

## **Les premières phases de l'internationalisation des entreprises nouvellement créées**

**Cabrol Mathieu**  
**ESC Troyes / Laboratoire ERMES**

**Nlemvo Frédéric**  
**ESC Troyes**  
[Mathieu.cabrol@groupe-esc-troyes.com](mailto:Mathieu.cabrol@groupe-esc-troyes.com)

### **Résumé**

Notre recherche a pour objectif d'étudier l'internationalisation des jeunes entreprises (six ans ou moins). Ce nouveau phénomène est a priori en contradiction avec les explications apportées par les théories relatives au processus d'internationalisation. Le développement international est accéléré et ne suit pas un processus linéaire et graduel.

Afin de rendre compte de ce phénomène naissant, notre recherche intègre les apports de la théorie du processus d'internationalisation et du courant de 'l'entrepreneuriat international'.

Notre travail décrit le développement international de ces jeunes entreprises françaises à l'aide de méthodologies quantitatives. Nos résultats montrent que les entreprises développant une activité à l'étranger de manière précoce ont un processus d'internationalisation différent de celui décrit dans la littérature sur les PME. Ce dernier est à la fois plus rapide et plus diversifié en ce qui concerne les modes de développement et les zones géographiques ciblées. L'intégration du fait international dès la création de l'entreprise influe directement sur son mode de développement. Par certains aspects, les entreprises de notre échantillon se différencient du processus d'internationalisation lent et graduel des modèles U et I de l'internationalisation.

**Mots clés** : internationalisation, PME, entrepreneur, création d'entreprises.

## 1. INTRODUCTION

Depuis les années 90, tant la littérature académique que la presse économique anglo-saxonne font état d'un phénomène nouveau observé en Amérique du Nord, en Europe et en Asie : de plus en plus d'entreprises s'internationalisent de manière précoce, dès leur création ou peu de temps après. Qualifiées selon les cas de 'born global' (Rennie, 1993), de 'global start-ups' (Jolly et al. 1992 ; Oviatt et McDougall, 1995) ou encore 'd'international new ventures' (Oviatt et McDougall, 1994), ces entreprises cherchent à dériver un avantage concurrentiel de l'utilisation de ressources et de la vente de produits dans de multiples pays. Dans le cadre du présent papier, nous les appellerons « entreprises nouvelles et internationales » (ENI).

Ces entreprises présentent généralement, entre autres, deux caractéristiques: (i) être l'émanation d'un entrepreneur très actif qui accorde une attention particulière à la relation client et (ii) résulter d'une innovation produit ou de procédé. Leur engagement international se base essentiellement sur l'exportation, souvent complétée par un réseau de relations très efficace. Malgré leur petite taille et leur jeune âge, ces entreprises connaissent généralement une croissance rapide (McDougall, 1989 ; Jolly et al. 1992 ; Oviatt et McDougall, 1994).

Contrairement aux PME 'classiques' engagées dans des activités de ventes internationales, de par leur développement, les ENI battent en brèche les théories traditionnelles du processus d'internationalisation. En effet, la théorie du processus d'internationalisation incarnée par les modèles U et I (Andersen, 1993) décrit le développement international comme étant lent, graduel et incrémental. Selon cette approche, une fois l'entreprise parfaitement installée sur son marché domestique, le processus d'internationalisation s'effectue de manière incrémentale et s'étend généralement sur plusieurs décennies (Johanson et Vahlne, 1977, 1990). De ce fait, le phénomène d'internationalisation précoce des entreprises, mis en évidence par Oviatt et McDougall (1994, 1995) remet en cause la description du processus d'internationalisation des modèles U et I.

Si l'étude des entreprises nouvelles et internationales (ENI) a fait l'objet d'une recherche abondante dans le monde anglo-saxon, il n'existe pas ou peu d'études au niveau français en la matière. Par ailleurs, les statistiques disponibles sur les exportations françaises rendent

extrêmement compliquée tant l'identification de telles entreprises que leurs caractéristiques. Cette carence pourrait d'ailleurs expliquer, en partie, l'inexistence des recherches dans le domaine<sup>1</sup>.

Dans ce contexte, l'objectif de notre recherche exploratoire est d'étudier et comprendre l'internationalisation précoce d'un échantillon d'entreprises françaises issues de la région Rhône-Alpes, deuxième région exportatrice française après l'Île de France. Cette analyse est centrée sur les entreprises industrielles créées ex-nihilo, ayant développé des ventes à l'international peu de temps après leur création (six ans ou moins). Ce faisant, l'enjeu est de mettre en évidence l'existence du phénomène ENI en France et d'en évaluer l'importance au niveau du territoire étudié, avant d'en dresser les caractéristiques comportementales. Dans la foulée, nous cherchons aussi à confronter leur processus de développement à l'international à celui lent et graduel, décrit par l'école d'Uppsala (Johanson et Vahlne, 1977, 1990).

En synthèse, la présente communication examine trois questions de recherche : (i) Existe-il des ENI en France ?; (ii) Quelles sont les caractéristiques de ces entreprises ?; (iii) Leur développement à l'international est-il conforme au processus lent et graduel décrit dans la littérature ?

Afin d'y répondre, le papier est structuré comme suit. La première partie, de nature conceptuelle, propose une revue de la littérature portant sur l'approche considérant l'internationalisation comme un processus ainsi que sur le courant de recherche en entrepreneuriat international développé par McDougall et Oviatt. La deuxième partie expose la démarche méthodologique adoptée. Elle sert de charnière à la troisième partie qui présente les résultats des analyses statistiques d'une enquête exploratoire effectuée en 2003. Cette dernière porte sur un échantillon de 68 entreprises tiré d'une population de 2774 entreprises de la région Rhône-Alpes. La dernière partie est une discussion des résultats de la recherche au regard de la littérature. Elle intègre aussi les implications managériales de l'étude ainsi que ses limites.

---

<sup>1</sup> Les informations relatives aux entreprises récemment créées développant un produit tangible existent, mais rien n'indique si ces dernières exercent une activité commerciale à l'international. De même, les données disponibles sur les activités commerciales des PME françaises à l'étranger ne renseignent pas la date de création de l'entreprise.

## **2. REVUE DE LA LITTERATURE**

L'internationalisation précoce des nouvelles entreprises a remis en question les approches théoriques traditionnelles de l'internationalisation. Il existe de nombreuses théories de l'internationalisation. Cependant deux approches paraissent mieux rendre compte de l'internationalisation des jeunes entreprises. Il y a tout d'abord l'approche qui conçoit l'internationalisation comme un processus (Johanson et Vahlne, 1977, 1990) qualifié de modèle U par Andersen (1993), ou bien encore comme un développement par stades (Bilkey et Tesar, 1977 ; Cavusgil, 1984) qualifiée de modèle I par Andersen (1993). La deuxième approche est le cadre théorique des entreprises nouvelles et internationales (ENI) développé par McDougall et al. (1994) et Oviatt et McDougall (1994).

### **2.1. L'INTERNATIONALISATION VUE COMME UN PROCESSUS**

Partant des apports des théories comportementales de la firme (Cyert et March, 1963) et de la croissance de la firme (Penrose, 1959), Johanson et Vahlne (1977, 1990) proposent un modèle dynamique du processus d'internationalisation de l'entreprise. Ce modèle est conçu comme une interaction entre le développement des connaissances et l'engagement croissant sur les marchés étrangers. Le processus se décompose en quatre concepts de base inter-reliés : (i) les 'décisions d'engagement' ; (ii) les 'activités courantes' relatives au changement dans l'internationalisation de l'entreprise ; (iii) 'l'engagement sur le marché' et (iv) la 'connaissance du marché'.

