



La perception du risque à l'international par les dirigeants des Born Global

Rihab EL OUERGHI

ISCAE – Université de la Manouba (Tunisie)

ouerghirihab@gmail.com

Rim HACHANA

ISCAE – Université de la Manouba (Tunisie)

rim.hachana@iscae.uma.tn

Résumé :

Cette recherche s'attèle à répondre à la question suivante : Quels sont les déterminants de la perception du risque à l'international par les dirigeants des *Born Global* ? Le but est d'explicitier les déterminants individuels, exogènes et endogènes qui peuvent impacter la perception du risque chez les dirigeants-fondateurs des Born-Global. Pour ce faire, nous avons retenu un échantillon de huit start-up Tunisiennes qui se sont internationalisées d'une manière rapide et précoce. Le design méthodologique est de nature qualitative à visée exploratoire. Les résultats démontrent que le capital social du dirigeant-fondateur ainsi que le réseau inter-organisationnel jouent un rôle important dans la perception positive du risque. D'un autre côté, nos résultats démontrent l'importance du contexte politique et institutionnel dans la propulsion à l'international de ces entreprises ainsi que la primauté de la capacité stratégique des Born Global. Nos résultats consolident la littérature sur les PME qui s'internationalisent vite dans un contexte émergent.

Mots-clés : Born Global, internationalisation, risque, perception, contexte émergent.



La perception du risque à l'international par les dirigeants des *Born Global*

INTRODUCTION

Manifestant la mort graduelle de l'internationalisation, pour reprendre les termes de Cavusgil (1994 :18), les *Born Global* accaparent de plus en plus l'attention des chercheurs, notamment dans le domaine de l'entrepreneuriat international. A cet effet, plusieurs théories, perspectives et cadres y ont été adaptés pour mieux comprendre leurs caractéristiques distinctives (Dzikowski, 2018 ; Mostafiz et al., 2020).

La définition que nous retenons dans cette recherche est celle avancée par Knight & Cavusgil, (2004) qui considèrent que la *Born Global* est « une entreprise qui, dès sa création ou presque, cherche à atteindre une performance internationale supérieure grâce à l'utilisation de ressources basées sur la connaissance et sur la vente de produits dans plusieurs pays » (124). Ces mêmes auteurs ont raffiné leur définition en 2015 pour englober dans les *Born Global* « des start-up entrepreneuriales qui, dès leur création ou presque, cherchent à tirer une part substantielle de leurs revenus de la vente de produits sur les marchés internationaux » (Cavusgil & Knight, 2015 : 4).

Si plusieurs recherches se sont attachées à identifier les facteurs influençant la perception subjective du risque inhérente à la décision de l'internationalisation (Eduardsen & Marinova, 2020), aucune étude n'a, en revanche, traité la perception du risque des dirigeants des *Born Global*. En outre, la majorité des recherches s'intéressaient particulièrement aux grandes entreprises et il n'existait pas de cadre théorique ni méthodologique adaptée aux petites et moyennes entreprises (Bouveret-Rivat et al., 2020). Voulant combler ce vide, Bouveret-Rivat et al., (2020) ont proposé un cadre d'analyse permettant aux PME d'appréhender le risque à l'international. Ainsi, dans le prolongement des travaux de Bouveret-Rivat et al., (2020), notre étude tentera d'apporter des éléments de réponse quant à la réalité des *Born Global*, notamment, dans un contexte émergent, en étudiant les facteurs qui fondent l'attitude de leurs dirigeants face au risque à l'international. Dès lors, notre question de recherche peut se formuler de la manière suivante : Quels sont les facteurs pouvant influencer la perception du risque à l'international par les dirigeants des *Born Global* ?

De ce fait, nous serons appelés à étudier les caractéristiques personnelles du dirigeant pouvant influencer sa perception du risque à l'international ainsi que les facteurs de risque endogènes



et exogènes qui sont de nature à influencer la perception du risque à l'international par les dirigeants des *Born Global*. Nous adhérons à l'approche cognitive du risque qui propose de l'appréhender à travers la représentation que s'en fait le dirigeant. La perception du risque est ainsi fortement liée aux caractéristiques personnelles et individuelles du dirigeant (Bouveret-Rivat et al., 2020 ; Eduardsen & Marinova, 2020). Mais ces traits cognitifs ne suffisent pas pour bien comprendre la perception à l'égard du risque pour les dirigeants des *Born Global*, c'est pourquoi, nous avons jugé utile de considérer les autres facteurs endogènes et exogènes qui influencent l'évaluation du risque à l'international.

Cette recherche est structurée comme suit : Dans un premier temps, nous détaillerons les caractéristiques que revêtent les *Born Global* en soulignant que ce concept est encore en phase de gestation. La partie théorique de cette recherche analysera également la perception du risque à l'international par les dirigeants de PME en bien explicitant les déterminants qui ont été soulevés dans la littérature et qui sont de nature à influencer cette perception. Avant de présenter et discuter les résultats de cette recherche menée auprès de huit start-up Tunisiennes, nous dévoilerons notre design de recherche en clarifiant la méthode de collecte de données, les caractéristiques de notre échantillon et notre protocole de recherche.

1. LES BORN GLOBAL : UN CONCEPT A GEOMETRIE VARIABLE

Usuellement, le concept de *Born Global* fait référence aux entreprises de moins de trois ans, dont le niveau d'internationalisation est élevé. Plusieurs définitions existent dans la littérature pour caractériser les spécificités de ces entreprises, certaines mettent l'accent sur la logique de ressources et de compétences, d'autres se focalisent sur le secteur de la haute technologie et d'autres encore sur les critères de sélection pour opérationnaliser et identifier empiriquement ces entreprises. A cet égard, Dib et al., (2010) retiennent quatre critères pour identifier les Born Global (1) la date de leur émergence (2) la durée entre la création et le début des activités internationales (3) la pertinence des activités internationales pour l'entreprise et (4) la portée géographique des opérations internationales.

Les *Born global* concrétisent la remise en question de l'universalité des modèles traditionnels de l'internationalisation incrémentale ou graduelle. La question qui s'est longuement posée dans la littérature est la suivante : quels sont les facteurs facilitateurs qui aident ces entreprises à s'internationaliser d'une manière rapide et précoce ? Les réponses vacillent entre les caractéristiques de l'environnement externe (libéralisation des marchés internationaux, progrès des TIC) et interne (taille du marché local, la croissance et l'intégration mondiale de l'industrie) (Knight & Liesch, 2016). En outre, les ressources et les compétences qui forment



la capacité stratégique d'une entreprise constituent des catalyseurs pour l'internationalisation rapide et précoce des *Born Global*. En effet, la possession des connaissances spécialisées, des produits exclusifs, à forte intensité de connaissances et hautement technologique constituent des déterminants puissants qui accélèrent le processus d'internationalisation (Rialp et al., 2005 ; Knight & Liesch, 2016). Mostafiz et al., (2020) soulignent que les *Born Global* tirent profit de l'appartenance à des réseaux de soutien qui leur permettent d'accéder à des marchés et à des clients nouveaux, d'avoir des financements et des opportunités d'apprentissage et d'exploiter des canaux de distribution (Knight & Liesch, 2016).

Il n'en demeure pas moins que la pluralité des définitions existantes témoigne, d'une part, de l'absence de consensus (Mostafiz et al., 2020), et d'autre part du fait que les *Born Global* représentent toujours un sujet en gestation (Hafiane & Abakouy, 2020 : 143).

La littérature développée sur les *Born Global* fait apparaître la primauté du raisonnement en termes d'opportunités. Selon Gregorio, Musteen & Thomas (2008), les opportunités font référence aux combinaisons transnationales de ressources et de marchés (Knight & Liesch, 2016). McDougall & Oviatt (2000) ont mis l'accent sur la découverte et la poursuite d'opportunités en dehors des marchés nationaux de l'entreprise en vue d'obtenir un avantage concurrentiel. Des recherches plus récentes ont exploré l'identification et l'exploitation des opportunités (Lin & Mercier-Suissa, 2018) jusqu'à mobiliser la théorie de l'effectuation pour expliquer les processus entrepreneuriaux dans les entreprises *Born Global* (Knight & Liesch, 2016). Selon Harms & Schiele (2012), l'effectuation met l'accent sur une approche entrepreneuriale relativement non planifiée de l'internationalisation, tandis que les entrepreneurs orientés vers la causalité ont tendance à s'engager dans des activités de planification et à employer des stratégies d'entrée plus formelles et traditionnelles (Knight & Liesch, 2016).

