

La rapidité et la précocité de l'internationalisation des EIRP : approche par le *Business Model*

Vinciane Servantie
IRGO – Membre de l'équipe de recherche Entrepreneuriat
Doctorante Université Montesquieu- Bordeaux IV,
Pôle Universitaire de Sciences de Gestion
35, avenue Abadie
33072 BORDEAUX, FRANCE
tél. 33(0)5 56 00 96 64

Facultad de Administración - Universidad de Los Andes
Bogota, Colombie
vis@adm.uniandes.edu.co

Résumé :

Le phénomène croissant des entreprises à internationalisation rapide et précoce (EIRP) a attiré l'attention des chercheurs en sciences de gestion et des pouvoirs publics depuis le début des années 90.

Nous avons relevé à plusieurs reprises dans la littérature que la réussite des entreprises à internationalisation rapide et précoce serait étroitement liée à la définition de leur modèle d'affaire (mieux défini dès le départ, le cœur de l'affaire est innovant, l'organisation des ressources est efficace, la sélection et l'établissement de partenariats sont rigoureux...). En outre, le lien existant entre les EIRP et le réseau est largement développé dans la littérature spécialisée. De nombreux auteurs suggèrent que la perspective des réseaux pourrait expliquer, au moins en partie, la vitesse et la précocité de l'internationalisation des EIRP. Par ailleurs, le réseau est une composante importante dans la conception du *Business Model*.

L'objectif de cette étude est de présenter la pertinence théorique de *Business Model* (BM) comme outil de lecture pour analyser et comprendre la rapidité et la précocité de l'internationalisation des EIRP et de le tester sur un cas pilote.

Thèmes de la communication : 24 (entrepreneuriat international), 11, 12

Introduction

Le phénomène des Entreprises à Internationalisation Rapide et Précoce (EIRP) – « entreprises dont on peut observer plus tôt que d'ordinaire une capacité à développer et coordonner des liens réguliers avec l'étranger (par exemple, efforts de ventes, investissements) » (Servantie, 2008, p.15) – a suscité un intérêt auprès des pouvoirs publics et des chercheurs en sciences de gestion depuis le début des années 90. En effet, la proportion croissante et non négligeable de ce type d'entreprises présente un impact économique certain sur la croissance générale des exportations des petites entreprises (Rennie, 1993 ; Cavusgil, 1994).

Porter une attention particulière à la rapidité et la précocité de l'internationalisation des EIRP, dont le processus de développement est souvent considéré comme exemplaire, présente un double intérêt. D'une part, pour la recherche sur l'internationalisation des entreprises dans la mesure où leur processus de développement remet en cause l'universalité des modèles traditionnels d'internationalisation par étape des PME (voir par exemple Johanson et Vahlne, 1977 ou Bilkey et Tesar, 1977). En effet, très tôt dans leur existence, elles présentent un développement rapide à l'international, c'est-à-dire sans passer par une phase de consolidation de leurs activités dans un environnement local. D'autre part, pour la recherche en entrepreneuriat, car l'impulsion de l'organisation à l'international, dès sa naissance ou presque, bouscule les croyances selon lesquelles les choix stratégiques des petites entreprises sont limités par leurs ressources restreintes. Il en découle que le phénomène de l'internationalisation rapide et précoce se trouve à l'intersection de deux champs de recherche, l'internationalisation des entreprises et l'entrepreneuriat et que, malgré la multiplication du nombre de travaux de recherche sur le phénomène au cours de la dernière décennie, les résultats sont encore fragmentés et n'ont pas encore abouti à un cadre théorique cohésif.

L'objectif de cette étude est de présenter la pertinence théorique de *Business Model* (BM) comme outil de lecture pour analyser et comprendre la rapidité et la précocité de l'internationalisation des EIRP et de le tester sur un cas pilote.

Dans une première partie, nous procédons à une analyse des résultats de la littérature sur les EIRP qui permettent d'établir un lien entre le phénomène et la notion de BM. Nous mobilisons la littérature sur les réseaux pour souligner la pertinence de cette perspective dans la compréhension de la vitesse de l'internationalisation. Nous concluons sur la pertinence de la mobilisation du BM comme outil de lecture pour guider l'exploration du phénomène dans son ensemble. Dans une deuxième partie, nous présentons les résultats préliminaires de l'expérimentation de cet outil sur un cas pilote. Une discussion des résultats et des propositions suivent et le papier conclut sur les contributions et limitations de l'étude.

1. Cadre conceptuel

1.1. Les indices concernant le *Business Model* dans la littérature sur les EIRP

L'intérêt de prendre en considération le *Business Model* (BM) pour comprendre certains aspects de l'internationalisation rapide et précoce a été souligné dans la littérature sur les EIRP (Nummela et al., 2004). Il s'agit d'une conception moderne de l'entreprise qui consiste en « la représentation d'une affaire exprimant comment la valeur est générée, rémunérée et partagée » (Jouison et Verstraete, 2008). Elle identifie quels sont les acteurs qui participent à son développement, quelle est la valeur qu'ils perçoivent et quelles sont les ressources qu'ils apportent en échange. Dans leur proposition théorique, Jouison et Verstraete (2008) présentent le BM comme une convention d'affaire « à laquelle l'entrepreneur doit faire adhérer des partenaires (organismes, institutions ou individus) possédant les diverses ressources nécessaires ou utiles au projet. (...) Le BM évolue au fur et à mesure des interactions de l'entrepreneur avec les détenteurs de ressources puis, plus tard, de l'entreprise avec les parties prenantes » (p.4). Ce sont les conventions qui existent au sein du secteur d'activité et celles que l'entrepreneur établit directement avec les parties prenantes qui

régissent les relations entre les différents acteurs et qui poussent les parties prenantes à adhérer au projet lorsque celles-ci sont partagées.

Malgré le nombre croissant de recherches relatives au modèle d'affaire, à notre connaissance, aucune recherche n'a encore mis en relation ce concept avec le phénomène de l'internationalisation rapide et précoce. Ceci est étonnant, si nous prenons en considération que les principaux résultats qui ressortent de la littérature sur les EIRP rejoignent les dimensions soulevées par la notion de BM. En effet, parmi les caractéristiques propres aux EIRP, nous soulignons les aspects suivants : les EIRP sont le résultat de la rencontre entre l'identification d'une opportunité et la réponse à la déficience dans le marché international (Oviatt et McDougall, 1994). Leur offre de produits apporte une valeur ajoutée substantielle (Knight et Cavusgil, 1996). Elles ont peu de ressources pour entreprendre leur développement international, mais celles-ci sont uniques (Oviatt et McDougall, 1994) et le succès de leur activité à l'international est étroitement lié à l'efficacité avec laquelle les dirigeants les répartissent dans leur modèle d'affaire (Roberts et Senturia, 1996). En outre, elles travaillent au milieu d'un grand nombre de réseaux et de relations. Elles ont un solide réseau d'affaire international (Oviatt et McDougall, 1995) sur lequel repose leur développement et avec lequel elles construisent une structure de fonctionnement hybride (McDougall et al., 1994 ; Madsen et Servais, 1997) qui, par un jeu d'alliances stratégiques, représente un palliatif à l'absence de ressources et leur donne un impact plus important (Preece et al., 1999). Si l'orientation globale de l'entrepreneur (Oviatt et McDougall, 1994 ; Moen, 2002 ; Johnson, 2004) est un facteur important qui explique le phénomène de l'internationalisation rapide et précoce, les résultats ont montré que l'internationalisation n'était pas un objectif stratégique pour le fondateur pendant le processus de fondation, mais quelque chose de nécessaire s'il voulait créer cette entreprise ou une similaire (Rasmussen et al., 2001). Cet argument rejoint Coviello et Munro (1995) pour qui l'effort d'internationalisation dépend de l'intérêt des autres joueurs du réseau de relations.