Ce modèle suppose que les pas effectués par l'entreprise dans son développement international sont influencés par son niveau d'internationalisation en termes de connaissances et d'engagement. Les avancées dans le développement international (relatives aux décisions d'engagement et aux activités courantes) affecteront à leur tour le degré d'internationalisation de l'entreprise (engagement sur le marché et connaissance du marché). Ainsi, les modes d'entrée sur les marchés étrangers suivent une succession d'étapes (Johanson et Wiedersheim-Paul, 1975) qui débute par une activité d'exportation irrégulière, passe par une exportation via des représentants indépendants (agents ou distributeurs), s'achève par l'établissement d'une filiale de vente à l'étranger, voire parfois la création d'unités de production à l'étranger. Cet enchaînement au niveau des modes d'entrée s'effectue en principe pour chaque pays pénétré.

Selon cette approche, le processus d'internationalisation s'effectue de manière incrémentale. Les entreprises sont dans une situation d'incertitude et cherchent à minimiser leurs risques.

L'accumulation progressive d'expérience / de connaissances liée à la pénétration et à l'engagement de ressources sur les marchés étrangers font qu'elles se développent de manière lente et graduelle. Plus une entreprise a de l'expérience en ce qui concerne ses activités à l'étranger, plus son management est en mesure d'engager davantage de ressources sur les marchés étrangers. Seule l'expérience de l'internationalisation de l'entreprise est importante pour décider au niveau managérial de poursuivre le développement international.

Selon l'approche du processus d'internationalisation (Bell et Young, 1998), les entreprises doivent être déjà établies avant d'entreprendre des actions à l'international. Elles doivent avoir, préalablement à leur expansion internationale, les capacités et l'organisation nécessaires pour approvisionner le marché domestique avant de chercher à exporter. Les entreprises sont considérées comme étant plutôt hostiles au développement international au début de leur existence. Elles ont un comportement plus réactif que proactif, non-planifié et opportuniste concernant l'initiation des activités internationales (Mitchell et Bradley, 1986). Elles commencent par exporter vers des pays proches au niveau de la distance 'psychique'. Ainsi, l'incertitude et les risques liés aux ventes internationales sont diminués. Dans cette approche, l'internationalisation est conçue comme un processus séquentiel.

## **2.2. LE CADRE THEORIQUE DES ENTREPRISES NOUVELLES ET INTERNATIONALES**

Depuis le début des années 90, de nombreuses études, essentiellement empiriques, ont examiné l'internationalisation précoce d'entreprises nouvellement créées. Au total, ces premières recherches suggèrent que le phénomène des ENI est d'ampleur et, d'autre part, se produit dans des pays et continents différents. Par ailleurs, même si la majorité de ces entreprises sont actives dans les hautes technologies, d'autres secteurs plus traditionnels de l'économie sont également représentés (Moen, 2002 ; Servais et Rasmussen, 2000).

Les fondements du cadre théorique proposé par Oviatt et McDougall (1994, 2005) pour expliquer ce phénomène s'appuient sur les analyses des coûts de transactions, des imperfections des marchés et de l'internalisation à l'international des transactions essentielles, traditionnellement utilisées pour expliquer l'existence des firmes multinationales. Ils incorporent cependant certains concepts issus de l'entrepreneuriat, notamment la notion que les nouvelles entreprises acquièrent de l'influence sur certaines ressources vitales sans les posséder. Ils s'appuient aussi sur le champ du management stratégique en intégrant la façon dont un avantage concurrentiel est développé et

soutenu. Le cadre explicatif de l'existence des entreprises nouvelles et internationales s'appuie sur quatre éléments distinctifs : (1) la formation organisationnelle à travers l'internalisation de certaines transactions ; (2) l'appui marqué sur des structures de gouvernance hybrides ; (3) l'établissement de l'avantage de localisation à l'étranger ; (4) le contrôle de ressources uniques (dont la connaissance). Pour Oviatt et McDougall (2005), ces éléments restent valables pour la théorie des ENI. Cependant, certaines recherches (Shrader et al. 2000) montrent qu'un certain nombre d'entreprises utilisent moins les formes de gouvernance hybrides, comme les licences et les réseaux d'alliances, que ne le prédit le modèle.

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

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

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

### 2.3. COMPLEMENTARITE ENTRE LES DEUX APPROCHES

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

Pour Sapienza et al. (2006), la principale différence entre les deux perspectives est que la théorie du processus d'internationalisation ne tient pas compte de la valeur de l'expérience passée, de la connaissance ou des ressources personnelles (comme les réseaux sociaux) comme un facteur atténuant l'aversion au risque de l'entreprise pour pénétrer de nouveaux marchés.

Par ailleurs, les objectifs fondamentaux des entreprises diffèrent selon les deux perspectives (Sapienza et al., 2006 ; Autio, 2005). Pour l'approche du processus d'internationalisation, l'objectif principal de l'entreprise (et de la coalition de dirigeants au pouvoir) est la survie. Du fait de l'aversion au risque, le processus s'effectue de manière graduelle et incrémentale. Par opposition, l'approche des ENI considère avant tout la recherche d'opportunités de croissance ainsi que la création de valeur comme éléments explicatifs du choix de s'internationaliser. De plus, pour Sapienza et al. (2006), l'internationalisation influence le développement des capacités qui donnent à l'organisation la flexibilité de poursuivre des opportunités de croissance.

Pour l'approche des ENI, la connaissance au niveau de l'entreprise ne supplante pas la connaissance individuelle dans les nouvelles entreprises, car les ENI démarrent sans avoir une histoire organisationnelle (Autio, 2005). Elles poursuivent des opportunités de croissance à l'international du fait de la vision et des compétences internationales des créateurs. Ils peuvent faire croître l'entreprise à l'international en combinant les ressources à travers les frontières ; cette situation n'est pas envisagée dans le cadre de la théorie du processus de l'internationalisation. Le développement international lors la création façonne dès le départ la

croissance internationale de l'entreprise. La théorie des ENI met l'accent sur le niveau individuel plutôt que sur celui de l'entreprise.

Face aux changements des conditions d'internationalisation des entreprises, McDougall et Oviatt (1994) remettent en cause la dépendance de l'entreprise par rapport au chemin emprunté (path-dependency) et à la trajectoire induite par les premiers pas à l'international. La distinction avec l'approche du processus d'internationalisation provient peut-être du degré de différence entre les marchés de chaque pays et de la possibilité de transfert de la connaissance du marché d'un pays à l'autre (Autio, 2005), notamment de la connaissance relative à la manière de s'internationaliser.

Les deux perspectives permettent de rendre compte des facteurs qui influent sur la décision de s'internationaliser. Selon que l'on considère l'une ou l'autre des perspectives, la description du démarrage et du développement d'activités internationales n'est pas la même pour les entreprises qui s'internationalisent de manière précoce.

Dans l'approche du processus d'internationalisation, les entreprises tendent à éviter l'incertitude et donc à retarder le démarrage du processus d'internationalisation (Sapienza et al., 2006). Le développement d'activités internationales s'effectue de manière réactive, parfois par le biais de commandes export non-sollicitées. Les décisions d'engagement sont lentes parce qu'il y a besoin d'intégrer la connaissance de l'expérience du marché à celle de l'entreprise. Chaque pénétration de marché est spécifique (phénomène de dépendance par rapport au chemin suivi) et les marchés sont choisis en fonction de leur distance 'psychique' avec les activités existantes de l'entreprise. Il y a une progression séquentielle allant de modes de développement à faible contrôle à des modes à contrôle élevé. L'internationalisation exige que d'importantes ressources soient mobilisées.

Selon la perspective des ENI, l'internationalisation précoce permet à l'entreprise de créer et de développer des avantages spécifiques (Sapienza et al. 2006). Le développement d'activités internationales est réalisé de façon proactive, par la recherche d'opportunités internationales de développement et de croissance. L'information sur les marchés étrangers est facilement accessible à travers divers canaux. L'engagement sur les marchés étrangers s'effectue rapidement, notamment par le biais de ressources et de connaissances mobiles et susceptibles d'être re-combinées avec certains actifs des marchés pénétrés. La prise de décision se situe au niveau de l'entrepreneur et non de l'entreprise. Le choix des marchés s'effectue en tenant compte des opportunités à l'international et de leur potentiel de développement. Il n'existe pas de

progression séquentielle pré-déterminée pour les modes de développement (Autio, 2005). Les entreprises tendent à utiliser des mécanismes de gouvernance alternatifs comme les filiales communes ou la licence. L'internationalisation est basée sur la combinaison unique des ressources réunies par l'entreprise.

