

Alexis CATANZARO

MRM-Université de Montpellier 1

Karim MESSEGHEM

MRM-Université de Montpellier 1

Sylvie SAMMUT

MRM-Université de Montpellier 1

Les programmes d'accompagnement à l'international et l'impact sur la performance : un modèle conceptuel pour les jeunes firmes entrepreneuriales

Résumé

La littérature en accompagnement à l'international définit les programmes d'accompagnement à l'exportation comme des mesures de politiques publiques visant à renforcer les activités d'exportation de l'entreprise, de l'industrie ou de toute la nation (Root, 1971). Malgré les sommes importantes dépensées par les nations (Seringhaus, 1986), les preuves empiriques démontrant l'efficacité de ces programmes sur la performance des entreprises sont soit « *limitées et mixtes* » (Kotabe et Czinkota, 1992), soit contradictoires (Lages et Montgomery, 2005). Les auteurs soulignent donc la nécessité de mesurer cette relation de manière plus rigoureuse et systématique (Shamsuddoha et ali, 2009). L'objet de cette contribution est de proposer un modèle conceptuel de l'impact de l'accompagnement à l'international sur la performance de l'entreprise. Cependant, contrairement aux initiatives précédentes qui ne se sont intéressées qu'aux entreprises exportatrices, internationalisées selon le processus des Innovation-modèles, nous proposons de nous concentrer sur les jeunes firmes entrepreneuriales de type Born Global ou au potentiel pour le devenir. Ainsi, pour la première fois, nous proposons de croiser le champ de l'accompagnement à l'international avec celui de l'entrepreneuriat international.

Mots clés : internationalisation, accompagnement, stratégie, autres : entrepreneuriat international.

**Les programmes d'accompagnement à l'international et l'impact sur la performance:
Un modèle conceptuel pour les jeunes firmes entrepreneuriales**

Alexis Catanzaro
Doctorant contractuel
Laboratoire MRM –
Université Montpellier 1
ISEM
Espace Richter
34960 Montpellier cedex 2
[alexis.catanzaro@univ-
montp1.fr](mailto:alexis.catanzaro@univ-montp1.fr)

Karim Messeghem
Professeur des
Universités
Laboratoire MRM –
Université Montpellier 1

Sylvie Sammut
Maître de Conférences -
HDR
Laboratoire MRM –
Université Montpellier 1

Résumé : La littérature en accompagnement à l'international définit les programmes d'accompagnement à l'exportation comme des mesures de politiques publiques visant à renforcer les activités d'exportation de l'entreprise, de l'industrie ou de toute la nation (Root, 1971). Malgré les sommes importantes dépensées par les nations (Seringhaus, 1986), les preuves empiriques démontrant l'efficacité de ces programmes sur la performance des entreprises sont soit « *limitées et mixtes* » (Kotabe et Czinkota, 1992), soit contradictoires (Lages et Montgomery, 2005). Les auteurs soulignent donc la nécessité de mesurer cette relation de manière plus rigoureuse et systématique (Shamsuddoha et ali, 2009). L'objet de cette contribution est de proposer un modèle conceptuel de l'impact de l'accompagnement à l'international sur la performance de l'entreprise. Cependant, contrairement aux initiatives précédentes qui ne se sont intéressées qu'aux entreprises exportatrices, internationalisées selon le processus des Innovation-modèles, nous proposons de nous concentrer sur les jeunes firmes entrepreneuriales de type Born Global ou au potentiel pour le devenir. Ainsi, pour la première fois, nous proposons de croiser le champ de l'accompagnement à l'international avec celui de l'entrepreneuriat international.

Mots clés : Internationalisation, Accompagnement, Stratégie, Autres : Entrepreneuriat International

Les programmes d'accompagnement à l'international et l'impact sur la performance: Un modèle conceptuel pour les jeunes firmes entrepreneuriales

INTRODUCTION

Les programmes d'accompagnement à l'exportation (*Export Program Support*) sont définis comme des mesures de politiques publiques visant à renforcer les activités d'exportation de l'entreprise, de l'industrie ou de toute la nation (Root, 1971). Les auteurs se sont appuyés sur les différents modèles de développement à l'exportation (les I-modèles de Bilkey et Tesar, 1977 ; Cavusgil, 1980 ; et Reid, 1981 ; Czinkota, 1982) en tenant compte de l'étape de développement à l'exportation de l'entreprise (pré-exportateur, nouvel exportateur, exportateur expérimenté...) afin de mesurer la satisfaction des entreprises avec l'utilisation de ces programmes et mesurer l'impact de ces programmes sur la performance des entreprises.

Ainsi, nous constatons que cet accompagnement, tourné vers le développement à l'étranger, ne s'est intéressé qu'au développement par de l'exportation en excluant les possibilités de développement via d'autres modes d'entrées plus avancés (ouverture d'une filiale, création d'une joint-venture...). En toute logique, la littérature en accompagnement à l'export s'est calquée sur les Innovation-modèles qui voient l'internationalisation comme un processus de développement lent et incrémental, par de l'exportation uniquement. Ceci constitue selon nous une limite de ce champ de recherche.

En effet, si le développement à l'international par l'exportation est la voie privilégiée des PME du fait de leur manque de ressources et de la moindre prise de risque associée, elle ne constitue pas pour autant la seule voie possible, même lors des premiers pas à l'étranger. L'apparition du champ de l'entrepreneuriat international avec les entreprises Born Global, International New Venture, Global Start-up (Rennie, 1993 ; Oviatt et McDougall, 1994) ou encore avec les Born Again Global (Bell, McNaughton et Young, 2001) le montre. Depuis leur création, ces entreprises, tendent à obtenir un avantage compétitif significatif par l'utilisation de ressources et la vente de produits dans plusieurs pays (Oviatt et McDougall, 1994, p.49). Le processus de développement peut être très rapide et soutenu par des présences physiques à l'étranger comme des filiales ou des co-entreprises. Ni les entreprises Born Global ou INV, ni le phénomène d'accélération de la vitesse d'internationalisation (*accelerated internationalization*, Zahra, 2005) n'ont été intégrés dans les recherches en accompagnement à l'exportation. Ainsi, nous proposons d'intégrer un champ de recherche complètement absent de cette littérature : celui de l'entrepreneuriat international. Par conséquent, nous concentrons notre réflexion sur les entreprises nouvellement créées qui ont le potentiel pour devenir des Born Global ou qui le sont déjà mais qui sollicitent un accompagnement pour approfondir leur développement à l'international. Nous ne parlerons plus d'accompagnement à l'exportation mais bien d'accompagnement à l'international au sens large, en tenant donc compte de l'exportation mais aussi des autres modes d'entrée à l'étranger.

Plus précisément, nous proposons de dépasser une limite soulignée par la littérature récente en accompagnement à l'exportation, à savoir la mesure de l'impact de l'accompagnement sur la performance à l'exportation. Si certaines études indiquent que l'accompagnement à l'export contribue au développement de stratégies à l'exportation efficaces (Denis et Deleateau, 1985 ; Reid 1984), d'autres études affirment que les aides sont mal ciblées et n'ont aucun effet en termes de performance (Gray, 1997 ; Seringhaus et Rosson, 1990). Au final, les preuves empiriques justifiant leur utilisation et démontrant leur efficacité sur les résultats à l'exportation des entreprises sont soit « *limitées et mixtes* » (Kotabe et Czinkota, 1992, p.640), soit contradictoires (Lages et Montgomery, 2005). Modéliser et mesurer la relation « accompagnement à l'export - performance à l'export de l'entreprise » est donc une nécessité

soulignée par la littérature récente (Gençtürk et Kotabe, 2001 ; Shamsudduha et Yunus Ali, 2006, Shamsudduha et ali, 2009). Nous proposons donc un nouveau modèle conceptuel de l'impact de l'accompagnement sur la performance dans une perspective internationale. Mais contrairement aux initiatives précédentes, nous ne nous concentrerons pas sur les entreprises à internationalisation par étapes d'exportation mais sur les jeunes firmes entrepreneuriales qui s'internationalisent dès la création ou peu de temps après, utilisant l'exportation et/ou d'autres modes de présence dans les marchés étrangers.

1. L'INTERNATIONALISATION DES ENTREPRISES NOUVELLEMENT CREES : UN DEFI POUR LES PROGRAMMES D'ACCOMPAGNEMENT TRADITIONNELS

La recherche en Entrepreneuriat International est apparue durant les années 1990. De nouvelles formes d'entreprises, caractérisées par une internationalisation rapide et par l'utilisation de modes d'entrée dans les marchés étrangers plus poussés dès leurs premières années d'existence, ont fait leur apparition. Ces entreprises ont remis en cause l'universalité des modèles d'internationalisation par étapes des années 1970 et 1980 (Andersson, 1993 ; Czinkota, 1994). Cependant, la littérature en accompagnement à l'international ne mentionne pas ces nouvelles formes d'entreprises internationalisées. Les entreprises Born Global ou International New Ventures, sont « *des entreprises dont on peut observer des liens avec l'étranger (par exemple, efforts de ventes, investissements) dans une période conventionnellement acceptée comme courte, après leur formation* » (Oviatt et McDougall, 1997, p.92). Nous utilisons les termes Born Global, International New Ventures, jeunes entreprises à internationalisation précoce ou nouvelles entreprises internationales de manière indifférenciée.