Le besoin de recherche sur la compréhension de la rapidité et la précocité de l'internationalisation des EIRP se fait toujours sentir dans la littérature. Rasmussen et Madsen (2002) soulignaient trois intérêts majeurs : premièrement, toutes les avancées sont utiles pour aider les entrepreneurs à gérer une internationalisation rapide et précoce ; deuxièmement, cela permet d'apporter à la connaissance pour la mise en place de programmes d'aide à l'internationalisation ; troisièmement, il est nécessaire de développer un cadre théorique pour comprendre l'internationalisation de l'entreprise, puisque les théories existantes sont à revoir à la lumière de ce phénomène. Ce dernier argument rejoint le point de vue de plusieurs auteurs (Knight et Cavusgil, 1996 ; Madsen et Servais, 1997 ; Coviello et McAuley, 1999 ; Rasmussen et Madsen, 2002 ; Zahra et George, 2002 ; Young et al., 2003).

L'idée de précocité implique l'analyse approfondie de ce qui se passe lors du processus entrepreneurial de conception de l'entreprise. Or, si on reprend la modélisation du processus entrepreneurial développé par Verstraete et Saporta (2006) (figure 1), la définition du modèle d'affaire est une étape qui intervient après la formalisation de l'idée et la rencontre de l'opportunité et avant la définition de la vision stratégique. Or, si certains aspects de chacune de ces trois étapes ont été identifiés dans la littérature comme caractéristiques des EIRP et comme ayant un rôle important dans le phénomène, la notion de BM a été omise. Pourtant, il existe des prémices dans la littérature qui laissent percevoir que quelque chose se passe au moment de la conception : une internationalisation précoce est liée aux conditions de l'industrie et aux ressources dont dispose l'entreprise au moment de sa création ou peu de temps après (Bloodgood et al., 1996) ; le comportement de l'entreprise peu après sa création influence en grande partie l'engagement futur dans une activité internationale (Moen et Servais, 2002) ; l'internationalisation de l'entreprise dans l'étape de commercialisation et de croissance dépend des liens établis par l'entreprise lors de la phase de conception ou même

avant (Coviello, 2006) ; et, lorsque le BM de l'entreprise est plutôt bien défini, l'entreprise a plus facilement accès à des partenaires (Nummela et al., 2004). La notion de BM prend alors un double intérêt dans l'étude du phénomène de l'internationalisation rapide et précoce : d'une part, elle apporte une nouvelle perspective théorique pour comprendre l'internationalisation rapide et précoce des entreprises et, d'autre part, elle devient un outil d'analyse pour explorer le phénomène entrepreneurial qui opère au moment de la conception de l'EIRP.

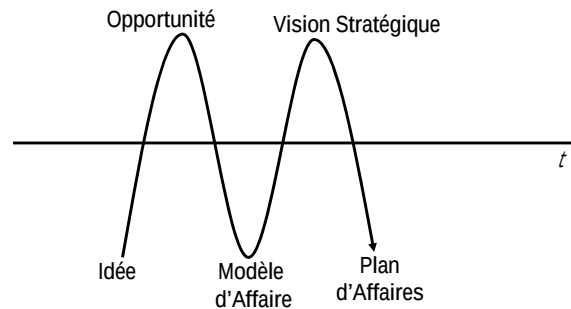


Figure 1 – Le processus entrepreneurial (Verstraete et Saporta, 2006)

1.2. La pertinence du réseau face au phénomène des EIRP.

Puisque la précocité et la rapidité de l'internationalisation sont les variables dépendantes, il est nécessaire de regarder la recherche sur les réseaux qui éclaire ces deux notions. En effet, nous avons vu dans la partie précédente qu'il n'était pas déraisonnable de supposer qu'il existe un lien entre le BM et l'internationalisation rapide et précoce des entreprises et, en outre, que l'analyse du BM permet d'explorer ce qui se passe au moment de la conception de l'entreprise et donc d'éclairer la notion de précocité. Il reste à éclairer la notion de rapidité. A cet effet, la perspective des réseaux nous semble la plus appropriée et ce pour plusieurs raisons. D'une part, cette perspective a amplement été mobilisée dans la littérature sur les EIRP pour expliquer la vitesse d'internationalisation (Jolly et al, 1992 ; Bell, 1995 ; Coviello et Munro, 1995 ; Madsen et Servais, 1997 ; Coviello et McAuley, 1999 ; Arenius, 2002 ; Andersson et Wictor, 2003 ; Young et al., 2003 ; Zahra et al. 2003 ; Sharma et Blomstermo, 2003 ; Johnson, 2004 ; Loane et al., 2004 ; Gabrielsson, 2005 ; Jones et Coviello, 2005 ; entre autres). Elle a même été considérée comme une approche méritoire pour expliquer le phénomène des EIRP (Madsen et Servais, 1997). D'autre part, l'implication du réseau dans le développement de l'entreprise est une des dimensions intrinsèques du modèle d'affaire des entreprises (Jouison et Verstraete, 2008).

Les marchés sont perçus comme des systèmes de relations entre plusieurs acteurs engagés dans la production, distribution et utilisation de certains biens et services (Coviello et Munro, 1995). Ces acteurs (fournisseurs, clients, concurrence, organismes d'aide publics et privés...), bien que juridiquement distincts, ne sont pas autonomes. Des relations plus ou moins fortes basées sur « la continuité, la complexité, les adaptations réciproques et le développement de liens sociaux en vue de la réalisation d'un projet commun » (Lecocq, 2003, p.108) les unissent les uns aux autres par des liens d'interdépendances, et conforment un réseau dit interorganisationnel. Concernant le phénomène des EIRP, il a été démontré que les relations de réseau ont un impact sur le développement de nouveaux marchés et les activités relatives au marketing (Coviello et Munro, 1995) et qu'il est important qu'elles aient dès le départ une relation de réseau avec des entreprises internationales (Sharma et Blomstermo, 2003).

Oviatt et McDougall (2005) présentent le réseau comme l'une des forces modératrices les plus déterminantes de la vitesse d'internationalisation. La taille du réseau est associée à une plus grande vitesse d'internationalisation. La force d'un lien, indiquée par la fréquence des

contacts entre les acteurs¹, reflète le niveau d'échange établi entre deux organisations. Des liens forts unissent les organisations qui sont en étroite collaboration et les liens faibles relient généralement deux réseaux entre eux. Les liens forts du réseau, moins nombreux, mais plus durables sont créateurs de confiance et d'alliances et les liens faibles (avec clients, fournisseurs...), sont plus nombreux, moins solides mais source d'information et de savoir-faire. Ces liens sont moins coûteux à entretenir, ils permettent d'accumuler des connaissances (Sharma et Blomstermo, 2003) et sont source d'opportunités nouvelles. En outre, ils permettent d'étendre son réseau.

La nature du lien permet de définir les frontières du réseau (Lemieux, 1999). Les conclusions de Jones (1999) suggèrent qu'il existe une relation entre le choix des liens utilisés par les EIRP et l'intensité et la rapidité de leur activité à l'international. Les entreprises les plus rapides ont tendance à établir des liens plus complexes à l'international, avec des engagements mutuels. La nature des liens permet aussi de faire la différence entre le réseau social et le réseau d'affaire.