#### **2.4. L'APPRECIATION DE L'INTERNATIONALISATION PRECOCE DES ENTREPRISES**

L'internationalisation précoce des entreprises est un phénomène qui se retrouve sur plusieurs continents et dans une variété de secteurs. Cependant, il n'est pas évident que toutes les entreprises qui ont une activité internationale de manière précoce aient le même comportement à l'international. Plusieurs dimensions peuvent être utilisées pour différencier le comportement international de ces entreprises. Oviatt et McDougall (1994) distinguent quatre types d'entreprises nouvelles et internationales (export /import start-ups, multinational trader, geographically focused start-ups, global start-ups) à travers deux dimensions : la diversité des marchés (beaucoup vs. peu de pays pénétrés) et l'étendue des activités de la chaîne de valeur (beaucoup vs. peu d'activités de la chaîne de valeur coordonnées à l'international). Comme souligné par Zahra (2005), peu de recherches ont été réalisées pour étudier de façon plus approfondie ces quatre différents types d'entreprises nouvelles et internationales, notamment en ce qui concerne leur probabilité de survie, de leur avantage concurrentiel ou bien encore de leur croissance. Servais et Rasmussen (2000) présentent une taxonomie de 77 entreprises danoises qui s'internationalisent de façon précoce en se basant sur deux facteurs démographiques : l'âge de l'entreprise (nombre d'années) et la taille de l'entreprise (nombre d'employés). Knight et Cavusgil (2005) ont établi une catégorisation d'entreprises qui s'internationalisent de manière précoce en se basant sur cinq dimensions : deux 'orientations de base ('orientation entrepreneuriale' et 'utilisation de technologie') et trois stratégies génériques (différentiation, coût et qualité), l'objectif étant de comparer la performance internationale des différents types distingués.

Jones et Coviello (2005) conceptualisent l'internationalisation comme un processus entrepreneurial en intégrant la dimension temporelle. Les dimensions principales de l'internationalisation entrepreneuriale sont : (1) le temps, grâce auquel tout processus peut être décrit et (2) le comportement, considéré comme une accumulation d'actions ou d'évènements par rapport au temps. Le temps peut être considéré de diverses manières (séquence, période, durée).

Dans le cas de l'internationalisation précoce des entreprises, il est intéressant de prendre en compte l'intervalle de temps entre l'établissement des différentes formes d'activité internationale, c'est-à-dire en considérant la vitesse du développement international au cours du temps (Jones et Coviello, 2005). Par ailleurs, les principales manifestations du comportement d'internationalisation sont : (1) : le mode de transfert (des activités à l'étranger) ; (2) le lieu de transfert (pays) ; et (3) la date à laquelle les activités ont lieu. Pour Oviatt et McDougall (2005), il est important d'expliquer pourquoi certains 'comportements entrepreneuriaux' traversent les frontières nationales plus vite que d'autres. Dans leur modèle des forces influençant la vitesse d'internationalisation, cette dernière est mesurée à travers l'entrée initiale sur le marché étranger, c'est-à-dire le temps s'écoulant entre la découverte d'une opportunité et la première pénétration sur un marché étranger, la vitesse de pénétration des pays ciblés et la vitesse de l'engagement opéré.

L'internationalisation précoce des entreprises peut-être appréciée à travers une variété de dimensions (Zahra, 2005). Cependant, nous pensons que les principales mesures du comportement international qui révèlent les choix stratégiques de l'entreprise concernent son engagement international ainsi que son évolution au cours du temps. Cet engagement, (au sens de Johanson et Vahlne, 1977) peut être évalué par les marchés ciblés, les modes de développement utilisés, le niveau d'engagement sur les différents marchés étrangers ainsi que leur évolution au cours du temps. Ce positionnement est cohérent avec les approches de Jones et Coviello (2005) et Oviatt et McDougall (2005).

### **3. METHODOLOGIE**

Le présent travail s'inscrit avant tout dans une démarche exploratoire visant à décrire les premières phases d'internationalisation des ENI. L'analyse est centrée sur les activités de vente des entreprises avec une focalisation sur un territoire donné. Après une revue de la littérature, nous avons élaboré un questionnaire. Afin d'affiner ce dernier, une série de dix entretiens approfondis semi-directifs (Evrard et al. 1997) a été effectuée auprès d'entrepreneurs de la région Rhône-Alpes ayant créé une entreprise industrielle internationale. Cette première approche du terrain nous a permis de valider l'existence de telles entreprises en France, dans la région Rhône-Alpes en particulier.

Pour mieux appréhender le phénomène étudié, des choix ont été nécessaires, notamment sur le champ d'analyse et le concept 'entreprise nouvelle et internationale'.

En se basant sur les critères définis par Zahra (2005), nous avons choisi de nous concentrer uniquement sur l'étude d'entreprises créées ex-nihilo, par des personnes physiques qui sont à l'origine de la création et de la démarche internationale de l'entreprise fondée. Nous avons exclu les entreprises qui ont reçu le soutien d'une personne morale directement, notamment les entreprises essaimées ou créées suite à la restructuration d'entreprises déjà existantes.

En outre, l'étude s'intéresse aux entreprises ayant développé une activité de vente à l'international lorsqu'elles étaient âgées de six ans ou moins. Ce seuil étant l'une des limites généralement utilisée dans la littérature pour déterminer la jeunesse d'une entreprise (Brush, 1993).

Pour constituer notre échantillon, nous avons utilisé la base de données Telexport qui recense les entreprises exportatrices françaises. Nous avons choisi de nous intéresser uniquement aux entreprises de la région Rhône-Alpes, la deuxième région française en termes de commerce extérieur. Nous nous sommes concentré sur les principaux secteurs de l'industrie française, représentant au total 25 grandes catégories de codes NAF. Nous avons limité notre analyse aux entreprises de moins de 200 salariés. Cette limitation a le mérite d'éviter d'avoir dans la population tous les établissements de grande taille ou les filiales de groupes, tout en conservant de jeunes entreprises nouvellement créées.

Au total, le nombre d'entreprises exportatrices correspondant au code NAF et aux formes juridiques sélectionnées de moins de 200 personnes de la région Rhône-Alpes est de 2774. Dans la mesure où la base de données utilisée ne renseigne pas la date de création, ni son appartenance éventuelle à un groupe, des recherches complémentaires ont été nécessaires.

Après vérification département par département auprès de diverses sources (CCI, divers sites Internet, greffe du tribunal de commerce, contact direct avec les entreprises), nous avons identifié 488 entreprises créées entre 1993 et 2000 exerçant une activité à l'international entre 1993 et 2002 inclus et appartenant aux codes NAF sélectionnés.

En raison des restrictions occasionnées par la constitution de la base de données, notre démarche, peut être considérée comme se situant dans une méthode de sélection par choix raisonné (Royer et Zarlowski, 1999), très fréquente dans les recherches en management. Elle repose essentiellement sur le jugement du chercheur. La constitution de l'échantillon se fonde donc sur

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

Pour apprécier l'étendue de l'internationalisation, nous basons l'analyse sur plusieurs critères pertinents rencontrés dans la littérature (Reuber et Fisher, 1997). Outre la part des ventes réalisées à l'international – seul facteur utilisé dans la plupart des études - nous considérons aussi le mode d'entrée choisi pour aborder les marchés étrangers, ainsi que les zones géographiques ciblées. En vue d'examiner l'évolution du processus d'internationalisation lors des premières phases de développement, nous comparons les indicateurs susmentionnés entre l'année du lancement des activités internationales et la dernière année d'observation, soit 2002. Cette analyse permet notamment d'apprécier la concordance du modèle de développement des ENI françaises avec la description établie par les perspectives des ENI (Oviatt et McDougall, 1994) et du processus d'internationalisation (Johanson et Vahlne, 1977, 1990).