Selon Seringhaus et Rosson (1990), le rôle des programmes d'accompagnement à l'exportation est de **sensibiliser** les entreprises à l'exportation comme option de croissance et d'expansion de marché, de **contribuer à la réduction ou au retrait des barrières à l'export**, et de **créer des programmes d'incitation** et des formes variées d'assistance pour les exportateurs potentiels et actuels. On y trouve par exemple les formations sur les démarches douanières, la préparation aux salons professionnels ou encore la transmission d'informations sur les pays ou marchés spécifiques. Ces programmes d'accompagnement à l'international dits « traditionnels » ne sont pas adaptés pour aider ces nouvelles formes d'entreprises internationalisées. En effet, de nombreux auteurs (Seringhaus, 1987; Elvey, 1990; Seringhaus et Rosson, 1990; Camino, 1991; Rosson et Seringhaus, 1991) ont indiqué que la plupart des dispositifs nationaux d'offre, de soutien et d'assistance au développement à l'international est fait pour les entreprises qui suivent le chemin traditionnel de l'internationalisation. Plus précisément, nous identifions trois raisons principales qui nous permettent d'affirmer que les programmes d'accompagnement à l'international traditionnels ne répondent pas aux spécificités des jeunes entreprises qui s'internationalisent rapidement :

- 1) Enormément de moyens sont mis sur la phase de pré-exportation et en particulier sur la stimulation et l'initiation à l'exportation, où beaucoup de ressources des programmes sont employées pour fournir des informations normalisées sur les marchés étrangers (Seringhaus et Rosson, 1991). Pourtant, ces entreprises sont fortement motivées par l'internationalisation et en reconnaissent les avantages. Selon les mots de Bell, McNaughton, Young et Crick (2003, p. 354), « proposer des soutiens publics pour stimuler l'activité à l'exportation de ces entreprises s'apparente à prêcher des convertis et à utiliser inefficacement les ressources rares des programmes d'accompagnement ».

- 2) La fourniture d'informations standardisées sur les marchés d'exportation, au cœur des programmes, n'apporte pas d'avantage particulier pour les entreprises Born Global qui ciblent des niches mondiales étroites aux informations spécifiques. Elles ont généralement une meilleure connaissance du marché que leurs homologues traditionnels ou trouvent ces informations relativement facilement (Bell, 1997).
- 3) Ces entreprises sont souvent gérées par des entrepreneurs expérimentés dans les affaires internationales et pour qui l'internationalisation n'est pas vue comme un risque (Oviatt et McDougall, 1994). Ainsi, proposer des formations ou des séminaires sur les pratiques d'affaires internationales afin de réduire les barrières à l'exportation n'a plus de sens pour ces entreprises.

Manifestement, la vision traditionnelle de l'accompagnement à l'international est inadaptée aux entreprises de type Born Global (Bell, McNaughton, Young et Crick, 2003). Sans pour autant être totalement inutiles, la fourniture d'informations, la formation aux démarches internationales ou encore l'aide dans la préparation de voyages à l'étranger ne sont pas aussi déterminantes pour les Born Global que pour les entreprises exportatrices au développement international lent et progressif. Se pose alors la question de l'impact de ces programmes d'accompagnement sur la performance des jeunes entreprises. Bien que les programmes soient pensés pour les entreprises exportatrices traditionnelles, nous verrons dans la partie suivante que leur efficacité pour ces entreprises est incertaine et que les résultats sont « *limitées et mixtes* » (Kotabe et Czinkota, 1992). On peut donc se demander si ces programmes ont un réel impact sur la jeune entreprise, alors même que les programmes sont, *a priori*, inadaptés pour elles.

2. L'EFFICACITE DE L'ACCOMPAGNEMENT A L'INTERNATIONAL : UNE ABSENCE DE CONSENSUS

Depuis l'apparition de la première agence de promotion des exportations en Finlande en 1919, de nombreux pays ont constaté que ces programmes d'accompagnement aidaient leurs entreprises à accéder aux marchés internationaux. Tandis que quelques études indiquent que l'accompagnement à l'international contribue au développement de stratégies à l'exportation efficaces (Denis et Depelteau, 1985 ; Reid 1984), d'autres rapportent que les aides sont mal ciblées et n'ont aucun effet en termes de performance (Gray, 1997, Seringhaus et Rosson, 1990). Les preuves empiriques démontrant l'efficacité des programmes d'accompagnement à l'export sur la performance sont soit « *limitées et mixtes* » (Kotabe et Czinkota, 1992), soit contradictoires (Lages et Montgomery, 2005).

2.1. Des effets positifs supportés par plusieurs études...

La finalité des programmes de promotion à l'export est d'augmenter la performance à l'export en améliorant les capacités de la firme, ses ressources, sa stratégie et sa compétitivité toute entière (Czinkota, 1996 ; Diamantopoulos et al, 1993 ; Seringhaus et Rosson, 1990) qui en retour ont été démontré comme améliorant la performance à l'export (Aaby et Slater, 1989 ; Cavusgil et Zou, 1994 ; Zou et Stan, 1998). Plusieurs tentatives ont été faites pour déterminer l'efficacité de certains programmes. Une des premières évaluations empiriques a été réalisée en Angleterre par Pointon (1978). Ce dernier s'est fondé sur les estimations données par un échantillon d'entreprises utilisatrices des aides proposées concernant les exportations supplémentaires générés par l'accompagnement reçu et les économies de coûts réalisées grâce à ces programmes. La conclusion est que chaque unité de dépense par les pouvoirs publics a créé 21 unités de bénéfice direct pour les entreprises. Ces estimations doivent bien sur être traitées avec prudence car elles reposent sur les seules estimations des cadres supérieurs d'un

échantillon d'entreprises. Les recherches sur ce sujet sont devenues plus fréquentes dans les années 80 à mesure que les initiatives gouvernementales se multipliaient. Coughlin et Cartwright (1987) ont analysé les programmes d'accompagnement à l'international des États-Unis. Ils ont estimé qu'une unité de dépenses permettait 432 unités d'exportations supplémentaires. Seringhaus (1987) a souligné les grandes difficultés dans la détermination de l'efficacité des différents programmes, mais a conclu néanmoins que les besoins particuliers des exportateurs à différents stades du processus d'internationalisation devaient être reconnus et pris en compte par les pouvoirs publics pour adapter les offres en conséquence. Vanderleest (1996) a concentré ses recherches sur les nouveaux exportateurs et a constaté que la majorité des entreprises basées dans l'Indiana connaissaient et appréciaient les aides du gouvernement américain. Gençtürk et Kotabe (2001) ont constaté que l'utilisation des programmes d'accompagnement par les entreprises dans un état des États-Unis était liée positivement à la «position concurrentielle» des entreprises. Ils ont cependant trouvé que l'utilisation des programmes n'était pas corrélée avec l'amélioration des ventes à l'exportation, ni avec la rentabilité supérieure des exportations. Gillespie et Riddle (2004, p. 462) supposent, sans pour autant fournir de support empirique, que les programmes sont efficaces pour aider les entreprises locales à mieux commercialiser leurs produits sur le marché international. Francis et Collins-Dodd (2004) ont constaté que les aides étaient plus utiles aux entreprises qui se développent activement et s'étendent dans les marchés étrangers, mais sans grande utilité pour les entreprises qui réalisent la majorité de leur chiffre d'affaires à l'exportation. Alvarez et Crespi (2000, cités par Volpe, Martincus et Carballo, 2008) ont utilisé un échantillon de 365 entreprises chiliennes sur une population de 7479 entreprises exportatrices au cours de la période 1992-1996 pour examiner l'impact des activités réalisées par l'agence de promotion des exportations du Chili. Ils ont constaté que les instruments gérés par cette agence ont un effet positif et direct sur le nombre de marchés pénétrés et indirectement, après une période de quatre ans, sur la diversification des produits. Plus tard, Alvarez (2004) a démontré que l'utilisation des programmes d'accompagnement au Chili contribuait positivement à la performance à l'exportation dans les petites et moyennes entreprises. Lederman et al. (2006) ont, quant à eux, déterminé un effet positif sur les exportations dans une étude de 88 agences nationales de promotion à l'exportation à travers le monde. Shamsuddoha et Yunus Ali (2006) ont constaté que les programmes d'accompagnement à l'international avaient un impact sur la performance à la fois direct et indirect à travers l'impact sur les connaissances des gestionnaires et l'engagement à l'exportation. Enfin, Görg, Henry et Strobl (2008) ont analysé un échantillon de 11.730 entreprises manufacturières en Irlande chaque année pendant la période 1983-2002 (soit une moyenne de 587 entreprises par an) et ont conclu que les subventions visant à accroître les investissements dans la technologie, la formation et le capital physique, quand ils sont assez importants, sont efficaces pour augmenter le total des exportations des entreprises qui exportent déjà, mais pas assez pour encourager de nouvelles entreprises à pénétrer les marchés internationaux. Pour autant, l'impact positif des programmes d'accompagnement à l'international est loin d'être partagé et a de nombreuses fois été remis en cause.

