Dynamique de l'entrepreneuriat international cadre conceptuel et enjeux

Autor(en): **Baldegger, Rico / Schueffel, Patrick E. / Pasquier, Marilyne**

Objekttyp: **Article**

Zeitschrift: **Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales**

Band (Jahr): **73 (2015)**

Heft 3

PDF erstellt am: **25.05.2024**

Persistenter Link: https://doi.org/10.5169/seals-823172

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.
Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.
Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

Haftungsausschluss

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

Ein Dienst der *ETH-Bibliothek*
ETH Zürich, Rämistrasse 101, 8092 Zürich, Schweiz, www.library.ethz.ch

http://www.e-periodica.ch

DYNAMIQUE DE L'ENTREPRENEURIAT INTERNATIONAL CADRE CONCEPTUEL ET ENJEUX[1]

BALDEGGER RICO
Haute école de gestion (HEG) Fribourg
rico.baldegger@hefr.ch

SCHUEFFEL PATRICK E.
Haute école de gestion (HEG) Fribourg

PASQUIER MARILYNE
Haute école de gestion (HEG) Fribourg
marilyne.pasquier@hefr.ch

La présente contribution s'appuie sur les théories de l'entrepreneuriat pour expliquer et comprendre ses liens avec le processus d'internationalisation des PME. En mettant en évidence un cadre conceptuel, la contribution ne se limite pas à des facteurs explicatifs push ou pull, mais élargit le champ de recherche aux effets que peut avoir une internationalisation rapide sur l'orientation entrepreneuriale des dirigeants. L'objectif général consiste à identifier les raisons qui peuvent amener les PME à choisir un mode d'internationalisation et de déceler leurs enjeux. Ce cadre conceptuel présente l'existence de liens potentiels entre les concepts clés de la recherche sur l'entrepreneuriat et le degré d'internationalisation ainsi que la performance de l'entreprise. Le projet se base sur des études de cas pour illustrer ce cadre conceptuel.

Mots clés: internationalisation, croissance, opportunité, stratégie.

1. INTRODUCTION

En observant l'augmentation des relations d'affaires sur un plan international, les chercheurs du domaine de l'entrepreneuriat, mais également du champ de la stratégie et des sciences de l'organisation, ont porté une attention croissante au phénomène des entreprises nommées «born globals» (Rennie, 1993, p.228) au cours des quinze dernières années (Madsen & Servais, 1997). Ces entreprises, également appelées «international new ventures» (INVs) (Oviatt & McDougall, 1994), «global start-ups» (Oviatt & McDougall, 1995), «early internationalizing firms (Rialp, Josep, & Knight, 2004) ou «entreprise à internationalisation rapide et précoce (EIRP)» (Servantie, 2007), s'internationalisent pratiquement dès leur début. En se précipitant ainsi dans l'arène internationale (Moen & Servais, 2002), elles

[1] Une première version de cet article a été présentée au Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME à Brest, 2012

défient les théories traditionnelles de l'internationalisation, qui décrivent l'internationalisation de ces entreprises principalement comme un processus incrémental passant nécessairement par différentes étapes et s'étendant sur une période prolongée (Aharoni, 1966; Barrett & Wilkinson, 1986; Bilkey & Tesar, 1977; Cavusgil, 1982; Crick, 1995; Czinkota, 1982; Hedlund & Kverneland, 1985; Lim, Sharkey, & Kim, 1991; Moon & Lee, 1990; Reid, 1981; Stopford & Wells, 1972; Wortzel & Wortzel, 1981).

Ce défi s'est fortement manifesté dans la proposition de «International New Venture Framework» (INVF) de Oviatt et McDougall (1994) en réponse au «Process Modell of Internationalization» (PMI) de Johanson et Vahlne (1977; 1990). Déjà avant la publication de cette contribution, d'autres chercheurs avaient relevé que le PMI peinait à expliquer certaines voies d'internationalisation et particulièrement l'existence des entreprises born globals (Hedlund et al., 1985; Millington & Bayliss, 1990; Newbould, Buckley, & Thurwell, 1978; Turnbull, 1987; Turnbull & Valla, 1986; Varaldo, 1987). Cependant, Oviatt et McDougall ne se sont pas contentés de joindre leur voix aux critiques existantes, mais ils y ont contribué en apportant leur propre cadre de référence de l'internationalisation. Ils ont ainsi déclenché une nouvelle polémique sur les limites du PMI (Knight & Cavusgil, 1996; Oesterle, 1997; Preece, Miles, & Baetz, 1999), mais ils ont également provoqué une critique sur leur nouveau modèle INVF (Hordes, Clancy, & Baddaley, 1995; Moen et al., 2002).

Considérant les résultats théoriques les plus récents sur l'internationalisation, Wolff & Pett (2000) soulignent que «la littérature suggère actuellement que les petites entreprises empruntent deux voies d'internationalisation différentes - 'internationales dès leur création (Oviatt et al., 1994) et 'internationales par étapes' (Johanson and Vahlne 1977)». Selon Wolff et Pett (2000, p.35), plusieurs chercheurs considèrent que ces deux modèles d'internationalisation sont en conflit.

La présente contribution vise à cerner les facteurs susceptibles d'influencer le processus d'expansion des petites et moyennes entreprises (PME) et leurs enjeux. L'objectif général est d'identifier les raisons pouvant amener les PME à un mode d'internationalisation rapide comme décrit par l'INVF, ou à une approche par étapes tel que le postule le PMI. Le postulat de base repose sur l'existence de liens potentiels entre les concepts clés provenant d'une part, de la recherche sur l'entrepreneuriat et d'autre part, du degré d'internationalisation et de la performance de l'entreprise. Le positionnement de cet article s'inscrit dans l'International Business, comme par exemple Oviatt et Mc Dougal (1995), et présente un cadre conceptuel construit au travers d'une approche qualitative intégrant plusieurs études de cas.

2. REVUE DE LITTERATURE

2.1 Les facteurs influençant l'internationalisation

La littérature sur l'internationalisation propose toute une gamme de facteurs influençant l'internationalisation des PME. Parmi les facteurs les plus importants figurent notamment les ressources, l'environnement, l'industrie et les ressources humaines de l'entreprise. [pour un aperçu complet de ces facteurs push et pull cités communément, voir (Etemad, 2004)].