Afin d'affiner nos analyses, nous avons scindé l'échantillon en trois groupes distincts en fonction du niveau d'internationalisation. Le critère de segmentation choisi est celui du Ministère français du commerce extérieur relative aux PME, lequel distingue les trois classes suivantes : (i) les entreprises 'faiblement internationales' (part du chiffre d'affaires à l'international inférieur ou égal à 15%), (ii) les 'moyennement internationales' (lorsque cette part est comprise entre 15 et 50%) ; et (iii) les PME 'fortement internationales' (avec une part du chiffre d'affaires à l'international strictement supérieure à 50%). Le tableau ci-dessous présente la répartition des entreprises des trois types d'entreprises en fonction des grandes catégories de codes NAF.

Tableau 1 : La répartition des entreprises en fonction des secteurs

Code NAF	Groupe 1 'faiblement international' – 15 %	Groupe 2 'moyennement international' 15-50	Groupe 3 'fortement international'
Code 1 : industries alimentaires, tabac, textiles et de l'habillement	4,5%	2,9%	4,5%
Code 2 : industries chimiques, industries du caoutchouc et des plastiques, fabrication d'autres produits minéraux non métalliques, travail des métaux, fabrication de machines et équipements	11,8%	17,6%	16,3%
Code 3 : fabrication de machines de bureau et de matériel informatique, fabrication de machines et appareils électriques, fabrication d'équipements de radio, télévision et communication, fabrication d'instruments médicaux, de précision, d'optique, industrie automobile, fabrication de meubles, industries diverses	8,8%	5,8%	8,8%
Code 7 : activités informatiques	7,4	5,8%	5,8%

#### 4. RESULTATS

Nous présentons ci-après les résultats de l'enquête relative aux premières étapes d'internationalisation des ENI. La mesure de l'ampleur de l'internationalisation s'effectue au travers de trois dimensions : le pourcentage des ventes à l'international, le mode de développement utilisé pour pénétrer les marchés étrangers et les zones géographiques couvertes. Nous examinons d'abord le déroulement du démarrage à l'international, avant d'étudier l'évolution des entreprises au regard des variables susmentionnées entre l'année du lancement des ventes internationales et 2002, qui est la dernière année d'observation (enquête réalisée en 2003). Cette analyse permet de comparer les premières phases d'internationalisation des ENI de l'échantillon avec la description des approches conceptuelles abordées dans la revue de la littérature. Enfin, nous différencions le comportement des entreprises de notre échantillon en fonction de leur niveau de ventes à l'international.

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

Tableau 2 : Données générales sur les entreprises de l'échantillon

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

#### 4.1. LE DEMARRAGE A L'INTERNATIONAL : DEMARRAGE ET PERSONNES

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

Tableau 3 : Mode d'apparition de l'idée d'internationalisation

Moment d'apparition de l'idée	Concept de création	Période	Développement
Pourcentage	63	5	32

Tableau 4 : Mode de démarrage des ventes à l'international

Mode de démarrage des ventes à l'international	Commande non-sollicitée	Initiative propre	Intermédiaire
Pourcentage	22	63	15

Par ailleurs, pour environ les deux tiers des entreprises (63%), l'idée de développer les ventes à l'international faisait partie intégrante du concept de création de l'entreprise et dans ce cas, le démarrage des ventes à l'international est le fait du dirigeant de l'entreprise. Pour les entreprises restantes, le lancement des activités internationales fait suite à une commande non-sollicitée (22%) ou à l'intervention d'un intermédiaire (15%).

Le test de Khi2 ( $\text{Khi-2} = 6,973$  ;  $\text{ddl} = 1$ ) fait apparaître une association significative (signification bilatérale : 0,015) entre le moment de la prise de décision de développer l'internationalisation (avant ou après la création) et le mode de démarrage de ces activités (initiative propre, via un intermédiaire ou non-sollicitation).

Ce résultat suggère des différences dans l'attitude des dirigeants, selon le moment auquel se prend la décision d'internationaliser les activités : une certaine pro-activité de la part de ceux qui internationalisent leurs ventes au moment de la création et une attitude plutôt réactive de la part des dirigeants qui engagent les ventes internationales après la création de l'entreprise.

S'agissant de la prise en charge de la gestion des activités internationales, plus de quatre dirigeants sur cinq (82,4%) s'en occupent personnellement. Par ailleurs, pour environ la moitié des entreprises (47%), il n'y a aucune personne ou service dédié à l'international. Seules 16,2% des organisations ont structuré leur démarche internationale par la création d'un service export.

Ainsi, pris globalement les entrepreneurs-créateurs, ont déjà l'idée d'aller à l'étranger avant même que leur entreprise ne soit créée ; ils amorcent les premières démarches internationales et orientent leur entreprise vers les marchés étrangers. De plus, ils s'occupent personnellement des activités internationales.

#### 4.2 ETUDE DYNAMIQUE DE L'INTERNATIONALISATION DES VENTES

Nous avons mesuré l'ampleur de l'internationalisation au travers des variables suivantes : le pourcentage de ventes à l'international, le mode de développement utilisé pour pénétrer les marchés étrangers ainsi que les zones géographiques couvertes.

En vue d'examiner l'évolution du processus d'internationalisation lors des premières phases de développement, nous comparons les indicateurs susmentionnés entre l'année du lancement des activités internationales et la dernière année d'observation, soit 2002. De même, dans la perspective de vérifier l'hypothèse de la croissance rapide des ENI, nous avons intégré, à l'analyse dynamique, deux indicateurs de croissance - le chiffre d'affaires de l'entreprise et l'effectif.

Il convient de préciser que les chiffres pour réaliser cette comparaison sont des moyennes. De ce fait, ils ne traduisent pas forcément les éventuelles disparités existantes, mais retracent des tendances générales d'évolution entre les périodes observées.

Tableau 5 : Evolution dans le temps des caractéristiques des ENI

Variable	Année 1	Année 2002
Chiffre d'affaires (CA) moyen en milliers d'euros	584,56	2965,3
Part du chiffre d'affaires réalisé à l'international	28,8%	37,8%
Proportion d'entreprises 'faiblement internationalisées' (CA à l'international < 15%)	47%	32,4%
Proportion d'entreprises 'moyennement internationalisées' (15% ≤ CA à l'international < 50%)	28%	32,4%
Proportion d'entreprises 'fortement internationalisées' (50% < CA à l'international)	25%	35,2%
Effectif (personnes)	7	17,7

L'examen du tableau 4 montre que tous les indicateurs observés sont en mutation entre les deux dates considérées. En effet, le chiffre d'affaires moyen est multiplié par cinq, alors que l'effectif employé fait plus que doubler, passant de 7 à 18 personnes par entreprise. La part du chiffre d'affaires réalisé à l'international s'accroît d'environ 10%. Nous assistons donc à une croissance

rapide des entreprises qui s'accompagne d'une augmentation de la part des ventes à l'international. L'internationalisation paraît être accélérée par rapport à la description de la théorie du processus d'internationalisation (Johanson et Vahlne, 1977, 1990).

Lorsque les données sont éclatées en fonction du niveau d'internationalisation (faible, moyen ou fort), nous notons une certaine progressivité dans le développement international pour une partie des entreprises, puisque la première année, 47% des entreprises réalisent un chiffre d'affaires à l'international inférieur ou égal à 15%. En effet, alors que les entreprises faiblement internationalisées représentent près de la moitié de l'échantillon (47%), presque 5 ans plus tard elles ne représentent plus que le tiers de l'échantillon (32.4%). Ce report se traduit par une augmentation respectivement de 5 et 10% des proportions d'entreprises moyennement ou fortement internationalisées. Cet aspect mériterait d'être examiné en comparant la situation à celle des entreprises à internationalisation 'traditionnelle'.