2.2....mais également des études contradictoires

Une vaste littérature a été très critique, notamment quant à l'utilité des informations sur les marchés à l'exportation et l'efficacité, la rapidité et la valeur des services (Pointon, 1978 ; Cavusgil, 1983; Howard et Herremans, 1988). En règle générale, la sensibilisation des PME par rapport à l'offre d'accompagnement disponible est également jugée très faible, tout comme leur satisfaction par rapport à cette offre (Albaum, 1983; Walters, 1983; Denis et Depelteau, 1985; Kedia et Chhokar, 1986). Albaum (1983) a étudié un échantillon de petites

et moyennes entreprises manufacturières des États-Unis et a constaté que les programmes étaient vus négativement par les entreprises et qu'ils devaient être réévalués en fonction de leur efficacité. Nothdurft (1992, cité par Brewer, 2009) a noté que les pouvoirs publics revendiquant les différents programmes n'ont pas été capables de démontrer leur efficacité et ont souvent annoncé des résultats incroyables nuisant à leur propre crédibilité. Wilkinson et Brouthers (2000) ont montré que certains types d'accompagnement étaient utiles tandis que d'autres ne l'étaient pas. Par exemple, ils ont constaté que les salons commerciaux aidaient à augmenter les ventes à l'étranger mais que les bureaux de structures d'accompagnement basés à l'étranger ou les missions commerciales étaient négativement corrélés aux exportations. Bernard et Jensen (2004) ont montré à partir d'un échantillon de 13.550 usines de fabrication américaines au cours de la période 1984-1992 que les dépenses moyennes de l'Etat par entreprise sur les programmes d'accompagnement à l'international n'avaient pas eu une influence significative sur la probabilité d'exporter. Seringhaus et Botshen (1991) ont noté que les entreprises canadiennes et autrichiennes avaient un doute sur l'utilité des soutiens proposés. Ils concluent cependant que les programmes devraient être améliorés, plutôt qu'abandonnés. Dans une étude réalisée pour le compte de la Banque Mondiale, Keesing et Singer (1992) ont conclu que les organisations d'accompagnement à l'international existantes dans les pays émergents étaient inefficaces alors que celles des pays de l'OCDE avaient un impact seulement modeste. Gençturk et Kotabe (2001) ont démontré que les programmes permettaient d'accroître la rentabilité mais pas les ventes des entreprises américaines. Selon Shamsuddoha et al. (2009), peu d'études antérieures ont exploré l'impact des programmes sur la performance des exportations des entreprises d'une manière rigoureuse. Seules les études par Donthu et Kim (1993) et Katsikeas, Piercy et Ioannidis (1996) tentent de formaliser la relation. Enfin, suivant les recommandations de la littérature récente, Shamsuddoha et al. (2009) sont les seuls à avoir théorisé l'impact de l'accompagnement à l'international sur les facteurs managériaux de la firme, chose plus logique que la théorisation de l'impact direct sur la performance des exportations des entreprises. Néanmoins, le test empirique est réalisé sur un petit échantillon d'entreprises dans un pays émergents, ce qui limite la généralisation des résultats.

Certaines questions récurrentes restent donc sans réponse claire. Comment l'utilisation de l'accompagnement influe sur les activités d'exportation des entreprises ? Quels sont les services les plus efficaces ? Quels sont les facteurs qui influencent l'efficacité des programmes proposés ? (Singer et Czinkota, 1994).

Ce manque de preuves empiriques explique pourquoi la littérature récente sur l'accompagnement à l'exportation suggère qu'il y ait un fort besoin de développer des modèles qui incorporent les influences à la fois directes et indirectes de l'accompagnement sur la performance (Gençturk et Kotabe, 2001). Nous proposons donc une contribution dans ce sens tout en nous concentrant sur les jeunes firmes entrepreneuriales de type Born Global ou au potentiel pour le devenir.

3. L'IMPACT DE L'ACCOMPAGNEMENT INTERNATIONAL SUR LA PERFORMANCE INTERNATIONALE DE LA JEUNE FIRME ENTREPRENEURIALE

Au regard de la diversité des aides existantes, du nombre de pays engagés dans ce genre de programme (88 pays engagés sur 116 étudiés par Lages et Montgomery, 2005), et des sommes très importantes investies (Seringhaus 1986), il est nécessaire d'évaluer l'efficacité des programmes d'accompagnement à l'international proposés par les pouvoirs publics.

Même si de nombreuses études ont montré que leur utilisation peut contribuer à la réussite de la stratégie de développement à l'export (Pointon 1978; Gronhaug et Lorentzen 1983; Reid, 1984; Denis et Depelteau et 1985; Seringhaus 1984, 1987; Cavusgil et Naor, 1987), leur impact sur la performance des entreprises à l'export n'a pas reçu beaucoup d'attention de la part des chercheurs (Francis et Collins-Dodd, 2004).

3.1. Diversité des programmes d'accompagnement et influence directe et indirecte sur la performance

Comme le notent Shamsuddoha, Yunus Ali et Ndubisi (2009), peu d'études antérieures ont exploré cet impact sur la performance de l'entreprise d'une manière rigoureuse et systématique. Comme nous l'avons indiqué, les résultats sont à la fois contradictoires et mixtes. Néanmoins, d'importantes études ont tenté de formaliser la relation et ont montré l'impact positif sur la performance. Donthu et Kim (1993) ont trouvé une relation positive entre l'usage des programmes d'accompagnement à l'exportation et la croissance des exportations. Katsikeas, Piercy et Ioannidis (1996) ont trouvé que les politiques nationales d'accompagnement à l'exportation stimulaient l'exportation et influençaient positivement la performance à l'export.

Cependant, ces études n'apprécient pas à la fois l'impact de l'accompagnement à l'exportation sur la performance de l'entreprise et sur les facteurs managériaux et organisationnels. Pourtant, plutôt que de chercher à montrer uniquement le lien direct entre accompagnement et performance, il paraît tout aussi logique d'étudier l'impact direct de l'accompagnement sur les capacités de la firme, ses ressources, sa stratégie et sa compétitivité toute entière. Ces facteurs ont été démontrés comme améliorant directement la performance internationale (Aaby et Slater, 1989 ; Cavusgil et Zou, 1994 ; Zou et Stan, 1998). Ainsi, on peut s'attendre à la fois à un impact direct de l'accompagnement à l'international sur la performance mais également à un impact indirect via l'impact direct sur les facteurs internes de l'entreprise. Cette réflexion rejoint les propos de Francis et Collins-Dodd (2004, p. 474) qui indiquent que *«le but des programmes d'assistance à l'exportation est d'améliorer les performances à l'exportation par l'amélioration des capacités, ressources, stratégies et compétitivité globale de l'entreprise qui à leur tour, comme il a été démontré, améliorent les performances à l'exportation »*.

Ainsi, deux tentatives de modélisation de l'impact direct et indirect de l'accompagnement à l'international sur la performance à l'exportation de l'entreprise ont été entreprises. La première tentative est celle de Gençturk et Kotabe (2001) qui ont élaboré un modèle « relativement compréhensible » selon les propos de Shamsudduha et Yunus Ali (2006, p.94). Cependant, si leur modèle laisse apparaître un effet direct et indirect de l'accompagnement sur la performance à l'exportation, leur étude échoue à conceptualiser les effets des programmes d'accompagnement sur les facteurs internes de l'entreprise qui expliquent la performance. Le modèle présente 1) l'impact direct de l'accompagnement sur la performance 2) et son impact indirect par la modération de la relation engagement à l'exportation - performance à l'exportation.

La deuxième tentative, beaucoup plus convaincante et aboutie, est celle de Shamsuddoha et Yunus Ali (2006) et Shamsuddoha al. (2009a, 2009b) qui ont conceptualisé un modèle de l'impact direct et indirect de l'accompagnement à l'international sur la performance à l'exportation de l'entreprise. Une première version fut proposée et testée en 2006, puis complétée en 2009 et testée la même année.

Ce modèle constitue une avancée significative dans la modélisation de l'impact direct et indirect de l'accompagnement à l'exportation puisqu'il est le premier, et le seul, à modéliser

l'impact de l'accompagnement à l'international sur les facteurs internes de l'entreprise. Néanmoins, au regard de notre objet d'étude, il comporte trois importantes limites :

- 1) Premièrement, il cherche à mesurer l'impact de l'accompagnement sur la performance à l'exportation au travers des théories du développement par étapes d'exportation. Il ignore de ce fait le champ de l'entrepreneuriat international, les jeunes firmes entrepreneuriales à internationalisation précoce, et la notion de vitesse d'internationalisation accélérée.
- 2) Deuxièmement, il ne se concentre que sur le développement à l'international par de l'exportation et ignore les autres modes d'entrées à l'étranger qui peuvent influencer significativement la nature et l'intensité de l'avantage compétitif de l'entreprise (Porter, 1986 ; Bartlett et Ghoshal, 2000 ; cités par Zahra et al., 2002, p.14). La diversité des modes d'entrées est un élément fondamental des entreprises Born Global ou en devenir qui constituent notre objet d'étude.
- 3) Enfin, la troisième limite de ce modèle est l'absence de la dimension réseau qui est pourtant aujourd'hui centrale dans les théories du développement à l'international, aussi bien dans la littérature en entrepreneuriat international qu'au regard des théories du développement par étapes ou des théories des réseaux internationaux. Nous verrons que l'accompagnement va contribuer au développement des réseaux de l'entreprise.

En effet, les Born Global ont la particularité d'avoir un réseau dès la création, construit au cours de l'expérience antérieure du ou des dirigeants, et sur lequel elles s'appuient pour identifier et exploiter des opportunités internationales (McDougall et al., 1994 ; Madsen et Servais, 1997). Les résultats de recherches empiriques montrent que les décisions des Born Global 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). Les réseaux servent d'effet de levier sur les ressources tangibles et intangibles comme les capacités en marketing (Zahra et al., 2003). De plus, étant spécifiques et difficiles à imiter (Sharma et Blomstermo, 2003), ils sont sources d'avantage concurrentiel. D'une manière générale, ils permettent d'accéder aux ressources manquantes et aux nouveaux marchés (McDougall et Oviatt, 2003).