Oviatt et al. (1995) suggèrent, par exemple, que les jeunes entreprises disposant de ressources intangibles ont tendance à s'internationaliser rapidement et avec succès. Dans le même sens, Bürgel & Murray (1998) ont identifié que les start-ups ne s'étant pas internationalisées avaient tendance à offrir des produits moins innovants. Une autre ressource

intangible, comme par exemple la réputation, s'avère avoir son importance dans les activités d'internationalisation des PME (Zahra, Matherne, & Carleton, 2003).
Les contraintes environnementales, notamment une croissance limitée du marché domestique, jouent un rôle lorsque les entreprises envisagent d'aborder les marchés étrangers (Coviello & Munro, 1995; Karagozoglu & Lindell, 1998). Il en est de même pour la compétition internationale: plus une industrie est globalisée, plus une entreprise aura tendance à s'internationaliser (Coviello et al., 1995). En outre, il a aussi été établi que les marges brutes d'une industrie étaient liées négativement au degré d'internationalisation des entreprises qui la constituaient (Bloodgood, Sapienza, & Almeida, 1996).
La grande majorité des recherches sur l'internationalisation s'est intéressée aux entreprises industrielles. En même temps, la littérature existante fournit aussi des résultats de recherche sur les sociétés de services qui s'aventurent à l'étranger. Un aperçu intéressant peut en être déduit sur la relation entre l'industrie d'une entreprise et son niveau d'internationalisation. Les sociétés de services ne parviennent pas à atteindre les mêmes degrés d'exportation que les entreprises industrielles (Erramilli, 1991; Winsted & Patterson, 1998). Une autre étude d'Erramilli & Rao (1993) a montré que les spécificités des compétences d'une société de services en voie d'internationalisation exerçaient une influence significative sur le choix de sa manière d'aborder les marchés étrangers.
La littérature démontre que le personnel peut avoir un certain impact sur le degré et l'étendue de l'internationalisation d'une entreprise. Oviatt et McDougall ont identifié que les nouvelles entreprises dirigées par des managers disposant d'une expérience à l'étranger étaient capables d'internationaliser leurs affaires plus rapidement et avec plus de succès (McDougall & Oviatt, 1996; Oviatt et al., 1995). Bloodgood et al. (1996) constate que les sociétés comptant un nombre important de top managers expérimentés sur les marchés étrangers parviennent à une croissance plus rapide hors des frontières que les entreprises dont le top management manque d'expérience internationale. Selon Bürgel et al. (1998), les start-ups dirigées par des managers ayant suivi une formation à l'étranger ont, de manière significative, davantage tendance à s'internationaliser que celles dont les managers se sont formés uniquement dans le pays. De la même manière, Roberts & Senturia (1996) ont noté que les expériences internationales des fondateurs sont décisives pour les projets d'entrée sur les marchés étrangers, car elles influencent fortement la disposition de la direction pour l'obtention des ressources sur ces marchés.
Alors que les influences de ces facteurs ont été maintes fois évaluées sur le comportement d'internationalisation des PME, les concepts de la recherche spécifique au domaine de l'entrepreneuriat n'ont encore jamais été utilisés dans cette perspective. Peu de liens directs n'ont encore été établis entre le comportement d'internationalisation d'une PME et les deux concepts fondamentaux de la recherche en entrepreneuriat, à savoir l'identification de l'opportunité et l'orientation entrepreneuriale internationale. Lier ces deux concepts avec le comportement d'internationalisation des PME nous semble pourtant une piste prometteuse pour mieux comprendre leurs décisions et leurs enjeux.

2.2 L'orientation entrepreneuriale internationale et l'internationalisation

L'orientation entrepreneuriale internationale peut être définie comme une attitude fondamentale de l'entreprise, composée par une vision managériale, une tendance à l'innova-

tion ainsi qu'une position compétitive proactive sur les marchés internationaux (Knight & Cavusgil, 2005). Elle influence fortement les «processus, pratiques et activités de prise de décision» (Lumpkin & Dess, 1996) associés au succès d'une internationalisation (Knight & Cavusgil 2005).

Le concept de l'orientation entrepreneuriale internationale est fondé sur les travaux de Wiedersheim-Paul, Olson & Welsch (1978), ainsi que Reid (1981). Ces derniers ont déterminé le terme «international outlook» en tant que différences perçues par le manager entre le marché étranger et le marché intérieur. Plus récemment, plusieurs chercheurs ont introduit le concept de «mentalité globale». Ce concept décrit la capacité d'un individu d'être conscient de l'existence d'autres cultures, de les appréhender l'esprit ouvert et pouvoir diriger avec succès les défis quotidiens (Fletcher, 2000; Gupta & Govindarajan 2002; Kedia & Mukherji, 1999). Dans ce contexte, la mentalité globale est très proche de l'orientation entrepreneuriale internationale et se manifeste par le comportement proactif et visionnaire du manager face à la prise de risque lorsqu'il construit ses relations à l'étranger (voir Fletcher 2000; Harveston et al., 2000). Les résultats de Nummela, Saarenketo & Puumalainen (2004) indiquent que l'expérience en termes de management et de caractéristiques du marché sont des catalyseurs importants de la mentalité globale qui, à son tour, représente un des paramètres clés de la performance internationale.

En tant que composant fondamental de l'orientation entrepreneuriale internationale, l'innovation joue un rôle particulièrement important. Reid (1981, p. 101) a souligné que «viewing exporting as innovation adoption gives us richer insight into how exporting is initated and how it is developed». Plusieurs études empiriques soutiennent cette approche. Bleaney & Wakelin (2002) ont démontré, par exemple, que les entreprises innovantes avaient davantage tendance à exporter que les entreprises peu innovantes. Par conséquent, ces auteurs ont établi un lien entre l'innovation d'une entreprise et ses capacités d'entrer dans un marché étranger.