Tableau 6 : Evolution temporelle des modes de développement à l'international

Modes de développement à l'international	Année1	Année 2002
Ventes directes	39,7	22,1
Agent (en France et / ou à l'étranger)	23,5	16,7
Ventes directes + agent (en France et / ou à l'étranger)	29,4	47
Modes complexes	0	3
Modes simples + modes complexes	4,4	8,8
Autres	3	1,5

Pour s'internationaliser, les entreprises peuvent adopter différents modes. Les choix effectués en la matière par les entreprises de l'échantillon sont repris dans le tableau 6. Ce dernier indique une certaine stabilité dans les processus d'internationalisation des entreprises étudiées : les ventes directes et/ou par agent demeurent les modes d'internationalisation dominants pour environ neuf entreprises de l'échantillon sur dix. Cette observation masque cependant une perte de vitesse 'des ventes directes' comme mode principal d'internationalisation (de 40% à 22%), au profit d'une combinaison 'ventes directes + agent' (de 29% à 47%). Entre la première année d'internationalisation (année 1) et la dernière d'année d'observation, l'utilisation des ventes directes et d'agents uniquement diminue au profit de leur utilisation conjointe. Les modes complexes, même s'ils restent très minoritaires, augmentent fortement. Ces résultats sont

conformes aux modèles d'internationalisation U et I, lesquels stipulent l'utilisation prioritaire de l'exportation directe et indirecte (via un agent) par les jeunes précocement internationalisées.

Cependant, il faut noter qu'en désaccord avec les travaux de Oviatt et McDougall (1994), seule une minorité d'entreprises de l'échantillon recourent à des formes complexes d'internationalisation (succursale, filiale, ...) ou hybrides (joint-venture, alliance, ...).

Une autre manière d'appréhender l'ampleur de l'internationalisation consiste à examiner les zones géographiques couvertes par les activités de l'entreprise. A ce propos, le tableau 7 indique qu'en l'espace de cinq ans, en moyenne les entreprises s'établissent dans une zone géographique supplémentaire. La proportion d'entreprises présentes uniquement en Europe de l'Ouest et en Europe (toutes zones) diminue fortement passant de 38,2% à 17,6%.

Tableau 7 : Couverture géographique des activités internationales

Zones géographiques (Europe de l'Ouest, Asie, Amérique du Nord, Amérique du Sud, Peco, Moyen-Orient, Pays scandinaves, Afrique, Océanie)	Année1	Année 2002
Moyenne des zones géographiques ciblées	1,6	2,8
Europe de l'Ouest uniquement	38,2%	17,6%
Europe uniquement	57,3%	32,2%

Ces résultats sont partiellement à contre-courant des théories du processus d'internationalisation (modèles U et I) puisqu'une majorité d'entreprises ne se développent pas uniquement dans des pays géographiquement proches de la France (Europe de l'Ouest) dès leur première année d'internationalisation. En 2002, la diversité géographique est plus forte puisqu'en moyenne les entreprises sont présentes dans trois zones géographiques différentes, 6 ans seulement après leur création.

Dans l'ensemble, les résultats de nos analyses suggèrent une évolution très importante de la taille des entreprises (chiffre d'affaires et effectif), qui va de pair avec un développement international plus poussé sur toutes les dimensions (part des ventes à l'international dans le chiffre d'affaires, mode de développement, zones géographiques ciblées) et ce, sur une période de temps relativement réduite (cinq ans). La croissance de l'entreprise s'effectue en même temps que son développement international. Les résultats suggèrent qu'entre les deux périodes considérées: un plus grand nombre d'entreprises se développent à la fois à l'aide de ventes directes et par le biais d'agents. Les modes complexes sont plus souvent utilisés, mais de manière plus marginale. Ce

niveau d'internationalisation plus important s'accompagne d'une augmentation du nombre de zones géographiques couvertes. Ainsi, l'internationalisation des ENI de notre échantillon semble plus accélérée et est plus diversifiée que ne le décrit la théorie du processus d'internationalisation (Johanson et Vahlne, 1977, 1990). L'internationalisation semble plus correspondre par certains aspects (chronologie, zones géographiques ciblées, croissance) à la description de la perspective ENI (Oviatt et McDougall, 1994).

Dans l'ensemble, il existe toujours une certaine progressivité dans le développement à l'international, mais les étapes décrites par les théories du processus d'internationalisation sont condensées voire sautées (pas de période d'attente).

#### **4.3. COMPARAISON DES ENTREPRISES EN FONCTION DE LEUR NIVEAU D'INTERNATIONALISATION EN 2002**

Afin d'affiner nos analyses, nous scindons l'échantillon en trois groupes distincts en fonction du niveau d'internationalisation. Le critère de segmentation choisi est celui du Ministère français du commerce extérieur relatif aux PME, lequel distingue les trois classes suivantes : (i) les entreprises 'faiblement internationalisées' part du chiffre d'affaires à l'international inférieur ou égal à 15%), (ii) les 'moyennement internationalisées' (lorsque cette part est comprise entre 15 et 50%) ; et (iii) les PME 'fortement internationales' (avec une part du chiffre d'affaires à l'international strictement supérieure à 50%).

Pour vérifier les éventuelles différences de moyennes entre les caractéristiques de ces trois groupes, une analyse de la variance (Anova) est effectuée –  $F(2,67 = 3,036)$ . Celle-ci montre qu'il n'existe pas de différence d'âge significative entre nos trois groupes au seuil de 5%. La différence dans la moyenne d'âge observée entre les trois groupes (faiblement, moyennement, fortement international) ne peut être retenue pour expliquer l'écart entre les groupes au niveau de leur développement international.

Par ailleurs, nos résultats indiquent que les entreprises du groupe 'fortement internationalisées' sont parties majoritairement (70,8%) à l'international dès l'année de leur création, tandis que celles des groupes 1 et 2 y sont allées un après ou plus après leur création (68,2% et 77,3% respectivement). Ainsi, au sein de notre échantillon, les entreprises les plus internationalisées sont également celles qui démarré le processus le plus tôt possible, c'est-à-dire dès la création de l'entreprise.

Tableau 8 : Comparaison des variables clés en fonction du niveau d'internationalisation

	Groupe 1 (Export 0-15%)	Groupe 2 (Export 15-50%)	Groupe 3 (Export >50%)	Test Anova significatif	Linéarité
Part moyenne du chiffre d'affaires à l'international en 2002	7%	30%	74%	Oui	Oui
Part moyenne du chiffre d'affaires à l'international en année 1	10%	16,8%	59,2%	Oui	Oui
Chiffre d'affaires moyen en 2002 ( K€)	1932	3160	3734	Non	
Chiffre d'affaires moyen en 2001 (K€)	578,41	382,95	1069,39	Non	
Effectif moyen employé par entreprise en 2002 (nombre de personnes)	14	19	20	Oui	

Le tableau 8 suggère une éventuelle association positive en 2002 entre le niveau d'internationalisation et le niveau de développement de l'entreprise, en particulier en ce qui concerne l'effectif employé. Au-delà du fait que, en 2002, les entreprises moyennement (Groupe 2) et fortement internationalisées (Groupe 3) enregistrent un chiffre d'affaires moyen supérieur (mais non significatif) à celui des entreprises faiblement internationalisées (Groupe 1), le chiffre d'affaires moyen réalisé augmente avec l'accroissement de la part relative du chiffre d'affaires exporté.