Le recensement des principales caractéristiques distinctives des entreprises *Born Global* fait apparaître neuf caractéristiques fondamentales que nous présentons dans ce qui suit :

1. Forte activité dans les marchés internationaux dès la création ou peu de temps après :
Par comparaison à une démarche classique des PME, les *Born Global* ont bel et bien démontré une internationalisation plus rapide. En effet, en dépit de leur expérience limitée dans leur pays d'origine, ces « jeunes pousses » se précipitent dans l'arène internationale dès leur création ou peu de temps après et engagent très vite des ressources dans leur activités à l'étranger (Estay & Akhter, 2019 ; Cavusgil & Knight, 2015 ; Knight & Cavusgil, 2004 ; Rasmussen & Madsen, 2002).



2. Une internationalisation réussie dans des conditions de parcimonie des actifs : Les entreprises *Born Global* ont tendance à être relativement petites et ont beaucoup moins de ressources financières, humaines et matérielles par rapport aux grandes entreprises multinationales qui ont été considérées comme dominantes dans les investissements mondiaux (Knight & Liesch, 2016). Bien qu'elles soient relativement petites en termes de taille et de ressources, les *Born Global* sont généralement dotées de ressources et de capacités immatérielles distinctives (Knight & Cavusgil, 2004). Cavusgil & Knight (2015) considèrent que ces jeunes entreprises qui fonctionnent dans des conditions de parcimonie des actifs, semblent surmonter ces déficiences en tirant parti de capacités et de forces uniques tels qu'un degré élevé d'orientation entrepreneuriale, de persistance, d'innovation et d'offres différenciées. En d'autres termes, la prédominance des entreprises *Born Global* doit être attribuée à la disponibilité d'atouts organisationnels non traditionnels, tels que l'orientation proactive, les capacités dynamiques et une stratégie habile (Knight & Cavusgil, 2004, 2015).
3. Accent mis sur l'exportation comme mode d'internationalisation : Compte tenu de leurs ressources limitées, les *Born Global* ont tendance à privilégier l'exportation comme principal mode d'entrée (Cavusgil & Knight, 2015).
4. Présence dans la plupart des industries : Alors qu'une grande partie de la littérature laisse entendre que la présence des entreprises *Born Global* est liée au secteur de la haute technologie (Knight & Cavusgil, 1996 ; Rasmussen & Madsen, 2002), de nombreux chercheurs signalent toutefois que ces entreprises sont présentes dans la plupart des industries et que le phénomène ne se limite pas à celui de la haute technologie (Knight & Cavusgil, 2004 ; Cavusgil & Knight 2015 ; Estay & Akhter, 2019). La Fondation Européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail a trouvé un grand nombre d'entreprises *Born Global* opérant dans le commerce de gros et de détail, les domaines professionnels, scientifiques et techniques, les secteurs traditionnels, la fabrication de base et les industries de l'information et des communications (Eurofound, 2012).
5. Une orientation entrepreneuriale internationale : Un des traits distinctifs de l'entreprise *Born Global* est que ses origines et son orientation fondamentale sont fortement internationales (Knight & Cavusgil, 2015). L'orientation entrepreneuriale internationale reflète une attitude innovante et proactive dans la quête des marchés internationaux (Lin & Mercier-Suissa, 2018). Pour les *Born Global*, cette orientation



est un terreau primordial (Acedo & Jones, 2007). Certains chercheurs ont démontré que les caractéristiques du fondateur influencent fortement l'internationalisation des entreprises *Born Global* (Acedo & Jones, 2007 ; Cabrol & Favre-Bonté, 2011). Dans cette optique, les managers des *Born Global* ont une forte perspective internationale et une orientation entrepreneuriale internationale et ne considèrent pas les marchés étrangers comme un simple ajout à leur marché national (Cavusgil & Knight, 2015). Les entrepreneurs de ces « jeunes pousses » sont dotés de compétences importantes, d'une vision tournée vers l'international dès la création et sont plus alertes pour combiner des ressources issues de différents marchés nationaux (Cabrol & Favre-Bonté, 2011 ; Cavusgil & Knight, 2015). Par ailleurs, les entrepreneurs des *Born Global* sont enclins à prendre des risques et à entreprendre l'internationalisation de manière proactive (Acedo & Jones, 2007). En outre, les entrepreneurs/managers jouissent d'un réseau et d'expérience qui, avec ce qui a été développé précédemment, constituent un background solide permettant à la *Born Global* de prendre l'ascendant sur d'autres firmes internationalisées (Cabrol & Favre-Bonté, 2011 ; Estay et Akhter, 2019). Ce "capital entrepreneurial" permet ainsi aux *Born Global* aux ressources limitées d'aller s'immiscer dans des marchés plus complexes, plus incertains et risqués, mais offrant de nouvelles possibilités.

6. Une internationalisation propulsée par des stratégies de différenciation : Les entreprises qui s'internationalisent tôt ont tendance à cultiver des stratégies adaptées à leur âge et à leur taille (Cavusgil & Knight, 2015). Comme stratégies principales, les entreprises *Born Global* ont tendance à adopter des stratégies de différenciation en développant des designs différenciés et des produits très distinctifs qui ciblent des marchés de niche, qui peuvent être trop petits et négligés par les grandes multinationales (Knight & Cavusgil, 2005, 2015 ; Paul & Rosado-Serrano, 2019).
7. Un accent mis sur la qualité supérieure des produits : Les entreprises *Born Global* sont souvent à la pointe de la technologie dans leur secteur ou leur catégorie de produits (Paul & Rosado-Serrano, 2019). Elles sont fondées pour exploiter des opportunités commerciales basées sur le développement de nouveaux produits ou services mieux conçus et de meilleure qualité que les offres des concurrents (Tanev, 2012). Cavusgil & Knight (2009) ont souligné que, généralement, ces entreprises n'opèrent pas sur les marchés des "produits de base" (Tanev, 2012).



8. L'exploitation des technologies avancées de l'information et des communications : De nombreuses entreprises *Born Global* utilisent les TIC pour segmenter leurs clients dans des niches étroites du marché mondial et répondre habilement aux besoins hautement spécialisés des acheteurs (Paul & Rosado-Serrano, 2019 ; Tanev, 2012). Les TIC leur permettent de traiter efficacement les informations et de communiquer avec des partenaires et des clients du monde entier à un coût quasiment nul (Cavusgil & Knight, 2005).
9. Le recours à des intermédiaires externes et indépendants pour la distribution sur les marchés étrangers : Comme déjà évoqué plus haut, la plupart des entreprises *Born Global* se développent à l'international par l'exportation en s'engageant dans des ventes internationales directes ou en tirant parti des ressources d'intermédiaires indépendants situés à l'étranger (Knight & Cavusgil, 2015). Nombre d'entre elles font appel à des facilitateurs externes pour organiser leurs expéditions internationales. L'exportation et le recours à des intermédiaires indépendants permettent des opérations internationales flexibles, notamment, la possibilité d'entrer ou de sortir des marchés étrangers relativement rapidement et facilement (Tanev, 2012 ; Paul & Rosado-Serrano, 2019). Cavusgil & Knight (2009) soulignent que les *Born Global* plus expérimentées semblent adopter des stratégies supplémentaires, telles que les coentreprises et les investissements directs étrangers (Tanev, 2012).