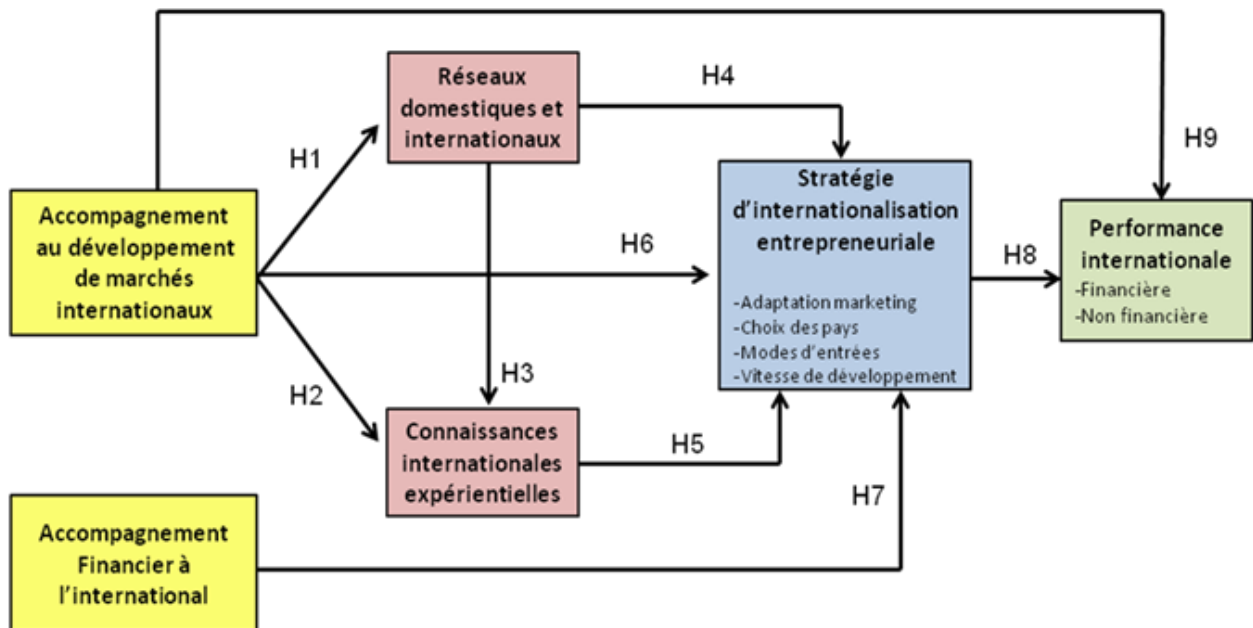
Enfin, sur le plan empirique, il convient de noter que le modèle de Shamsudduha et al. (2009) n'a été testé que dans un pays émergents, la Malaisie. Comme le précisent les auteurs eux-mêmes, il est délicat de le généraliser avec un seul test empirique dans un contexte particulier où les entreprises tout comme les programmes d'accompagnement sont spécifiques. Il est donc nécessaire de le tester dans des pays développés où les programmes d'accompagnement, tout comme les besoins des entreprises, sont différents (Shamsuddoha et al., 2009, p. 419).

3.2. Proposition d'un modèle conceptuel

En accord avec les récentes recommandations de la littérature en accompagnement à l'international (Francis et Collins-Dodd, 2004 ; Shamsuddoha et ali, 2006, 2009), nous proposons un modèle (*figure 1*) qui :

- montre l'impact direct de l'accompagnement à l'international sur la performance internationale ;
- montre l'impact indirect de l'accompagnement à l'international sur la performance internationale à travers l'impact direct sur les facteurs internes de l'entreprise ;
- distingue l'accompagnement au développement de marché de l'accompagnement financier.

Figure 1 : L'impact direct et indirect de l'accompagnement international sur la performance internationale de la jeune firme entrepreneuriale



Dans la continuité de l'initiative de Shamsudduha et al. (2006, 2009), nous distinguons deux types d'accompagnement à l'international afin de mieux apprécier l'impact de chacun d'entre eux :

- L'accompagnement au développement de marché étrangers, qui concerne toutes les étapes de préparation et réflexion autour de la démarche d'internationalisation ainsi que la formation des managers de l'entreprise concernées par les activités internationales (*Par exemple : conseil, transmission d'information, formation aux démarches douanières, réflexion sur la stratégie, sur le plan marketing, aide à la recherche de marché potentiels et à l'étude de marché...*) ainsi que les actions directes sur le marché étranger qui impliquent un contact physique avec celui-ci ou avec les acteurs du marché (*Par exemple : salons professionnels, missions économiques, visites de clients potentiels, rencontres d'entrepreneurs installés à l'étranger, hébergement dans une structure d'accompagnement étrangère partenaire de la structure domestique...*).
- L'accompagnement Financier à l'international, qui concerne toutes les aides financières, subventions, facilités de paiement, assurances, permettant à l'entreprise d'investir plus ou avec plus de sécurité dans les marchés étrangers (*Par exemple : subventions, Assurance prospection de la Coface, crédit d'impôt export, financement de salons professionnels par UBIFRANCE, aides spécifiques locales, régionales...*).

Cette distinction est indispensable pour mieux saisir l'impact de l'accompagnement à l'international. Nous posons en effet l'hypothèse que chaque type d'accompagnement va avoir un impact différent sur les ressources de l'entreprise et que certains types auront un impact direct sur la performance tandis que d'autres non. Ainsi, nous chercherons à connaître précisément les programmes d'accompagnement suivis par les entreprises enquêtées. Cela nous permettra in fine de distinguer les programmes les plus performants et de connaître ceux qui agissent sur tel ou tel facteur interne de l'entreprise.

Le développement de la connaissance du marché et la construction des réseaux sont des activités importantes dans l'expansion à l'étranger des PME (Coviello et Munro, 1997). Le

réseautage est un puissant outil pour les entrepreneurs (Dubini et Aldrich, 1991), et l'analyse réseau a été un cadre puissant dans la recherche en entrepreneuriat international (Bell, 1995; Coviello et Munro, 1995, 1997; Oviatt et McDougall, 1994). En effet, les Born Global ont la particularité d'avoir un réseau dès la création, construit au cours de l'expérience antérieure du ou des dirigeants, et sur lesquels elles s'appuient pour identifier et exploiter des opportunités internationales (McDougall et al., 1994 ; Madsen et Servais, 1997). Les résultats de recherches empiriques montrent que les décisions des Born Global 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). Les réseaux vont permettre à l'entreprise d'acquérir de nouvelles connaissances spécifiques au marché ou à l'industrie dans lequel ils évoluent. D'une manière générale, ils permettent d'accéder aux ressources manquantes et aux nouveaux marchés, pas seulement à de nouvelles connaissances (McDougall et Oviatt, 2003).

Certains programmes d'accompagnement permettent de manière plus ou moins directe d'enrichir le réseau de l'entreprise. Demick et O'Reilly (2000) notent par exemple que les programmes d'assistance à l'exportation se dirigent désormais pour les PME vers des programmes qui impliquent du développement de réseau (p.35). En plus des activités de formation, Dubini et Aldrich (1991) suggèrent que les réseaux ont un rôle majeur à jouer dans le développement des compétences, car « les contacts de réseaux personnels sont un outils utile pour les entrepreneurs qui espèrent élargir leur champ d'action et gagner du temps ». Jordana, Volpe Martincus et Gallo (2010) considèrent également que l'accompagnement à l'international aide les entreprises à établir des contacts d'affaires spécifiques.

Les missions commerciales à l'étranger permettent par exemple d'établir plus rapidement des contacts d'affaires (Seringhaus, 1984). Calderon, Fayos et Cervera (2005) ont montré sur un échantillon de 114 entreprises que les dirigeants attendent que les programmes d'accompagnement à l'international, en plus de les aider à améliorer leur compétitivité et à augmenter le nombre de pays vers lesquels ils exportent, les aident également à créer de nouveaux contacts dans les marchés étrangers.

Ces quelques exemples montrent que certains programmes d'accompagnement jouent un rôle sur le développement des réseaux, aussi bien locaux qu'internationaux. Cette relation n'a jamais été testée de manière empirique, ni n'apparaît de manière hypothétique dans les modèles existants. Nous proposons donc l'hypothèse suivante :

H1 : L'accompagnement au développement de marchés internationaux va permettre de développer les réseaux locaux et internationaux de la jeune firme entrepreneuriale.

Selon Johanson et Vahlne (1977), il y a deux types de connaissances, les connaissances objectives et les connaissances expérientielles, toutes deux nécessaires pour l'expansion à l'étranger d'une entreprise. La connaissance objective du marché peut être « enseignée » (Johanson et Vahlne, 1977, p. 28) ou « obtenue à partir de sources secondaires ou primaires » (Seringhaus, 1986, p. 27). Elle concerne principalement la connaissance des procédures d'exportation, des problématiques liées au transport, aux documents réglementaires, ou au paiement international... La connaissance par l'expérience « peut seulement être apprise par l'expérience personnelle » (Johanson et Vahlne, 1977, p. 28) et « doit être acquise personnellement par un contact direct au marché ou au client » (Seringhaus, 1986, p. 27). La connaissance expérientielle est la plus importante pour l'entreprise. C'est elle qui permet de détecter et de formuler les opportunités de la meilleure manière possible (Johanson et Vahlne, 1977). Elle comprend la connaissance de l'environnement au niveau macro et micro, des infrastructures, du comportement des acheteurs du marché étranger, et la connaissance de la façon d'interagir efficacement avec ces facteurs de marché.

Face à l'importance critique de la connaissance dans le processus d'internationalisation, les programmes d'accompagnement à l'international se sont principalement orientés vers la transmission de connaissances et d'informations sur les affaires internationales et les marchés étrangers (Singer et Czinkota, 1994, Shamsudduha et al., 2009). Certains programmes se concentrent uniquement sur la transmission de connaissances informationnelles (objectives), tandis que d'autres apportent prioritairement des connaissances expérientielles (Singer, 1990). La connaissance objective est liée aux informations générales transmises par les programmes d'accompagnement de type « how-to », c'est-à-dire des ateliers et des séminaires, de la documentation papier ou sur internet, de la fourniture de listes d'agents et de distributeurs sur les marchés étrangers... La connaissance expérientielle est acquise à travers les relations directes de l'entreprise avec le marché, c'est-à-dire via les missions commerciales, les salons professionnels... (Kotabe et Czinkota, 1992).