De plus, il a été établi que l'entreprise poursuivant une politique innovante et entrepreneuriale dans le but de renforcer sa position concurrentielle sur les marchés étrangers, affecte significativement le succès de son internationalisation et assure ainsi sa résistance sur les marchés étrangers (Bleaney et al., 2002; Calantone et al., 2002). Nous suggérons l'hypothèse suivante:

Hypothèse 1: Toutes choses étant égales par ailleurs, si une entreprise possède une forte orientation entrepreneuriale internationale, alors son degré d'internationalisation sera élevé.

2.3 L'orientation entrepreneuriale internationale et la performance

Les entreprises entreprenantes sont régulièrement en mesure de construire, de découvrir et d'exploiter des opportunités longtemps avant ses concurrents (Hamel et al., 1994) (Miller, 1983) (Hamel and Prahalad, 1994, Miller, 1983, Sathe, 2003). Plusieurs chercheurs suggèrent que les entreprises deviennent plus entreprenantes, afin d'augmenter leur performance et davantage étendre leurs activités par des innovations stratégiques ainsi que par la création et l'exploitation de nouvelles opportunités (Guth et al., 1990; Stevenson et al., 1990).

Par conséquent, la littérature prouve que l'orientation entrepreneuriale internationale en général et l'innovation en particulier ont un effet significatif sur la performance d'une entre-

prise. Aaby & Slater (1989), par exemple, ont expliqué que l'entreprise devrait posséder l'ensemble des caractéristiques pour obtenir du succès dans ses exportations. Selon ces auteurs, elle devrait disposer – en plus des autres éléments – d'une vision internationale, des objectifs d'exportations clairs, des perceptions favorables pour l'exportation et une propension au risque. Calantone, Cavusgil, & Zhaob (2002) ont mis en évidence un lien entre la force d'innovation d'une entreprise et sa performance. En même temps, Narver & Slater (1990; 2004) argumentent que l'orientation du marché et corrélée fortement avec la rentabilité de l'entreprise.

Hitt, Hoskisson, & Kim (1997) suggèrent que l'internationalisation exerce un effet fortement positif sur la performance d'une entreprise, si celle-ci propose une gamme de produits assez diversifiée. Ce résultat a été corroboré par Knight and Cavusgil (Knight et al., 2005), qui ont établi que l'orientation entrepreneuriale internationale influence significativement le performance internationale d'une entreprise. Basé sur ces résultats de recherche, nous partons du principe que l'orientation entrepreneuriale internationale détermine vraisemblablement la performance d'une entreprise internationale.

Kuivalainen, Sundqvist et Servais (2007) ont reconnu, que les entreprises à internationalisation rapide et précoce, possédant une orientation entrepreneuriale (EO) élevée en termes de prise de risque, de proactivité et d'agressivité concurrentielle, réussissent mieux au niveau international que leurs pairs à trois niveaux: chiffres d'affaires, bénéfice et efficience dans le processus de vente. De même, Russel (1999) a souligné que l'attitude entrepreneuriale influence directement la performance de l'entreprise.

Hypothèse 2: Toutes choses étant égales par ailleurs, si une entreprise possède une orientation entrepreneuriale élevée, alors sa performance va augmenter.

2.4 L'identification de l'opportunité et l'internationalisation

Au cours des dernières années, les chercheurs du domaine de l'entrepreneuriat ont étudié avec une attention particulière le processus d'identification de l'opportunité (Acedo & Jones 2007; Hills, 1995; Hills, Lumpkin, & Singh, 1997; Hills & Shrader, 1998). Par conséquent, l'identification de l'opportunité a été citée comme composant essentiel et exclusif de l'entrepreneuriat (Christensen et al., 1994; aglio, 1997; Gaglio et al., 2001). Certains ont même été jusqu'à argumenter que l'identification de l'opportunité est l'un des éléments légitimant l'entrepreneuriat comme domaine de recherche indépendant (Shane & Venkataraman, 2000).

Il est intéressant de constater que ce concept n'a été que très peu appliqué dans un contexte international. Ainsi, une question primordiale est de savoir comment les capacités d'identification d'opportunités internationales influencent le processus d'internationalisation d'une entreprise. Casson (1982), puis Shane & Venkataraman (2000) et Eckhardt & Shane (2003) ont défini les opportunités entrepreneuriales comme des situations dans lesquelles de nouveaux biens, services, matières premières, marchés et processus organisationnels peuvent être introduits par de nouveaux moyens ou fins. Nous définissons par conséquent les opportunités entrepreneuriales internationales comme des situations dans lesquelles de nouveaux biens, services, matières premières, marchés et processus organisationnels peuvent être introduits au-delà des frontières nationales par de nouveaux moyens ou fins.

En référence à Christensen, Madsen & Peterson (1989), nous proposons la terminologie suivante pour l'identification de l'opportunité comme la perception de a) de nouvelles chances

d'exportation ou b) possibilité, d'augmenter de manière significative le volume de produits et services vendus à l'étranger. Dans les deux cas, il résulte de ces deux variantes de nouveaux potentiels de profit pour l'entreprise. Il nous apparaît intéressant de savoir si une capacité spécifique telle que l'identification de l'opportunité internationale existe véritablement, comment ce type d'identification de l'opportunité diffère de l'identification d'opportunité conventionnelle et domestique, et comment elle influence le mode d'internationalisation d'une entreprise et sa performance.

Hypothèse 3: Toutes choses étant égales par ailleurs, si une entreprise possède une capacité prononcée à l'identification d'une opportunité internationale, son degré d'internationalisation va augmenter.

2.5 L'identification d'opportunité internationale et la performance

Karra, Phillips und Tracey (2008b, p. 446) suggèrent que «identifying opportunities for value creation lies at the heart of entrepreneurship.» Il s'agit naturellement de prendre en considération des dimensions supplémentaires dans le cadre de l'identification d'opportunité internationale. En comparaison avec d'autres types d'expansion sur les marchés et de diversification, l'identification d'opportunité internationale se différencie par un apprentissage rapide de l'entité d'internationalisation (Barkema et al., 1996). De plus, cette recherche a démontré qu'au début du processus d'internationalisation, ces effets d'apprentissage ont permis aux entreprises concernées de réaliser une performance supérieure par rapport à ses homologues à l'intérieur du pays (Ruigrok et al., 2003). De la même manière, Christensen, Madsen et Perterson ont décrit l'identification de l'opportunité comme «either a) perceiving a possibility to create new businesses or b) significantly improving the position of an existing business, in both cases resulting in new profit potential». Suivant les résultats de ces recherches, nous proposons:

Hypothèse 4: Toutes choses étant égales par ailleurs, si une entreprise possède une capacité prononcée à l'identification d'une opportunité internationale, alors sa performance va croître.