2. LE RISQUE A L'INTERNATIONAL : UNE QUESTION DE PERCEPTION ?

Si l'internationalisation offre aux entreprises une opportunité de croissance, elle les expose également à des risques accrus qui peuvent influencer négativement leurs performances (Eduardsen & Marinova, 2020). Pour les PME, notamment internationalisées, la bonne connaissance des risques à l'international est particulièrement importante, car une erreur de décision peut remettre en cause la pérennité de l'entreprise (Bouveret-Rivat et *al.*, 2020). Le risque revêt ainsi une importance capitale lors de la conduite d'affaires au-delà des frontières nationales, en raison de l'incertitude et de l'imprévisibilité de l'entrée et des opérations sur les marchés étrangers (Buckley et *al.*, 2016 ; Eduardsen & Marinova, 2020).

Se focalisant sur le contexte des PME, Bouveret-Rivat et *al.*, (2020) ont souligné leur vulnérabilité face à l'incertitude et aux multiples risques auxquels elles peuvent faire face lors de leur internationalisation, et ce, parce qu'elles fonctionnent sur la base de conditions organisationnelles spécifiques que nous récapitulons dans le tableau ci-dessous.



Tableau 1. Les facteurs expliquant la vulnérabilité des PME à l'international

SPECIFICITES DE LA PME	FONDEMENT DE LA VULNERABILITE DES PME A L'INTERNATIONAL
Le besoin de proximité	<p>Il est difficile de parler de la pme, sans évoquer une heuristique de la proximité (Torres, 2003). Ce besoin de proximité peut s'envisager sous une forme géographique à travers une préférence spatiale donnée aux clients et aux fournisseurs de zones proches, mais aussi sous une forme organisée qui se traduit par de multiples modalités de gestion de la PME comme la proximité hiérarchique (à cause de la faible taille de l'entreprise), la proximité fonctionnelle (à travers la standardisation des procédés) et la proximité temporelle (l'horizon temporel de la pme est souvent à court terme et son cycle de décision stratégique est axé sur la réaction plutôt que l'anticipation) (Bouveret-Rivat et <i>al.</i>, 2020).</p> <p>En s'appuyant sur l'hypothèse selon laquelle l'internationalisation est une question de gestion « à distance », nous ne pouvons que conclure à la difficulté d'internationalisation de la PME.</p>
Le manque de formalisation de la gestion des risques	<p>Dans le cadre de l'internationalisation, l'aspect informel, intuitif, personnalisée, processuel qui caractérise la conception classique des PME devient une source de dysfonctionnement. Le défaut de formalisation des processus, des relations, de temps à la réflexion stratégique ainsi que le manque de dispositifs formalisés de gestion des risques entraînent une difficulté à identifier et à gérer les risques par les PME (Bouveret-Rivat et <i>al.</i>, 2020).</p>
Le processus de décision	<p>Le schéma intuition-décision-action et le caractère à court terme des décisions managériales dans les PME traditionnelles ne sont plus valides dans le cadre de l'internationalisation. Ces dirigeants deviennent prisonniers des décisions opérationnelles de court terme et travaillent dans l'urgence dans un environnement turbulent marqué par une incertitude accrue (St-Pierre et El Fadhil, 2017).</p>
Les ressources	<p>A l'instar des <i>born global</i> (Cavusgil & Knight, 2015), les PME se caractérisent généralement par une parcimonie des ressources financières, humaines, technologiques, informationnelles, <i>etc.</i> (Jean-Amans & Abdellatif, 2013 ; St-Pierre et <i>al.</i>, 2011). La capacité de mobilisation de ces ressources à l'échelle internationale est rarement à la portée de la PME. Une telle carence est d'autant plus problématique que tout événement mineur ou toute anomalie risque alors de déstabiliser la PME et même de remettre en cause sa pérennité (Bouveret-Rivat et <i>al.</i>, 2020).</p>
La personnalisation de la gestion	<p>Selon Torres (2003), quand le dirigeant rapporte tout à lui et revendique être le seul capable de résoudre certains types de problème, cela peut constituer un véritable handicap pour la PME. Ainsi, la personnalisation de la gestion dans les PME peut nuire à la lucidité nécessaire pour gérer les affaires, notamment, dans un nouvel environnement.</p>

Source : Adaptée de Bouveret-Rivat et *al.*, (2020)

Dans le contexte des PME, où la prise de décision est souvent centralisée autour d'un seul décideur (Bouveret-Rivat et *al.*, 2020), l'état d'esprit du manager, y compris ses traits



psychologiques et son encastrement culturel et cognitif, sont susceptibles d'influencer la façon dont les décideurs perçoivent les risques de l'internationalisation (Oviatt & Mc Dougall, 2005). Les études antérieures ont examiné dans quelle mesure l'état d'esprit managérial et les caractéristiques cognitives influencent-elles leur évaluation subjective du risque. De ce fait, ils ont été amenés à étudier l'association entre la perception subjective du risque et les traits cognitifs tels que la rationalité des décideurs (Acedo & Florin, 2007), l'attitude mentale à l'égard de l'expansion à l'étranger (Acedo & Florin, 2006), la tolérance à l'ambiguïté (Acedo & Jones, 2007), la proactivité (Kiss et *al.*, 2013). Outre le schéma mental du dirigeant, l'expérience à l'international a également été étudiée en tant que déterminant pouvant impacter la perception du risque (Eduardsen & Marinova, 2016 ; Ambos et *al.*, 2019). Selon Cabrol & Favre-Bonté (2011), l'expérience antérieure de l'entrepreneur, notamment, son expérience personnelle à l'international va lui permettre de concrétiser sa vision internationale à travers la constitution et l'activation de liens avec des acteurs étrangers et donc d'acquérir des compétences dans la gestion de ces liens, ce qui réduit ainsi la distance psychique ainsi que l'incertitude. De même, Ambos et *al.*, (2019) considèrent que les dirigeants développent des heuristiques avec l'exposition préalable aux environnements internationaux, ce qui entraîne des décisions basées sur leurs expériences. Ces heuristiques développées par l'exposition antérieure aux marchés internationaux façonnent également la perception qu'ont les dirigeants des rendements et des risques sur ces marchés (Ambos et *al.*, 2019).

Les managers expérimentés à l'international ont des cartes mentales plus détaillées des marchés internationaux et ces cartes mentales influencent leur choix de marchés étrangers, dans la mesure où les connaissances acquises à partir des interactions dans un contexte international vont contribuer à réduire le risque perçu et par la même guider les choix d'engagement dans les futures cibles géographiques (Bouveret-Rivat et *al.*, 2020). Ainsi, l'expérience peut agir comme un filtre ou une heuristique utilisée pour évaluer et hiérarchiser la multitude de risques rencontrés (Eduardsen & Marinova, 2016). Chittoor & Aulakh (2015) ont également démontré empiriquement que l'expérience du top management dans les marchés internationaux facilite le dépassement du handicap de l'étranger et augmente la propension à la prise de risque dans le cadre des opérations internationales.

Par voie de conséquence, la prise de risque à l'international n'est pas uniquement tributaire de la perception du risque mais également d'autres facteurs que Bouveret-Rivat et *al.*, (2020) qualifient d'endogènes et exogènes et que Eduardsen & Marinova (2020) qualifient d'individuels et contextuels.



Certaines autres études suggèrent que la distance psychique est l'un des principaux moteurs de la perception du risque chez les entrepreneurs internationaux (Eduardsen & Marinova, 2016). Par distance psychique, nous entendons « *la différence perçue entre les caractéristiques de l'environnement national d'une entreprise et celles d'un pays étranger* » (Eduardsen & Marinova, 2016 : 19). En s'appuyant sur les travaux de Johanson & Vahlne (1977), la distance peut provenir de différences dans les dimensions culturelles, administratives, géographiques et économiques. Eduardsen & Marinova (2016) ont constaté que la distance géographique influence la perception du risque par les entrepreneurs internationaux dans la mesure où elle semble introduire des frictions et une complexité dans les activités transfrontalières, ce qui rend plus difficile pour les PME de faire des affaires sur ces marchés. En ce qui concerne la distance culturelle, c'est-à-dire les différences perçues dans les normes et les valeurs entre le pays d'origine de l'entreprise et les pays étrangers (Kraus et *al.*, 2015), l'augmentation de la distance culturelle était souvent associée à une augmentation du risque perçu.

