

LE ROLE DE L'EXPERIENCE DE L'ENTREPRENEUR DANS LE NIVEAU D'INTERNATIONALISATION DES JEUNES ENTREPRISES

Arild ASPELUND

Professeur associé

Norwegian University of Science and Technology

Email: arild.aspelund@iot.ntnu.no

Mathieu CABROL

Professeur assistant, ESC Troyes

Mathieu.cabrol@groupe-esc-troyes.com

Frédéric NLEMVO

Professeur, ESC Troyes

Frederic.nlemvo@groupe-esc-troyes.com

CONTACT :

Groupe ESC Troyes

Campus Brossolette

217 Avenue Pierre Brossolette

BP 710

10002 TROYES Cedex

Tel : +33 (0)3 25 71 22 22 / 06.62.13.62.63

Fax : +33 (0)3 25 49 22 17

RESUME :

De plus en plus de jeunes entreprises vont à l'international de manière précoce. Elles sont qualifiées de 'born-globals', d' 'international new ventures' ou bien encore de 'global start-ups'. Le courant de recherche en entrepreneuriat international met en avant, entre autres, l'entrepreneur pour rendre compte de cette internationalisation précoce. En particulier, l'entrepreneur, de par son expérience accumulée, dispose de compétences uniques qui lui permettent de développer des activités sur les marchés étrangers. L'étude se focalise sur l'expérience de l'entrepreneur et vise à déterminer l'importance de l'expérience de l'entrepreneur pour le niveau d'internationalisation des entreprises nouvelles et internationales. Les résultats, issus d'un échantillon de 68 entreprises de la région Rhône-Alpes, montrent que ce type d'entreprises a un niveau d'internationalisation (mesuré par le pourcentage de ventes à l'international) très hétérogène. L'expérience dans les affaires internationales et les connaissances techniques liées au secteur permet de différencier les entreprises qui dépendent majoritairement de l'international pour le développement de leur activité.

THEME :

11 PME : modes d'internationalisation

1 L'entrepreneur (théories, caractéristiques)

8 La PME (théories, caractéristiques)

1. INTRODUCTION

L'étude des Entreprises Nouvellement Internationales (ENI) occupe une place de plus en plus prépondérante dans la littérature de l'entrepreneuriat international (McDougall et al., 2003). Traditionnellement, les entreprises s'internationalisent selon un développement lent et graduel (Johnanson et Vahlne, 1990) ; cependant, il est apparu depuis le début des années 90, que d'autres entreprises plus dynamiques et nouvellement créées deviennent internationales dès leur création ou peu de temps après. Elles sont qualifiées de 'born global' (McKinsey & Co, 1993) ou de 'global start-ups' (Oviatt et McDougall, 1995) ou encore 'd'international new ventures' (Oviatt et McDougall, 1994). Oviatt et McDougall (1994) définissent ce concept comme toute entreprise qui, dès sa création ou peu de temps après, cherche à tirer un avantage concurrentiel de l'utilisation de ressources et de la vente de produits dans de multiples pays.

Dans leur revue de la littérature portant sur la décennie 1993-2003, Rialp et al. (2005) de 1993 à 2003 mettent en évidence une dizaine de facteurs à l'origine de ce phénomène d'internationalisation rapide, à savoir : une vision globale, l'expérience du dirigeant, un engagement managérial, l'appartenance à un réseau, une connaissance pointue du marché, des ressources intangibles, une différenciation produit, une stratégie de niche, une orientation client prononcée et la flexibilité.

Si nombre d'études¹ ont examiné empiriquement l'incidence de la plupart de ces facteurs, peu ont porté sur l'influence de l'expérience de l'entrepreneur.

Dans la présente communication, nous nous focalisons particulièrement sur l'expérience passée de l'entrepreneur en examinant la question de recherche suivante : « Quelles sont les diverses expériences passées de l'entrepreneur qui expliquent le niveau d'internationalisation des jeunes entreprises ? ». En particulier, nous analyserons les différences d'expérience existant entre les jeunes entreprises qui orientent de façon majoritaire leurs activités à l'international (plus de 50% de chiffre d'affaires à l'international) et celles qui dépendent majoritairement de leur activité domestique (moins 50% de chiffre d'affaires réalisé à l'international). Selon la littérature en entrepreneuriat international (Rialp et al. 2005), l'orientation internationale de ces entreprises peut être attribuée aux processus cognitifs et/ou aux connaissances liées à l'expérience accumulée à partir d'activités précédentes, que ce soit les activités liées aux affaires internationales, au management ou encore à l'exercice d'une activité entrepreneuriale. Fort de cette expérience, l'entrepreneur est alors capable de percevoir et d'exploiter les opportunités se manifestant sur les marchés étrangers que d'autres ne perçoivent pas. Une orientation significative à l'international permet d'éviter le phénomène de path-dependancy par rapport au marché domestiques (Autio et al., 2000).

La communication est structurée comme suit. Au point de vue théorique, nous exposerons tout d'abord quelques éléments synthétiques de la théorie du processus d'internationalisation (Ecole d'Uppsala) et la théorie des entreprises nouvelles et internationales (Oviatt et McDougall, 1994). Nous verrons comment est abordée l'expérience de l'entrepreneur par les deux courants de recherche et nous soulignerons leur complémentarité. Puis nous exposerons la méthodologie choisie et les résultats. Il sera présenté tout d'abord les caractéristiques communes aux entrepreneurs. Puis nous montrerons comment l'expérience passée de l'entrepreneur influence le niveau d'internationalisation des jeunes entreprises.

¹ Voir la synthèse de Rialp et al. (2005)

2. REVUE DE LA LITTÉRATURE

L'internationalisation précoce des nouvelles entreprises a remis en question les approches théoriques traditionnelles de l'internationalisation (McDougall & al., 1994). Parmi les nombreuses théories de l'internationalisation, deux approches nous paraissent mieux rendre compte de l'internationalisation des jeunes entreprises : d'une part, l'approche qui conçoit l'internationalisation comme un processus (Johanson et Vahlne, 1977, 1990) - qualifiée de modèle U par Andersen (1993) et, d'autre part, le cadre théorique des entreprises nouvelles et internationales (ENI) développé par McDougall et al. (1994) et Oviatt et McDougall (1994).

2.1 Processus d'internationalisation et rôle de l'expérience

Partant des théories comportementales de la firme et de la croissance de la firme, Johanson et Vahlne (1977, 1990) proposent un modèle dynamique du processus d'internationalisation de l'entreprise. Ce modèle conçoit l'internationalisation comme un processus portant sur une interaction entre le développement des connaissances et l'engagement croissant sur les marchés étrangers. Le processus se décompose en quatre concepts de base inter-reliés : (i) les 'décisions d'engagement' ; (ii) les 'activités courantes' relatives au changement dans l'internationalisation de l'entreprise ; (iii) 'l'engagement sur le marché' et (iv) la 'connaissance du marché'.