Les Born Global sont généralement fondée par des entrepreneurs expérimentés dans les affaires internationales (Oviatt et McDougall, 1994). Ils disposent donc déjà d'un stock de connaissances objectives et expérientielles acquis avant la création. Fournir des informations générales sur les pratiques d'affaires internationales par des formations, séminaires, guides pratiques n'est pas pertinent pour ces entreprises (Bell et al., 2003). Par contre, acquérir plus de connaissance expérientielle, difficilement transférable d'un pays à un autre a du sens. L'équipe dirigeante d'une Born Global peut être expérimentée dans un ensemble de marché mais pas forcément dans tous les marchés qu'elle vise. Ainsi, l'accompagnement pour participer à un salon professionnel ou une mission de prospection apportera des connaissances expérientielles nouvelles qui viendront s'ajouter à celles déjà possédées sur d'autres marchés. Egalement, fournir des informations spécifiques d'un marché ciblé (spécificité culturelle, réseaux et acteurs clés du marché, opportunités d'affaires, particularités juridiques...) facilitera l'entrée et l'expansion de l'entreprise dans ce pays. La littérature en accompagnement à l'exportation a déjà souligné l'importance de la connaissance expérientielles. Les services fournissant des connaissances expérientielles sont considérées par les utilisateurs comme les plus utiles, et des associations positives ont été trouvées à la fois avec les activités de pré-exportation (Olson 1975; Walters, 1983; Reid, 1984; Seringhaus 1986, 1987) et avec les performances à l'exportation (Olson 1975 ; Pointon, 1978 ; Denis et Depelteau, 1985 ; Cavusgil et Naor, 1987). Les Born Global trouvent également un intérêt dans de la connaissance liée aux formes d'engagement plus poussées à l'étranger (joint-ventures, création de filiale...). Ainsi, les programmes d'accompagnement au développement de marchés internationaux destinés aux Born Global doivent nécessairement se tourner vers la fourniture d'informations expérientielles et spécifiques plutôt que de l'information objective et générale. Nous posons donc l'hypothèse suivante :

H2 : L'accompagnement au développement de marchés internationaux va renforcer les connaissances internationales expérientielles et spécifiques de la jeune firme entrepreneuriale.

Comme nous l'avons précisé précédemment, les réseaux de l'entreprise permettent d'acquérir de nouvelles connaissances. Créer une relation avec un nouveau partenaire fournit « un pont vers un nouveau monde de connaissances » (Johanson et Vahlne, 2006, p.168). Selon le point de vue du développement international via les réseaux, toutes les informations d'affaires et sur les marchés se diffusent à travers les relations de réseau et chaque relation est unique du fait des caractéristiques de chaque partenaire et de l'histoire de la relation. Développer un réseau dans un marché étranger permet à l'entreprise d'acquérir des connaissances très spécifiques au marché, ainsi que des « bons tuyaux » et des « trucs et astuces » sur les pratiques d'affaires dans le marché. Les réseaux permettent d'identifier et d'exploiter des

opportunités internationales (McDougall et al., 1994 ; Madsen et Servais, 1997) Ainsi, nous posons une troisième hypothèse :

H3 : Les réseaux locaux et internationaux acquis grâce à l'accompagnement international vont permettre d'enrichir les connaissances internationales expérientielles et spécifiques de la jeune firme entrepreneuriale.

L'élaboration d'une stratégie a pour finalité de construire, renforcer et soutenir un avantage concurrentiel qui permet à l'entreprise d'être compétitive sur les marchés ciblés et d'atteindre ses objectifs fixés. L'objectif de l'avantage concurrentiel est d'offrir aux clients une valeur supérieure du produit par rapport aux produits concurrents (Day et Wensley, 1988 ; Porter, 1985). Pour cela, les managers de l'entreprise déploient les ressources et capacités spécifiques disponibles dans l'entreprise (Barney 1991, Grant 1991). La firme est en mesure de soutenir son avantage si ses concurrents sont incapables d'acquérir ou de déployer des ressources et capacités similaires ou de substitution (Dierickx et Cool, 1989, Mahoney et Pandian, 1992).

Le modèle de Shamsudduha et al. (2009) sur l'impact direct et indirect de l'accompagnement à l'exportation sur la performance à l'export ne s'intéresse, comme son nom l'indique, qu'à la stratégie d'exportation. Cependant, si l'accent est mis sur la connaissance de l'entreprise et l'adaptation marketing (à travers les éléments du mix-marketing), ces éléments ne sont pas les seuls déterminants dans la création de l'avantage concurrentiel. Comme nous l'avons déjà précisé, les réseaux sont également source d'avantage concurrentiel car ils sont spécifiques et difficiles à imiter (Sharma et Blomstermo, 2003). Ils servent d'effet de levier sur les ressources tangibles et intangibles comme les capacités en marketing (Zahra et al., 2003). Dans la littérature en entrepreneuriat international, les réseaux de l'entreprise jouent un rôle fondamental sur l'élaboration de la stratégie internationale. Par exemple, certaines études sur les Born Global montrent que les décisions se prennent conjointement avec les partenaires du réseau, y compris les décisions liées aux éléments de marketing produit comme les aspects techniques et les décisions de modification du produit, ou les décisions liées aux choix du mode d'entrée de l'entreprise sur les marchés étrangers (Coviello et Munro, 1995). Les réseaux permettent également à l'entreprise d'accélérer son processus de développement à l'international et de bénéficier de l'avantage du premier entrant (Oviatt et McDougall, 2005b). Par conséquent, si la qualité et la rareté des connaissances internationales acquises par l'entreprise déterminent la force de l'avantage concurrentiel et ainsi la performance internationale de l'entreprise, le nombre de liens et la densité du réseau de l'entreprise y contribuent également fortement. Les réseaux internationaux permettent de mieux adapter la stratégie marketing de l'entreprise, de déterminer les bons choix de modes d'entrée à l'étranger et d'accélérer la vitesse de développement. Ces trois éléments impactent l'intensité de l'avantage concurrentiel et donc la performance (Porter, 1986 ; Zahra et Georges, 2002 ; Oviatt et McDougall, 2005b).

Une entreprise devient Born Global par son comportement entrepreneurial à l'international qui lui permet de se développer peu de temps après la création et de manière rapide. Nous avons vu que la vitesse de développement est une caractéristique essentielle de l'entrepreneuriat international. En entrant rapidement sur les marchés internationaux, les Born Global cherchent à obtenir l'avantage du premier entrant et donc à devancer les concurrents en construisant rapidement un avantage positionnel sur le marché. La vitesse de développement fait donc partie intégrante de la stratégie des Born Global et constitue elle-même un élément de son avantage concurrentiel. Il y a un avantage certain à s'internationaliser rapidement. Oviatt et McDougall (2005b) suggèrent que plus la firme s'internationalise tôt dans son histoire, plus elle croîtra rapidement. La croissance sur les marchés étrangers mène à la performance car plus l'entreprise est présente dans de nombreux pays, plus elle aura une bonne performance internationale (Zhou, Wu et Luo, 2007). La

vitesse d'internationalisation s'apprécie à travers trois aspects vitaux (Oviatt et McDougall, 2005b) :

- Le temps entre la découverte de l'opportunité et la première entrée dans le marché étranger ;
- La rapidité avec laquelle le nombre de pays augmente et la distance psychologique des pays ;
- Et la rapidité de l'engagement international, c'est à dire la rapidité avec laquelle l'intensité exportatrice augmente (CA export / CA total)

Le choix des modes d'entrée influence la nature et l'intensité de l'avantage compétitif de l'entreprise (Porter, 1986 ; Zahra et al., 2002) et constitue un élément stratégique majeur pour les Born Global qui ont tendance à utiliser une variété de modes d'entrée en fonction des pays sélectionnés (Oviatt et McDougall, 1994 ; Zhara et al., 2002). La stratégie des Born Global est aussi marquée par le positionnement sur les marchés de niches mondiaux (Rennie, 1993 ; Oviatt et McDougall, 1995 ; Aspelund et Moen, 2001).

Ainsi, notre définition de la stratégie internationale intègre les éléments d'adaptation marketing et d'expansion de marché que l'on retrouve dans le modèle de Shamsudduha et al. (2009), mais également les notions de vitesse de développement et de choix de modes d'entrée, des éléments fondamentaux dans la littérature sur les Born Global. Nous proposons donc de qualifier la stratégie des Born Global de stratégie d'internationalisation entrepreneuriale, composée de quatre éléments clés :

- L'adaptation marketing ;
- La vitesse d'internationalisation ;
- La diversité des modes d'entrée utilisée pour pénétrer les marchés ;
- Et la diversité des pays constituant le marché de niche global de l'entreprise.

Le développement de réseau permet d'expliquer l'internationalisation rapide des entreprises (Oviatt et McDougall, 1994; Bell, 1995; Coviello et Munro, 1997) et l'expansion dans un nouveau marché (McDougall et Oviatt, 2003 ; Johanson et Vahlne, 2003). Il aide l'entreprise à bénéficier de l'avantage du premier entrant sur le marché (Oviatt et McDougall, 1994). Les recherches ont aussi montré que les réseaux vont impacter le choix des modes d'entrée dans les marchés ainsi que les décisions de modification du produit (Coviello et Munro, 1995) ou encore améliorer les capacités en marketing (Zhara et al., 2003). Nous posons donc l'hypothèse suivante :

H 4 : Les réseaux locaux et internationaux de l'entreprise acquis grâce à l'accompagnement vont influencer la définition de la stratégie d'internationalisation entrepreneuriale de la jeune firme entrepreneuriale, c'est-à-dire vont agir sur l'adaptation marketing, les choix des marchés, la vitesse de développement et les modes d'entrée utilisés.

Si le manque de connaissances sur les affaires internationales rend l'exportation risquée, cela est encore plus vrai pour les autres modes d'entrée à l'étranger utilisés qui demandent plus de connaissances, d'engagement et d'investissements (Johanson et Vahlne, 1970). L'utilisation des informations sur les marchés étrangers permet de réduire l'incertitude et limite les erreurs coûteuses ou la perte d'opportunités. Les connaissances internationales, en tant que ressources précieuses, vont aider l'entreprise à acquérir des capacités complémentaires liées aux produits et à la commercialisation sur les marchés étrangers. Cela aura pour conséquence d'améliorer la performance et d'augmenter l'engagement à l'international (Lages et Montgomery, 2004). Ainsi, les connaissances internationales facilitent et renforcent l'engagement à l'international (Johanson et Vahlne, 1977, 1990 ; Aaby et Slater, 1989 ; Anderson, 1993).