2.6 L'internationalisation et la performance

L'opinion commune est de penser que la performance de l'entreprise augmente avec l'internationalisation de cette dernière (e.g. voir Beamish, Morrison, Inkpen & Rosenzweig, 2003). Il s'agit là de l'une des questions principales dans le management international. Environ cent études ont d'ailleurs cherché à comprendre si et comment l'internationalisation affecte la performance d'une entreprise (Ruigrok et al., 2007).

Depuis les trente dernières années, le lien entre l'internationalisation et la performance de nouvelles entreprises constitue l'objet de recherche abordé dans de nombreuses études. Les chercheurs n'ont pas seulement fourni des revues de la littérature à ce sujet (e.g. voir Ramaswamy 1992 ou Annavarjula & Beldona 2000), mais aussi des méta-données sur la relation entre l'internationalisation et la performance (e.g. Bausch & Krist 2007). Actuellement, malgré que ce sujet soit un vaste débat depuis plusieurs années dans le domaine de la stratégie et du business international, les résultats sur la mesure et l'alignement de cette relation sont inconsistants et contradictoires [(Annavarjula 2000; Cpar et al. 2003; Contractor et al. 2003)].

Pourtant, beaucoup de chercheurs sont d'accord pour prétendre, qu'étendre les activités de l'entreprise vers de nouveaux marchés géographiques, représente une opportunité importante en termes de croissance et de création de valeurs. (e.g. Lu & Beamisch 2001). Ceci s'applique tout particulièrement aux entreprises actives dans des économies restreintes et ouvertes dont le marché domestique est limité, à l'instar de la Suisse (Baldegger 2007).
De nombreuses variables, qui déterminent le succès sur les marchés internationaux, ont été identifiées (Leonidou et al., 2002). Morck & Yeung (1991) relèvent des développements favorables à l'internationalisation pour les entreprises possédant un large degré d'actifs intangibles. Oviatt & McDougall (1994) pensent que la durabilité d'une nouvelle entreprise dépend du caractère unique des produits et services. Spence (2004) ainsi que Loane, Bell & McNaughton (2004) mettent en évidence le fait que les entreprises high-tech s'appuient sur leurs réseaux pour leur croissance et leur expansion sur des marchés éloignés. Pour Knight & Cavusgil (2004) et Rialp et al. (2005), la clé du succès des entreprises à internationalisation rapide et précoce est une orientation entrepreneuriale internationale, à savoir la présence d'une vision globale dès la création de l'entreprise. Castren (2004) suggère également que le succès d'une entreprise à internationalisation rapide et précoce dépend de l'expérience internationale des responsables de l'internationalisation de l'entreprise. Mathur, Singh & Gleason (2004) démontre dans leur étude empirique sur les entreprises pharmaceutiques européennes qu'une entreprise menant des opérations multinationales surpasse ses concurrents actifs dans son marché domestique.
Hypothèse 5: Toutes choses étant égales par ailleurs, si une entreprise possède un degré d'internationalisation élevé, alors sa performance va croître.

3. CADRE CONCEPTUEL ET MÉTHODOLOGIE

Le modèle, présenté dans la Figure 1, présente l'influence positive de l'orientation entrepreneuriale internationale sur le degré d'internationalisation et sur la performance. Il illustre également l'influence positive de l'identification de l'opportunité sur le degré d'internationalisation et la performance. De plus, il affiche la relation positive entre le degré d'internationalisation et la performance.

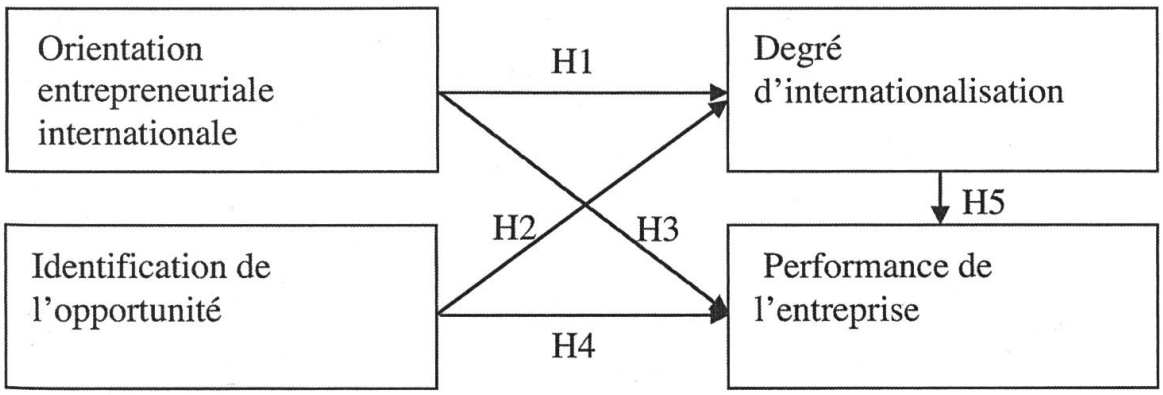

Figure 1. Concepts d'entrepreneuriat, d'internationalisation, et de performance de l'entreprise

Notre étude exploratoire, dont les méthodes sont décrites ci-dessous, avait pour but de récolter des données qualitatives susceptibles de conduire à une première investigation dans cette direction. Notre approche est donc qualitative.
La théorie étant fragmentée et souffrant de l'absence d'un cadre commun, nous avons choisi de recourir à une méthodologie qualitative dans l'élaboration des concepts et des hypothèses (Eisenhardt, 1989; Yin, 2003).