Ce modèle suppose que les pas effectués par l'entreprise dans son développement international sont influencés par son niveau d'internationalisation en termes de connaissances et d'engagement. Les avancées dans le développement international (relatives aux décisions d'engagement et aux activités courantes) affecteront à leur tour le degré d'internationalisation de l'entreprise (engagement sur le marché et connaissance du marché).

Selon cette approche, le processus d'internationalisation s'effectue de manière incrémentale. Dans la mesure où les entreprises sont dans une situation d'incertitude et cherchent à minimiser leurs risques, l'accumulation progressive d'expérience et des connaissances liées à la pénétration et à l'engagement de ressources sur les marchés étrangers fait qu'elles se développent de manière lente et graduelle. Plus une entreprise dispose d'expérience concernant ses activités à l'étranger, plus son management sera en mesure d'engager davantage de ressources sur les marchés étrangers.

Selon l'approche du processus d'internationalisation (Bell et Young, 1998), les entreprises doivent être déjà établies sur leur marché domestique avant d'entreprendre des actions à l'international. Elles doivent avoir, préalablement à leur expansion internationale, les capacités et l'organisation nécessaires pour approvisionner le marché domestique avant de chercher à exporter. Les entreprises sont supposées plutôt hostiles au développement international au début de leur existence. Elles ont un comportement plus réactif que proactif, non-planifié et opportuniste concernant l'initiation des activités internationales (Mitchell et Bradley, 1986). Dans cette approche, l'internationalisation est conçue comme un processus séquentiel. Or, certaines entreprises se développent à l'international sans apparemment respecter cette séquentialité comme le montre la section suivante.

2.2 Le cadre théorique des entreprises nouvelles et internationales : l'intégration de l'expérience et des connaissances de l'entrepreneur

Au début des années 90, de nombreuses études, essentiellement empiriques, ont examiné l'internationalisation précoce d'entreprises nouvellement créées. Au total, ces premières recherches suggèrent que le phénomène des ENI connaît une ampleur significative et, d'autre part, se produit dans des pays et continents différents. Par ailleurs, même si la majorité de ces

entreprises sont actives dans les hautes technologies, d'autres secteurs plus traditionnels de l'économie sont également représentés (Moen, 2002 ; Servais et Rasmussen, 2000).

Les fondements du cadre théorique proposé par Oviatt et McDougall (1994, 2005) pour expliquer ce phénomène s'appuient sur les analyses des coûts de transaction, des imperfections des marchés et de l'internalisation à l'international des transactions essentielles, traditionnellement utilisées pour expliquer l'existence des firmes multinationales. Ces fondements incorporent cependant certains concepts issus de l'entrepreneuriat, notamment la notion de contrôle de certaines ressources sans les posséder. Ils s'appuient aussi sur le champ du management stratégique en intégrant la façon dont un avantage concurrentiel est développé et soutenu. Le cadre explicatif de l'existence des ENI s'appuie sur quatre éléments distinctifs : (1) la formation organisationnelle à travers l'internalisation de certaines transactions ; (2) l'appui marqué sur des structures de gouvernance hybrides ; (3) l'établissement de l'avantage de localisation à l'étranger ; (4) le contrôle de ressources uniques (dont la connaissance). Si pour Oviatt et McDougall (2005), ces éléments restent valables pour la théorie des ENI, certaines recherches (Shrader et al. 2000) montrent qu'un certain nombre d'entreprises utilisent moins les formes de gouvernance hybrides, comme les licences et les réseaux d'alliances, que ne le prédit le modèle.

Le cadre théorique d'Oviatt et McDougall (1994) trouve ses racines dans l'approche par les ressources. Les ENI doivent disposer de ressources uniques pour générer un avantage concurrentiel soutenable à l'international. En particulier, la connaissance technologique unique dont de telles entreprises peuvent disposer les amène à concevoir une offre globale au niveau mondial de manière précoce (Autio, 2005). Knight et Cavusgil (2004), quant à eux, mettent en avant l'importance de la culture d'innovation, la connaissance et les capacités de l'entreprise pour rendre compte de son internationalisation précoce.

Contrairement à l'approche du processus d'internationalisation, McDougall et al. (1994) mettent davantage en avant la personne de l'entrepreneur pour expliquer la dynamique des entreprises nouvelles et internationales. Bien souvent, l'entrepreneur démarre l'internationalisation avant même la création de l'entreprise et commence à tisser des liens à l'international pendant la gestation de l'entreprise. Ainsi donc l'idée d'effectuer des ventes à l'international fait partie du projet de création d'entreprise (Madsen et Servais, 1997). Les créateurs des ENI ainsi que leur équipe développent des compétences internationales dès le début, en orientant l'entreprise à l'international à tous les niveaux. Il en résulte comme avantage l'instauration précoce d'un esprit international au tout début du développement de l'entreprise (McDougall et al., 1994). Ainsi les créateurs de ces entreprises se prédisposent à acquérir les compétences dans le domaine des affaires internationales et cherchent à éviter le phénomène de 'path-dependency' des compétences domestiques, dont l'entreprise peut ne pas sortir du fait de l'existence de forces d'inertie.

Selon cette approche, la décision de s'internationaliser est ainsi décrite comme étant entrepreneuriale et proactive ; les entreprises démarrent l'internationalisation pour la poursuite d'opportunités de croissance (Sapienza et al. 2005).

Oviatt et McDougall (1994, 1995) mettent en évidence le besoin de redéfinir les types de compétences de connaissances organisationnelles pour gérer l'internationalisation dans la mesure où un effet levier de l'expérience dans l'internationalisation est susceptible d'exister. Ils considèrent le lancement d'opérations transnationales comme une compétence organisationnelle qui peut être apprise. De ce fait, elle peut constituer une partie de la dotation initiale en ressources de l'entreprise, notamment à travers l'expérience de l'entrepreneur. Cette distinction a été établie subséquentement entre la 'connaissance du marché étranger' et la 'connaissance de l'internationalisation' ou la 'connaissance sur la manière de s'internationaliser' (Eriksson et al., 1997 ; Barkema et Vermeulen, 1998). La théorie des ENI met l'accent sur le transfert, la nature et les types d'expériences

d'internationalisation et de compétences nécessaires pour rendre compte de l'internationalisation des entreprises récemment créées. [Etre plus précis ; à reformuler]

2.3 L'importance de l'expérience, des ressources et des compétences dans la littérature en entrepreneuriat international

Toutes les recherches en entrepreneuriat international sont unanimes pour reconnaître (Rialp et al. 2005) que ces entreprises possèdent des ressources et compétences inégalables qui leur servent de tremplin pour l'international (Weerawardena et al., 2007). A ce sujet, la mobilisation de l'approche par les ressources (Barney, 1991) permet de mieux comprendre la formation de l'avantage concurrentiel et le démarrage précoce de ces entreprises à l'international. L'accumulation de connaissances autour de la personne du dirigeant et la mise en place de compétences fonctionnelles spécifiques peuvent donc être perçues dans ces entreprises comme une source d'avantage concurrentiel (Autio et al., 2000).