Les connaissances permettent à l'entreprise de mieux connaître les marchés potentiels et les offres concurrentes et d'adapter sa propre offre en conséquence afin de se différencier. Elle

permettent également de mieux déterminer les objectifs à atteindre et les besoins financiers nécessaires. C'est pourquoi les auteurs considèrent que les connaissances internationales aident l'entreprise à choisir ses marchés et à formuler et implémenter des stratégies marketing proactives plus efficacement (Cavusgil et Zou, 1994 ; Douglas et Craig, 1989). Nous pouvons donc dire que les connaissances internationales influencent directement la stratégie d'internationalisation entrepreneuriale. En conclusion, nous nous appuyons sur ces éléments de la littérature pour poser l'hypothèse suivante :

H 5 : Les connaissances expérientielles de l'entreprise acquises grâce à l'accompagnement vont influencer la définition de la stratégie d'internationalisation entrepreneuriale de la jeune firme entrepreneuriale.

Si les réseaux et les connaissances expérientielles influencent la stratégie de la Born Global, nous notons également que l'accompagnement international a un impact direct sur cette stratégie. Aucune étude ne mentionne, à notre connaissance, cette relation. Pourtant, certains programmes d'accompagnement la suggèrent. Par exemple, une entreprise accompagnée à la création peut très bien être accompagnée par son conseiller dans la réalisation de son business plan et sur une réflexion autour de l'internationalisation de l'entreprise. Le conseiller peut aider le dirigeant à élaborer et à formaliser sa stratégie de développement à l'international, aussi bien sur le plan de l'adaptation marketing, du timing de développement attendu, que sur le choix des marchés étrangers visés ou les modes d'entrée retenus. Il remplirait en quelque sorte le rôle d'un consultant qui établit un diagnostic de l'entreprise et propose des recommandations pour son développement international. D'autres programmes remplissent potentiellement le même rôle. Par exemple, l'accompagnement dans la participation à une mission commerciale à l'étranger peut initier la création d'une co-entreprise avec un partenaire rencontré, ou simplement la volonté d'en créer une, et accélérer de ce fait le développement dans ce pays. Egalement, lors d'un accompagnement pour participer à un salon professionnel, une entreprise peut découvrir les offres concurrentes présentes sur le salon et revoir son adaptation marketing pour se différencier. A partir de ces exemples de programmes d'accompagnement, nous posons l'hypothèse suivante :

H 6 : L'accompagnement au développement de marchés internationaux va influencer la définition de la stratégie d'internationalisation entrepreneuriale.

Nous pensons également que l'accompagnement financier à l'international va avoir un impact sur la stratégie. Shamsudduha et al. (2006, 2009) ont montré le lien entre l'accompagnement financier à l'international et l'engagement à l'exportation. Plus l'entreprise bénéficie d'accompagnement financier, plus elle aura tendance à engager des ressources pour son développement à l'export. Dans la même veine, nous pensons que l'accompagnement financier à l'international va permettre d'accélérer la vitesse d'internationalisation de l'entreprise et contribuer à choisir des modes d'entrée plus engageants.

Par exemple, de nombreuses aides permettent de financer une partie des frais d'un salon professionnel ou d'une mission de prospection à l'étranger. Ces subventions incitent les entreprises à utiliser ces outils. Les salons et missions à l'étranger vont permettre d'entrée dans de nouveaux marchés ou de s'étendre dans des marchés où l'entreprise est déjà présente (Spence, 2003). Ainsi, plus l'entreprise bénéficiera de subventions pour participer à des salons ou des missions de prospections à l'étranger, plus elle s'étendra rapidement dans de nouveaux marchés.

Nous pouvons également citer à titre d'illustration l'assurance prospection de la Coface qui propose des garanties en cas d'échec de développement dans un pays étranger par le remboursement d'une partie des frais engagés par l'entreprise. Cette aide incitera directement l'entreprise à s'engager dans un pays incertain ou à utiliser des modes d'entrée

plus coûteux, les conséquences d'un éventuel échec étant moins dangereuses. Cette aide est d'ailleurs particulièrement pertinente pour les Born Global qui cherchent généralement à entrer rapidement et simultanément dans de multiples pays et qui n'ont pas toujours le temps et la possibilité d'évaluer avec précision les risques de chacun d'entre eux.

Ces éléments nous incitent à poser l'hypothèse suivante :

H7 : L'accompagnement financier à l'international va influencer la stratégie d'internationalisation entrepreneuriale de la jeune firme entrepreneuriale.

Knight et Cavusgil (2005, p. 18) définissent la performance internationale comme l'atteinte des objectifs de l'entreprise sur les marchés étrangers en fonction des orientations et des stratégies spécifiques. Dans sa revue de la littérature, Servantie (2010) a identifié 5 différentes manières utilisées par les auteurs afin de mesurer la performance internationale de la Born Global:

- La mesure de l'intensité exportatrice,
- Le calcul de la croissance des exportations,
- La prise en compte de la rapidité d'entrée dans plusieurs marchés,
- L'utilisation d'indicateurs subjectifs,
- Et l'utilisation d'une combinaison d'indicateurs financiers et non-financiers.

Nous faisons le choix dans notre modèle d'appliquer la dernière méthode identifiée par Servantie, à savoir l'utilisation d'une combinaison d'indicateurs financiers et non-financiers. Pour cela, nous utilisons les indicateurs suivants :

- Indicateurs financiers :
 - Intensité exportatrice : niveau de ventes internationales / ventes totales,
 - Croissance des exportations sur les 3 dernières années
 - Rapidité d'entrée dans plusieurs marchés : de la création à n+6
- Indicateurs non-financiers : échelle de mesure de Frishammar et Andersson (2009) sur la perception des résultats et le degré de satisfaction de l'entrepreneur par rapport aux objectifs fixés.

La relation positive entre stratégie et performance est bien acceptée dans la littérature (Cavusgil et Zou, 1994; Leonidou, Katsikeas et Samiee, 2002; Morgan, Kaleka et Katsikeas, 2004). Styles et Ambler (1994) ou encore Aaby et Slater (1989) ont démontré que les résultats à l'exportation étaient influencés par la stratégie marketing à l'exportation.

Cependant, comme nous l'avons précédemment démontré, dans le cadre d'une analyse de l'internationalisation au sens global et au regard de la littérature en entrepreneuriat international, il convient également de tenir compte 1) des choix des marchés, 2) des modes d'entrée utilisés pour pénétrer les différents marchés et 3) de la vitesse d'expansion dans les marchés étrangers. Additionnés aux choix de marketing international, ces trois éléments permettent d'apprécier la stratégie d'internationalisation entrepreneuriale de la Born Global dans son ensemble. Comme nous l'avons vu précédemment, de nombreux auteurs ont indiqué que le choix des modes d'entrée et la vitesse de développement à l'international influençaient directement la performance de l'entreprise (Porter, 1986 ; Bartlett et Ghoshal, 2000 ; Zahra et Georges, 2002 ; Oviatt et McDougall, 2005). Nous posons donc l'hypothèse que :

H8: La stratégie d'internationalisation entrepreneuriale impacte la performance internationale de la jeune firme entrepreneuriale.

Plusieurs auteurs ont posés l'hypothèse que l'accompagnement international impacte directement la performance internationale mais peu d'études ont tenté de montrer cette relation. Katsikeas et al. (1996) ont trouvé que les politiques d'assistance à l'exportation, en tant que stimuli pour les managers, influençaient la performance à l'exportation en termes d'atteinte des buts fixés. Gençtürk et Kotabe (2001) ont trouvé quant à eux que l'utilisation

des programmes d'accompagnement à l'international influençait à la fois l'efficacité à l'exportation et la position concurrentielle de l'entreprise. Enfin, Shamsudduha et al. (2009) ont testé cette relation dans un pays émergents. Ils ont trouvé que l'accompagnement financier n'avait aucun impact direct sur la performance mais que l'accompagnement au développement de marchés en avait un. Au regard de notre objet d'étude qui n'a jamais été étudié dans la littérature en accompagnement à l'exportation, nous proposons de tester l'hypothèse suivante :

H9 : L'accompagnement au développement de marchés internationaux impacte la performance internationale de la jeune firme entrepreneuriale.

Le modèle étant posées, nous pouvons finalement nous interroger sur la pertinence de ses variables indépendantes, à savoir les différents programmes d'accompagnement à l'international, financiers ou non. En effet, nous avons montré que les programmes d'accompagnement « traditionnels » étaient inadaptés aux jeunes firmes entrepreneuriales qui sont confrontées à d'autres problématiques internationales. Néanmoins, cela ne signifie pas pour autant qu'ils n'ont aucun impact sur la jeune firme entrepreneuriale et sa performance, ni que certains sont plus efficaces que d'autres.

Discussion et conclusion

Nous avons montré que la littérature en accompagnement à l'international n'est finalement qu'une littérature en accompagnement à l'exportation. Les possibilités d'accompagnement d'une entreprise pour d'autres modes d'entrée à l'étranger (co-entreprise, filiale...) n'ont pas été intégrées dans les modèles existants. Pareillement, la dimension réseau, pourtant centrale dans l'explication du processus d'internationalisation, est absente. D'une manière générale, nous notons également l'absence de toute la littérature en entrepreneuriat international. Le phénomène d'accélération de la vitesse d'internationalisation est ignoré et c'est au travers des théories de l'internationalisation par étape, lente et progressive, que la littérature en accompagnement à l'exportation s'est construite.

Pourtant, des programmes d'accompagnement à l'international qui tiennent compte de ces éléments (développer les réseaux, aider à l'implantation de filiale, accompagner à l'international des entreprises dès la création...) sont mis en place par les pouvoirs publics. Nous pouvons par exemple citer l'exemple du Montpellier International Business Incubator, une pépinière dédiée uniquement aux entreprises Born Global qui réalisent plus de 50% de leur chiffre d'affaires à l'étranger et qui veulent soit s'implanter dans de nouveaux pays, soit s'implanter en France si elles viennent de l'étranger.