3. PROTOCOLE METHODOLOGIQUE

Notre recherche ambitionne d'aborder les facteurs qui peuvent influencer la perception du risque à l'international par les dirigeants des *Born Global* en Tunisie. Saisir la réalité de ces entreprises et les perceptions de leurs dirigeants ne peut aboutir à une compréhension profonde sans le recours à un design qualitatif à visée exploratoire et explicative.

3.1. L'ACCES AU REEL : COLLECTE ET ANALYSE DES DONNEES PRIMAIRES ET SECONDAIRES

Émanant directement des acteurs, les données primaires traduisent les représentations que se font les agents étudiés de la réalité qui les entoure et s'illustrent par leur richesse et leur flexibilité (Baumard & Ibert, 2007). Cependant, le recueil de ces données pose des difficultés importantes dans la mesure où il suppose le développement et le maintien d'un accès au terrain ainsi que la maîtrise des systèmes d'interaction par le chercheur (Baumard & Ibert, 2007). Dès lors, il convient d'explicitier le mode de collecte de données primaires retenu pour conduire notre recherche.

3.1.1. L'entretien semi-directif : Mode de recueil privilégié des données primaires

Pour mieux cerner notre problématique de recherche et pour pouvoir identifier les facteurs pouvant influencer la perception du risque à l'international par les dirigeants des *Born Global*, le contact direct avec notre cible était indispensable, ceci justifie notre recours aux entretiens semi-directifs comme méthode de collecte de données qualitatives primaires.



Les entretiens ont été menés en face-à face ou par vidéo-conférence via Google Meet (Notamment durant la période du confinement due à la crise sanitaire du COVID-19).

La première partie de notre guide était consacrée à la présentation des *Born Global* retenues dans le cadre de nos travaux. Cette partie nous a permis de restituer le contexte de notre étude et en particulier, identifier les caractéristiques de l'internationalisation rapide et précoce de ces start-ups internationales. La deuxième partie est dédiée quant à elle aux caractéristiques personnelles des dirigeants. Celle-ci nous a conduit à identifier certaines caractéristiques de la personnalité des dirigeants comme facteurs explicatifs de la manière dont ils aperçoivent le risque à l'international. La troisième partie vise à exposer les différents facteurs de risque endogènes (internes) liées à l'internationalisation et pouvant influencer la perception du risque à l'international par les dirigeants des *Born Global*, tandis que la quatrième et dernière partie s'attache à identifier les facteurs de risque exogènes (externes) liées à l'internationalisation et ayant, à leur tour, un effet sur l'appréhension du risque à l'international par ces dirigeants.

Les entretiens semi-directifs ont fait l'objet d'un enregistrement audio. Cette technique nous a offert une grande liberté dans la conduite des entretiens dans la mesure où elle nous a permis de capter l'ensemble des informations tout en interagissant avec les répondants. Chaque enregistrement a fait l'objet d'une retranscription dans les jours suivant l'entretien. Ceci nous a conduits à constituer une première base de données en prévision de l'analyse de contenu à effectuer ultérieurement. Un compte rendu des échanges a été également adressé par mail à chaque répondant, ce qui a donné à chacune des personnes interrogées l'occasion de préciser, modifier ou infirmer certaines informations et ainsi attester notre bonne interprétation des propos échangés.

3.1.2. La collecte des données secondaires

Les données collectées à travers les entretiens semi-directifs ont été complétées par le biais de sources secondaires. Comme le soulignent Baumard & Ibert (2007 : 95-96), « Les données primaires et secondaires sont complémentaires tout au long du processus de recherche. L'incomplétude des données primaires peut être corrigée par des données secondaires pour mieux comprendre l'arrière-plan ou confronter le terrain avec des informations qui lui sont externes. A l'inverse, une recherche dont le point de départ est constitué de données secondaires pourra être utilement appuyée par des données primaires ». Les données secondaires sont, par définition, formalisées et publiées. Elles n'émanent pas des observations ou interprétations du chercheur mais constituent un support lui permettant d'appréhender plus



finement les terrains étudiés (Wacheux, 1996). Les données secondaires collectées dans le cadre de notre recherche sont constituées essentiellement à travers les sites internet (par exemple, les sites internet des entreprises, des organismes d'accompagnement tels que Startup Act et le CEPEX¹), les archives de presse, *etc.*

La collecte de ces données secondaires s'est opérée en deux temps : Avant chaque entretien et ce dans le but de préparer notre visite, mais aussi après chaque entretien afin de vérifier la validité et, le cas échéant, compléter les informations recueillies. Pour se faire, pour chaque interlocuteur, une fiche entreprise vient compléter le guide d'entretien. Renseignée par une recherche documentaire en amont, cette fiche a pour double objectif d'optimiser le temps d'entretien et vérifier les déclarations ou informations collectées. Elle a été également complétée lors de l'entretien par des demandes d'informations complémentaires ou précisions auprès des interviewés. Cet effort de préparation s'est vu particulièrement apprécié par les interlocuteurs dans la mesure où il témoignait de notre implication dans la recherche et de la prise en considération de leurs disponibilités limitées.

3.2. UN ECHANTILLON DE *BORN GLOBAL*

Le critère de choix retenu pour délimiter l'objet de notre recherche puise ses origines dans la définition fournie par Cavusgil & Knight (2015 :4) qui avancent que les *Born Global* sont « des start-ups entrepreneuriales qui, dès leur création ou presque, cherchent à tirer une part substantielle de leurs revenus de la vente de produits sur les marchés internationaux ». Ainsi, notre échantillon est constitué par des Start-ups tunisiennes visant l'international dès leur création ou peu de temps après. Pour les sélectionner, nous avons parcouru la liste des start-ups tunisiennes qui figurent dans le Startups Act², qui est un cadre juridique et institutionnel établi en 2018 et dédié aux startups tunisiennes. Cette sélection s'est faite en consultant les sites internet de chaque start-up site par site. Les *Born Global* sélectionnées ont fait l'objet d'une recherche documentaire plus approfondie avant de les contacter. Cet effort de préparation nous a facilité la prise de contact avec notre cible. Nous avons ainsi contacté les firmes sélectionnées par e-mail, téléphone ou sur place afin de fixer un rendez-vous avec le/l'un des dirigeant(s). Nous présentons dans le tableau ci-dessous les caractéristiques des *Born Global* retenues dans le cadre de notre recherche. Nos répondants ayant exigé la préservation de leur anonymat ainsi que celui de leurs entreprises, les *Born Global* de notre échantillon sont désignées de « A à H ».

¹Centre de Promotion des Exportation de la Tunisie

²<https://www.startupact.tn/startups.html>


Tableau 2 : Les caractéristiques des *Born Global* de notre échantillon

Born Global	Création	Activité	Date d'internationalisation	Revenus issus des marchés étrangers	Pays cible(s)
A	2019	Secteur : Intelligence artificielle Activité : Traitement du langage naturel et langues sous-représentées sur le champ académique pour développer des services de transcription vocale, de génération vocale automatisée et de chatbot / voicebot.	2020	Une part substantielle des revenus	Région MENA
B	2014	Secteur : Industrie robotique Activité : Conçoit, fabrique et commercialise des robots mobiles dans le domaine de la sécurité, la santé et la logistique	2014 Dès le premier jour	Totalement exportatrice	France
C	2011	Secteur : Intelligence artificielle Activité : Développement des logiciels au profit des tour-opérateurs.	2013	Une part substantielle des revenus	Lybie Algérie Maroc Turquie Etats-Unis
D	2006	Secteur : Technologies de l'information Activité : Développement des solutions convergentes autour du Web, Mobile et Systèmes d'information.	2006 Dès le premier jour	Une part substantielle des revenus	Europe Moyen-orient Afrique
E	2019	Secteur : Health-tech Activité : Fabrique des systèmes de pilotage intelligents pour des chaises roulantes électriques destinées aux personnes qui ne peuvent pas utiliser leurs membres supérieurs.	2021	Une part substantielle des revenus	Arabie saoudite Lybie
F	2004	Secteur : Ingénierie industrielle Activité : Développe et fabrique des prototypes électroniques technologiquement avancés et innovants pour le contrôle des	2004 Dès le premier jour	Totalement exportatrice	Allemagne Suisse



		systemes de moteurs électriques.			
G	2016	Secteur : E-commerce Activité : Lancement et développement de marques d'objets de décoration issus de l'artisanat tunisien revisité.	2016	Une part substantielle des revenus	France Etats-Unis Londres Belgique Canada
H	2019	Secteur : Health-tech Activité : Conçoit et fabrique des dispositifs médicaux liés aux soins à domicile visant à améliorer la vie des personnes souffrant de maladies chroniques.	2019	Une part substantielle des revenus	Région MENA