Tableau 9 : Comparaison des modes de développement utilisés entre les trois groupes en 2002

Pourcentage en colonne	Groupe 1 – 'faiblement internationalisé'		Groupe 2 'moyennement internationalisé'		Groupe 3 'fortement internationalisé'	
	Année 1	2002	Année 1	2002	Année 1	2002
Mode de développement						
Ventes directes	50	35	31,8	22,7	37,5	12,5
Agent	22,7	20	31,8	22,7	16,7	8,3
Ventes directes + agent	18,2	40	36,4	50	33,3	50
Complexe	0	0	0	0	0	8,3
Mode simple + complexe	4,5	5	0	4,5	8,3	16,7
Autres	4,5	0	0	0	4,2	4,2
Total en pourcentage	100%	100%	100%	100%	100%	100%

L'examen du tableau 9 fait apparaître les constats suivants :

Pour les trois groupes, l'utilisation des ventes directes uniquement diminue fortement dans le temps ; l'emploi d'agents se réduit (très légèrement pour le groupe 1) et plus fortement pour le groupe 2 et 3 vraisemblablement au profit de l'usage conjoint des ventes directes et d'agents, le recours à ces modes augmentant fortement pour les trois groupes. L'utilisation de modes complexes (combinés ou non à d'autres modes) reste marginale pour les deux périodes considérées et ce, pour les groupes des entreprises 'faiblement' et 'moyennement' internationales. A contrario, son usage double dans le temps pour les entreprises fortement internationalisées.

Pour les trois groupes, l'utilisation conjointe de ventes directes et d'agents est majoritaire en 2002 alors que les ventes directes l'étaient en année 1. En 2002, l'utilisation de ventes directes et d'agent uniquement, à eux deux, constituent respectivement 55% pour le groupe 1 et 45,4% pour le groupe 2 du total des types de mode de développement tandis que ce pourcentage n'est que de 20,8% pour le groupe 3.

Tableau 10 : Nombre moyen de zones géographiques ciblées

Moyenne	Nombre de zones géographiques en année 2002	Test Anova significatif / linéarité
Groupe 1 'faiblement international'	1,86	Oui / Oui
Groupe 2 'moyennement international'	2,68	
Groupe 3 'fortement international'	3,79	
Total des moyennes	2,8	

Il ressort du tableau 10 qu'au seuil de 5%, le groupe 'fortement international' couvre, en moyenne, un nombre de zones géographiques significativement plus élevé que le groupe 'faiblement international' ( $F(2,65) = 3.58$  ;  $p < 0.05$ ). Comme nous pouvions nous y attendre de manière intuitive, le groupe 'fortement international' présente un taux de couverture de zones géographiques nettement plus important que celui enregistré par le groupe 'faiblement international'. Pour ce dernier, une entreprise sur deux est présente en Europe uniquement en 2002. Un plus grand niveau d'internationalisation du point de vue des ventes s'accompagne d'une plus large présence à l'étranger en termes de zones géographiques. .

Nos résultats suggèrent que les entreprises qui s'internationalisent de manière précoce sur les marchés étrangers le font pas de la même manière. Ainsi, en 2002, soit seulement six ans après leur création, en moyenne un tiers des entreprises (32,4%) a un pourcentage de ventes à l'international inférieur à 15% (groupe 1 'des entreprises faiblement internationalisées'), un tiers (32,4%) compris en 16 et 50% (groupe 2 'moyennement international) et un tiers (35,2%) strictement supérieur à 50% (groupe 3 'fortement international). Les entreprises des groupes 2 et 3 sont plus développées en 2002 et ont eu une croissance plus forte. Cette différence entre le niveau de ventes internationales se retrouve au niveau des zones géographiques couvertes. Cela suggère qu'une plus forte croissance internationale s'accompagne d'une diversification des zones géographiques plutôt que par une focalisation sur une zone géographique donnée. Le groupe 3 'des entreprises fortement internationalisées' dont l'activité dépend majoritairement de l'international est le groupe qui comprend les entreprises les plus développées sur toutes les dimensions de internationalisation et qui tendent à utiliser pour un quart d'entre elles des modes de développement à l'international complexes. Par ailleurs, contrairement au deux autres groupes, ces entreprises se sont très majoritairement développées dès l'année de création. Le groupe 2 'des entreprises moyennement internationalisées' a lui aussi connu une croissance importante.

Dans l'ensemble et par certains aspects, les entreprises des groupes 2 et 3 se distinguent des modèles du processus d'internationalisation. Leur internationalisation ressemble plus à la description du courant de recherche en entrepreneuriat international (Madsen et Servais, 1997 ; McDougall et al. 2003 ; Sharma et Blomstermo, 2003). L'utilisation de modes complexes ou de structures hybrides pour s'internationaliser est spécifique au groupe 3 dont l'activité dépend majoritairement de l'international.

Les entreprises 'faiblement internationalisées' ont enregistré une croissance moins forte que les deux autres groupes en termes de chiffres d'affaires et d'effectifs. Leur niveau des ventes à l'international n'a pas progressé entre l'année 1 et 2002. Pour certaines d'entre elles, il a même diminué. Leur développement international est plutôt concentré au niveau géographique. Le processus est plus progressif et ressemble par certains aspects seulement aux modèles U et I. Cependant, les données ne permettent pas d'établir, pour ce groupe, l'existence d'un lien entre son faible niveau d'internationalisation sur les différentes dimensions et son plus faible développement. Il s'agit de savoir si les entreprises du groupe 1 'faiblement international' se

développent moins parce qu'elles n'ont pas réussi leur internationalisation ou bien si elle ont délibérément optée pour une internationalisation plus modérée.

Par ailleurs, nos résultats montrent que pour les entreprises de notre échantillon, un plus faible niveau d'internationalisation au niveau des ventes s'accompagne d'une internationalisation moins marquée sur les autres dimensions (croissance, zones géographiques, modes de développement).

## 5. DISCUSSION

A travers cette première étude exploratoire, nous avons cherché à mieux connaître les toutes premières étapes de l'internationalisation des ENI. Nous avons montré que le phénomène est présent en France et nous avons décrit les premières phases du développement international. Notre travail apporte quelques éléments de réponse français aux interrogations suscitées par le courant de recherche en entrepreneuriat international ainsi qu'à l'appel de Oviatt et McDougall (1994).

Tout d'abord, le comportement à l'international des ENI remet partiellement en cause certains éléments descriptifs de la théorie du processus d'internationalisation (Johanson et Vahlne, 1977, 1990). Ces entreprises se caractérisent par l'absence de période de formation et d'établissements de position concurrentielle sur le marché domestique. L'activité internationale est concomitante avec l'activité domestique. En cela, il n'existe pas pour ces entreprises de période de pré-engagement ou de pré-exportation mis en avant par les modèles d'exportation (Bilkey et Tesar, 1977 ; Reid, 1981), période durant laquelle l'entreprise peut être sensibilisée à l'international ou recevoir des stimuli (Leonidou et Katsikeas, 1996) la poussant ou la tirant vers les marchés étrangers. Ces entreprises n'attendent pas d'avoir une position établie sur le marché domestique ainsi que d'être structurée pour s'internationaliser.

Par ailleurs, ces entreprises n'hésitent pas à s'internationaliser et il semble que leur comportement soit plus proactif que réactif. Nous montrons également que, contrairement aux stipulations des modèles I, dans leur grande majorité les entreprises n'attendent pas des sollicitations de l'étranger pour initier des démarches à l'international. La plupart des entreprises de l'échantillon sont déjà intéressées par l'international puisqu'elles envisagent l'international en amont de la création de l'entreprise pendant la période de gestation. Les résultats suggèrent aussi que les entreprises des groupes 2 et 3 sont d'emblée dans une phase initiale voire avancée de leur développement international, notamment pour les entreprises 'fortement internationalisées'. Ce

constat est moins vrai pour le groupe 1 où, même s'il n'existe pas forcément de phase de pré-engagement, nous pouvons supposer que les entreprises se situent dans la phase initiale des modèles de développement export ; elles testent les marchés étrangers. Cette phase peut les conduire soit à poursuivre leurs efforts à l'international, soit à les abandonner.