Face à ce constat, nous proposons de croiser le champ de l'accompagnement avec celui de l'entrepreneuriat international. Nous nous intéressons donc aux entreprises à internationalisation précoce et rapide, les Born Global (Rennie, 1993) ou International New Ventures (Oviatt et McDougall, 1994), des entreprises jusqu'à présent ignorées du champ de l'accompagnement à l'international. Par conséquent, nous accordons une place importante à la notion de vitesse de développement à l'international, tout comme à la dimension réseau et à la diversité des modes d'entrée à l'étranger, des éléments très présents dans le champ de l'entrepreneuriat international.

Plus précisément, en réponse à la littérature récente en accompagnement, nous orientons notre recherche vers la modélisation d'un modèle conceptuel permettant de saisir l'impact à la fois direct et indirect de l'accompagnement à l'international sur la performance internationale.

Pour cela, nous distinguons l'accompagnement au développement de marchés internationaux de l'accompagnement financier, dans la continuité des travaux de Shamsudduha et al. (2009). Nous posons alors l'hypothèse que les programmes d'accompagnement suivis par les

entreprises Born Global vont impacter à la fois leur stock de connaissances expérientielles, leurs réseaux locaux et internationaux, et leur stratégie d'internationalisation entrepreneuriale (vitesse, modes d'entrée, choix des marchés et adaptation marketing). Les connaissances et réseaux alors acquis vont impacter eux-mêmes la stratégie. Au final, nous montrons l'impact de la stratégie sur la performance internationale de la Born Global mais également l'impact direct de l'accompagnement international sur la performance internationale.

Nous avons pu effectuer une analyse thématique sur 21 entretiens réalisés avec des acteurs français de l'accompagnement à l'international (CCI Internationales, pépinières d'entreprises, conseiller du commerce extérieur, conseil régional, Oséo, Coface...). Nous avons alors identifié 28 programmes d'accompagnement, 18 liés au développement de marchés étrangers (transmission d'informations, formation, mise en réseau, rencontre avec le marché...) et 10 liés à l'accompagnement financier (subventions, prêts, garanties, assurances). Un questionnaire d'enquête est en cours de diffusion afin de tester le modèle conceptuel proposé. A ce jour, 280 questionnaires d'enquêtes ont pu être récoltés. L'échantillon est composé à moitié d'entreprises Born Global ayant été accompagnées durant leurs 6 premières années. L'autre moitié de l'échantillon regroupe des entreprises à internationalisation par étapes ayant été accompagnées plus tardivement. Grâce aux deux échantillons, nous pourrions effectuer des comparaisons afin de voir si les programmes d'accompagnement utilisés par les deux groupes sont les mêmes et si leur impact sur la performance est équivalent. En effet, la plupart des programmes d'accompagnement ont été initialement pensés pour les entreprises à internationalisation traditionnelle (Shamsudduha et al., 2009 ; Bell et al., 2003). De par la spécificité des entreprises Born Global (profil de l'entrepreneur, marché de niche...), il est probable que certains programmes d'accompagnement ne soient pas parfaitement adaptés aux spécificités des Born Global. Egalement, certains programmes pourraient être plus utilisés par ces entreprises que par les entreprises traditionnelles.

Références

- Aaby, N.-E. and S.F. Slater (1989), "Managerial influences on export performance: a review of the empirical literature 1978-88", *International Marketing Review*, Vol. 6 No. 4, pp. 53-68.
- Albaum, G. (1983), "Effectiveness of government export assistance for U.S. smaller-sized manufacturers : some further evidence", *International Marketing Review*, Vol 1, No 1, 68-75.
- Álvarez, R. (2004), "Sources of export success in small- and medium-sized enterprises: the impact of public programs", *International Business Review* Vol. 13.
- Aspelund, A. and O. Moen (2001), « A generation perspective on small firm internationalization: from traditional exporters and flexible specialists to Born Globals », *Advances in International Marketing*, No.11, p.197-225.
- Barney, J. (1991), « Firm Resources and Sustained Competitive Advantage », *Journal of Management*, Vol.17, No.1, p.99-120.
- Bell, J., R. McNaughton, S. Young and D. Crick (2003), "Towards an Integrative Model of Small Firm Internationalization", *Journal of International Entrepreneurship*, Vol. 1, p.339-363.
- Bell, J., R. McNaughton and S. Young (2001), "'Born-Again Global' Firms: An Extension to the 'Born Global' Phenomenon", *Journal of International Management*, Vol. 7, p.173-189.
- Bell, J., 1995. The internationalisation of small computer software firms—a further challenge to 'stage' theories", *European Journal of Marketing*, Vol. 29 No.8, p.60-75.
- Bernard B. and B. Jensen (2004). "Entry, Expansion, and Intensity in the US Export Boom, 1987-1992", *Review of International Economics*, Wiley Blackwell, Vol. 12 No.4, pages 662-675.
- Bilkey, W. J. and G. Tesar (1977), "The Export Behavior of Smaller-Sized Wisconsin Manufacturing Firms", *Journal of International Business Studies*, Vol. 8 No.1, p.81-92.
- Brewer, P. (2009), Australia's Export Promotion Program: Is It Effective?, *Australian Journal of Management*, Vol. 34, No. 1, p.125-142.

- Camino, D. (1991), "Export Promotion in Spain and other EEC Countries: Systems and Performance", in F.H.R. Seringhaus and P.J. Rosson (eds.), *Export Development and Promotion: The Role of Public Organisations*, Boston, MA: Kluwer Academic Publishers.
- Calderon, H., D. Fayos and A. Cervera (2005), "A Model for Valuation of Government Export Promotion Policies : An Empirical Analysis in the Spanish Context from a Market Oriented Perspective", *International Review on Public and Non Profit Marketing*, Vol. 2, No. 2, p. 34-49.
- Cavusgil, S. T. (1983), "Success Factors in Export Marketing: An Empirical Analysis", *Journal of International Marketing and Marketing Research*, Vol.8, p. 63-73.
- Cavusgil, S. T. (1980), "On the Internationalisation Process of Firms, *European Research*, Vol. 8, No. 6, p.273-281.
- Cavusgil, S.T. and S. Zou (1994), "Marketing strategy-performance relationship: an investigation of the empirical link in export market ventures", *Journal of Marketing*, Vol. 58, p. 1-21.
- Cavusgil, S.T. and J. Naor (1987), "Firm and Management Characteristics as Discriminators of Export Marketing Activity", *Journal of Business Research*, Vol.15, p.221-235.
- Coughlin, C. C., and P. A. Cartwright (1987), "An Examination of State Foreign Export Promotion and Manufacturing Exports," *Journal of Regional Science*, Vol. 27, p.439-449.
- Coviello, N. and H. Munro (1997), "Network Relationships and the Internationalization Process of Small Software Firms," *International Business Review*, Vol. 6, No.4, p. 361-386.
- Coviello, N. and H. Munro (1995), « Growing the entrepreneurial firm », *European Journal of Marketing*, Vol.29, No.7, p.49-62.
- Czinkota (2002), "Export Promotion: A Framework for Finding Opportunity in Change", *Thunderbird International Business Review*, Vol. 44, No.3, p.315-324.
- Czinkota, M.R. (2000). "The policy gap in international marketing", *Journal of International Marketing*, Vol. 8, No. 1, p.99-111.
- Czinkota, M.R. (1996), " Why national export promotion ?", *International Trade Forum*, Vol. 2, pp. 10-13
- Czinkota, M.R. (1994), "A national export promotion policy for new and growing businesses", *Journal of International Marketing*, Vol. 2 No. 1, p. 91-101.
- Day, G. and R. Wensley. 1988. "Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority." *Journal of Marketing*, Vol. 52 (April), p.1-20.
- Denis, J. and D. Depelteau (1985), "Market knowledge diversification and export expansion", *Journal of International Business Studies*, Vol. 16, No.3, p. 77-89.
- Diamantopoulos, A., B.B. Schlegelmilch, and K.Y. Katy Tse (1993), "Understanding the Role of Export Marketing Assistance: Empirical Evidence and Research Needs", *European Journal of Marketing*, Vol. 27, No.4, p. 5-18.
- Dierickx, I. and K. Cool, (1989), "Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage", *Management Science*, Vol.35, No.12, p. 1504-1511.
- Donthu, N. and S.H. Kim (1993), "Implications of firm controllable factors on export growth", *Journal of Global Marketing*, Vol. 7 No. 1, p. 47-63.
- Douglas, S. P. and C. S. Craig (1989), "Evolution of global marketing strategy: scale, scope and synergy," *Columbia Journal of World Business*, Vol. 24, No. 3, pp. 47-59
- Dubini P. and H.E. Aldrich (1991), "Personal and extended networks are central to the entrepreneurial process", *Journal of Business Venturing*, Vol.6, No.3, p. 305-313.
- Elvey, L.A. (1990), "Export Promotion and Assistance: A Comparative Analysis", in S.T. Cavusgil and M.R. Czinkota (eds.), *International Perspectives on Trade Promotion*, Westport, CT: Quorum Books, p. 133-148.
- Francis, J. and C. Collins-Dodd (2004), "Impact of export promotion programs on firm competencies, strategies and performance", *International Marketing Review*, Vol. 2, No 4-5, p. 474-495.
- Gencturk, E.F. and M. Kotabe (2001), "The effect of export assistance program usage on export performance: a contingency explanation", *Journal of International Marketing*, 9(2), pp. 51-72.
- Gillespie, K. and L. Riddle (2004). "Export promotion organization emergence and development: A call to research International", *Marketing Review*, Vol. 21, No 4-5, p. 462.
- Görg, H., Henry, M., et Strobl, E., (2008), "Grant support and exporting activity", *Review of Economics and Statistics*, 90, 1.