Notre unité d'analyse se limite aux dirigeants de ces huit *Born Global* présentées ci-dessus. Il est utile de préciser que la taille de notre échantillon a été déterminée suite à l'atteinte du seuil de saturation. Le chercheur s'assure qu'il a atteint la saturation lorsqu'il remarque la redondance des répétitions (Thiéart et *al.*, 2014). Par ailleurs, contrairement aux études quantitatives, les études qualitatives visent souvent à développer une compréhension en profondeur plutôt qu'en largeur et ne sont pas donc astreintes aux critères de représentativité statistique.

Le tableau ci-dessous présente un bref profil des huit dirigeants interviewés dans le cadre de notre recherche.

Tableau 3. Principales caractéristiques de notre échantillon

PERSONNE INTERVIEWEE	GENRE	EXPERIENCE
Co-fondateur et PDG de A	H	Plus de 20 ans
Fondateur et PDG de B	H	18 ans
Fondateur et PDG de C	H	17 ans
Fondateur et PDG de D	H	Plus de 20 ans
Co-fondatrice de E	F	5 ans
Fondateur et PDG de F	H	20 ans
Co-fondateur de G	H	10 ans
Co-fondateur et PDG de H	H	8 ans

3.3. L'ANALYSE DES DONNEES : LE RECOURS A L'ANALYSE DE CONTENU THEMATIQUE

L'analyse de contenu peut être défini comme « une technique qui vise le traitement systématique et objectif de messages/communications afin d'en dégager le sens et de produire des inférences sur les conditions qui conduisent à la production de ces significations » (Dany, 2016 : 8). Selon Bardin (1998 : 31), s'inscrire dans une approche



d'analyse de contenu revient à renoncer à " l'illusion de la transparence des faits sociaux " et à tenter de fuir les " dangers de la compréhension spontanée " (Dany, 2016).

Il existe plusieurs types d'analyse de contenu (analyse catégorielle, de l'évaluation, de l'énonciation, l'analyse propositionnelle du discours, l'analyse lexicale, *etc.*), qui dans leur application sont en mesure de répondre aux objectifs différents des chercheurs. Pour les besoins de notre étude, nous adoptons l'analyse de contenu catégorielle, et en particulier l'analyse de contenu thématique. Il s'agit de « trouver, par une approche horizontale, les thèmes récurrents entre les différents documents ou entretiens du corpus et les contenus qui s'y rattachent » (Gavard-Perret et *al.*, 2008 : 261).

Pour une conduite rigoureuse de cette analyse, nous nous sommes appuyés sur la démarche proposée par Intissar & Rabeb (2015) qui ont établi une synthèse de trois méthodes d'analyse qualitatives de données à savoir : La théorisation ancrée de Strauss & Corbin (1998), la méthode d'analyse qualitative selon Miles & Huberman (2003) et l'analyse thématique de Paillé & Mucchielli (2008). Ainsi, six étapes fondamentales ont été distinguées : La pré-analyse ; la codification ; la catégorisation ; la mise en relation ; la présentation des résultats et la vérification des données.

La retranscription des différents entretiens réalisés et le tri des données secondaires collectées nous ont permis de développer une connaissance profonde de nos données, nous familiarisant par là-même avec notre corpus. La familiarité ainsi acquise nous a facilité le processus de codage et de catégorisation, c'est-à-dire d'élaboration de notre grille de lecture analytique. Nous tenons à préciser que l'élaboration de notre grille de codage et codification s'est faite en deux étapes. Une première classification a été opérée sur la base du guide d'entretien. Les thèmes ainsi identifiés ont par la suite été affinés ou modifiés au fur et à mesure de notre progression dans l'analyse, compte tenu des éléments ayant émergé du terrain. Il est à noter qu'un effort particulier a été porté à la définition claire et précise des codes et thèmes en vue d'assurer la fiabilité du codage établi et de la mise en relation ultérieure entre les thèmes. De même la vérification des données collectées s'est appliquée dès la sélection des *Born Global*, au cours de l'analyse (à travers un compte-rendu des échanges envoyé aux participants afin de leur permettre de valider, préciser ou infirmer certaines informations), jusqu'au dépôt des résultats. Semblable à un dictionnaire, notre grille présente les principaux thèmes (ou catégories) ayant émergés tant du terrain que de la littérature. La construction du dictionnaire des thèmes a été réalisée dans le strict respect des cinq conditions précédemment évoquées : homogénéité, exhaustivité, pertinence, exclusivité et objectivité.



4. PRESENTATION ET DISCUSSION DES RESULTATS

Il est utile de préciser que pour définir les risques endogènes et les risques exogènes, nous adoptons la distinction faite par Buckley et *al.*, (2020 :1) qui définissent le risque exogène comme étant entièrement déterminé par l'environnement externe de l'entreprise tandis que le risque endogène est celui qui peut être influencé par l'environnement interne de cette dernière.

4.1. LES BORN GLOBAL EN TUNISIE : QUELS SONT LES VECTEURS DE LEUR INTERNATIONALISATION RAPIDE ET PRECOCE ?

Les résultats de notre analyse de contenu thématique démontrent que les startups de notre échantillon se sont lancées rapidement sur les marchés internationaux en dépit de leurs ressources limitées. La principale raison derrière cette internationalisation rapide et précoce, telle que soulignées par la majorité de nos interviewés, est que la Tunisie est un petit marché ne favorisant pas le développement de leurs firmes. Trois dirigeants ont affirmé que la Tunisie n'est pas un marché favorable pour le développement des entreprises innovantes « *On savait que la Tunisie n'est pas un marché pour la robotique ou pour le développement de l'entreprise* » affirme le dirigeant de B. D'autres dirigeants s'inscrivent plutôt dans l'hypothèse de la globalisation en considérant que « *le national n'existe plus surtout dans le domaine de l'IT. Et dans le domaine de l'innovation, la compétition est internationale et il n'y a pas de frontières* », comme le précise le fondateur de A. Ces raisons semblent être en harmonie avec les propos de Mayrhofer & Meschi (2018) qui considèrent que l'internationalisation dans les pays émergents est la conséquence du manque d'opportunité stratégique au sein du marché domestique, ce qui incite les firmes à s'internationaliser, avec en ligne de mire, la poursuite d'actifs et de ressources qui sont peu ou pas disponibles localement.

Les résultats de notre recherche nous ont permis de déduire deux principaux déterminants de la perception du risque à l'international relatifs aux caractéristiques personnelles des dirigeants de notre échantillon. Il s'agit de l'expérience internationale du dirigeant et de son capital social.

Les dirigeants de notre échantillon cumulent en moyenne presque 15 ans d'ancienneté. Grâce à leurs expériences antérieures, ils semblent être plus susceptibles de croire que saisir des opportunités internationales et faire des affaires sur des marchés étrangers ne risque pas d'avoir des conséquences néfastes pour leurs entreprises et, par conséquent, leur perception du risque diminue « *Ce que je veux dire, c'est que j'en ai fait l'expérience dans mon précédent*



emploi. Il y a d'énormes différences dans la façon dont les gens réagissent dans différentes situations commerciales » affirme l'un de nos interlocuteurs.

