour éviter les tensions. Plusieurs entreprises, par exemple, ont commencé tôt à offrir des cours de langue à leur personnel et à inviter leurs

principaux partenaires internationaux pour que les collaborateurs fassent également leur connaissance. Il est donc recommandé pour une entreprise qui commence à s'internationaliser de mettre en contact direct ses employés avec les clients étrangers ; cela est propice à l'acquisition de savoir et à l'évaluation de la nouvelle situation. Au début, le taux de fluctuation du personnel des entreprises étudiées avait tendance à augmenter: d'une part parce que certains employés n'étaient ni préparés ni capables de travailler dans le nouvel environnement qui présentait certainement plus de défis, et d'autre part en raison du fait qu'une entreprise active sur le plan international tend à attirer du personnel plus spécialisé et hautement compétent. La plupart des entreprises disposaient d'une structure plutôt informelle et fonctionnelle avant de s'internationaliser.

Le fait que les offices-conseil comme l'Osec<sup>5</sup> ne soient pas très populaires chez les entreprises examinées montre qu'il est très difficile d'offrir un soutien aux entreprises actives à l'étranger ou qui souhaitent réaliser leur expansion au-delà des frontières nationales, tout spécialement si elles suivent leur intuition plutôt qu'une stratégie claire avec des marchés cibles bien définis (Schueffel et Baldegger 2008). Ce qui pourrait réellement aider ces entreprises est que l'on mette à leur disposition une plate-forme d'apprentissage où différentes entreprises se rencontreraient pour un « benchmarking indépendant des secteurs industriels ». Le workshop organisé pour les born-again globals et born globals a démontré que les entreprises, quels que soient leur âge, leur taille, le secteur industriel auquel elles appartiennent ou leur structure, sont confrontées aux mêmes problèmes et que ceux-ci peuvent être discutés ensemble.

En conclusion, être disposé à apprendre des autres marchés et se montrer flexible et prêt à modifier ses produits selon les besoins du client assure la compétitivité des entreprises born-again globals. Celles-ci savent s'adapter au changement en trouvant des solutions innovantes, ce qui leur facilite le lancement de leurs produits sur de nouveaux marchés. La force d'une entreprise born-again global semble résider dans la personnalité de son propriétaire ; il a initié un changement majeur et ne craint jamais de tenter quelque chose de différent.

## **7. Limites et directions de recherche futures**

Il est important de relever un certain nombre de limites à cette étude. Tout d'abord, l'échantillon couvre différents secteurs industriels ; les conditions spécifiques à une industrie ne pouvaient donc pas être prises en compte. De futures recherches pourraient fournir des informations plus précises au cas où les spécificités des différentes industries auraient un impact important sur le comportement d'internationalisation des entreprises établies. Deuxièmement, une théorie construite sur la base de cas d'entreprises peut, d'un côté, comporter le risque de trop généraliser en raison de la complexité du sujet et de survoler ou négliger certaines caractéristiques des entreprises. D'un autre côté, la richesse des informations obtenues, notamment lors des interviews, tend à inciter les chercheurs à trop de détail et de complexité au moment de la synthèse des données de recherche. Trouver l'équilibre entre ces deux extrêmes n'est pas aisé dans ce type de recherche.

D'autres directions de recherche possibles ont également émergé. La plus importante serait de réaliser une étude quantitative, dont l'échantillon serait composé à partir d'une base de données aussi vaste que possible qui couvrirait une variété d'industries dans différentes

---

<sup>5</sup> L'Osec (Business Network Switzerland) aide les entreprises suisses à développer leurs activités à l'étranger et propose pour ce faire des actions de promotion économique ciblées.

régions de Suisse (Baldegger 2007). Une autre direction serait de comparer les entreprises établies depuis longtemps qui s'internationalisent rapidement et les entreprises domestiques n'ayant aucune intention d'entreprendre des activités d'exportation. Le but serait d'examiner si leurs approches de l'innovation, leurs structures, leurs stratégies et leurs cultures diffèrent beaucoup des entreprises actives à l'étranger. Il serait, par ailleurs, judicieux d'examiner la possibilité d'une relation entre le comportement d'internationalisation et la capacité à innover d'une entreprise. Il pourrait également être intéressant de savoir si le comportement des entreprises born globales en Suisse diffère de celles des autres pays.