4.1 Echantillon

Notre premier échantillon d'entreprises est issu de deux sources. En effet, nous sommes partis d'un répertoire public des nouvelles sociétés en Suisse ('KTI Venturelab' et cti-startup) et avons retenu les entreprises qui (1) étaient des PME (en nous basant sur la définition d'entité légale de l'UE) employant moins de 250 collaborateurs (cf. European Commission, 2003), (2) avaient été créées après 1995, (3) étaient gérées de manière indépendante, et qui (4), dans le processus d'élaboration de leurs produits et services clés, étaient actives dans un pays étranger au moins. Ces critères nous ont permis de contrôler la variabilité relative à la taille de l'entreprise, au secteur d'activité, au propriétaire et au lieu d'implantation; ils devraient augmenter la validité externe de nos résultats. Vingt et une entreprises correspondaient à l'ensemble de ces critères, dont treize entreprises ont été prêtes à partager leurs informations importantes.
Notre deuxième échantillon devait servir à identifier les entreprises dont le comportement d'internationalisation était le plus proche possible de celui du modèle d'internationalisation par processus. C'est pourquoi, pour qu'une entreprise soit choisie, elle devait (1) être basée en Suisse et son propriétaire devait être suisse, (2) être une entreprise familiale sans intention d'entrer en bourse (3) être à l'origine une entreprise à faible composante technologique, (4) employer moins de 250 collaborateurs avant son internationalisation, (5) afficher un taux d'exportation de plus de 20% et (6) avoir été active sur le marché domestique au moins 5 ans avant d'aborder les marchés étrangers.
Deux des cinq dimensions pertinentes au niveau de l'internationalisation (Daniels et Radebaugh 2001) ont été choisies pour représenter les caractéristiques principales des entreprises interrogées dans la Figure 2. L'axe vertical indique le nombre de pays avec lesquels l'entreprise échange et l'axe horizontal illustre la position de l'entreprise dans son cycle de vie. Quatre casiers ont été formés en séparant les deux axes. Une séparation à 11 pays a été introduite sur l'axe des ordonnées selon les résultats de l'étude empirique «Swiss International Entrepreneurship Survey» (Baldegger 2010). La limite conventionnelle de 6 ans (Oviatt et Mc Douglall 1994) a été utilisée pour représenter la limite en-dessous de laquelle l'internationalisation d'une entreprise peut être considérée comme rapide et précoce sur l'axe des abscisses. Les données de base de ces entreprises sont présentées dans l'Annexe.

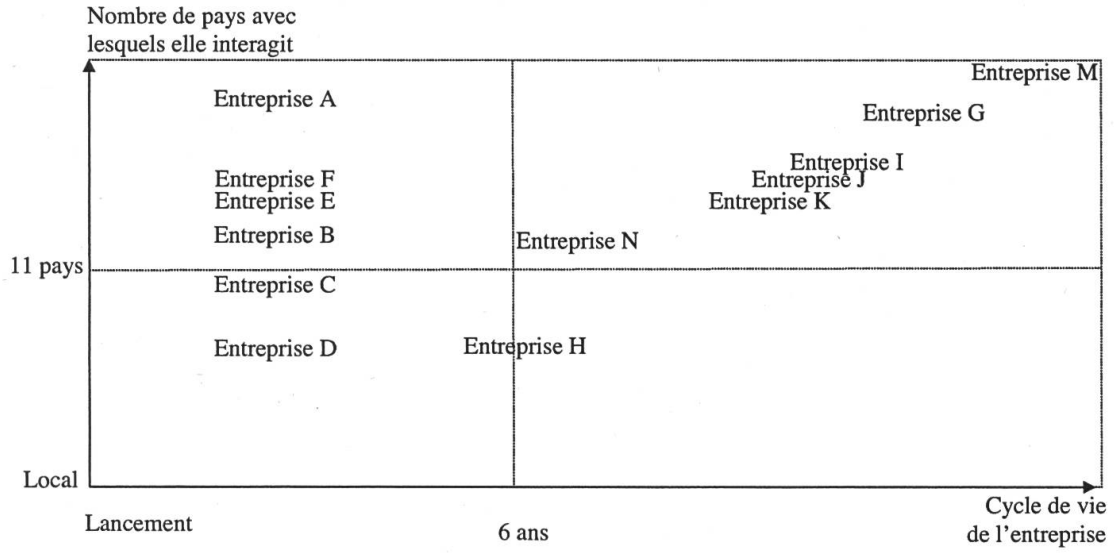

Figure 2. Caractéristiques des entreprises interrogées

4.2 Collecte des données

Les informations ont été obtenues en interviewant le CEO ainsi qu'une deuxième personne ayant été impliquée dans la planification et/ou l'implémentation de la stratégie d'internationalisation. D'autres données issues de publications (articles de presse, brochures d'entreprise, internet etc.) ont été utilisées pour préparer les interviews et obtenir de l'information sur les cinq années passées, car une recherche longitudinale n'était pas possible pour des raisons de contraintes de temps. Après la phase des interviews et des premières évaluations, un workshop a été organisé pour les entreprises ayant participé à la recherche; il avait pour but l'échange d'expérience liée à l'internationalisation et aux opportunités de futures affaires.
Afin d'améliorer la validité conceptuelle, nous avons conduit des interviews approfondies semi-structurées. Ce procédé avait pour objectif d'encourager les personnes interrogées à exprimer des idées que nous n'aurions pas considérées au départ (Yin, 2003). La fiabilité de la mesure était assurée par l'usage d'un fil conducteur unique des interviews et la standardisation du nombre et de l'ordre des questions. Les interviews, d'une durée moyenne de 90 minutes, ont été enregistrées. Les cassettes audio ont été retranscrites et ces retranscriptions revues avec les personnes interrogées pour s'assurer de la correspondance avec les propos tenus. Les interviews ont été réalisées en allemand dans les cas A, B,F, G, D, L et N, en anglais pour le cas C et en français pour les cas E, H, I, K, M. Les transcriptions ont été traitées par une analyse de contenu pour identifier les associations de thèmes. Afin d'augmenter encore la validité de cette analyse, celle-ci a été croisée avec les données secondaires que nous avons pu obtenir relativement aux entreprises.