Les résultats de notre analyse s'alignent aux propos de Cabrol & Favre-Bonté (2011) qui soulignent l'importance de s'inscrire dans un réseau relationnel solide et dense pour faciliter l'implémentation de la stratégie d'internationalisation. Il faut noter de prime abord que les dirigeants de notre échantillon ont tous fait leurs études à l'étranger, et particulièrement en France. Ils jouissent d'ores et déjà de certains contacts internationaux. Pour eux, le réseau est un facilitateur, notamment en matière d'accès à l'information et aux marchés étrangers.

« A la base, c'est moi qui ai démarré ce projet, après j'étais rejoints par Christophe Grand qui est un chercheur à l'agence aérospatiale française et Philippe Bidaud qui est le directeur scientifique de l'agence aérospatiale française » déclare le dirigeant de B.

Ainsi, prendre la décision de s'internationaliser n'aurait pas pu se faire sans avoir tissé au préalable des liens avec des partenaires étrangers. En effet, selon les dirigeants de notre échantillon, l'internationalisation de leurs *Born Global* devient moins risquée grâce à l'appartenance à un réseau relationnel dense et bien tissé.

Outre les caractéristiques individuelles des dirigeants et à la lumière de l'analyse des données collectées auprès de nos interlocuteurs, nous avons pu identifier trois facteurs de risque endogènes qui sont (1) les compétences au sein de l'entreprise (2) les réseaux inter-organisationnels et (3) les ressources de la *Born Global*.

En se basant sur les données qualitatives recueillies et analysées des cas étudiés, nous nous alignons aux propos de Bouveret-Rivat et *al.*, (2020), pour qui, le niveau de compétences au sein de l'entreprises peut influencer la perception du risque à l'international par les dirigeants. Tous les dirigeants interviewés ont souligné l'importance des compétences dans le développement international de leurs *Born Global* *« Nous avons un problème de « business awareness ». Nous les tunisiens on n'a pas cette culture business. [...] Pour une startup, il faut qu'elle arrive à combler tout ça car tu vas travailler avec des clients hyper-exigeants. Donc travailler sur la partie exigence en soit est un challenge pour n'importe quelle startup »* affirme l'un des interviewés.

Tout comme les réseaux personnels du dirigeant, les résultats de notre analyse ont démontré que les réseaux inter-organisationnels jouent à leur tour un rôle important dans l'appréhension du risque dans les opérations internationales. Six des dirigeants interviewés ont souligné l'importance des réseaux inter-organisationnels dans l'expansion internationale de leurs startup. Il semblerait ainsi que l'inscription de la *Born Global* dans des réseaux relationnels,



notamment à travers les collaborations avec des partenaires étrangers et l'entretien des relations gagnant-gagnant a un impact sur le schéma cognitif des dirigeants en particulier en matière de perception de risque à l'international.

La revue de la littérature s'accorde à dire que les firmes *Born Global* se caractérisent par une internationalisation réussie en dépit de leur ressources financières, humaines et matérielles limitées (Cavusgil & Knight, 2015). Certains auteurs considèrent que cette parcimonie d'actif pourrait influencer la perception du risque par les dirigeants (Eduardsen & Marinova, 2016 ; Bouveret-Rivat et al., 2020). Contrairement à ce qui est indiqué dans la littérature, l'analyse des données collectées auprès de nos interviewés montre que pour ces derniers, les ressources limitées de leurs firmes, notamment au début de l'internationalisation, ne semblent pas être une réelle contrainte, voire un risque pour le développement international de leurs *Born Global*. A cet égard, un dirigeant affirme « [...] *cette parcimonie de ressources financières ne constitue pas un risque. Personnellement, je ne vois pas de différence entre avoir 50000 dt ou un million de dinars [...] Ce n'est pas le capital qui fait le succès, c'est l'idée* ».

Certains dirigeants ont plutôt mis l'accent sur le rôle primordial de l'entrepreneur pour surmonter cette difficulté. « *Les moyens sont limités, il faut développer la startup avec les moyens et croître rapidement. Et c'est l'apport de l'entrepreneur* ».

« *Je pense qu'un des facteurs clés de succès au début était d'avoir un revenu complémentaire. J'étais formateur, une semaine sur trois je voyageais pour faire des formations bien payées pour la société et cela permettait de générer un revenu. Donc partir avec un revenu complémentaire était indispensable pour la boîte* », déclare un autre dirigeant. Ce résultat est en harmonie avec les propos de Cabrol & Favre-Bonté (2011), pour qui le démarrage précoce des firmes *Born Global* est favorisé, entre autres, par la mobilisation des ressources de l'entrepreneur.

L'étude des facteurs exogènes fait révéler que le contexte tunisien a été évoqué à maintes reprises tout au long des entretiens « *C'est un risque dramatique ! qu'on ne peut pas maîtriser malheureusement* » affirme l'un des dirigeants interviewés. S'agissant du contexte tunisien le terme « *handicapé* » a été évoqué 11 fois. L'analyse du discours des dirigeants de notre étude nous a conduits à identifier deux principaux facteurs de risque exogènes liés au contexte national de la Tunisie, à savoir les conditions politiques et le contexte institutionnel.

Nous constatons tout d'abord que certains dirigeants perçoivent les opportunités d'internationalisation comme moins risquées lorsque les relations politiques avec le pays d'accueil sont favorables, par exemple, grâce à des conventions ou des coopérations. Cela



semble assurer la fluidité des opérations et dans certains cas minimiser les coûts. Dans le cas contraire, c'est-à-dire, lorsque les relations politiques avec le pays d'accueil ne sont pas stables ou sont désavantageuses, la perception du risque est plus élevée. En outre, selon les dirigeants de notre échantillon, la politique gouvernementale tunisienne n'encourage pas les jeunes entreprises dans leur développement international. En d'autres termes il n'existe pas de stratégie nationale pour soutenir l'internationalisation de ces jeunes pousses. Ceci est en mesure d'intensifier la perception du risque par les dirigeants, notamment, au moment de l'internationalisation.

Selon quelques dirigeants, la dégradation de l'image du pays semble présenter également un handicap pour l'expansion internationale de leurs firmes. Cela est dû, entre autres, à l'instabilité politique du pays. Dans ce même élan, certains interviewés ont déclaré qu'en partant de la Tunisie vers les marchés étrangers, ils partent avec un immense handicap dans la mesure où la Tunisie n'est pas reconnue en tant que pays industriel. Cela peut engendrer des problèmes de confiance chez les clients et les partenaires. *« On croit qu'il y a plus de 'trust' vers la filiale européenne ou américaine que la filiale tunisienne. La Tunisie n'est pas reconnue en tant que pays industriel de robots et du coup les gens, de premier abord, quand on leur présente une entreprise tunisienne qui vend des robots, on perd beaucoup de temps dans les discussions. Ils doivent vérifier avant »*, comme l'avance l'un des dirigeants.

Le deuxième facteur lié au contexte national, que nous avons pu dégager de l'analyse des discours des dirigeants est le contexte institutionnel. Comme le suggère Eduardsen & Mainova (2020), les risques de convertibilité et de change peuvent influencer la perception du risque à l'international. Conformément à ce propos, nos résultats montrent que les réglementations de change tunisiennes, de par leur complexité, semblent intensifier le risque perçu par les dirigeants, comme cela est indiqué par un dirigeant de start-up *« Au moment de créer la filiale à l'international, juridiquement, j'ai commencé les procédures en Septembre 2017, je les ai finis en Février 2020. Passer deux ans et demi dans une entreprise technologique pour remplir la paperasse administrative est inadmissible. [...] Tout cela détruit les entreprises en Tunisie »*.

Il convient de préciser par contre que cela commence à être partiellement levé grâce à la mise en place récente du compte en devise 'Startup Act' qui est sensé faciliter ce type d'opérations. Il s'agit d'un compte en devise mis en place par le cadre juridique 'Startup Act' en faveur des startups tunisiennes pour simplifier leurs réglementations de change. De même, nos résultats démontrent que la réglementation Douanière ainsi que les procédures administratives lentes et



compliquées semblent favoriser une perception plus élevée du risque lié à l'internationalisation.