## Bibliographie

- Acs, Z., Dana, L.-P., et Jones, M.V. (2003). Toward new horizons: The internationalisation of entrepreneurship, *Journal of International Entrepreneurship*, 1, 5-12.
- Arenius, P.M. (2002). Creation of firm-level social capital, its exploitation, and the process of early internationalization, Doctoral Dissertation, Helsinki.
- Baldegger, R.J., Schueffel, P. et Rossi, M. (2006). Le comportement d'internationalisation des PME suisses : Born global et internationalisation progressive, Conference paper, 8<sup>th</sup> Congrès International en Entrepreneuriat et PME (CIFPME), 25-27 October 2006, Fribourg.
- Baldegger, R. J. (2007): Swiss International Entrepreneurship Survey 2007, Growth-Publisher, Fribourg/Bern/New York.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, 17, 99-120.
- Bell, J., McNaughton, R. et Young, S. (2001). "Born-Again Global" Firms – An Extension to the "Born Global" Phenomenon, *Journal of International Management* 7(3), 173-189.
- Bell, J., McNaughton, R., Young, S. et Crick, D. (2003). Towards an Integrative Model of Small Firm Internationalisation, *Journal of International Entrepreneurship* 1, 173-362.
- Bloodgood, J., 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.
- Chesbrough, H.W. (2002). Open Innovation: The new imperative for creating and profiling from technology, Boston.
- Collins, M.J. (1990). A market performance comparison of U.S. firms active in domestic, developed and developing countries, *Journal of International Business Studies*, 21(2), 271-287.
- Coviello, N.E. et Munro, H. (1995). Growing the entrepreneurial firm: Networking for international market development, *European Journal of Marketing*, 29(7), 49-61).
- Coviello, N.E. et McAuley, A. (1999). Internationalisation and the Smaller Firm: A review of Contemporary Empirical Research, *Management International Review* 39(3), 223-256.
- Daniels, J.D. et Radebaugh, L.H. (2001). International business- environments and operations, 8<sup>th</sup> edition, Prentice-Hall, Inc. New Jersey.
- Dimitratos, P., Johnson, J., Slow, J. et Young, S. (2003). Micromultinationals: New types of firms for the global competitive landscape, *European Management Journal* 21(2), 164-175.
- Dimitratos, P. et Jones, M.V. (2005). Future directions for international entrepreneurship research, *International Business Review* 14(2), 119-128.
- Dunning, J.H. (1988). The eclectic paradigm of international production: A restatement and some possible extensions, *Journal of International Business Studies*, 19(1), 1-31.
- Eisenhardt, K.M. (1989). Building Theories from Case Study Research, *Academy of Management Review* 14(4), 532-550.
- Eisenhardt KM. 1991. Better Stories and Better Constructs - the Case For Rigor and Comparative Logic. *Academy of Management Review* 16(3): 620-627
- European Commission (2003). Internationalisation of SMEs, Observatory of European SMEs, No. 4.
- Fillis, I. (2001). Small firm internationalisation: an investigative survey and future research directions, *Management Decisions*, 39(9), 767-783.
- Glaum, M. (1996). Internationalisierung und Unternehmenserfolg, Gabler: Wiesbaden.