Il apparaît aussi que l'aspect séquentiel et le rythme de l'internationalisation tels qu'ils sont mis en avant par l'approche du processus d'internationalisation soient remis en cause par les entreprises de notre échantillon. Il faut cependant modérer les propos en fonction des groupes d'entreprises 'faiblement', 'moyennement' et 'fortement' internationaux.

La théorie du processus d'internationalisation de l'école d'Uppsala (Johanson et Vahlne, 1977, 1990) décrit le mécanisme dynamique du processus d'internationalisation mais n'explique pas la phase de démarrage à l'international. Pour les entreprises qui commencent d'emblée une activité à l'international de manière conséquente, il n'existe pas de contacts progressifs avec les marchés étrangers. Elles n'ont donc pas la possibilité de diminuer l'incertitude relative aux marchés étrangers ainsi que d'augmenter progressivement leurs engagements et leurs connaissances du marché. La connaissance par l'expérience des marchés au niveau de l'entreprise est limitée étant donné leur jeunesse. Elle doit s'acquérir alors de manière rapide étant donné la vitesse de leur internationalisation et la variété des zones géographiques ciblées.

Par ailleurs, dans le cadre des entreprises de notre échantillon, l'expérience ne se situe pas au niveau de l'entreprise (modèles U et I), mais à celui de l'entrepreneur lui-même qui s'occupe lui-même de créer et développer des activités à l'international. Elle est personnalisée et commence en amont de la création de l'entreprise avec l'envie de créer une organisation qui soient orientée à l'international. Ainsi, l'entreprise a les capacités d'être d'emblée internationale, voire d'effectuer un développement mondial dans certains cas. Tout comme le suggère au niveau théorique Oviatt et al. (1994), Oviatt et McDougall (2005), Madsen et Servais (1997), l'apprentissage du fait international s'effectue pendant la période de gestation de l'entreprise, mais aussi tout au long du parcours de l'entrepreneur. Ce dernier crée son entreprise en fonction de sa propre expérience notamment à l'international et oriente de façon proactive son entreprise vers les marchés étrangers. Il est donc nécessaire pour comprendre les spécificités de l'internationalisation précoce de ces entreprises d'adopter une vision temporelle élargie de l'internationalisation qui prenne en compte la personne de l'entrepreneur, son expérience, ses motivations.

Les entreprises semblent suivre dans une certaine mesure la chaîne d'établissements décrite par Wiedersheim-Paul et Johanson (1975) au moins dans les premières phases puisqu'elles utilisent de l'exportation directe, puis passent assez rapidement à un agent ou à une combinaison entre les deux. Pour une partie d'entre elles, elles passent rapidement à l'utilisation de modes plus complexes pour la commercialisation (groupe 3 'fortement international'). Contrairement aux prédictions de Oviatt et McDougall (1994) et McDougall et al. (1994), pour faire face à des ressources limitées liées à leur jeunesse, les entreprises n'utilisent pas de formes de gouvernance hybrides ou alternatives pour se développer à l'international au niveau commercial. Oviatt et McDougall (2005) reconnaissent que s'appuyer sur de telles structures ne semble pas être une des caractéristiques de ces entreprises. Nous ne pensons pas comme ces auteurs le suggèrent que les entreprises disposent des ressources suffisantes pour asseoir leur développement ou cherchent à éviter l'opportunisme éventuel de leur partenaire. En effet, les entreprises de notre échantillon sont de petite taille. Notre recherche montre que les entreprises, plutôt que de s'orienter vers de plus forts investissements dans des modes de développement complexes ou de créer des structures de gouvernance hybride (partenariat, licence, filiale commune...) choisissent de rester sur des modes de développement traditionnel à faible coût de contrôle (ventes directes et agents) pour leurs activités commerciales. Elles combinent ces deux modalités en fonction de leurs contacts pays et marchés. Elles ont ainsi une plus grande souplesse pour avoir toujours des ressources disponibles afin de diversifier les zones géographiques ciblées tout en augmentant la part et la valeur de leurs ventes internationales. Les entreprises optent donc plus pour une diversification géographique que pour un accroissement des engagements sur une zone géographique donnée.

## 6. CONCLUSION

Notre recherche montre qu'en région Rhône-Alpes, un nombre important d'entreprises choisissent de démarrer de façon proactive une activité de ventes à l'international de manière précoce (six ou moins après la création). Cependant, les entreprises qui s'internationalisent de manière précoce n'ont pas toutes le même comportement à l'international. Parmi ces entreprises, celles qui ont un niveau de ventes internationales élevés (groupe 2 'moyennement international' et groupe 3 'fortement international') ont un démarrage international qui s'écartent par certains aspects de la description des modèles U et I du processus d'internationalisation et qui

s'apparentent plus au cadre conceptuel présenté par McDougall et Oviatt dans les années 90. Notre recherche montre qu'au-delà des différences observées entre les trois groupes 1, 2 et 3, les premières étapes de l'internationalisation des entreprises récemment créées sont spécifiques et nécessitent une attention particulière. Alors qu'il est mis en avant la faible contribution des PME indépendantes au commerce extérieur français (DREE, 2002), certaines nouvelles entreprises industrielles s'internationalisent dès la création et ce, de manière importante. Ce phénomène n'est pas circonscrit à quelques secteurs de haute-technologie et se retrouve au niveau mondial (Oviatt et McDougall, 1995). Alors que jusqu'à présent le développement à l'international n'était envisagé que sous la forme d'un processus, l'existence de ces entreprises montre qu'il est nécessaire d'enrichir notre vision de l'internationalisation. Le développement d'activités à l'étranger est susceptible d'être envisagé en amont même de la création de l'entreprise.

Du point de vue méthodologique, nous avons opté, étant donné le caractère exploratoire de notre recherche et l'absence de travaux sur ce sujet au niveau français, de nous concentrer sur la description de l'internationalisation ; nous avons ainsi une plus grande compréhension du phénomène. Compte tenu que notre travail prend en considération un grand nombre de secteurs industriels, les points communs observés sont d'autant plus généralisables à l'ensemble des entreprises nouvelles et internationales françaises. Cependant, les différences observées s'expliquent plus difficilement compte tenu que nous ne contrôlons pas la variable sectorielle. D'autres recherches dans le domaine focalisées sur certains types de secteurs ou moins centrées sur un territoire apparaissent nécessaires. Par ailleurs, nous avons choisi de nous focaliser uniquement sur les activités de commercialisation des entreprises. Jones (2001) montre qu'au moins la moitié de leur échantillon de petites entreprises de haute-technologie incluent dans leur premiers pas à l'international des activités de la chaîne de valeur autres que commerciales. Il serait intéressant de prendre en compte le développement international de l'ensemble des activités de la chaîne de valeur pour étudier l'internationalisation précoce des jeunes entreprises.