L'expérience antérieure du dirigeant dans son secteur d'activité et son expérience personnelle à l'international lui permettent de concrétiser sa vision internationale via la constitution et l'activation de son réseau. Par ailleurs, les connaissances et expériences antérieures réduisent la distance psychique et l'incertitude, et jouent un rôle important dans l'accélération de la vitesse d'apprentissage (Chetty et Campbell-Hunt, 2004). En effet, l'expérience du dirigeant, qui peut être vue comme la somme des connaissances accumulées au fil des ans, représente le socle sur lequel il va constituer les fondations et les orientations de sa nouvelle entreprise. McDougall et al. (1994) soulignent également l'importance de l'expérience de l'entrepreneur dans les affaires internationales, dans la détection d'opportunités internationales et la création d'entreprises qui vont tout de suite à l'international : les créateurs des ENI sont considérés des individus qui saisissent des opportunités d'affaires en établissant des activités sur des marchés étrangers. En raison de leurs compétences (réseaux, connaissances et parcours) uniques, ils perçoivent et identifient des opportunités que d'autres ne voient pas (Weerawardena et al., 2007). De plus, l'expérience internationale du créateur implique qu'il sera mieux à même d'utiliser de son réseau.

Pour Bloodgood et al. (1996), l'expérience passée de travail à l'international dans l'équipe dirigeante d'une entreprise est un antécédent significatif de l'internationalisation des nouvelles entreprises. McDougall et al. (2003) ont montré que l'expérience de travail à l'international et l'expérience de l'équipe à l'origine de la création d'entreprise dans le secteur d'activité de cette dernière augmente l'apparition des entreprises nouvelles et internationales. Les diverses expériences des entrepreneurs représentent un ensemble de ressources (connaissances des affaires et réseaux personnels) qui peut être utilisé pour la croissance des nouvelles entreprises, en particulier sur les marchés étrangers. D'autres études (Jones & Coviello, 2005 ; Kundu & Katz, 2003) ont montré que les caractéristiques personnelles et cognitives des entrepreneurs ont un impact sur la capacité des nouvelles entreprises à s'internationaliser. Les connaissances managériales (liées à l'expérience, au marché, techniques, financières...) jouent aussi un rôle clé pour expliquer l'internationalisation des entreprises (Eriksson & al., 2000 ; Ibeh & Young, 2001; Manalova & al., 2002).

De l'analyse ci-dessous, nous émettons les propositions suivantes :

1) L'expérience internationale de l'entrepreneur permet expliquer pourquoi certaines jeunes entreprises se développent majoritairement à l'international.

L'expérience passée permet en effet de saisir et de développer tout de suite des opportunités sur des marchés étrangers

2) L'expérience dans la direction dans le secteur de l'entreprise permet d'expliquer pourquoi certaines entreprises se développent majoritairement à l'international.

Le fait d'avoir une expérience de management conséquente dans le secteur permet d'identifier des opportunités internationales et de les développer. Cette expérience est importante pour le développement sur les marchés étrangers

3) Les compétences marketing de l'entrepreneur permet d'expliquer pourquoi certaines entreprises se développent majoritairement à l'international.

Une forte expérience en marketing de l'entrepreneur lui permet de cibler les marchés étrangers plus aisément et facilitent leur commercialisation.

Par ailleurs, le fait d'orienter très fortement son entreprise à l'international permet à l'entrepreneur de ne pas dépendre que de son marché domestique et ainsi d'éviter le phénomène de 'path-dependancy' par rapport au marché domestique. L'entreprise est ainsi plus à même de saisir l'ensemble des opportunités présentes sur les différents marchés à l'étranger ou de tirer pleinement avantage d'une opportunité au niveau international.

Après avoir vu comment l'expérience de l'entrepreneur peut expliquer son orientation internationale, nous regardons comment les approches du processus de l'internationalisation et des nouvelles entreprises internationales sont complémentaires pour rendre compte du rôle de l'expérience dans l'internationalisation des entreprises.

2.4 Complémentarité entre les deux approches

Les approches du processus d'internationalisation et des nouvelles entreprises internationales peuvent être considérées comme complémentaires (Autio, 2005). D'une manière générale, le modèle des entreprises nouvelles et internationales explique principalement comment l'internationalisation précoce des nouvelles entreprises est possible. La théorie de l'internationalisation par stades se concentre sur le processus d'internationalisation une fois qu'il a commencé et explique pourquoi le processus d'internationalisation tend à se dérouler d'une manière incrémentale et graduelle (Johanson et Vahlne, 1977, 1990) en mettant à jour le mécanisme récursif d'apprentissage sur les marchés étrangers. Cette théorie met en avant simplement la réaction de l'entreprise à la réception d'une commande non-sollicitée mais n'explique pas comment le processus commence véritablement (Autio, 2005).

Pour Sapienza et al. (2006), la principale différence entre les deux perspectives tient au fait que la théorie du processus d'internationalisation ne tient pas compte de la valeur de l'expérience passée, de la connaissance ou des ressources personnelles (comme les réseaux sociaux) comme un facteur atténuant l'aversion au risque de l'entreprise pour pénétrer des nouveaux marchés étrangers. Pour l'approche des ENI, l'expérience au niveau de l'entreprise ne supplante pas la connaissance individuelle dans les nouvelles entreprises, car les ENI démarrent sans avoir une histoire organisationnelle (Autio, 2005). Elles poursuivent des opportunités de croissance à l'international du fait de la vision et des compétences internationales des créateurs. Ces derniers peuvent faire croître l'entreprise à l'international en combinant les ressources à travers les frontières, situation pas du tout envisagée explicitement dans le cadre de la théorie processuelle de l'internationalisation. En réalité, le développement international lors la création façonne dès le départ la croissance internationale de l'entreprise. La théorie des ENI met davantage l'accent sur le niveau individuel plutôt que sur celui de l'entreprise.