« La notion de connexion est essentielle pour la bonne compréhension des réseaux » (Lemieux, 1999, p.125). Elles sont les canaux de circulation entre les acteurs et se matérialisent par des flux de ressources, de pouvoir et d'information. La variété et la densité des connexions renseignent sur la configuration d'un réseau et la manière dont se produisent les échanges (économiques, information, conseil, amitié...). Le réseau est à la fois une source de ressources et une ressource en soi, connue comme le capital social². Ainsi, plus la densité et la variété des connexions sont élevées, plus l'entreprise peut accéder à de l'information et des ressources, et plus son capital social est élevé (Borgatti et al., 1998 cité par Coviello, 2006). En revanche, on peut aussi considérer qu'une densité faible des connexions octroie une position dominante à certaines entreprises dont la position au sein du réseau leur permet de contrôler et restreindre la circulation de ressources. Cette position privilégiée au sein du réseau est source d'avantage compétitif et de capital social pour l'entreprise. La théorie des trous structuraux permet d'appréhender cette situation (Degenne et Forsé, 1994). Les résultats de Coviello (2006) suggèrent trois phénomènes dans le développement des EIRP qui augmentent son capital social : (1) lorsque l'entreprise passe de la phase de conception à celle de croissance et d'internationalisation, la taille du réseau croît et la densité du réseau décroît, ainsi, le capital social augmente ; (2) parallèlement, au fur et à mesure que la taille du réseau croît, les contraintes décroissent et le capital social augmente ; (3) avec l'évolution, le niveau de proximité avec les acteurs va augmenter et l'EIRP devient aussi de plus en plus centrale au sein de son réseau, elle devient un pont entre les acteurs, son capital social augmente. En outre, les résultats d'Arenius (2002) montrent que, dans le cadre des EIRP, le capital social semble avoir un impact sur le processus d'internationalisation en terme de vitesse, étendue de la diversification, choix des marchés, choix du mode d'entrée et croissance internationale. De plus, le capital social a un effet modérateur sur l'effet négatif de la distance psychique dans le choix des marchés et la vitesse de pénétration (Arenius, 2005) et, dans les marchés où l'EIRP a un niveau de capital social international élevé, la vitesse de pénétration du marché est plus grande que celle des marchés où elle a un capital social moins important (Arenius, 2005). Ces

¹ Granovetter (1973), cité par Degenne et Forsé (1994) classe les liens interpersonnels en fonction de leur « force » sur la base de quatre critères : (1) la durée de la relation (ancienneté et temps passé ensemble), (2) intensité émotionnelle, (3) intimité et (4) services réciproques que se rendent les partenaires. Degenne et Forsé rajoutent un cinquième critère, la pluralité des contenus de l'échange (p.128).

² Nahapiet et Ghoshal (1998) définissent le capital social comme « la somme des ressources actuelles et potentielles engagées dans, disponible par ou dérivées du réseau de relations possédées par un individu ou une unité sociale ». Nous lisons dans l'original : "...the sum of the actual and potential resources embedded within, available through, and derived from the network of relationships possessed by an individual or social unit" (p.243).

arguments confirment l'importance du rôle des connexions du réseau dans l'explication de la vitesse d'internationalisation des EIRP.

La nature des ressources apportées par les différents acteurs dans la relation d'échange permet de classer différents types de connexions établies. Les alliances et les partenariats jouent un rôle important dans le développement et le fonctionnement des EIRP. En effet, les alliances permettent d'apporter un palliatif au manque de ressources (McDougall et al., 1994), elles démultiplient les capacités d'action des EIRP avec une structure petite et flexible et permettent de réduire les risques liés à une internationalisation précoce (Freeman et al., 2006). Face à d'autres entreprises exportatrices, les EIRP reposent plus souvent sur des compétences d'autres entreprises, notamment dans le développement de leurs canaux de distribution (relations proches, partenaires de réseaux, joint ventures...) (Madsen et Servais, 1997). La mise en place de solides partenariats avec d'importants clients et fournisseurs leur permet d'atteindre des économies d'échelle, d'être orienté à la croissance et d'avoir accès à des connaissances pour le développement de nouveaux produits (Freeman et al., 2006). En outre, le suivi de clients à l'international explique, dans de nombreux cas, l'impulsion d'une internationalisation rapide et précoce. Dans le cas des EIRP, il semble que de nombreuses décisions se prennent conjointement avec les partenaires du réseau, y compris les aspects techniques, les décisions de modification du produit ou le choix du mode d'entrée (Coviello et Munro, 1995). Finalement, contrairement aux attentes, les entreprises qui s'internationalisaient plus vite n'ont pas nécessairement plus de partenaires que celles qui s'internationalisaient plus lentement (Nummela et al., 2004).

Les réseaux sont dynamiques et en perpétuelle évolution. La dynamique de leur structure peut être appréhendée en plaçant sa naissance et sa construction sur un continuum en trois temps : le réseau naturel, puis le réseau politique et finalement le réseau stratégique (Desreumaux, 2001, cité par Lecocq, 2003, p.77) (voir figure 1).

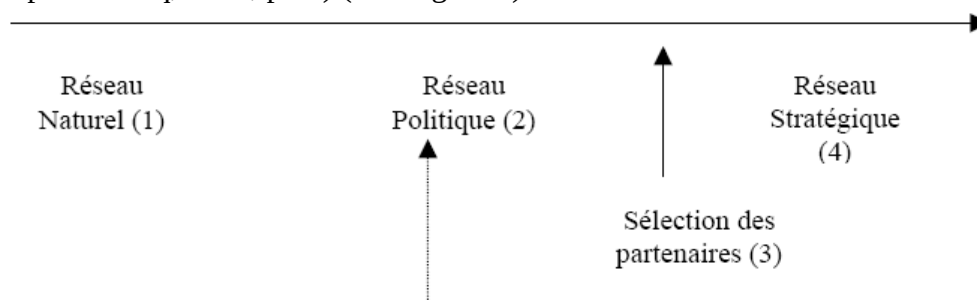


Figure 2 – L'évolution du réseau selon un continuum

Au départ, la firme possède un réseau naturel qui est « constitué par l'ensemble des 'partenaires' potentiels ou réels au moment de la création de l'entreprise. Il s'agit des organisations qui environnent l'entreprise et son créateur. Ce dernier développe des relations avec ces organisations afin d'acquérir les ressources nécessaires à son activité » (Lecocq, 2003, p.77). L'interaction entraîne une meilleure connaissance des partenaires (Johanson et Mattsson, 1988). Pour Johanson et Vahlne (2003), la relation avec un partenaire, que ce soit un client ou un fournisseur est aussi un cercle vertueux d'apprentissage. Tout d'abord, parce que les partenaires apprennent à se connaître et à coordonner leurs activités, leur productivité conjointe s'en retrouve fortifiée. Cela les encourage à consolider leurs liens d'autant plus. Ensuite, parce que l'apprentissage qui ressort de cette relation permet à l'entreprise de développer des capacités qui vont l'emmener à développer des partenariats avec des entreprises ayant des caractéristiques similaires (taille, technologie, culture, manière de fonctionner). Cette logique rejoint les résultats de Nummela et al. (2004) qui ont trouvé que les partenaires des EIRP ne sont pas complémentaires et offrent des compétences qui sont similaires jusqu'à un certain degré à ceux de l'entreprise. D'autre part, en interagissant dans

une relation, le partenaire apprend à coordonner des activités avec d'autres contacts. Ceci permet de développer un réseau où toutes les entreprises sont connectées les unes aux autres. En conséquence, l'expérience d'une relation de réseau apprend à l'entreprise à développer un véritable réseau.

Dans un deuxième temps, le réseau devient politique. Chacun ou presque ayant pris conscience de l'intérêt de certaines relations, un jeu d'établissement des relations de pouvoir se met alors en place pour positionner les acteurs les uns par rapport aux autres. Dans le cas des EIRP, il semble que les sources de pouvoir au sein du réseau reposent davantage sur la technologie ou l'expertise que sur la réputation dont l'effet a résulté faible pour Coviello (2006).