Il est à préciser que malgré ces facteurs de risque liés au contexte national de la Tunisie, qualifiés par les interviewés comme « *des handicaps politiques et administratifs* », deux dirigeants ont souligné le rôle de la situation géographique avantageuse du pays « *La Tunisie n'est pas un point central de l'Europe, ni de l'Afrique, mais elle est un point central Afrique-Europe. Et je pense que c'est un point important et très avantageux. [...] je pense que la position géographique du moins -pas les lois ni la vision ni les réflexions politiques- le positionnement géographique ça prête bien pour développer une plateforme tournante de marchandises* », affirme l'un des dirigeants.

4.2. DISCUSSION DES RESULTATS

Toutes les *Born Global* de notre échantillon ont tendance à exploiter des technologies avancées, notamment les technologies de l'information et de la communication. Ces technologies leur permettent de segmenter leurs clients dans les marchés cibles et de répondre habilement à leurs besoins hautement spécialisés. En se basant sur cette expertise technologique élevée et sur leur capacité à innover, ces startups développent des produits uniques qui leur permettent de servir des segments de niche. C'est ainsi que leur internationalisation est propulsée par des stratégies de différenciation conformément à ce qui a été indiqué par Cavusgil & Knight (2015).

Il convient de constater que nos résultats vont de pair avec la revue de la littérature qui s'accorde à dire que le dirigeant occupe une place prépondérante dans la *Born Global*. Les dirigeants interviewés semblent être la clé de voûte de l'internationalisation de leurs firmes. Leur influence personnelle et leur autonomie décisionnelle constituent l'une des caractéristiques des startups de notre échantillon ce qui est en harmonie avec les propos de Cabrol & Favre-Bonté (2011) ainsi que Rouijel (2021).

Le réseau personnel du dirigeant joue un rôle déterminant lors de l'internationalisation des *Born Global* (Estay & Akhter, 2019 ; Rouijel, 2021). Selon Cabrol & Favre-Bonté (2011), l'expérience antérieure de l'entrepreneur, notamment, son expérience personnelle à l'international va lui permettre de concrétiser sa vision internationale à travers la constitution et l'activation de liens avec des acteurs étrangers et donc d'acquérir des compétences dans la gestion de ces liens, ce qui réduit ainsi la distance psychique ainsi que l'incertitude. L'entrepreneur par l'intermédiaire de son réseau mobilise les ressources nécessaires aux premières étapes de l'internationalisation de son entreprise. En outre, il semblerait que le



niveau des compétences au sein de la *Born Global* a un impact sur le schéma cognitif des dirigeants dans la mesure où il peut influencer leur perception du risque à l'international. Un niveau de compétence élevé pourrait ainsi diminuer le risque perçu, et le contraire est vrai également. En effet, le manque de compétences pourrait intensifier la perception du risque à l'international par les dirigeants. Lors de l'analyse des données collectées nous avons constaté l'émergence d'un nouveau concept que nous n'avons pas recensé au niveau de la revue de la littérature. Il s'agit de « la fuite des cerveaux ». Plusieurs dirigeants ont exprimé leurs soucis eu égard la fuite des cerveaux, notamment, ces dernières années. A cet égard, un dirigeant avance que « *le vrai risque est endogène, à savoir la fuite des cerveaux, notamment, les ingénieurs. Aujourd'hui, c'est le vrai problème de tout ce qui est secteur innovant en Tunisie* ». Dans la même lignée, un autre dirigeant ajoute « *On essaye d'attirer les collaborateurs plus longtemps par la qualité des projets, mais, aujourd'hui, après le Covid si l'Europe rouvre ses frontières je pense, qu'avec ce qui est en train de se passer dans le pays, tout le monde va partir. Malheureusement, c'est un facteur auquel on ne peut pas faire grand-chose* ».

Nous constatons que la parcimonie des ressources des *Born Global* de notre échantillon ne joue pas un rôle important dans le façonnement de la perception du risque à l'international par nos interviewés. En revanche, le rôle stratégique de l'entrepreneur porteur d'une bonne idée de départ, la bonne gestion des ressources limitées et la mise en place d'une stratégie d'internationalisation efficace sont les leviers pour une perception favorable à l'égard du risque.

Le premier risque le plus souvent mis en évidence dans la littérature sur l'internationalisation est le risque pays (Cavusgil et al., 2020). Il est communément admis que ces facteurs sont à même de façonner les perceptions du risque lié à l'internationalisation (Bouveret-Rivat et al., 2020). Contrairement à ce qui est indiqué, nos résultats montrent l'absence de risques perçus associés au(x) pays d'accueil. Aucun des dirigeants interviewés n'a évoqué un risque associé exclusivement à son marché cible.

Selon Bouveret-Rivat et al., (2020), en fonction des facteurs propres à chaque marché étranger, l'environnement peut constituer une incitation et une opportunité ou, à contrario, un obstacle et une barrière à l'internationalisation. Tous les dirigeants de notre échantillon considèrent que l'environnement international ne peut être qu'une opportunité à saisir « *J'ai toujours cru que la Tunisie n'est pas un maché, c'est un marché trop petit et on ne peut pas se*



développer réellement en Tunisie pour créer de grandes boîtes. Donc l'international ne peut être qu'une opportunité », comme l'indique l'un de nos interlocuteurs.

Finalement, nous avons constaté que la distance psychique pourrait également influencer le risque perçu à l'international. Il est à rappeler que la distance psychique fait référence à la différence perçue entre les caractéristiques de l'environnement national d'une entreprise et celles d'un pays étranger (Johanson & Vahlne, 1977) « *Notre première destination était le Maroc -naturellement- car nos écosystèmes sont sensiblement semblables* » indique l'un des dirigeants. Il semblerait ainsi qu'une faible distance psychique favorise une diminution du risque perçu, tandis que son augmentation peut être associée à une augmentation du risque perçu, ce qui est en harmonie avec les propos d'Eduarsen & Marinova (2016).

CONCLUSION

Identifier les déterminants de la perception du risque à l'international par les dirigeants des *Born Global* était une préoccupation majeure de cette étude. L'originalité de notre recherche est justifiée par la rareté des études ayant traité l'entrepreneuriat international et particulièrement dans un contexte émergent.

D'un point de vue managérial, les résultats de notre étude pourraient être utiles pour les entrepreneurs et les managers en faisant apparaître des implications intéressantes. Ces résultats entendent éclairer les dirigeants des *Born Global*, notamment dans un contexte émergent, quant aux différents facteurs de risques auxquels ils pourront faire face lors de l'expansion internationale de leurs firmes en fournissant une première indication des écueils potentiels ainsi que des mesures à prendre en vue d'anticiper les risques à l'international.

Cette recherche apporte également des perspectives intéressantes pour les décideurs politiques qui souhaitent faciliter l'internationalisation précoce des *Born Global* dans les pays émergents.

En dépit de l'intérêt des conclusions qui ont été tirées, il faut néanmoins tenir compte du fait que l'étude n'a porté que sur huit entreprises. Des recherches futures pourraient se concentrer sur la réplique de nos résultats avec un échantillon plus large. Il serait intéressant également de comparer les résultats des entreprises basées dans des pays développés et des pays en voie de développement.