5. RESULTATS

En suivant l'exemple de Weerawardena & Mort (2006), nous avons analysé nos résultats en deux temps. Nous avons tout d'abord regroupé les résultats de l'analyse de contenu autour de sept thèmes plutôt que dans l'ordre des entreprises ou interviews, ceci dans le but

d'examiner simultanément les données associées. Pour chacun des thèmes, les résultats ont été présentés sous la forme d'un texte; celui-ci a ensuite été analysé en comparant les cas les uns aux autres, en comparant les cas à nos bases conceptuelles et nos résultats à ceux des autres. Une proposition a été dérivée pour chaque thème. Cette approche, recommandée par Eisenhardt, nous permet d'aboutir à un cadre clairement établi, en effectuant des itérations entre le développement théorique et les données empiriques (Eisenhardt, 1989). Ensuite, à partir des thèmes et des propositions, nous avons analysé les liens de notre cadre conceptuel (Figure 1).

5.1 L'orientation entrepreneuriale et le degré d'internationalisation

Les entreprises A, B, C, D, E et F - des born globals - se distinguent d'une part, par le recours intensif à un réseau, et d'autre part, par une valeur de l'orientation entrepreneuriale de leurs dirigeants au-dessus de la moyenne. On constate non seulement que ces entreprises sont plus rapides dans leur processus d'internationalisation, mais aussi qu'elles s'étendent à un ensemble plus vaste de régions dans le monde. Elles exportent en moyenne dans 2.4 régions (Europe, Amérique du Nord, Asie, Moyen-Orient, Amérique du Sud, Océanie et Afrique), alors que les entreprises qui s'internationalisent par étapes ne traitent généralement pas plus d'une région du monde.

Les raisons qui ont conduit ces entreprises , dites born globals, à l'internationalisation sont également intéressantes: on considère très souvent l'internationalisation comme un moyen qui amène les entreprises à mieux comprendre les marchés, à développer leur savoir-faire, à récolter des informations et à trouver de nouvelles solutions techniques. Leur préoccupation première est d'être compétitives au niveau des prix et de contrôler les canaux de distribution. La rentabilité n'en reste pas moins importante. Les études de cas A, B, C, D, E et F soulignent l'effet significatif d'une stratégie plutôt entrepreneuriale sur la rapidité et le succès de l'internationalisation, et confirment par là les résultats d'autres travaux. L'influence de ce paramètre est importante en relation avec d'autres éléments et semble constituer un facteur clé. Les chefs d'entreprise dynamiques et entreprenants sont plus à même d'entraîner rapidement et avec succès leur entreprise sur des marchés internationaux. Les entreprises G et M, qui s'internationalisent très lentement, affichent des valeurs moins élevées dans tous les aspects de l'orientation entrepreneuriale. Il est intéressant de souligner les différences dans la tendance à l'innovation et la prise de risque. La différence la plus faible concerne l'attitude proactive. Ces résultats mènent à la proposition ci-dessous.

Corroboration de l'hypothèse 1: l'orientation entrepreneuriale des entreprises est liée positivement au degré d'internationalisation et est plus élevée dans des entreprises qui s'internationalisent tôt et rapidement.

5.2. Orientation entrepreneuriale internationale et performance

Si l'on compare l'orientation entrepreneuriale moyenne avec les taux d'exportation au moment de la première, puis de la troisième année d'internationalisation, on constate qu'une orientation entrepreneuriale marquée influence dans une large mesure les taux d'exportation. Cette différence se remarque plus particulièrement à partir de la troisième année d'internationalisation.

En comparant les taux d'exportation avec les différents éléments retenus de l'orientation

entrepreneuriale, il en ressort que les écarts sont d'autant plus importants en matière de politique d'innovation. En effet, les PME qui connaissent un taux d'exportation de moins de 20% ont tendance à adopter une attitude plus conservatrice. Les résultats mettent en évidence deux particularités: tout d'abord, les born globals sont capables de réaliser, déjà au cours de la première année après leur internationalisation, des taux d'exportation très élevés (57%) qui ne sont pas atteints par les autres types d'entreprises, même après plusieurs années. Or, et c'est le deuxième effet remarqué, on peut observer que les born globals ont plus de difficultés à augmenter leur taux d'exportation. Si les entreprises qui s'internationalisent par étapes se montrent particulièrement fortes dans cette phase des 3 à 5 ans après l'internationalisation, on constate qu'après cinq ans, elles n'atteignent pas les taux d'exportation des born globals, et ceci même après plusieurs années.
En comparaison à d'autres variables, l'orientation entrepreneuriale exerce donc une grande influence sur le développement de l'entreprise sur le plan international. Ainsi, les dirigeants qui mènent une politique entrepreneuriale devraient être plus enclins à entraîner leur entreprise rapidement et avec succès dans les marchés internationaux. Par ailleurs, d'autres corrélations sont à retenir, telles que le lien entre l'orientation entrepreneuriale et des éléments qualitatifs tels que l'innovation ou la part de marché sur le marché local et les marchés étrangers. Les entreprises qui mènent une politique d'innovation très entrepreneuriale dans le but de renforcer leur compétitivité au niveau des marchés étrangers influencent de manière significative le succès de leur internationalisation et assurent ainsi leur pérennité (Bleaney/ Wakelin 2002, Calantone et al., 2002).
Corroboration de l'hypothèse 2: l'orientation entrepreneuriale internationale a tendance à influencer la performance d'une entreprise en voie d'internationalisation, notamment pour les entreprises qui s'internationalisent rapidement.

5.3 Identification de l'opportunité et le degré de l'internationalisation

Il ressort de nos études de cas que, outre le savoir spécialisé, le caractère unique des produits et des processus représente un fondement de l'avantage compétitif de nos entreprises. L'analyse de nos résultats montre aussi qu'un élément important de l'avantage compétitif de ces born globals est leur capacité de développer des produits et services de manière progressive plutôt que radicale. Ces entreprises ont amélioré des technologies existantes ou développé un savoir lié à un processus particulier, et les ont exploités sur les marchés étrangers. Elles n'ont donc pas gagné leur avantage compétitif par une innovation radicalement nouvelle. Les born globals n'ont donc pas besoin de ressources ou de temps pour faire une percée (qui peut prendre des années) avant de s'internationaliser; cette ouverture vers l'étranger est aussi réalisable par le biais d'une innovation incrémentale. La présomption que les born globals vendent des produits et services qui sont soit «totalement nouveaux» ou «radicalement différents» des produits existants (Sharma & Blomstermo, 2003) n'est pas confirmée par nos résultats.
Corroboration des hypothèses 3 et 4: le caractère unique de l'innovation des produits d'une entreprise sera associé positivement à la performance et, en même temps, il influence le degré d'internationalisation.