« Evidemment, les organisations du réseau naturel peuvent ne pas détenir les ressources nécessaires à l'ensemble des projets des firmes et certaines peuvent chercher à sélectionner des partenaires à l'extérieur de celui-ci. Dans tous les cas, on peut retenir que le réseau devient stratégique (ou en tous cas mérite d'être appelé comme tel) lorsque les acteurs ont réciproquement et collectivement pris conscience des relations particulières qu'ils entretiennent entre eux, permettant ainsi une action collective » (Lecocq, 2003, p.78). L'équilibre ainsi établi n'est que temporaire, le réseau est en perpétuelle évolution. Les membres d'un réseau doivent en permanence se repositionner au sein du réseau face à l'arrivée de nouveaux entrants. Finalement, sortir d'un réseau passe aussi par le passage de barrières de sortie qui dépendront de la nature des liens (juridiques, techniques, savoir-faire, économique). En conséquence, les réseaux font partie intégrante des options stratégiques des entreprises. L'entrée ou la construction d'un réseau relève d'un choix stratégique, qui demande du temps et des ressources. Cette séquence de développement du réseau est évidemment à relativiser dans la mesure où les résultats sur les EIRP ont démontré qu'il n'existe pas une séquence typique de développement des liens à l'international (Jones, 1999). Le développement de chaque réseau d'entreprise est idiosyncrasique d'une entreprise à l'autre au fur et à mesure de son évolution, reflétant la stratégie et la taille du réseau initial de l'entreprise. (Coviello et Cox, 2006). Le réseau de chaque firme est unique ce qui le rend difficile à imiter.

Selon les termes de Degenne et Forsé (1994), « l'analyse du réseau n'est pas une fin en soi, elle est le moyen d'une analyse structurale dont le but est de montrer en quoi la forme du réseau est explicative des phénomènes analysés » (p.8). Pour reprendre les termes de Coviello et Munro (1995), la théorie des réseaux offre une riche perspective pour comprendre comment et pourquoi les comportements de développement international des EIRP se produisent. En particulier, elle semble apporter de nombreux éléments permettant d'expliquer la vitesse d'internationalisation des EIRP. Nous avons trouvé dans la littérature sur les EIRP de nombreux indices venant soutenir cette supposition, cependant, si la pertinence de la perspective par les réseaux a été abondamment soulignée, l'analyse du réseau en soi pour comprendre la vitesse d'internationalisation n'a pas encore été explorée.

1.3. La pertinence du BM comme outil de lecture des EIRP.

Les arguments développés montrent que la compréhension de la rapidité et la précocité de l'internationalisation des EIRP peuvent être explorées par la complémentarité entre d'une part, la conception de BM et d'autre part la perspective des réseaux. Or, non seulement ces deux approches se complètent pour expliquer le phénomène mais en plus elles sont étroitement liées. En effet, Jouison et Verstraete (2008) ont développé un instrument permettant d'aider à la conception du BM qui, en partant de l'identification des besoins du projet, permet l'identification des possesseurs de ressources, la compréhension de leurs attentes et de leur pouvoir, ainsi que l'anticipation de leur attitude. Au-delà de la visualisation

du réseau d'affaire de l'entreprise, cet exercice permet d'incorporer l'essentiel pour comprendre la convention impliquant un réseau de représentations partagées d'une affaire.

Il en résulte que non seulement l'analyse du BM est un outil à exploiter pour étudier la précocité de l'internationalisation des EIRP mais en plus, il permet de visualiser le réseau de l'entreprise qui, comme nous l'avons vu, est une piste pertinente de compréhension de la vitesse d'internationalisation.

En synthèse, la mobilisation du BM pour comprendre l'internationalisation rapide et précoce des EIRP est pertinente pour plusieurs raisons : premièrement, les dimensions soulevées par le BM (ressources, valeur dégagée, compétences, parties prenantes...) permettent d'examiner conjointement les caractéristiques propres aux EIRP soulevées dans la littérature.

Deuxièmement, le BM apparaît initialement dans l'entreprise au moment de sa conception et devient un outil de lecture pour explorer cette phase dont certaines circonstances sont déterminantes du développement précoce de l'entreprise à l'international tel que cela a été souligné dans la littérature.

Troisièmement, le BM est un outil de lecture et représentation du réseau d'affaire à exploiter, et ce d'autant plus que la pertinence réseau pour comprendre la vitesse de l'internationalisation a été amplement abordée dans la littérature.

Finalement, tel que nous l'avons énoncé initialement, le BM n'a pas encore été exploité en tant qu'outil de lecture du phénomène de l'internationalisation rapide et précoce.

Nous présentons dans les sections suivantes les résultats de l'expérimentation de l'utilisation du BM comme outil de lecture pour la compréhension de l'internationalisation rapide et précoce sur un cas pilote d'EIRP.

2. L'exploration sur le terrain

2.1. La méthode de recherche

Notre objectif étant d'explorer la pertinence théorique du BM comme outil de lecture pour analyser et comprendre la rapidité et la précocité de l'internationalisation des EIRP, après avoir fait une revue de la littérature existante permettant de soutenir cette approche, nous avons fait le choix de tester la validité de cette proposition sur un cas pilote. Une approche par le cas unique, qui illustre les traits particuliers des EIRP, permet d'appréhender la complexité du phénomène tout en apportant une nouvelle perspective d'analyse qui n'a pas encore été explorée dans la littérature (Yin, 1990), celle du BM.

A cet effet, nous avons contacté plusieurs entreprises identifiées par l'Incubateur Régional d'Aquitaine (IRA) comme répondant à un profil d'activité internationale peu de temps après leur création et sélectionné celle qui nous paraissait la plus représentative du phénomène de l'internationalisation rapide et précoce. Nous développons sa description dans la section 2.2.1. Les données ont été collectées selon la méthode de l'approche biographique qui nous semblait la plus adaptée à notre besoin. Pailot (2003) la décrit comme « une stratégie de recherche qui permet de décrire, comprendre et analyser 'l'agir en situation', de saisir les articulations entre les phénomènes objectifs, les déterminations inconscientes et l'expérience subjective dans une forme d'intelligibilité historique où 'on examine les rapports entre la vie, dans toute son épaisseur existentielle, et ce qu'un individu peut en dire dans un récit' » (p.19).

Cette approche nous offre un cadre méthodologique et épistémologique qui permet de cerner l'influence de certains éléments de l'histoire de vie des entrepreneurs EIRP, en particulier comment ils ont fait appel à l'exercice de conviction pour impliquer les détenteurs de ressources dans leur affaire. Pour cette étude, nous avons réalisé avec l'entrepreneur trois entretiens d'une durée approximative d'une heure qui ont été enregistrés et entièrement retranscrits. Les entretiens ont été guidés par la liste de questions proposées par Jouison et Verstraete (2008) pour aider à la conception du BM. Afin de préparer l'analyse, nous avons organisé l'information dans un tableau dit « de représentation du réseau d'affaire » qui permet

de visualiser les besoins en ressources, les parties prenantes et les jeux d'intérêts autour du BM (annexe).

2.2. Les résultats

2.2.1. Le profil du cas

Une entreprise du secteur de la chimie a été sélectionnée pour le cas pilote. L'entreprise, appelée MOLRAR, est une EIRP car, ayant commencé à se mettre en place en Janvier 2004, ses premiers clients en provenance des plusieurs continents sont arrivés avant même la création officielle de l'entreprise en Février 2005. Puis, suite à un débordement de la demande face à la capacité de réponse de l'entreprise, en Avril 2005, l'entrepreneur a dû faire appel à des prestataires internationaux, ne trouvant pas un écho positif à ses besoins dans l'environnement national.