REFERENCES

- Acedo, F. J. & J. Florin (2006). An Entrepreneurial Cognition Perspective On The Internationalization Of SMEs. *Journal of international Entrepreneurship*, 4:1, 49-67.
- Acedo, F. J. & J. Florin (2007). Understanding The Risk Perception Of Strategic Opportunities: A Tripartite Model. *Strategic Change*, 16:3, 97-116.
- Ambos, T. C. Cesinger, B. Eggers, F. & S. Kraus (2019). How Does Deglobalization Affect Location Decisions? A Study Of Managerial Perceptions Of Risk And Return. *Global Strategy Journal*, 10:1, 1-27.
- Andersson, S. & I. Wictor (2003). Innovative Internationalisation In New Firms: Born Globals–The Swedish Case. *Journal of international Entrepreneurship*, 1:3, 249-275.
- Baumard, P. & J. Ibert (2007). Quelles Approches Avec Quelles Données ?. In R.A. Thiétart. *Méthodes De Recherche En Management*, 3^{ème} édition Dunod, 105-128.
- Bouveret-Rivat, C. Mercier-Suissa, C. & L. Saoudi (2020). Risques Et Internationalisation Des PME: Proposition d'Un Cadre d'Analyse. *Revue Internationale PME*, 33:1, 147-175.
- Buckley, P. J. Chen, L. Clegg, L. J. & H. Voss (2016). Experience And FDI Risk-Taking: A Microfoundational Reconceptualization. *Journal of International Management*, 22:2, 131-146.
- Buckley, P. J. Chen, L. Clegg, L. J. & H. Voss (2020). The Role of Endogenous And Exogenous Risk in FDI Entry Choices. *Journal of World Business*, 55:1, 1-33.
- Cabrol, M. & V. Favre-Bonté (2011). L'Entrepreneur Comme Clé De Voûte De l'Internationalisation Rapide De Son Entreprise. *Revue internationale PME Économie et Gestion de la Petite et Moyenne entreprise*, 24 :2, 111-137.
- Cavusgil, S. T. & G. Knight (2015). The Born Global Firm: An Entrepreneurial And Capabilities Perspective On Early And Rapid Internationalization. *Journal of International Business Studies*, 46:1, 3-16.
- Dany, L. (2016). Analyse Qualitative Du Contenu Des Représentations Sociales. In G. Lo Monaco, S. Delouée. & P. Rateau (Eds.), *Les Représentations Sociales*. De Boeck, 85-102.
- Dib, L. A. Da Rocha, A. & J.F. Da Silva (2010). The Internationalization Process of Brazilian Software Firms And The Born Global Phenomenon: Examining Firm, Network, And Entrepreneur Variables. *Journal of International Entrepreneurship*, 8 :3, 233-253.
- Eduardsen, J. & S. Marinova (2016). Decision-Makers' Risk Perception In The Internationalisation Of Small And Medium-Sized Firms. *International Journal of Export Marketing*, 1:1, 4-26.
- Eduardsen, J. & S. Marinova (2020). Internationalisation And Risk: Literature Review, Integrative Framework And Research Agenda. *International Business Review*, 29:3.
- Estay, C. & M. Akhter (2019). Le Développement International Des Entreprises Nées Globales: L'importance Du Réseau Social. *Management & Sciences Sociales*, 27: 48-63.



Eurofound (2012). *Born Global : The Potential Of Job Creation In New International Businesses*. Luxembourg: Office des publications de l'Union européenne.

Gavard-Perret, M-L. Gotteland, D. Haon, C. & J. Alain (2008). *Méthodologie De La Recherche En Sciences De Gestion : Réussir Son Mémoire Ou Sa Thèse*, Pearson Education, Paris.

Hafiane, M. A. & M. Abakouy (2020). Les «Born Global» : Analyse d'Un Phénomène d'Entrepreneuriat International Spécifique. *Alternatives Managériales Economiques*, 2 :3, 139-159.

Intissar, S. & C. Rabeb (2015). Étapes A Suivre Dans Une Analyse Qualitative De Données Selon Trois Méthodes d'Analyse : La Théorisation Ancrée De Strauss Et Corbin, La Méthode d'Analyse Qualitative De Miles Et Huberman Et l'Analyse Thématique De Paillé Et Mucchielli, Une Revue De La Littérature. *Revue Francophone Internationale De Recherche Infirmière*, 1 :3, 161-168.

Johanson, J. & 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*, 8:1, 23-32.

Kiss, A. N. Williams, D. W. & S.M. Houghton (2013). Risk Bias And The Link Between Motivation And New Venture Post-Entry International Growth. *International Business Review*, 22:6, 1068-1078.

Knight, G. A. & S.T. Cavusgil (1996). The Born Global Firm: A Challenge To Traditional Internationalization Theory. *Advances in International Marketing*, 8:1, 11-26.

Knight, G. A. & S.T. Cavusgil (2004). Innovation, Organizational Capabilities, And The Born-Global Firm. *Journal of International Business Studies*, 35:2, 124-141.

Knight, G. A. & S.T. Cavusgil (2005). A Taxonomy Of Born-Global Firms. *Management International Review*, 15-35.

Knight, G. A. & P.W. Liesch (2016). Internationalization: From Incremental To Born Global. *Journal of World Business*, 51: 1, 93-102.

Kraus, S. Ambos, T. C. Eggers, F. & B. Cesinger (2015). Distance And Perceptions Of Risk In Internationalization Decisions. *Journal of Business Research*, 68: 7, 1501-1505.

Lin, S. & C. Mercier-Suissa (2018). Comment Les Born Global Chinoises Identifient-Elles Et Développent-Elles Des Opportunités De Croissance A l'International ? Cas De La Perspective De l'Orientation Entrepreneuriale. *Finance Contrôle Stratégie*, (NS-2).

Madsen, T. K. Rasmussen, E. & P. Servais (2000). Differences And Similarities Between Born Globals And Other Types Of Exporters. *Advances in International Marketing*, 10:2, 247-265.

Mayrhofer, U. & P.X. Meschi (2018). PME Et Multinationales Emergentes : Quels Modèles d'Internationalisation ? . *Finance Contrôle Stratégie*, (NS-2).



- McDougall, P. P. & B.M. Oviatt (2000). International Entrepreneurship Literature In The 1990s And Directions For Future Research. *Entrepreneurship*, 291-320.
- Miles, M. B. & A.M. Huberman (2003), Analyse De Données Qualitatives, 2^{ème} édition, Edition De Boeck, coll. « Méthodes en sciences humaines », 626 pages.
- Mostafiz, M. I. Sambasivan, M. & S.K. Goh (2020). Born Global Phenomenon: A Critical Review And Avenues For Future Research. *European journal of International Management*, (in press).
- Oviatt, B. M. & P.P. McDougall (2005). Defining International Entrepreneurship And Modeling The Speed Of Internationalization. *Entrepreneurship Theory And Practice*, 29:5, 537-553.
- Paul, J. & A. Rosado-Serrano (2019). Gradual Internationalization vs Born-Global/International New Venture Models: A Review And Research Agenda. *International Marketing Review*, 36:6, 830-858.
- Rasmussen, E. S. & T.K. Madsen (2002). The Born Global Concept. *EIBA conference*, 1-26.
- Rennie, M. W. (1993). Born Global. *The McKinsey Quarterly*, 4, 45-53.
- Rialp, A. Rialp, J. & G.A. Knight (2005). The Phenomenon Of Early Internationalizing Firms: What Do We Know After A Decade (1993–2003) Of Scientific Inquiry?. *International Business Review*, 14 :2, 147-166.
- Servantie, V. (2007). Les Entreprises A Internationalisation Rapide et Précoce : Revue De Littérature. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 6 :1, 1-28.
- St-Pierre, J. & J. El Fadil (2017). Gestion de l'Incertitude Et Du Risque : Une Capacité Stratégique A Développer. In J. St-Pierre & F. Labelle (dir.) *Les PME : D'Hier A Demain*. Presses de l'Université du Québec, 485-531.
- Tanev, S. (2012). Global From The Start: The Characteristics Of Born-Global Firms In The Technology Sector. *Technology Innovation Management Review*, 2:3.
- Thiéart, R. A (2014), *Méthodes De Recherche En Management*, 4^{ème} édition. Dunod. 648 pages.
- Torrès, O. (2003). Petitesse Des Entreprises Et Grossissement Des Effets De Proximité. *Revue Française de Gestion*, 3, 119-138.
- Wacheux. F. (1996). *Méthode qualitatives et recherche en gestion*. Economica. 267 pages.