- Grant, R.M. (1996). Prospering in dynamically-competitive environments: Organizational capability as knowledge integration, *Organization Science*, 7, 375-387.
- Guth W.D, Ginsberg, A. (1990). Guest Editors' Introduction: Corporate entrepreneurship, *Strategic Management Journal*, 11, 5-15.
- Hamel, G. et Prahalad, C.K. (1990). The Core Competence of the Corporation, *Harvard Business Review*, 68(3), 79-93.
- Hitt, M., Hoskisson, R.E. et Kim, H. (1997). International diversification: Effects on innovation and firm performance in product-diversified firms, *Academy of Management Journal*, 40(4), 767-798.
- Hymer, S.H. (1976). *The International Operations of National Firms: A Study of Foreign Direct Investment*, Cambridge, MA: MIT Press.
- Johanson, J. et Wiedersheim-Paul, F. (1975). The internationalization of the firm – four Swedish cases, *Journal of Management Studies*, 12(3), 30-322.
- Johanson, J. et Vahlne, J.-E. (1977). The internationalization process of the firm- a model of knowledge development and increasing foreign commitments, *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23-32.
- Johanson, J. et Vahlne, J.-E. (1990). The mechanism of internationalization, *International Marketing Review*, 7(4), 11-24.
- Johanson, J. et Vahlne, J.E. (2003). Business relationship learning and commitment in the internationalization process. *Journal of International Entrepreneurship*, 1, 83-101.
- Jolly, V.K., Alahuta, M. et Jeannet, J.-P. (1992). Challenging the incumbents: How high technology Start-ups compete globally, *Journal of Strategic Change*, Vol. 1, 71-82.
- Jones, M.V. et Coviello, N.E. (2005): Internationalisation: conceptualising an entrepreneurial process of behaviour in time, *Journal of international Business Studies*, 36, 284-303.
- Kirzner, I. (1973). *Competition and entrepreneurship*, University of Chicago Press, Chicago.
- Knight, G.A., Madsen, T.K. et Servais, P. (2003). An inquiry into born-global firms in Europe and the USA, *International Marketing Review*, Vol. 21 No. 6, 645-665.
- Kuemmerle, W. (2001). Home base and knowledge management in international ventures, *Journal of Business Venturing*, Vol. 17, 99-122.
- Lummaa, H.J. (2002). *Internationalization Behavior of Finnish Born Global Companies*, Helsinki University of Technology.
- March, J. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning, *Organizational Science*, 2(1), 71-85.
- McDougall, P.P., Shane, S. et Oviatt, B.M. (1994). Explaining the formation of international new ventures: The limits of theories from international business research, *Journal of Business Venturing*, Vol. 9, 469-487.
- McDougall, P.P. et Oviatt, B.M. (1996). New venture internationalization, strategic change, and performance: A follow-up study, *Journal of Business Venturing*, 4(6), 387-399.
- McDougall, P.P. et Oviatt, B.M. (2000). International entrepreneurship: The intersection of two paths. Guest Editor's Introduction, *Academy of Management Journal*, 43(5), 902-908.
- Miles MB, Huberman AM. 1994. *Qualitative Data Analysis: An expanded sourcebook*. Sage: Thousand Oaks, CA
- Moen, Ö. et Servais, P. (2002). Born global or gradual global? Examining the export behaviour of small and medium-sized enterprises, *Journal of International Marketing*, 10(3), 49-72.
- Mueller, F. (2004). Antecedents, Determinants, and Outcomes of Internationalization: Empirical Evidence from a Set of Swiss Small and Medium Sized Firms, Licentiate Thesis submitted to the Faculty of Economic and Social Sciences of the University of Bern, Switzerland.

- Oviatt, B.M. et McDougall, P.P. (1994). Toward a theory of international new ventures, *Journal of International Business Studies*, 25(1), 45-64.
- Oviatt, B.M. et McDougall, P.P. (1995). Global start-ups: Entrepreneurs on a worldwide stage, *The Academy of Management Executive*, 9(2), 30-43.
- Pinch, S., Henry, N., Jenkins, M. et Tallman, S. (2003). From 'industrial districts' to 'knowledge clusters': a model of knowledge dissemination and competitive advantage in industrial agglomeration, *Journal of Economic Geography*, 3, 373-388.
- Porter, M.E. (1990). *The competitive advantage of nations*, London.
- Rasmussen, E.S. et Madsen, T.K. (2002). *The Born Global concept*: 26. Odense.
- Rennie, M. (1993). Global competitiveness: born global, *McKinsey Quarterly*, 4, 45-52.
- Roberts, E.B. et Senturia, T.A. (1996). Globalizing the Emerging High-Technology Company, *Industrial Marketing Management*, 25(6), 491-506.
- Schueffel, P. (2005). *Fostering Swiss Born Globals: What compels firms into born global or gradual mode of international expansion? – A representative study among Swiss SMEs*, Institute of International Management, HEC, University of Lausanne.
- Schueffel, P. et Baldegger, R.J. (2008): *The Process Model of Internationalization and the International New Venture Framework*, Growth Publisher: Fribourg et al.
- Swiss National Bank (2005). *Development of direct investment in 2004*, Zurich. Web page: <http://www.snb.ch/e/publikationen/zahlung/zahlung.html> (consulted on March 1, 2006).
- Yin, R. K. (2003). *Case study research—Design and methods*, 3<sup>rd</sup> ed. Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- Zahra, S.A. et George, G. (2002). *International Entrepreneurship: The Current Status of the Field and Future Research Agenda*, in Hitt, M., Ireland, D., Sexton, D., Camp, M. (eds.), *Strategic Entrepreneurship: Creating an Integrated Mindset*, Strategic Management Series, Blackwell Publishers: Oxford.
- Zahra, S.A., Hayton, J.C., Marcel, J. et O'Neill, H.M. (2001). *Fostering Entrepreneurship During International Expansion: Managing Key Challenges*, Submitted to *Global Outlook*. Web page: [www.robinson.gsu.edu/rec/papers/paper6.doc](http://www.robinson.gsu.edu/rec/papers/paper6.doc) (consulted on August 27, 2006).