5.4 Degré d'internationalisation et performance

Les entreprises examinées actualisent continuellement leurs connaissances, et utilisent leur intégration dans les réseaux sociaux et non inter-entreprises pour le faire, comme cela se passe généralement dans les industries orientées vers la science. En fait, les réseaux sociaux peuvent être encore plus efficients que les réseaux inter-entreprises pour la mise à jour du savoir spécialisé. Les entreprises A-F, K, M, N ont longtemps été socialisées dans ces communautés du fait que leurs dirigeants aient été actifs dans la recherche universitaire avant de devenir entrepreneurs. Il est toutefois intéressant de noter que ce nouveau rôle social n'affecte pas leur intégration dans ce réseau social. Leur «passé scientifique» à fourni à ces entrepreneurs ce qu'on pourrait appeler un «ticket d'entrée» dans les communautés d'échange de savoir gratuit.

Ce résultat s'inscrit dans la ligne de la théorie du capital social et de l'approche réseau de l'internationalisation (cf. Prashantham, 2005 et Coviello & McAuley, 1999), et correspond bien au constat que des trois bénéfices «information», «influence» et «solidarité» identifiés comme des bénéfices clés issus du capital social, l'information est le plus significatif dans le contexte de l'internationalisation. (Liesch & Knight, 1999). L'intégration dans ces réseaux a également une implication au niveau des ressources. En raison de leur intégration dans ces réseaux sociaux, les entrepreneurs obtiennent de l'information gratuitement. Comme on peut s'attendre à ce que cette information revêt une valeur considérable pour l'entrepreneur, elle a aussi des implications sur les ressources; en effet, des ressources auraient dû être investies pour se procurer ces informations (par exemple par du consulting technique). De plus, nos cas d'entreprises confirment le fait que les entreprises limitées par les ressources développent des compétences uniques, spécifiques à l'entreprise, en obtenant des ressources externes complémentaires par le biais de leurs réseaux sociaux (Lee, Lee, & Pennings, 2001). Enfin, ces résultats n'impliquent que les liens entre les réseaux sociaux entre les entrepreneurs dans différentes entreprises et la collaboration inter-entreprise. Elles comptent sur les collaborations inter-entreprises pour actualiser leurs connaissances et pour avoir accès aux ressources, ces collaborations entre les entreprises étant toutefois caractérisées par une intégration sociale, et non par des accords formels, des joint-ventures ou des alliances stratégiques. Cela implique que pour les PME, contrairement aux grandes entreprises, l'intégration sociale des entrepreneurs débouche sur davantage de possibilités de collaborations inter-entreprises et conduit malgré tout à des résultats tout à fait tangibles tels que des accords de partage de ressources. Ces accords sont basés de manière informelle sur la confiance entre les acteurs d'un groupe social de pairs. De tels réseaux sociaux internationaux permettent aux entreprises de transformer leur savoir spécialisé en des réalisations qui facilitent leur internationalisation.

Corroboration des hypothèses 4 et 5: la performance d'internationalisation de l'entreprise sera positivement associée à son intégration dans les communautés globales et les réseaux, ainsi qu'à l'identification de l'opportunité.

6. CONCLUSIONS ET PISTES DE RECHERCHE

6.1 Contributions

Nos résultats et analyses sont susceptibles de contribuer doublement au développement d'une théorie de l'internationalisation des PME. Nous avons tout d'abord mis en évidence

la nécessité de compléter l'approche basée sur le savoir par la théorie du capital social et la perspective réseau de l'entreprise, si l'on veut comprendre non seulement d'où les PME tirent leur avantage compétitif international, mais aussi comment cet avantage se réalise effectivement. En ce qui concerne les réseaux, nos résultats ont apporté une réponse positive à la question de savoir si oui ou non, les réseaux permettaient de combler un manque de ressources (Bell, Crick, & Young, 2004; Chetty & Wilson, 2003). Alors que cette idée est aussi implicitement reconnue par Oviatt et McDougall qui relèvent que le défi entrepreneurial des born globals dépend de la capacité de l'équipe de fondateurs d'accéder et de mobiliser les ressources à travers leurs réseaux de savoir internationaux ou leur capital social international, cet aspect de leur travail a été peu exploré (Autio, 2005). Nos résultats apportent quelques indices qui incitent à continuer à investiguer ces questions.

D'autre part, nos résultats vont dans le sens de Jones (1999), pour qui l'internationalisation est possible en se concentrant sur une position spécifique dans la chaîne de valeur. Ceci implique que nous devrions considérer de manière critique des variables telles que le taux de vente à l'exportation ou l'investissement direct à l'étranger (FDI), qui sont utilisées dans de nombreuses études empiriques. En nous focalisant sur les données intra-entreprises, nous avons pu montrer que les entreprises recouraient à une variété de modèles d'affaires pour s'internationaliser et ne se limitaient pas à une simple stratégie de développement et de marketing. Ainsi, alors que les théories de l'entreprise décrivent essentiellement comment l'existence et l'avantage compétitif des entreprises naissent de leurs configurations internes, il semble que davantage de données internes à l'entreprise sont nécessaires à la recherche empirique future.

6.2. Implications managériales

Dans l'ensemble, nos résultats fournissent aux managers des suggestions sur la manière de réaliser une performance à partir de leur savoir spécialisé, et de protéger leur propriété intellectuelle en dépit d'un manque de ressources tangibles.