Grant, R.M. (1991), "The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation", *California Management Review*, spring, p.114-135.

Gray, B. (1997), "Profiling managers to improve export promotion targeting", *Journal of International Business Studies*, Vol.28, No.2, p.387-420.

Gronhaug, K. and T. Lorentzen (1983), "Exploring the Impact of Governmental Export Subsidies", *European Journal of Marketing*, Vol. 17, No 2, p. 5-12.

Howard, D.G., and I.M. Herremans (1988), "Sources of Assistance for Small Business: Advice from Successful Firms", *Journal of Small Business Management*, Vol.26, No.3, p.48-54.

Johanson, J. and J-E Vahlne (2009), "The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership", *Journal of International Business Studies*, Vol. 40, p.1411-1431.

Johanson, J. and J-E Vahlne (2006). "Commitment and Opportunity Development in the Internationalization Process: A Note on the Uppsala Internationalization Process Model", *Management International Review*, Vol.46, No.2, p.165-178

Johanson, J. and J-E Vahlne (2003), « Business Relationship Learning and Commitment in the Internationalization Process », *Journal of International Entrepreneurship*, Vol.1, No.1, p.83-101.

Johanson, J. and J-E Vahlne (1977), « The internationalization process of the firm - A model of knowledge development and increasing foreign market commitments », *Journal of International Business Studies*, Vol.8, No.1, p.23-32.

Johanson, J. and J-E Vahlne (1990), "The Mechanism of Internationalization", *International Marketing Review*, Vol.7, No.4, p.11-24.

Jordana, J., C. Volpe Martincus, and A. Gallo (2010), "Latin American and Caribbean export promotion agencies: An institutional portrait", *IDB Working Paper*, 12 pages.

Katsikeas, C. S., N.F. Piercy, and C. Ioannidis (1996), "Determinants of export performance in a European context", *European Journal of Marketing*, Vol.30, No.6, p. 6-35.

Kedia, B.L. and J.S. Chhoka (1986), "An Empirical Investigation of Export Promotion Programs", *Columbia Journal of World Business*, Winter, p.13-20.

Keesing D. and A. Singer (1992), "Why official export promotion fails: a survey of experience and interviews with experts", *Finance & Development*, Vol.1, march.

Kotabe, M. and M.R. Czinkota (1992), "State government promotion of manufacturing exports: a gap analysis", *Journal of International Business Studies*, Vol.23, No.4, p.637-658.

Lages, L.F. and D.B. Montgomery (2005), "The relationship between export assistance and performance improvement in Portuguese export venture: An empirical test of the mediating role of pricing strategy adaptation", *European Journal of Marketing*, Vol.39, No.7-8, p.755-784.

Lages, L.F. and D.B. Montgomery (2004), "Export performance as an antecedent of export commitment and marketing strategy adaptation", *European Journal of Marketing*, Vol.38, No.9-10, p.1186-1214.

Lederman, D., M. Olarreaga, and L. Payton (2006), "Export Promotion Agencies: What Works and What Does Not." World Bank Policy Research Working Paper No. 4044.

Leonidou, L.C., C.S. Katsikeas and S. Samiee (2002), "Marketing strategy determinants of export performance: a meta-analysis", *Journal of Business Research*, Vol.55, No.1, p.51-67.

Madsen, T. and P. Servais (1997), « The Internationalization of Born Globals: an Evolutionary Process? », *International Business Review*, Vol.6, No.6, p.561-583.

Mahoney, J.T. and J.R. Pandia (1992), "The Resource-Based View Within the Conversation of Strategic Management", *Strategic Management Journal*, Vol.15, No.5, pp. 363-380.

McDougall et Oviatt (2003), « A Comparison of International and Domestic New Ventures », *Journal of International Entrepreneurship*, vol.1, n°1, p.59-82.

McDougall, P., S. Shane et B. Oviatt (1994), "Explaining the Formation of International New Ventures: The Limits of Theories from *International Business Research*", *Journal of Business Venturing*, Vol.9, No.6, p.469-487.

Morgan, N.A., A. Kaleka, and C.S. Katsikeas (2004), "Antecedents of export venture performance: A theoretical model and empirical assessment". *Journal of Marketing*, Vol.68, p.90-108.

Meier, O. and P.X. Meschi (2011), "Approche Intégrée ou Partielle de l'Internationalisation des Firmes : Les Modèles Uppsala (1977 et 2009) face à l'Approche « International New Ventures » et aux Théories de la Firma", *Management international*, Vol.15 No.1, p.11-18.

Oviatt, B. and P. McDougall (2005b), "Defining International Entrepreneurship and Modeling the Speed of Internationalization", *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Vol.29, No.5, p.537-553.

Oviatt, B. and P. McDougall (1994), "Toward a Theory of International New Ventures", *Journal of International Business Studies*, Vol.25, No.1, p.45-64.

Pointon, T. (1978). "Measuring the Gains from Government Export Promotion", *European Journal of Marketing*, Vol.12, No.6, p.451-462.

Porter, M. (1985), "Competitive Advantage", Ch. 1, p.11-15. The Free Press. New York.

Reid, S. (1981), "The decision-maker and export entry and expansion", *Journal of International Business Studies*, Vol.12, No.2, p.101-112.

Rennie, M. (1993), "Born global", *McKinsey Quarterly*, Vol.4, p.45-52.

Root, F. R (1971), "The Elements of Export Promotion", *International Trade Form*, Vol.3, No.3, p.1114.

Rosson, P. J. and F.H.R. Seringhaus (1995), "Visitor and exhibitor interaction at industrial trade fairs", *Journal of Business Research*, Vol. 32, No. 1, p.81-90.

Seringhaus, R. (1987), "Export Promotion: The Role and Impact of Government Services", *Irish Marketing Review*, Vol.2, p.106-116.

Seringhaus, F.H.R. (1986), "The impact of government export marketing assistance", *International Marketing Review*, Vol. 3 No. 2, p. 55-66.

Seringhaus, F.H.R. (1984), "Government Export Marketing Assistance to Small and Medium-Sized Ontario Manufacturing Firms: The Role and Impact of Trade Missions on a Firm's Offshore Market Involvement," PhD, Dissertation, New York University, Canada.

Seringhaus, F.H.R. et Botschen, G. (1991), "Cross-national comparison of export promotion services: The views of Canadian and Australian firms", *Journal of International Business Studies*, Vol. 22, No. 1, p.15-33.

Seringhaus, F.H.R. and P. Rosson (1990), "Government Export Promotion: A Global Perspective", Routledge, London.

Shamsuddoha, A.K., M. Yunus Ali and N. Oly Ndubisi (2009b), "Impact of government export assistance on internationalization of SMEs from developing nations", *Journal of Enterprise Information Management*, Vol. 22, No.4, p.408-422.

Shamsuddoha, A.K., M. Yunus Ali and N. Oly Ndubisi (2009a), "A Conceptualisation of Direct and Indirect Impact of Export Promotion Programs on Export Performance of SMEs and Entrepreneurial Ventures", *International Journal of Entrepreneurship*, Vol.13, p. 87-106.

Shamsuddoha A.K. and M. Yunus Ali (2006), "Mediated effects of export promotion programs on firm export performance", *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, Vol. 18, No. 2, p.93-110.

Sharma, D. and A. Bloomstermo (2003), "The Internationalization process of Born Globals: a network view", *International Business Review*, Vol.12, No.6, p.739-753.

Singer, T.O. and M.R. Czinkota (1994), "Factors associated with effective use of export assistance", *Journal of International Marketing*, Vol. 2 No. 1, p. 53-71.

Spence, M. (2003), "Evaluating Export Promotion Programmes: U.K. Overseas Trade Missions and Export Performance", *Small Business Economics*, Vol. 20, p.83-103.

Styles, C. and T.Ambler (1994), "Successful Export Practice: The UK Experience", *International Marketing Review*, Vol. 11, No. 6, p.23-47.

Vanderleest, H.W. (1996), "What new exporters think about US Government sponsored export promotion services and publications", *Multinational Business Review*, Vol. 4, No. 2, p.21-30.

Volpe Martincus, C. and J. Carballo (2008), "Is export promotion effective in developing countries? Firm level evidence on the intensive and extensive margins of exports", *Journal of International Economics*, Vol.76, No.1, p.89-106.

Walters, P.G.P. (1983), "Export information sources – A study of their usage and utility", *International Marketing review*, Vol.1, No.2, p.34-43.

Welch, L.S. and R. Luostarinen (1988), "Internationalization : Evolution of a concept", *Journal of General Management*, Winter, p.34-55.

- Welch, L.S. and W.P. Finn (1979), "Export Promotion – A New Approach", *Australian Journal of Management*, Vol. 4, No 2, p. 165-77.
- Wiedersheim-Paul F., H.C. Olson and L.S. Welch (1978), "Pre-export activity : the first step in internationalization", *Journal of International Business Studies*, Vol. 8, No.1, p. 47-58.
- Wilkinson, T. and L.E. Brouthers (2000), "An evaluation of state sponsored promotion programs", *Journal of Business Research*, Vol. 47, No. 3, p. 229–36.
- Zahra, S. (2005), "A theory of international new ventures: a decade of research", *Journal of International Business Studies*, Vol.36, No.1, p.20-28.
- Zahra, S., B. Matherne et J. Carleton (2003), "Technological Resource Leveraging and the Internationalisation of New Ventures", *Journal of International Entrepreneurship*, Vol.1, No.2, p.163-186.
- Zahra, S. and G. Georg (2002), "International entrepreneurship: The current status of the field and future research agenda", in M. Hitt, R. Ireland, M. Camp, et D. Sexton (Dir.), *Strategic leadership: Creating a new mindset*, p.255–288.
- Zou, S. and S. Stan, (1998), "The determinants of export performance: A review of the empirical literature between 1987 and 1997", *International Marketing Review*, Vol.15, No.5, p. 333-356.