## RÉFÉRENCES

- Andersen O. (1993), « On the internationalization process of firms : a critical analysis », *Journal of International Business Studies*, vol. 24, n°2, p. 209-231
- Aspelund A. & Moen O. (2001), « A generation perspective on small firms' internationalization – from traditional exporters and flexible specialists to born globals », in C.N. Axinn & P. Matthyssens, *Reassessing the internationalization of the firm*, Advances in International Marketing, vol. 11, p. 197-225
- Autio E. & Sapienza H.J. (2000), « Comparing process and born global perspectives in the international growth of technology-based new firms », *Frontiers of Entrepreneurship Research Conference*, Center for Entrepreneurial Studies, Babson College, p. 413-424
- Autio E. (2005), « Creative tension : the significance of Ben Oviatt's and Patricia McDougall's article 'toward a theory of international new ventures' », *Journal of International Business Studies*, vol. 36, n° 1, p. 9-19
- Bell J., Mc Naughton R., Young S. & Crick D. (2003), « Towards an integrative model of small firm internationalisation », *Journal of International Entrepreneurship*, vol. 1, n° 4, p. 339-362
- BELL J. & YOUNG S. (1998), « Towards an integrative framework of the internationalization of the firm », in G. Hooley, R. Loveridge & D. Wilson (Eds), *Internationalisation : process, context and markets*, London : MacMillan, p. 5-28
- Bilkey W.J. & Tesar G. (1977) – « The export behaviour of smaller sized Wisconsin manufacturing firms », *Journal of International Business Studies*, vol. 8, n° 1, p. 93-98
- Brush C.G. (1995), « International Entrepreneurship: The Effect of Firm Age on Motives for Internationalization », Garland Publishing
- Cavusgil S.T (1982), « Some observations on the relevance of critical variables for internationalization stages », in Czinkota M.R. & Tesar G. (eds), *Export Management : an international context*, New York Praeger, p. 276-287
- Coviello N.E. & Jones M.V. (2002), « *Methodological issues in international entrepreneurship research* », papier de recherche, n° 11, Haskayne School of Business
- Cyert R.M. & March J.G. (1963), « *A behavioral theory of the firm* », Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall
- Dree (2002), « La place des PME dans les exportations françaises », *Etudes collectives DREE*, fiche n°7, 6 p.
- Evrard Y., Pras B. & Roux E. (1997), « *Market, études et recherches en marketing* », Paris, Nathan
- Johanson J. & Vahlne J.-E. (1977), « The internationalization process of the firm – a model of knowledge development and increasing foreign commitments », *Journal of Business Studies*, vol. 8, n° 1, p. 23-32
- Johanson J. & Vahlne J.-E. (1990), « The mechanism of internationalization », *International Marketing Review*, vol. 7, n° 4, p. 11-24
- Johanson J. & Vahlne J.-E. (2003), « Building a model of firm internationalisation », dans 'Learning in the internationalisation process of firms', Blomstermo et Sharma (eds), new horizons in international business, Edward Elgar, p. 3-15
- Johanson J. & Vahlne J.-E. (2005), « Business relationship learning and commitment in the internationalization process », *Journal of International Entrepreneurship*, vol. 1, n° 1, p. 83-101
- Johanson J. & Wiedersheim-Paul F. (1975), « The internationalization of the firm – four Swedish case studies », *Journal of Management Studies*, vol. 12, octobre, p. 305-322

- Jolly V.K., Alahuhta M. & Jeannet J.P. (1992), « Challenging the incumbents : how high technology start-ups compete globally », *Journal of Strategic Change*, vol. 1, p. 72-82
- Jones M.V. (2001), « First steps in internationalisation – concepts and evidence from a sample of small high-technology firms », *Journal of International Management*, vol. 7, p. 191-210
- Jones M.V. & Coviello N.E. (2005), « Internationalisation : conceptualising an entrepreneurial process of behaviour in time », *Journal of International Business Studies*, vol. 36, p. 284-303
- Knight G.A. (1997), « Emerging paradigm for international marketing : the born global firm », thèse de doctorat, Michigan State University, Etats-Unis
- Knight G. & Cavusgil T.S. (1996), « The born global firm : a challenge to traditional internationalization theory », *Advances in International Marketing*, vol. 8, p. 11-26
- Knight G. & Cavusgil T.S. (2004), « Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm », *Journal of International Business Studies*, vol. 35, p. 124-141
- Leonidou L.C. & Katsikeas C.S. (1996), « The export development process : an integrative review of empirical models », *Journal of International Business Studies*, vol. 27, n° 3, p. 517-551
- Madsen T.K. & Servais P. (1997), « The internationalisation of born globals : an evolutionary process ? », *International Business Review*, vol. 6, n° 6, p. 561-583
- McDougall P.P. (1989), « International versus domestic entrepreneurship : new venture strategic behavior and industry structure », *Journal of Business Venturing*, vol. 15, n° 4, p. 387-400
- McDougall P.P., Shane S., Oviatt, B.M. (1994), « Explaining the formation of international new ventures: the limits of theories from international business research », *Journal of Business Venturing*, vol. 9, p. 469-87.
- McDougall P.P., Oviatt B.M. & Shrader R.C. (2003), « A comparison of international and domestic new ventures », *Journal of International Entrepreneurship*, vol. 1, n° 1, p. 59-82
- McNaughton R. (2003), « The number of export markets that a firm serves : process models versus the born-global phenomenon », *Journal of International Entrepreneurship*, vol. 1, n° 3, p. 297-311
- Mitchell O. & Bradley M.F. (1986), « Export commitment in the firm – strategic or opportunistic behaviour », *IBAR, Journal of Irish Business and Administrative Research*, vol. 8, n° 2, p. 12-19
- Moen O. (2002), « The born globals : a new generation of small European exporters », *International Marketing Review*, vol. 19, n° 2, p. 156-175
- Oviatt B.M. & McDougall P.P. (1994), « Toward a theory of international new ventures », *Journal of International Business Studies*, vol. 24, p. 45-64
- Oviatt B.M. & McDougall P.P. (1995), « Global start-ups : entrepreneurs on a worldwide stage », *Academy of Management Executive*, vol. 9, n° 2, p. 30-43
- Oviatt B.M. & McDougall P.P. (2005), « Defining international entrepreneurship and modeling the speed of internationalization », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 29, n° 5, p. 537-554
- Oviatt B.M. & McDougall P.P. (2005), « The internationalization of entrepreneurship », *Journal of International Business Studies*, vol. 36, n° 1, p. 2-8
- Petersen B., Pedersen T. & Sharma D.D. (2003), « The role of knowledge in firms' internationalisation process : wherefrom and whereto ? », in 'Learning in the internationalisation process of firms', Blomstermo et Sharma (eds), *New horizons in international business*, Edward Elgar, p. 36-55
- Penrose E.T. (1959), « *The theory of the growth of the firm* », Oxford : Basil Blackwell

- Rasmussen E.S., Madsen T.K. & Evangelista F. (2001), « The founding of the born global company in Denmark and Australia : sensemaking and networking », *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, vol. 13, n° 3, p. 75-107
- Rialp A., Rialp J. & Kight G.A. (2005), « The phenomenon of early internationalizing firms : what do we know after a decade (1993-2002) of scientific inquiry ? », *International Business Review*, vol. 14, p. 147-166
- Rennie M.W. (1993), « Born Global », *McKinsey Quarterly*, vol. 4, p. 45-52
- Sapienza H.J., Autio E., George G. & Zahra S.A (2006), « A capabilities perspective on the effects of early internationalization on firm survival and growth », *Academy of Management Review*, vol. 31, n° 4, p. 914-933
- Sharma D.D. & Blomstermo A. (2003), « The internationalization process of born globals : a network view », *International Business Review*, vol. 12, p. 730-753
- Shrader R.C., Oviatt B.M. & McDougall P.P. (2000), « How new ventures exploit trade-offs among international risk factors : lessons ofr the accelerated internationalization of the 21<sup>st</sup> century », *Academy of Management Journal*, vol. 43, n° 6, p. 1226-1247
- Servais P. & Rasmussen E.S. (2000), « Different types of international new ventures », *Academy of International Business*, conférence annuelle, Novembre, Phoenix, p. 1-27
- Wiedersheim-Paul F., Olson H.C. & Welch L.S. (1978), « Pre-export activity : the first step in internationalization », *Journal of International Business Studies*, vol. 8, n° 1, p. 47-58
- Zahra S.A. & George G. (2002), « International entrepreneurship : the current status of the field and future research agenda », in M.A. Hitt, R.D. Ireland, S.M. Camp & D.L. Sexton, *Strategic entrepreneurship : creating a new mindset*, Oxford, Blackwell Publishers
- Zahra S.A., Matherne B.P. & Carleton J.M. (2003), « Technological resource leveraging and the internationalisation of new ventures », *Journal of International Entrepreneurship*, vol. 1, n° 2, p. 163-186
- Zahra S.A. (2005), « A theory of international new ventures : a decade of research », *Journal of International Business Studies*, vol. 36, p. 20-28