3. METHODOLOGIE

Le présent travail vise à décrire les caractéristiques des entrepreneurs et à montrer le rôle de leurs expériences passées dans le niveau d'internationalisation de leur entreprise. En particulier, nous cherchons à savoir si l'expérience passée de l'entrepreneur explique

pourquoi certaines jeunes entreprises s'orientent majoritairement à l'international. L'analyse est centrée sur les activités de vente des entreprises avec une focalisation sur un territoire donné. Dans ce but, nous avons élaboré un questionnaire, affiné par une série de dix entretiens approfondis semi-directifs (Evrard et al. 1997) a été effectuée auprès d'entrepreneurs de la région Rhône-Alpes ayant créé une entreprise industrielle internationale. En effet, l'étude porte uniquement sur les entreprises de la région Rhône-Alpes, la deuxième région française en termes de commerce extérieur.

Pour mieux appréhender le phénomène étudié, des choix ont été nécessaires, notamment sur le champ d'analyse et le concept 'entreprise nouvelle et internationale'. En se basant sur les critères définis par Zahra (2005), nous avons choisi de nous concentrer uniquement sur l'étude d'entreprises créées ex-nihilo, par des personnes physiques réellement à l'origine de leur création et de leur démarche internationale. Nous avons exclu les entreprises qui ont reçu le soutien d'une personne morale directement, notamment les entreprises essaimées ou créées à la suite d'une restructuration d'entreprises déjà existantes.

En outre, l'étude s'intéresse particulièrement aux entreprises ayant développé une activité de vente à l'international lorsqu'elles étaient âgées d'au plus six ans. Ce seuil étant l'une des limites généralement utilisée dans la littérature pour déterminer la jeunesse d'une entreprise (Brush, 1995).

Pour constituer notre échantillon, nous avons utilisé la base de données Telexport qui recense les entreprises exportatrices françaises. Nous nous sommes concentré sur les principaux secteurs de l'industrie française, représentant au total 25 grandes catégories de codes NAF. Nous avons limité l'analyse aux PME au sens européen du terme, soit des entreprises de moins de 250 salariés. Cette limitation a le mérite d'éviter d'inclure dans la population tous les établissements de grande taille ou les filiales de groupes, tout en conservant de jeunes entreprises nouvellement créées. Cette démarche a permis d'identifier une population de 2774 entreprises répondants aux caractéristiques retenues.

Dans la mesure où la base de données utilisée ne renseigne pas la date de création, ni son appartenance éventuelle à un groupe, des recherches complémentaires ont été nécessaires.

Après vérification département par département auprès de diverses sources (CCI, divers sites Internet, greffes du tribunal de commerce, contacts directs avec les entreprises), nous avons identifié 488 entreprises - créées entre 1993 et 2000 exerçant une activité à l'international entre 1993 et 2002 inclus et appartenant aux codes NAF sélectionnés – auxquelles nous avons adressé un questionnaire.

En raison des restrictions occasionnées par la constitution de la base de données, notre démarche s'assimile à une méthode de sélection par choix raisonné (Royer et Zarlowski, 1999), approche très courante dans les recherches en management. Elle repose essentiellement sur le jugement du chercheur. La constitution de l'échantillon se fonde donc sur différents critères propres à la population étudiée et permet de choisir de manière précise les éléments de l'échantillon afin de respecter plus facilement les critères fixés par le chercheur.

Au total, 111 questionnaires ont été reçus, soit un taux de retour, après épuration de la base de données (élimination des erreurs de la base de données et des retours à l'expéditeur), de l'ordre de 25%. Dans la population de départ à la base de notre échantillon, nous n'avons aucune indication sur la proportion d'entreprises appartenant effectivement à notre objet d'étude. Au total, 68 entreprises sont issues d'une création ex-nihilo après 1993 par un entrepreneur (personne physique) et ont développé une activité à l'international au plus six ans après leur création. Elles représentent 61,2% du total des questionnaires reçus. L'importance de l'échantillon constitué au niveau de la région Rhône-Alpes montre non seulement que le phénomène d'internationalisation précoce des entreprises existe mais aussi qu'il est conséquent et qu'il se retrouve à travers une grande variété de secteurs industriels.

Pour apprécier l'étendue de l'internationalisation, nous basons l'analyse sur plusieurs critères pertinents rencontrés dans la littérature (Reuber et Fisher, 1997). Outre la part des ventes réalisées à l'international – seul facteur utilisé dans la plupart des études - nous considérons aussi le mode d'entrée choisi pour aborder les marchés étrangers, ainsi que les zones géographiques ciblées.

Afin de mesurer l'impact de l'expérience passée sur le niveau de d'internationalisation des jeunes entreprises, nous avons scindé l'échantillon en deux groupes distincts en fonction du niveau d'internationalisation. Le premier groupe (groupe 1) représente les entreprises dont leurs activités de ventes dépendent majoritairement de l'international (50% ou plus de ventes à l'étranger). Le deuxième groupe est composé des entreprises dont l'activité de ventes dépend majoritairement du marché français (moins de 50% de ventes à l'international).

Le tableau ci-dessous présente la répartition des entreprises des trois types d'entreprises en fonction des grandes catégories de codes NAF.

Code NAF	Groupe 1 'faiblement international' – inférieur ou égal à 50%	Groupe 3 'fortement international' – strictement supérieur à 50%
Code 1 : industries alimentaires, tabac, textiles et de l'habillement	7%	7%
Code 2 : industries chimiques, industries du caoutchouc et des plastiques, fabrication d'autres produits minéraux non métalliques, travail des métaux, fabrication de machines et équipements	22%	26%
Code 3 : fabrication de machines de bureau et de matériel informatique, fabrication de machines et appareils électriques, fabrication d'équipements de radio, télévision et communication, fabrication d'instruments médicaux, de précision, d'optique, industrie automobile, fabrication de meubles, industries diverses	8,5%	8,5%
Code 7 : activités informatiques	9,5	10,5%

Tableau 1 : La répartition des entreprises en fonction des secteurs

4. RESULTATS

Nous présentons ci-après les résultats de l'enquête relative aux premières étapes de l'internationalisation des ENI. Nous centrons notre analyse sur les données concernant l'entrepreneur. L'histoire, le parcours de l'entrepreneur et son expérience accumulée (à différents niveaux) lui servent directement lors du processus de création de son affaire. Une plus grande compréhension de l'entrepreneur est, par conséquent, utile pour l'analyse des ENI. Nous décrivons tout d'abord quelques-unes des caractéristiques concernant les entrepreneurs. Nous cherchons à caractériser les entrepreneurs en fonction de leur expérience passée dans divers domaines. La mesure de l'ampleur de l'internationalisation s'effectue au travers du pourcentage des ventes à l'international. Ensuite, nous différencions le

comportement des entreprises de notre échantillon en fonction de leur niveau de ventes à l'international en divisant notre échantillon en trois groupes (faiblement, moyennement, fortement internationalisés). Enfin, nous cherchons à savoir s'il existe un lien entre les diverses expériences passées des entrepreneurs et le niveau d'internationalisation des ENI. A travers une analyse discriminante, nous mesurons si l'expérience passée des entrepreneurs permet de prédire le niveau d'internationalisation de leur entreprise (faiblement internationalisées, moyennement internationalisées, fortement internationalisées).