Elle est née de l'identification d'un besoin par l'entrepreneur (M. Chimie, titulaire d'un doctorat de chimie en synthèse organique) au cours de ses 14 années d'expériences en entreprise en tant que chercheur dans l'industrie pharmaceutique. En effet, il était confronté au problème de la mise au point de molécules d'intérêt pharmaceutique dont la synthèse fait appel à l'utilisation de molécules intermédiaires dont l'obtention peut s'avérer être grande consommatrice de temps, un actif précieux pour les entreprises. Ainsi, il est parfois plus rentable d'acquérir ces molécules intermédiaires directement sur le marché. Or, souvent, les chercheurs se retrouvent confronté au problème que ces intermédiaires, dits molécules rares, ne soient pas commercialisés parce que les quantités nécessaires pour une recherche en laboratoire sont trop faibles pour que leur fabrication, considérée coûteuse, soit attractive pour les prestataires existants sur le marché.

M. Chimie décide d'exploiter son savoir faire et de proposer sur le marché les molécules rares qui ne sont pas commercialisées en utilisant de techniques assez spéciales de chimie qui permettent de faire des molécules assez rapidement avec un bon rendement, une bonne qualité, de façon à réduire le temps et les coûts.

L'idée de départ était de consolider une base de donnée des molécules rares, identifiées à partir d'une bibliographie accumulée au cours des années d'expérience professionnelle, de la publier sur Internet, de la diffuser auprès des professionnels susceptibles d'être intéressés, de monter un laboratoire de 5 ou 6 collaborateurs et d'acheter le matériel nécessaire à son fonctionnement.

Or, les investisseurs intéressés par l'affaire voulaient en contrepartie intégrer le laboratoire à leur structure, être propriétaires de l'activité et intégrer le porteur de projet en tant que salarié, responsable de l'activité. Ces propositions, jugées peu attractives par M. Chimie ont été rejetées. Il décide donc de démarrer son affaire avec 15000 euros d'emprunt à taux zéro et de profiter initialement des installations de l'université. Dans ces conditions de travail précaires, il n'a réussi à impliquer aucun collaborateur potentiel dans son activité, et a dû mener à bien tout seul son projet au cours de la phase de lancement.

Très vite, se trouvant débordé par les événements et ne pouvant pas tout faire tout seul, il a décidé de faire appel à des prestataires. Il a d'abord cherché en France, mais n'a pas trouvé de réponse positive à ses besoins de prestation de service, les entreprises de chimie existantes n'adhéraient pas à son projet : le fait que ce soient des molécules rares, qu'elles ne soient pas décrites (peu d'information sur les molécules), qu'il faille travailler à la demande et montrer qu'on peut faire les molécules, que tous les risques soient pris par la personne qui va faire les molécules et qu'elle ne soit payée uniquement si le client était content n'était pas attractif. Seule une petite structure, avec un capacité de réponse limitée, a accepté de travailler ponctuellement sur le projet. Par contre, il a trouvé beaucoup de prestataires à l'extérieur (en Russie, en Chine, en Inde, en Allemagne, aux Etats-Unis...).

Le projet de laboratoire a donc été remis pour plus tard. Les objectifs de départ ont été révisés et l'entreprise s'est transformée de façon transitoire en « une épicerie de la molécule rare », le temps de consolider l'activité commerciale, de créer des conditions de travail stables, qui permettent le développement de l'activité de l'entreprise afin de la rendre attractive pour les collaborateurs qui viendront, dans un deuxième temps, consolider le département de R&D. L'entrepreneur est donc obligé, dans la phase de lancement, de jongler avec les contraintes liées à la coordination de prestataires internationaux pour fournir des clients internationaux. Aujourd'hui, l'entreprise a dépassé ses objectifs de chiffre d'affaire initiaux (500 000 euros annuels) et entre dans la deuxième phase de développement de l'entreprise avec le montage d'un laboratoire de recherche et développement financé avec des fonds propres.

2.2.2. Les caractéristiques de l'entreprise

La matrice du BM (annexe) permet de faire le lien entre les ressources nécessaires au projet, l'usage de la ressource et la compétence qu'elle contribue à développer et la partie prenante qui l'apporte ou qui pourrait l'apporter. Puis, les colonnes suivantes permettent d'identifier quel est l'échange de valeur attendu par les deux parties, le décalage entre les attentes, le pouvoir de la partie prenante (PP) et l'attitude de la PP. L'analyse de cette matrice aboutit à la confirmation des résultats sur les caractéristiques propres aux EIRP. Elle met en évidence que l'entreprise fonctionne avec peu de ressources, soit seulement une personne et demi pendant les premières années (l'entrepreneur et l'informaticien) et un fond de roulement initial de 15000 euros. Le premier salarié rejoint la structure en 2008, soit 4 ans après le début de l'activité et de son rayonnement international.

Dès le départ, l'entrepreneur avait une idée bien arrêtée de ce qu'il voulait faire et de ce dont il avait besoin pour répondre à l'opportunité identifiée. Il a aussi une vision claire de ce qu'il veut que soit son entreprise dans le futur. Ainsi, il a modelé son modèle d'affaire jusqu'à trouver une structure qui lui permette de fonctionner en accord avec ces trois aspects (l'idée, l'opportunité et la vision) en fonction des ressources dont il disposait. En particulier, on observe comment M. Chimie rejette la proposition des investisseurs parce qu'elle l'éloignait trop de la vision qu'il s'était faite pour son projet.

L'essentiel des ressources propres réside dans la connaissance (bases de données et savoir faire de l'entrepreneur) et dans le réseau. Toutes les activités qui ne peuvent pas être assumées directement par l'entrepreneur et la structure de l'entreprise sont externalisées. En effet, parmi les 16 ressources identifiées comme nécessaires au projet, seulement 4 ont été incorporées à l'entreprise par des parties prenantes (en caractère gras : les bases de données produits, prescripteurs et clients, la page Internet et par la suite, le secrétariat de direction). En revanche, la capacité de production est assurée grâce à une structure de fonctionnement qui repose sur le réseau (université Bordeaux I, prestataires internationaux). Ainsi, on retrouve l'idée selon laquelle l'absence de ressources est compensée par un solide réseau d'affaire qui octroie à l'entrepreneur une capacité de réponse.

Son expérience au sein du secteur d'activité lui a permis d'identifier rapidement l'éventail de détenteurs possibles des ressources dont il avait besoin et de dominer les conventions opérant au sein du secteur. Cette connaissance des conventions lui a servi de traducteur culturel pour communiquer avec les acteurs du secteur (prescripteurs, agents et prestataires potentiels), indépendamment de leur langue, et identifier rapidement quels étaient ceux qui étaient susceptibles d'adhérer à son projet.

2.2.3. L'observation des événements qui ont déclenché l'internationalisation précoce

La colonne sur l'attitude des PP met en évidence les raisons qui ont déclenché une internationalisation précoce. En effet, l'internationalisation précoce est née de la rencontre entre une attitude très positive de la part des clients qui a fait exploser la demande et une

attitude négative des collaborateurs potentiels et des prestataires locaux qui limitait la capacité de réponse de l'entreprise. Si l'entrepreneur a eu dès le départ la vision internationale de développer sa page Internet en anglais, parce qu'il savait que 90% de ses clients seraient à l'international, l'internationalisation des prestataires n'était pas un objectif stratégique en soi, mais plutôt la réponse à une nécessité d'assurer une capacité de réponse, ne trouvant pas les ressources dans un environnement local, que ce soient des collaborateurs associés ou des prestataires nationaux. En revanche, les prestataires internationaux étaient intéressés par l'offre de collaboration proposée par MOLRAR. Le discours était simple et clair, très technique de manière générale. Les attentes correspondaient à l'offre.

2.2.4. Rapidité de l'internationalisation depuis la perspective du réseau d'affaire :

La rapidité de l'internationalisation est directement facilitée par le réseau. En ce qui concerne l'internationalisation des clients le rôle du réseau virtuel (Internet) est flagrant. L'entrepreneur a identifié quels étaient les connexions (prescripteurs) à contacter pour accéder aux clients potentiellement intéressés par l'offre et le discours technique et concis a suffi pour franchir le pont. Les commandes sont arrivées de toute part très rapidement.

Pour ce qui est de l'internationalisation des prestataires, c'est l'expérience passée de l'entrepreneur et son réseau de contacts professionnels qui l'ont conduit initialement vers des laboratoires en Russie et en Ukraine connus pour le sérieux de leurs équipes dans le milieu professionnel. Puis, face à la difficulté de gérer les différences culturelles qui ne permettaient pas une capacité de réponse satisfaisante, notamment pendant le mois de mai qui est férié dans ces pays-là, l'entrepreneur a continué à chercher sur Internet des partenaires susceptibles de répondre favorablement à ses besoins. Il a par la suite établi des contacts avec des prestataires aux Etats-Unis, en Inde, en Allemagne et en Chine successivement, au fur et à mesure des besoins, selon les compétences de chacun et les capacités de réponse dans les temps. Le nombre de molécules est infini et chaque famille de molécule requiert des outils et des techniques particulières de synthèse. Certaines réactions ne sont pas accessibles pour certains partenaires. Ainsi, on observe comment, au fur et à mesure de ses besoins, l'entreprise a étendu son réseau à l'international. Il ne fait ici aucun doute que l'expérience de relation avec un partenaire a encouragé l'entrepreneur à continuer dans le développement de nouveaux partenariats à l'international selon le principe du cercle vertueux d'apprentissage décrit par Johanson et Vahlne (2003).

Par ailleurs, on observe comment, lorsque l'entreprise ne trouve pas dans son réseau naturel les ressources nécessaires au développement de ses projets, elle procède rapidement à la sélection de partenaires stratégiques internationaux.

3. Discussion et conclusion

Le cas MOLRAR est un exemple type d'EIRP, orientée vers une niche de marché très spécialisée, fonctionnant avec très peu de ressources et utilisant un solide réseau international de partenaires comme effet de levier pour démultiplier ses capacités de réponse.

L'expérience et le savoir faire de l'entrepreneur apparaissent comme des éléments importants du processus entrepreneurial (Verstraete et Saporta, 2006) des EIRP. En effet, il ressort du cas exploratoire que, de par son expérience, l'entrepreneur avait formellement identifié l'opportunité, avait très précisément arrêté son idée et avait clairement établi sa vision stratégique. En conséquence, il semble raisonnable de supposer que le BM s'est également clairement mis en place dans la tête de l'entrepreneur. Les indices de cette clarté sont observables par l'identification précise que l'entrepreneur avait réalisée de ses besoins en ressources. Ceci l'a poussé à se tourner rapidement vers d'autres solutions lorsque les conditions d'obtentions de celles-ci ne répondaient pas à ses attentes.

L'expérience et le savoir faire de l'entrepreneur lui octroient aussi une excellente connaissance des conventions opérant au sein du secteur ce qui lui permet d'établir une communication non équivoque avec les acteurs, indépendamment de leur pays d'origine, et identifier rapidement quels sont ceux qui sont susceptibles d'adhérer au projet ou de ne pas répondre aux attentes. Dans le cas MOLRAR, on observe clairement comment cette maîtrise des conventions pousse l'entrepreneur à chercher de façon rapide et précoce des solutions à l'international.

L'analyse du cas MOLRAR à travers le BM fait apparaître que le facteur déterminant de l'internationalisation rapide et précoce est la non disponibilité des principales ressources nécessaires au fonctionnement et développement de l'activité dans l'environnement local. Dans le cas des clients, l'entrepreneur savait dès le départ que 90% des clients seraient à l'international. Il a ainsi directement orienté ses efforts vers un public international. Dans le cas de la capacité de réponse, on observe clairement comment, selon un processus graduel, par élimination successive des solutions psychiquement³ proches. Il cherche d'abord dans son environnement naturel des collaborateurs, puis n'ayant pas de réponse satisfaisante, il passe rapidement à la recherche de partenaires stratégiques, initialement dans son environnement local, avant de se tourner vers des prestataires internationaux qu'il connaissait par réputation. Le succès de cette première expérience internationale couplée à l'effet de mimétisme contribue au processus de recherche et construction rapide d'autres partenariats internationaux afin de réduire les risques et l'incertitude.

L'internationalisation rapide et précoce est la conséquence directe de la recherche proactive de solutions permettant le fonctionnement optimum du BM mais n'est pas un objectif en soi. Elle est aussi le résultat de la rencontre d'intérêts mutuels dans un environnement international, facilitée par la maîtrise des conventions opérant dans le secteur par l'entrepreneur. On peut supposer que dans les secteurs internationalisés le partage des conventions facilite d'autant plus la rapidité de l'internationalisation au-delà des phénomènes des dynamiques de développement opérant naturellement au sein des réseaux.

L'objectif de cette étude était de présenter la pertinence théorique du BM comme outil de lecture pour analyser et comprendre la rapidité et la précocité de l'internationalisation des EIRP et de le tester sur un cas pilote.

Les résultats ont montré que cette approche par le BM apporte effectivement une nouvelle perspective d'étude qui permet à la fois de retrouver les résultats apparus dans la littérature et d'apporter de nouveaux éléments d'explication. Par exemple, grâce à la théorie des conventions, on peut mieux comprendre le lien existant entre l'expérience de l'entrepreneur, amplement soulignée dans la littérature, et le phénomène. Ces résultats sont encore préliminaires et exploratoires, il est encore prématuré de conclure à une généralisation. Cependant, leur cohérence avec la littérature existante et la richesse des résultats obtenus par cette approche nous indique que c'est une voie qu'il faut continuer à explorer et qui fera l'objet de nos travaux de recherches futurs.

Les principales contributions de cette étude qui, nous le rappelons, est encore préliminaire, sont de renforcer la légitimité de la conception nouvelle du BM dans la recherche en sciences gestion. En effet, d'une part, elle apparaît comme outil de lecture pertinent pour étudier le phénomène de l'internationalisation rapide et précoce et, d'autre part, elle acquiert davantage de légitimité comme outil d'aide à la décision managériale dans le contexte de création d'entreprise.