4.1 Les premières étapes à l'international : entrepreneur et démarrage

4.1.1 - Les données relatives à l'entrepreneur

Nous établissons le profil des entrepreneurs à la tête des ENI à partir de certaines caractéristiques (âge, genre, nationalité, études, expérience professionnelle).

Moyenne	46,16
Médiane	45
Ecart-type	8,26
Moins de 30 ans	1,5%
30-34 ans	8,8%
35-39 ans	7,3%
40-44 ans	27,9%
45-49 ans	16,2%
50-54 ans	20,6%
55-59 ans	8,8%
60-65 ans	7,3%

Tableau 2 : Données relatives à l'âge de l'entrepreneur

Les entrepreneurs ont en moyenne 46 ans ; la médiane est de 45 ans. L'écart-type est relativement important (8,27 ans). L'éventail des âges va de 29 ans jusqu'à 62 ans. Seule une personne a moins de 30 ans. Les trentenaires représentent 16,5% de l'effectif, les quadragénaires 45%, les quinquagénaires 30% et les sexagénaires 7,5 %. Environ 50% des répondants ont entre 40 et 52 ans. Les personnes entre 40 et 54 ans représentent 64,7 % de l'échantillon.

97,1% des dirigeants sont des hommes, seuls deux répondants sont des femmes âgées de 29 ans et de 48 ans. 95,6% des entrepreneurs sont de nationalité française. Deux personnes sont italiennes et une américaine.

Niveau d'études	Pourcentage
Autodidacte	4
CAP/BEP	4
Baccalauréat	12
BAC + 2	16
BAC +3 ; BAC + 4	7
Ingénieur	33
Ecole de commerce	17
Doctorat	7

Tableau 3 : Niveau d'études

57% des entrepreneurs ont un niveau d'étude 'Bac + 5' ou supérieur. 20% ont un niveau baccalauréat ou inférieur. 23% ont un niveau de 'Bac + 2' à 'Bac + 4' (principalement un BTS ou un DUT). Un tiers sont des ingénieurs et 7% ont un doctorat en sciences. La catégorie 'bac + 3 / bac +4' ne rassemble que 7% de l'effectif ; elle ne correspondait pas à une fin d'études classique en France. Il est à noter que, dans la catégorie des 'bac +5', les diplômes universitaires (DEA / DESS) ne correspondent à aucun niveau d'études chez les répondants.

71% des répondants ont suivi des études techniques dont 6% ont eu une formation complémentaire en gestion. 24% ont une formation uniquement dans le domaine de la gestion. Parmi les personnes ayant une formation en gestion, la majorité d'entre elles a effectué une école de commerce (69%) ; les personnes restantes ont soit un niveau 'bac+2', soit 'bac+3 / bac+4'. Nous constatons que les personnes non-techniques ont suivi uniquement des études en lien avec la gestion. Les autres disciplines ne sont pas représentées. Tous les dirigeants qui ont un niveau de formation baccalauréat ou inférieur appartiennent à la catégorie 'technique'. Parmi ceux qui ont des domaines d'études à la fois 'technique' et 'gestion', nous retrouvons un individu ayant un doctorat, deux ingénieurs et un niveau 'bac+3 / bac+4'.

Principal domaine d'études suivies	i	Gestion	Technique + gestion	Autodidacte
Pourcentage	65	24	6	5

Tableau 4 : Principal domaine d'études suivies

Dernière fonction occupée	Pourcentage
PDG, DG, directeur de division	19,3
Poste de direction technique, de production ou R&D	21,1
Poste de direction commerciale	19,3
Chef de projet, chef de mission, cadre, responsable	26,3
Technicien ou commercial	8,8
Fonctionnaire	3,5
Autres	1,7

Tableau 5 : Dernière fonction occupée

86% des répondants ont comme dernière fonction occupée un poste d'encadrement, dont 59,7% de direction. Près de 20% occupaient déjà un poste de directeur. Il est à noter le très faible pourcentage de fonctionnaires. L'immense majorité des entrepreneurs sont issus du secteur privé. Les fonctions de niveau intermédiaire 'commercial ou technicien' ne représentent que 8,8% de l'échantillon.

En synthèse, l'entrepreneur a entre 40 et 54 ans. C'est un homme de nationalité française. Il est titulaire d'un bac + 5. Il a fait des études techniques et sa dernière fonction occupée était un poste d'encadrement.

4.1.2 Démarrage international de l'entreprise

Le tableau suivant propose un premier profil sommaire des entreprises de l'échantillon.

Variable	Moyenne	Ecart-type	Médiane
Chiffre d'affaires (K€) Année 1 (première année d'internationalisation)	584,56	-	-
Chiffre d'affaires en 2002 (K€)	2965.3	4439.1	1700
% du chiffre d'affaires à l'international 2002	37,8		
Effectif à la création de l'entreprise (personnes)	4	4.98	2
Effectif 2002 (nombre de personnes)	17.75	25	11
Temps entre la création de l'entreprise et le lancement des activités internationales (mois)	14	-	-
Expérience internationale des entreprises en 2002 (années)	4,9	2.5	5
Age des entreprises en 2002 (mois)	6	29	-

Tableau 6 : Données générales sur les entreprises de l'échantillon

Il ressort de l'enquête que l'âge moyen des entreprises de l'échantillon s'élève à six ans et leur expérience moyenne de l'international à cinq ans. Par ailleurs, si le temps moyen entre la création de l'entreprise et la réalisation de la première vente à l'international est de 14 mois, près de huit entreprises sur dix (78%) s'étaient internationalisées durant l'année de leur création.

4.3 Comparaison des entreprises en fonction de leur niveau d'internationalisation en 2002

4.3.1 Les différents niveaux d'internationalisation

Afin d'affiner nos analyses, nous scindons l'échantillon en deux groupes distincts en fonction du niveau d'internationalisation. Nous séparons les entreprises ayant un chiffre d'affaires à l'international inférieur ou égal à 50% (groupe 1) des entreprises ayant un chiffre d'affaires à l'international strictement supérieur à 50%. Cela permet de distinguer les entreprises dont l'activité dépend majoritairement de l'international et dont leur développement dépend donc principalement des marchés étrangers.

Par ailleurs, nos résultats indiquent que les entreprises du groupe 'fortement internationalisées' sont parties majoritairement (70,8%) à l'international dès l'année de leur création, tandis que celles des groupes 1 (faiblement internationalisées) y sont allées un après ou plus après leur création (72,7%). Ainsi, au sein de notre échantillon, les entreprises les plus internationalisées (qui réalisent plus de 50% de leur ventes à l'étranger) sont également celles qui démarré le processus le plus tôt possible, c'est-à-dire dès la création de l'entreprise.

	Groupe 1 % export : 0-50%)	Groupe 2 % export supérieur à 50%
Part moyenne du chiffre d'affaires à l'international en 2002	18%	73,4%
Part moyenne du chiffre d'affaires à l'international en année 1	13,3%	59,2%
Chiffre d'affaires moyen en 2002 (K€)	2246,23	3733,7
Chiffre d'affaires moyen en 2001 (K€)	480	775
Effectif moyen employé par entreprise en 2002 (nombre de personnes)	16,4	20,3

Tableau 7 : Comparaison des variables clés en fonction du niveau d'internationalisation

Le tableau 7 suggère une éventuelle association positive en 2002 entre le niveau d'internationalisation et le niveau de développement de l'entreprise, en particulier en ce qui concerne l'effectif employé. Au-delà du fait que, en 2002, les entreprises qui dépendent majoritairement de l'international (groupe 2) enregistrent un chiffre d'affaires moyen supérieur à celui des entreprises faiblement internationalisées (Groupe 1), le chiffre d'affaires moyen réalisé augmente avec l'accroissement de la part relative du chiffre d'affaires exporté.

4.3.2 Le lien entre l'expérience passée de l'entrepreneur et le niveau d'internationalisation

4.3.2.1 Présentation de la méthode

Nous cherchons à présent à déterminer si l'expérience passée de l'entrepreneur explique l'appartenance à l'un des deux groupes des entreprises. Nous effectuons une régression logistique entre certaines variables de l'expérience issue de notre questionnaire pour vérifier si elles expliquent l'appartenance à l'un des deux groupes.

Pour mener à bien cette analyse, nous sélectionnons les variables suivantes :

- 'expérience dans la direction d'entreprise' ;
- 'compétences marketing' ;
- 'expérience dans les affaires internationales'.

La régression logistique a un rôle explicatif. Elle montre comment les variables d'expérience explique l'appartenance à l'un des deux groupes et donc leur niveau d'internationalisation. L'expérience acquise de l'entrepreneur est utilisé comme élément explicatif. Nous cherchons à savoir si certaines catégories d'expériences passées de l'entrepreneur expliquent le niveau actuel d'internationalisation de l'entreprise mesuré par son pourcentage de ventes à l'international.

L'analyse se fonde volontairement sur un nombre réduit de catégories différentes d'expériences de l'entrepreneur qui sont susceptibles d'expliquer l'appartenance à un groupe. La sélection des variables s'effectue sur la base des analyses théoriques et empiriques des théories du processus d'internationalisation (Johanson et Vahlne, 1990) et des entreprises nouvelles et internationales (Oviatt et McDougall, 1994). Les variables sélectionnées regroupent les principaux types d'expériences acquises par le passé par l'entrepreneur. Dans le domaine 'international', la sélection de la variable 'expérience dans les affaires internationales' nous a semblé primordiale par rapport aux autres variables liées aux domaines de l'international. De même, nous sélectionnons la variable 'expériences de direction en rapport avec l'activité de votre entreprise' plutôt que la variable 'expériences de direction en général', car l'expérience de direction en rapport avec l'activité de l'entreprise nous semble a priori plus importante pour le développement de l'entreprise et le lancement d'un produit que l'expérience de direction en général. Il importe que cette expérience soit spécifique à un secteur ou à l'activité en général de l'entreprise pour rendre compte du développement international futur de l'entreprise. Ce choix de variables fait intervenir le jugement du chercheur ; il se base sur ses connaissances des avancées théoriques et empiriques dans le domaine de l'internationalisation des entreprises, sur ses premiers résultats sur le terrain ainsi que sur son expérience passée.

Nous intégrons dans notre modèle une variable de contrôle : l'âge. En effet, plus une entreprise est âgée et plus son niveau d'internationalisation est susceptible d'être élevé.

4.3.2.2 Présentation des liens entre l'expérience et le niveau d'internationalisation démontrés par la régression logistique

Les tableaux suivants exposent quelques-uns des principaux résultats issus de l'analyse discriminante.

Variable	B	Signif.	Exp(B)
Epaffial	1.363 ***	.001	3.907
Epdirec	-.569 **	.046	.566
Cptcmktg	-.699 **	.035	.497
Ageen2002	-.337 **	.013	.714
Constante	1.174	.349	3.234
-2log-likelihood	62.846		
Cox & Snell R square	.312		
Nagelkerke R square	.429		
Hosmer-Lemeshow test (p value)	.981		

Tableau 8 : Régression logistique

Variables	epaffial	epdirec	cptcmktg	ageen2002
epaffial	1,000			
epdirec	-,470	1,000		
cptcmktg	-,568	-,022	1,000	
ageen2002	-,188	,283	,097	1,000

Tableau 9 : coefficients des corrélations entre les prédicteurs du modèle

Le tableau 8 présente les résultats de l'estimation du modèle explicatif du niveau d'internationalisation des ENI (chiffre d'affaires à l'export inférieur ou au moins égal à 50%). Il en ressort que le modèle est globalement significatif avec un test de spécification du modèle significatif au seuil de 0.1% (chi carré : 25.452). Le pseudo R² de Nagelkerke est de 0.429, ce qui est élevé pour une variable dépendante qualitative. Le ratio du maximum de vraisemblance s'élève à 64.875 débouchant sur un chi-carré de 25.452 avec 4 degrés de liberté très significatif au seuil de 1%. Ce résultat suggère fortement le rejet de l'hypothèse nulle stipulant que tous les paramètres du modèle, à l'exception de la constante, valent zéro. De même, le degré de signification du test de Hosmer-Lemeshow (0.981) est supérieur à 0.05, ce qui indique un bon ajustement du modèle aux données. Globalement, le modèle prédit donc correctement l'appartenance à une catégorie de niveau d'internationalisation à 80.9% (Tableau 10).

L'examen des paramètres estimés du modèle montre qu'en utilisant l'âge de l'entreprise (AGEEN2002) comme variable de contrôle, au seuil de 5%, la probabilité qu'une jeune entreprise appartienne à la catégorie des entreprises réalisant au moins la moitié de leur chiffre d'affaires à l'international croît avec l'expérience antérieure de l'entrepreneur dans les affaires internationales (EPAFFIAL). En revanche, cette probabilité décroît tant avec l'expérience de direction dans le secteur (EPDIRSEC) que les compétences en marketing (CPTMKTG).