³ En référence à la notion de distance psychique de Johanson et Vahlne (1977)

REFERENCES

- ANDERSSON S., GABRIELSSON J., WICTOR I. (2004), "International activities in small firms: Examining factors influencing the Internationalization and export growth of small firms", *Canadian Journal of Administrative Sciences*, n°21:1, p.22-34.
- ANDERSSON S., WICTOR I. (2003), "Innovative Internationalisation in New firms: Born Globals--the Swedish Case", *Journal of International Entrepreneurship*, n°1:3, p.249-276.
- ARENIUS P. (2002), "Creation of Firm-Level Social Capital, Its Exploitation, and the Process of Early Internationalization". *Doctoral Thesis: Helsinki University of Technology Institute of Strategy and International Business*, Finland. Dir. E. Autio.
- ARENIUS P. (2005), "The Psychic Distance Postulate Revised: From Market Selection to Speed of Market Penetration", *Journal of International Entrepreneurship*, n°3:2, p.115-131.
- BELL J. (1995), "The internationalization of small computer software firms", *European Journal of Marketing*, n°29:8, p.60-75.
- BELL J., CRICK D., YOUNG S. (2004), "Small Firm Internationalization and Business Strategy: An Exploratory Study of 'Knowledge-intensive' and 'Traditional' Manufacturing Firms in the UK", *International Small Business Journal*, n°22:1, p.23-56.
- BILKEY W.J., TESAR G. (1977), "The export behavior of smaller-sized Wisconsin manufacturing firms", *Journal of International Business Studies*, n°8:1.
- BLOOGDOOD J., SAPIENZA H., ALMEIDA, J. (1996), "The internationalization of new high-potential U.S. ventures: Antecedents and outcomes", *Entrepreneurship: Theory & Practice*, n°20:4, p.61-76.
- CAVUSGIL T. (1994), "A quiet revolution in Australian exporters", *Marketing News*, n°28:11, p.18.
- COVIELLO N. (2006), "The network dynamics of International new ventures", *Journal of International Business Studies*, n°37:5, p.575- 698.
- COVIELLO N., COX M. (2006), "The resource dynamics of International new venture networks", *Journal of International Entrepreneurship*, n° 4 :2-3, p.113-132.
- COVIELLO N., MCAULEY A. (1999), "Internationalisation and the Smaller Firm: A Review of Contemporary Empirical Research", *Management International Review (MIR)*, n°39-3, p.223-256.
- COVIELLO N., MUNRO H. (1995), "Growing the entrepreneurial firm", *European Journal of Marketing*, n°29:7, p2-61.
- DEGENNE A., FORSE M. (1994), « Les réseaux sociaux », Paris, Armand Colin.
- FREEMAN S., EDWARDS R., SCHRODER B. (2006), "How Smaller Born-Global Firms Use Networks and Alliances to Overcome Constraints to Rapid Internationalization", *Journal of International Marketing*, n°14:3, p.33.
- GABRIELSSON M. (2005), "Branding Strategies of Born Globals", *Journal of International Entrepreneurship*, n°3:3, p.199-222.
- JOHANSON J., MATTSSON L.-G. (1988), "Internationalisation in Industrial Systems - A Network Approach", Hood, N. & Vahlne, J-E.(eds.), In: *Strategies in Global Competition*, New York, Croom Helm, p.287- 314.
- JOHANSON J., VAHLNE J-E. (1977), "The internationalization process of the firm --A model of knowledge development and increasing foreign market commitments", *Journal of International Business Studies*, n°8:1.
- JOHANSON J., VAHLNE, J-E. (2003), "Business Relation ship Learning and Commitment in the Internationalization Process", *Journal of International Entrepreneurship*, n°1:1, p.83-101.
- JOHNSON J. (2004), "Factors Influencing the Early Internationalization of High Technology Start-ups: US and UK Evidence", *Journal of International Entrepreneurship*, n°2:1-2, p.139-158.
- JOLLY V.K., ALAHUHTA M., JEANNET J.-P. (1992), Challenging the Incumbents: How High Technology Start-ups Compete Globally, *Journal of Strategic Change*, n°1-2, p71-82.
- JONES M. (1999), "The Internationalization of Small High-Technology Firms", *Journal of International Marketing*, n°7-4, p.15-41.
- JONES M., COVIELLO N. (2005), "Internationalisation: conceptualising an entrepreneurial process of behaviour in time", *Journal of International Business Studies*, n°36:3, p.284-303.
- JOUISON E., VERSTRAETE T. (2008), "Le Business Model d'une création d'entreprise: proposition théorique, déclinaison pédagogique et pratique", *revue Française de Gestion* (à paraître).
- KNIGHT G., CAVUSGIL T. (1996), "The Born Global Firm: A Challenge to Traditional Internationalization Theory", *Advances in international marketing*, n°8, p.11-26.
- LECOCQ X. (2003), « Comportements d'acteurs et dynamique d'un réseau interorganisationnel : le phénomène des écarts relationnels », Thèse pour le doctorat en Sciences de Gestion, Université des Sciences et Technologies de Lille I
- LEMIEUX V. (1999), « Les réseaux d'acteurs sociaux », PUF.

- LOANE S., MCNAUGHTON R., BELL J. (2004), "The Internationalization of Internet-Enabled Entrepreneurial Firms: Evidence from Europe and North America", *Canadian Journal of Administrative Sciences*, n°21:1, p.79-96.
- MADSEN T., SERVAIS P. (1997), "The Internationalization of Born Globals: an Evolutionary Process?" *International Business Review*, n°6:6, p.561-583.
- MCDUGALL P., SHANE S., OVIATT B. (1994), "Explaining the Formation of International New Ventures: The Limits of Theories from International Business Research", *Journal of Business Venturing*, n°9:6, p.469-487.
- MOEN O. (2002), "The Born Globals: A new generation of small European Exporters", *International Marketing Review*, n°19:2/3, p.156-175.
- MOEN O., SERVAIS P. (2002), "Born Global or Gradual Global? Examining the Export Behavior of Small and Medium-Sized Enterprises", *Journal of International Marketing*, n°10:3, p.49-72.
- NUMMELA N., SAARENKETO S., PUUMALAINEN K. (2004), "Rapidly with a Rifle or more Slowly with a Shotgun? Stretching the Company Boundaries of Internationalising ICT Firms", *Journal of International Entrepreneurship*, n°2:4, p.275-288.
- OVIATT B., MCDUGALL P. (1994), "Toward a Theory of International New Ventures", *Journal of International Business Studies*, n°25:1, p.45-64.
- OVIATT B., MCDUGALL P. (1995), "Global start-ups: Entrepreneurs on a worldwide stage", *Academy of Management Executive*, n°9-2, p.30-44.
- OVIATT P.P., MCDUGALL B.M. (2005), "Defining International Entrepreneurship and Modeling the Speed of Internationalization", *Entrepreneurship: Theory and Practice*, n°29:5, p.537-553.
- PAILOT P. (2003), « Méthode biographique et entrepreneuriat : application à l'étude de la socialisation anticipée », *revue de l'entrepreneuriat*, p.19-41.
- PREECE S., MILES G., BAETZ M.C. (1999), "Explaining the International intensity and global diversity of early-stage technology-based firms - A comparison of users and nonusers", *Journal of Business Venturing*, n°14:3, p.259-281.
- RASMUSSEN E., MADSEN T., EVANGELISTA F.(2001), "The Founding of the Born Global Company in Denmark and Australia: Sensemaking and Networking", *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, n°13:3, p.75-107.
- RENNIE M. (1993), "Born global", *McKinsey Quarterly*, n°4, p.45-52.
- ROBERTS E., SENTURIA T. (1996), "Globalizing the Emerging High-Technology Company", *Industrial Marketing Management*, n°25:6, p.491-506.
- SERVANTIE V. (2007), "Les entreprises à internationalisation rapide et précoce: revue de littérature", *Revue de l'Entrepreneuriat*, n°6 :1.
- SHARMA D., BLOMSTERMO A. (2003), "The Internationalization process of Born Globals: a network view", *International Business Review*, n°12:6, p.739-753.
- VERSTRAETE T., SAPORTA B. (2006), "Création d'entreprise et entrepreneuriat", Les Editions de l'Adreg.
- YIN R. (1990), "Case study research: Design and methods", *Beverly Hills, CA: Sage Publications*, vol.5.
- YOUNG S., DIMITRATOS P., DANA L.P. (2003), "International Entrepreneurship Research: What Scope for International Business Theories?", *Journal of International Entrepreneurship*, n°1:1, p.31-42.
- ZAHRA S., GEORGE G. (2002), "International entrepreneurship: The current status of the field and future research agenda", In M. Hitt, R. Ireland, M. Camp, & D. Sexton (Eds.), *Strategic leadership: Creating a new mindset*, p.255-288.
- ZAHRA S., MATHERNE B., CARLETON J. (2003), "Technological Resource Leveraging and the Internationalisation of New Ventures", *Journal of International Entrepreneurship*, n°1:2, p.163-186.