Classification selon les données brutes				Classification proposée par le modèle			
Observé		Attendu		Observé		Attendu	
		1 si % chiffre d'affaires à l'international <50 sinon 2	Pourcentage classification correcte			1 si % chiffre d'affaires à l'international <50 sinon 2	Pourcentage classification correcte
		1	2 1			1	2 1
1 si % chiffre d'affaires à l'international <50 sinon 2	1	44	0 100	1 si % chiffre d'affaires à l'international <50 sinon 2	1	39	5 88.6
	2	24	0 0		2	8	16 66.7
Pourcentage global		64.7		Pourcentage global		80.9	

Tableau 10 : Capacité prédictive du modèle à classifier les observations

Variable	B	Signif.	Exp(B)
Epaffial	1.100 ***	.008	3.005
Epdirec	-.667 **	.037	.513
Cntecsec	.526	.123	1.692
Cptcmktg	-.730 **	.037	.482
Formiale	.485 *	.085	1.625
Ageen2002	-.374 **	.012	.688
Constante	-.871	.616	.418
-2log-likelihood ratio	57.200		
Cox & Snell R square	.367		
Nagelkerke R square	.505		
Hosmer-Lemeshow test (p value)	.904		

a Variable(s) entrées à l'étape 1 : epaffial, epdirec, cntecsec, cptcmktg, formiale, ageen2002.

Tableau 11 : modèle à 6 prédicteurs – variables dans l'équation

	epaffial	epdirsec	cntecsec	cptcmktg	formiale	ageen2002
epaffial	1,000					
epdirsec	-,422	1,000				
cntecsec	-,013	-,301	1,000			
cptcmktg	-,467	-,046	-,006	1,000		
formiale	-,172	-,080	,148	-,255	1,000	
ageen2002	-,156	,340	-,093	,133	-,260	1,000

Tableau 12 : Matrice des corrélations (modèle à six variables)

Robustesse du modèle

Afin de tester sa robustesse, différentes variables caractérisant l'expérience de l'entrepreneur ont été rajoutées au modèle. Le tableau 13 ci-dessus propose une comparaison des deux modèles en termes de classification des données. Il en ressort que l'ajout de 2 prédicteurs supplémentaires au modèle précédent n'entraîne qu'une augmentation d'environ 2%. Dans la mesure où l'amélioration apportée est marginale, cet ajout de variable n'augmente pas la valeur prédictive du premier modèle (à quatre variables qui est robuste.

Classification proposée par le modèle à 4 prédicteurs					Classification proposée par le modèle à 6 prédicteurs				
Observé		Attendu			Observé		Attendu		
		1 si % chiffre d'affaires à l'international <50 sinon 2		Pourcentage classification correcte			1 si % chiffre d'affaires à l'international <50 sinon 2		Pourcentage classification correcte
		1	2	1			1	2	1
1 si % chiffre d'affaires à l'international <50 sinon 2	1	39	5	88.6	1 si % chiffre d'affaires à l'international <50 sinon 2	1	40	4	90.9
	2	8	16	66.7		2	7	17	70.8
Pourcentage global				80.9	Pourcentage global				83.8

Tableau 13 : Comparaison des modèles à 4 et 6 prédicteurs

5. DISCUSSION ET CONCLUSION

‘L’expérience dans les affaires internationales’ permet de différencier le groupe ‘fortement international’ du groupe ‘faiblement international’. ‘L’expérience internationale dans les affaires’ principalement et prédit si l’entreprise sera fortement internationalisée ou pas, c’est-à-dire si l’entreprise dépend majoritairement de ses activités internationales. Ce résultat établit un lien direct entre le niveau d’expérience dans les affaires internationales et le niveau d’internationalisation de l’entreprise (appartenance au groupe ‘fortement international’). Ce groupe se différencie par une ‘expérience dans les affaires internationales’ plus importante que le premier. De manière inattendue, les scores des variables ‘expérience de direction’ et ‘compétences marketing’ sont négatifs. Ces résultats invalident nos propositions 2 et 3 qui indiquent que l’expérience de direction et les compétences marketing expliquent positivement le niveau d’internationalisation. Un fort niveau d’expérience dans ces deux domaines permet de prédire l’appartenance au groupe 1, c’est-à-dire les entreprises dépendant majoritairement de leur marché domestique. Les entrepreneurs qui se sont écartés de leur marché domestique et qui ont suivi de façon prépondérante la voie internationale sont moins expérimentés dans ces deux domaines de façon significative. Ce résultat peut s’expliquer par le fait que les personnes ayant occupé des fonctions purement de direction ou de marketing n’ont pas été confrontés aux marchés étrangers et aux problématiques internationales directement. Elles n’ont pas l’expérience de terrain d’un responsable export ou d’un chef de zone. Or l’international demande un apprentissage récursif et progressif (Johanson et Vahlne, 1977, 1990) qui n’existe ni au niveau organisationnel, ni à celui individuel dans les entreprises du groupe 1.

Les résultats montrent tout d’abord que toutes les ENI n’ont pas le même comportement à l’international. L’expérience passée de l’entrepreneur (dans les affaires internationales, de direction et au niveau marketing connaissances techniques du secteur) permet d’expliquer et de distinguer le niveau d’internationalisation des entreprises dont l’activité dépend majoritairement des marchés étrangers. Ce résultat est à rapprocher, sur le plan théorique, des analyses de McDougall et al. (1994) et Madsen et Servais (1997) et sur le plan empirique de McDougall et al. (2003) car il met en avant l’expérience passée du secteur et, en particulier, celle dans les affaires internationales pour expliquer les développements à l’étranger des jeunes entreprises. Même si toutes les entreprises de notre échantillon sont internationalisées six ans ou moins après la création, certaines sont beaucoup plus internationalisées que d’autres. Un élément explicatif de cette différence tient à l’expérience acquise précédemment à la création dans les affaires internationales. Par ailleurs, des entrepreneurs même expérimentés (dans le management ou le marketing) sont pas forcément les compétences nécessaires pour orienter fortement leur entreprise à l’international et ne plus être pris totalement par le phénomène de path-dependancy du marché domestique.

Cependant, notre travail est à analyser aux vues de certaines limites. Tout d’abord, nous nous basons essentiellement sur le jugement des entrepreneurs. Nous avons une approche multi-activité au niveau régional. Nous ne pouvons donc pas généraliser au niveau national, d’autant plus que notre échantillon est de petite taille. Nous nous focalisons uniquement sur l’entrepreneur et non sur l’équipe entrepreneuriale. Nous évaluons le niveau d’internationalisation seulement par le niveau de ventes à l’international. D’autres critères comme les zones géographiques ou les modes d’entrée pourraient être pris en compte.

D’un point de vue managériale, nos résultats montrent qu’il est important d’évaluer s’il existe chez les jeunes entreprises qui souhaitent s’internationaliser l’expérience et les compétences nécessaires pour se développer de manière significative sur les marchés étrangers. Ils viennent

conforter les développement théorique relatif à l'expérience de l'entrepreneur d'Oviatt et McDougall (1994) dans leur article fondateur du champ de l'entrepreneuriat international.

BIBLIOGRAPHIE

- ANDERSEN O. (1993), On the internationalization process of firms : a critical analysis, *Journal of International Business Studies*, vol. 24, n° 2, p. 209-231
- AUTIO E., SAPIENZA K.J. & ALMEIDA J.G. (2000), Effects of age at entry, knowledge intensity, and imitability on international growth, *Academy of Management Journal*, vol. 43, n° 5, p. 909-924
- AUTIO E. (2005), Creative tension : the significance of Ben Oviatt's and Patricia McDougall's article 'toward a theory of international new ventures', *Journal of International Business Studies*, vol. 36, n° 1, p. 9-19
- BELL J. & YOUNG S. (1998), Towards an integrative framework of the internationalization of the firm, dans G. Hooley, R. Loveridge & D. Wilson (Eds), *Internationalisation : process, context and markets*, London : MacMillan, p. 5-28
- BELL J., McNAUGHTON R., YOUNG S. et CRICK D. (2003), Towards an Integrative Model of Small Firm Internationalization, *Journal of International Entrepreneurship*, vol. 1, p. 339-362
- BLOODGOOD J.M., SAPIENZA H.J. & ALMEIDA J.G. (1996), The internationalization of new high-potential U.S. ventures : antecedents and outcomes, *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 20, n° 4, p. 61-75
- CHETTY S. et CAMPBELL-HUNT C. (2004), A strategic approach to internationalization : a traditional versus a "Born-global" approach, *Journal of International Marketing*, vol. 12, n°1, p. 57-81
- ERIKSSON K., MAJKGARD A., & DEO SHARMA D. (2000), Path dependence and knowledge development in the internationalization process, *Management International Review*, 40(4): 307-328
- IBEH K., & YOUNG S. (2001), Exporting as an entrepreneurial act: An empirical study of Nigerian firms, *European Journal of Marketing*, 35(5/6): 566-586.
- JOHANSON J. & VAHLNE J.-E. (1977), The internationalization process of the firm – a model of knowledge development and increasing foreign commitments, *Journal of Business Studies*, vol. 8, n° 1, p. 23-32
- JOHANSON J. & VAHLNE J.-E. (1990), The mechanism of internationalization, *International Marketing Review*, vol. 7, n° 4, p. 11-24
- JONES M.V. (1999), The internationalization of small high-technology firms, *Journal of International Marketing*, vol. 7, n° 4, p. 15-41
- JONES M.V. & COVIELLO N.E. (2005), Internationalisation : conceptualising an entrepreneurial process of behaviour in time, *Journal of International Business Studies*, vol. 36, p. 284-303
- JONES M.V. et DIMITRATOS, P. (2003), Editorial introduction. Creativity process, and time : the antithesis of « instant international, *Journal of International Entrepreneurship*, vol. 1, n° 12, p. 159-162
- KNIGHT G. & CAVUSGIL T.S. (2004), Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm, *Journal of International Business Studies*, vol. 35, p. 124-141

- KUNDU S. K., & KATZ J. (2003), Born-international SMEs: Bi-level impacts of resources and intentions, *Small Business Economics*, 20, 25–47.
- MADSEN T.K. & SERVAIS P. (1997), The internationalisation of born globals : an evolutionary process ?, *International Business Review*, vol. 6, n° 6, p. 561-583
- MANALOVA, T. S., BRUSCH, C. G., EDELMAL, L. F., & GREENE, P. G. (2002), Internationalisation of small firms, *International Small Business Journal*, 20(1): 9–31
- 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*, vol. 9, p.469-87
- McDOUGALL P.P., OVIATT B.M. & SHRADER R.C. (2003), A comparison of international and domestic new ventures, *Journal of International Entrepreneurship*, vol. 1, n° 1, p. 59-82
- McKINSEY & CO. (1993), *Emerging exporters : Australia's high value-added manufacturing exporters*, Melbourne, Australian Manufacturing Council
- MITCHELL O. & BRADLEY M.F. (1986), Export commitment in the firm – strategic or opportunistic behaviour, IBAR, *Journal of Irish Business and Administrative Research*, vol. 8, n° 2, p. 12-19
- MOEN O. (2002), The born globals : a new generation of small European exporters, *International Marketing Review*, vol. 19, n° 2, p. 156-175
- OVIATT B.M. & McDOUGALL P.P. (1994), Toward a theory of international new ventures, *Journal of International Business Studies*, vol. 24, p. 45-64
- OVIATT B.M. & McDOUGALL P.P. (2005), The internationalization of entrepreneurship, *Journal of International Business Studies*, vol. 36, n° 1, p. 2-8
- REUBER A.R. & FISCHER E. (1997), The influence of the management team's international experience on the internationalization behaviors of Smes, *Journal of International Business Studies*, vol. 28, n° 4, p. 807-825
- RIALP A., RIALP J. et KNIGHT G.A. (2005), The phenomenon of early internationalizing firms : what do we know after a decade (1993-2002) of scientific inquiry ?, *International Business Review*, vol. 14, n° ?, p. 147-166
- ROYER I. & ZARLOWSKI P. (1999), « Le design de la recherche », in Thiétart R.A. et al., *Méthodes de recherche en Management*, Paris, Dunod, p.139-168
- SAPIENZA H.J., AUTIO E., GEORGE G. & ZAHRA S.A (2006), A capabilities perspective on the effects of early internationalization on firm survival and growth, *Academy of Management Review*, vol. 31, n° 4, p. 914-933
- SERVAIS P. & RASMUSSEN E.S. (2000), Different types of international new ventures, *Academy of International Business*, conférence annuelle, Novembre, Phoenix, p. 1-27
- SHRADER R.C., OBIATT B.M. & McDOUGALL P.P. (2000), How new ventures exploit trade-offs among international risk factors : lessons ofr the accelerated internationalization of the 21st century, *Academy of Management Journal*, vol. 43, n° 6, p. 1226-1247
- WEERAWARDENA J., MORT G.S., LIESCH P.W. et KNIGHT G (2007), Conceptualizing Accelerated Internationalization in the Born Global Firm : A dynamic Capabilities Perspective, *Journal of World Business*, n° 42, p. 294-306
- ZAHRA S.A. (2005), A theory of international new ventures : a decade of research, *Journal of International Business Studies*, vol. 36, p. 20-28