Annexe : MOLRAR - Modèle d'affaire du projet

Ressources nécessaires au projet	Usage de la ressource et compétence qu'elle contribue à développer	Partie prenante	Valeur attendue par la PP	Valeur à tirer de la PP	Le pouvoir de la PP	L'attitude de la PP
Une base de données de molécules rares non commercialisées	Diversification et consolidation de l'offre	L'entrepreneur par ses recherches et son expérience	Avantage compétitif	Connaissance et expérience	Pouvoir très important : c'est le moteur de toutes les décisions prises en interne	Attitude positive, rôle moteur
Une base de données de clients potentiels et prescripteurs	Outil de gestion de la communication	L'entrepreneur par ses recherches et son expérience	Avantage compétitif	Connaissance et expérience	Pouvoir très important : c'est le moteur de toutes les décisions prises en interne	Attitude positive, rôle moteur
Une Page Internet en anglais	Outil de communication	Frère de l'entrepreneur informaticien	Ne pas avoir de problèmes	Connaissance et savoir faire	Pouvoir très important : c'est la vitrine de présentation de l'offre	Attitude positive de soutien : implication affective et technique
Un laboratoire	1. Faire la synthèse des molécules rares 2. Faire des contrôles	Université de Bordeaux I	Ne pas avoir de surcharge administrative	Infrastructure, matériel spécifique de recherche	Pouvoir important dans la phase de montage et lancement de l'entreprise : Organe facilitateur	Attitude neutre : facilitatrice avec volonté de non implication
Les molécules rares synthétisées	L'offre	1. Des collaborateurs impliqués dans le projet (chimistes, jeunes docteurs)	Ne pas prendre de risques ; sécurité de l'emploi	Connaissance et savoir faire des techniques de production des molécules rares ; avoir les compétences et les capacités de réponse adaptée aux attentes de la demande ; travailler à la demande ; prédisposition à assumer des risques	Pouvoir annulé par le recours à des prestataires externes	Attitude négative dans la phase de lancement: attentes décalées par rapport aux besoins de l'organisation
		2. Des prestataires français	Travailler sur des projets qui correspondent à leur structure de fonctionnement actuelle		Pouvoir annulé par le recours à des prestataires étrangers	Attitude négative de rejet : attentes décalées par rapport aux besoins de l'organisation
		3. Des prestataires (10 prestataires internationaux)	Respect des conditions de négociation ; Répondre au défi de faire la molécule		Pouvoir réduit par la diversification du nombre de partenaires. Relation gagnant-gagnant	Attitude positive : implication dans le projet de l'entreprise
Transport et passage en douane	Efficacité de la réponse, gestion des passages de douane	Fedex	Respect des procédures légales et des conditions du contrat	Efficacité et confiance dans le service ; respect des conditions du contrat	Pouvoir important dans la chaîne de valeur de l'entreprise	Attitude neutre/positive de collaboration
Un local	Une adresse, un lieu de travail pour développer l'activité	Pépinière de Lormont	Respecter les conditions du contrat	Un espace de travail propice au développement de l'activité	Pouvoir important pour la stabilité de l'entreprise dans la phase de développement	Attitude positive de soutien
Prescripteurs	Accès aux clients potentiels	Grands laboratoires de recherche classiques Autres distributeurs de molécules Bases de données de fournisseurs de molécules Moteurs de recherches virtuels, types les pages jaunes	Confiance dans le sérieux de l'offre et les compétences proposées	Contact avec les laboratoires R&D de l'industrie pharmaceutique, les clients potentiels	Pouvoir important : connexions pour accéder au marché	Attitude neutre/positive : diffusion de l'information
Accès aux marchés délicats	Pont de confiance pour l'accès aux clients	Agents au Japon et aux Etats-Unis (2007)	Respect l'accord tacite lié à l'exclusivité et aux	Facilitateur de la transaction et de la communication avec les clients ; garant de la	Pouvoir important : connexions pour accéder au	Attitude positive de collaboration

Ressources nécessaires au projet	Usage de la ressource et compétence qu'elle contribue à développer	Partie prenante	Valeur attendue par la PP	Valeur à tirer de la PP	Le pouvoir de la PP	L'attitude de la PP
	japonnais et américains, intermédiaire administratif		conditions de rémunération	confiance dans le bon déroulement de la relation d'affaire	marché	
Soutien institutionnel au montage et lancement de l'activité	Evaluation des possibilités offertes à l'entreprise	Incubateur Régional d'Aquitaine (IRA) et son directeur	Que le projet soit innovant et viable ; Présentation d'un plan d'affaire sur trois ans	Soutien institutionnel au montage et lancement de l'activité	Pouvoir important dans la phase de montage et lancement de l'entreprise : connexions pour accéder à un réseau d'institutionnels	Attitude positive de soutien
		UNITEC	Identification de projets à fort potentiel	Soutien institutionnel au montage et lancement de l'activité	Pouvoir important dans la phase de montage et lancement de l'entreprise : connexions pour accéder aux aides	Attitude objective de diagnostic
		Ernest Young		Soutien institutionnel au montage et lancement de l'activité		
		ANVAR	Présentation d'un plan d'affaire sur trois ans ; visibilité de rémunération	Soutien institutionnel au montage et lancement de l'activité		
Ressources financières	Montage d'un laboratoire propre	Investisseurs	Apport d'expertise au sein d'une organisation existante	Ressources financière	Pouvoir annulé par le non recours à la partie prenante	Attitude positive mais sous des conditions très élevées
	Fond de roulement initial (Emprunt de 15.000€ à taux zéro)	Banque	Respect des conditions de remboursement	Avoir un capital de départ à des conditions intéressantes afin de démarrer l'activité plus sereinement	Pouvoir important dans la phase de montage et lancement de l'entreprise : octroie une marge de manœuvre à l'entrepreneur	Attitude objective et neutre
R&D et veille technologique	réflexion sur le développement de nouveaux produits, maîtrise d'un savoir faire dans l'entreprise	1. Petite équipe de chimistes au sein d'un département de R&D	Ne pas prendre de risques ; sécurité de l'emploi	Alimentation de la base de données par une information sérieuse et actualisée	Pouvoir annulé par le non recours à cette partie prenante	Attitude négative dans la phase de lancement: attentes décalées par rapport aux besoins de l'organisation
		2. Bibliothèque universitaire et revues scientifiques	Respect du matériel mis à disposition du public		Pouvoir important : organe facilitateur	Attitude neutre ; rôle facilitateur
Secrétariat de direction	Soutien administratif dans la gestion des bases de données et des projets	Un salarié	Rémunération ; Conditions de travail	Augmentation de la capacité organisationnelle	Pouvoir potentiel important lors du développement de cette activité	Attitude positive à partir du moment où les conditions de travail répondent aux attentes
Ventes	Revenus	Clients	Obtenir le produit non distribué par d'autres dans les délais et au juste prix	Fidélisation	Pouvoir dilué à travers la diversité et l'absence de concurrence sur le produit	Attitude très positive : la demande a largement dépassé les prévisions initiales
Expertise comptable	Conseil fiscal et juridique	Comptable	Croissance de l'entreprise	Expertise	Pouvoir important de par la confiance établie avec l'entrepreneur	Attitude positive de soutien