Plusieurs bénéfices plus spécifiques peuvent être tirés de cette étude. Tout d'abord, notre cadre conceptuel, en tant qu'outil d'analyse, présente l'avantage de pouvoir être appliqué indépendamment du secteur d'activité puisque les concepts et propositions que nous avons dérivés ne sont pas limités à l'industrie high-tech. Ils peuvent servir d'heuristique pour évaluer la position compétitive et effectuer un benchmarking. Ensuite, les voies que suivent certaines entreprises pour se spécialiser et protéger leur propriété intellectuelle en se positionnant de manière innovante dans la chaîne de valeur proposent aux managers des stratégies permettant de conserver leur avantage compétitif sur les marchés étrangers. Nos résultats suggèrent également que les managers de PME devraient moins investir dans les actifs tangibles et plus dans les domaines qui généreront directement un avantage compétitif (par exemple dans la Ra&D pour générer du savoir, et dans la créativité de leur personnel pour stimuler l'innovation incrémentale dans des technologies existantes). Notons encore que les cas d'entreprises présentés peuvent être considérés comme des exemples de la manière dont les PME s'internationalisent. Enfin, les managers peuvent profiter du constat que s'internationaliser ne signifie pas forcément exporter, mais que l'internationalisation peut être également se réaliser en occupant une position très spécifique dans la chaîne de valeur internationale.

6.3 Perspectives

Toutefois, ces contributions ne sont pas sans limites, et celles-ci représentent autant de pistes pour la recherche future. Du fait de la nature inductive de notre contribution, le design de notre échantillon est conceptuel et associe deux sources d'information différentes, à savoir des données d'interviews personnalisées et des données secondaires d'archives. Nos résultats doivent donc être considérés comme des cas d'intérêt permettant d'identifier un ensemble de mécanismes causaux. Ceux-ci peuvent représenter le premier pas vers le développement d'un cadre de la performance d'internationalisation des PME qu'il faudrait tester.

Qu'elle se déroule rapidement ou par étapes, l'internationalisation va immanquablement traverser une certaine période. Ainsi, on peut s'attendre à ce que les entreprises apprennent et adaptent leur comportement d'internationalisation avec le temps, même si les périodes d'apprentissage sont très courtes (Autio et al. 2000; Jones et al. 2005; Ruigrok et al. 2003; Zahra et al. 1999). Par conséquent, nous posons l'hypothèse que le degré d'internationalisation peut, en retour, influencer l'identification de l'opportunité d'une entreprise en voie d'internationalisation et que son niveau de performance influence l'orientation entrepreneuriale internationale. Les aspects temporels mis en évidence dans la Figure 3 devraient également être étudiés.

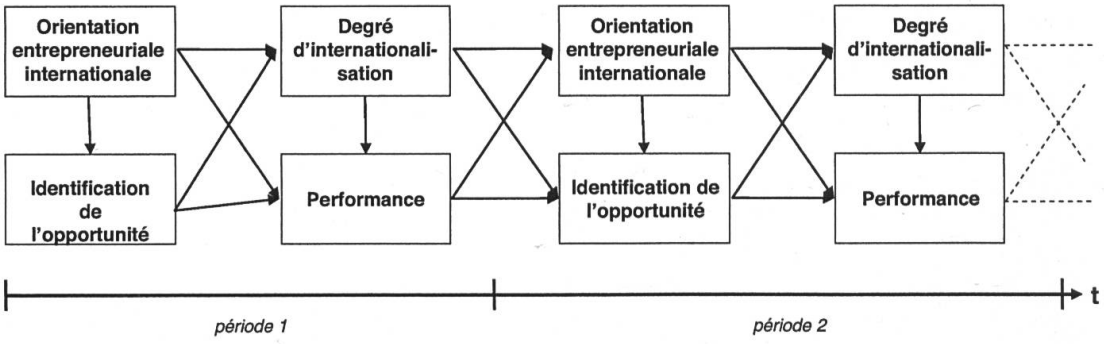

Figure 3. Concepts d'entrepreneuriat, d'internationalisation, et de performance de l'entreprise dans la durée.

Les résultats des études de cas présentés pourraient également être servir à illustrer les liens existants entre les cinq dimensions de l'internationalisation de Daniels et Radebaugh (2001)

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Acedo F. J. & Jones M. V. (2007). Speed of internationalization and entrepreneurial cognition: Insights and a comparison between international new ventures, exporters and domestic firms. *Journal of World Business*, 42: 236–252.

Aharoni, Y. (1966). *The foreign investment decision process*. Boston: Harvard University Press.

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*, 36(1):9–19.

Baldegger, R. J. (2007 et 2010). *Swiss International Entrepreneurship Survey.* Fribourg/Bern/New York: Growthpublisher.

Barrett, N. I., & Wilkinson, I. F. (1986). Internationalization behavior: Management characteristics of Australian manufacturing firms by level of international development. In P. W. Turnbull, & S. J. Paliwoda (Eds.), *Research in International Marketing*. London: Croom Helm.

Bell, J., Crick, D., & Young, S. (2004). Small firm internationalization and business strategy: An exploratory study of 'knowledge intensive' and 'traditional' manufacturing firms in the UK. *International Small Business Journal*, 22(1): 21–52.

Bilkey, W. J., & Tesar, G. 1977. The export behaviour of smaller Wisconsin manufacturing firms. *Journal of International Business Studies*, 8(1): 93-98.

Bleaney, M., & Wakelin, K. 2002. Efficiency, innovation and exports. *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, 64(1): 3-15.

Bloodgood, J. M., Sapienza, H. J., & Almeida, J. G. 1996. The internationalization of new high-potential U.S. ventures:antecedents and outcomes. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 20(4): 61-76.

Bürgel, O., & Murray, G. C. 1998. The international market entry choices of start-up companies in high-technology industries. Journal of International Marketing, 8(2): 33-62.

Calantone, R. J., Cavusgil, S. T., & Zhaob, Y. 2002. Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. *Industrial Marketing Management*, 31: 515-524.

Casson, M. 1982. *The Entrepreneur: An Economic Theory.* Totowa, NJ: Barnes & Noble.

Cavusgil, T. S. 1982. Some observations on the relevance of critical variables for internationalization stages. In M. R. Czinkota, & G. Tesar (Eds.), *Export management: An international context*. New York: Praeger.

Chetty, S. K., &Wilson, H. (2003). Collaborating with competitors to acquire resources. *International Business Review*, 12(1): 61–81.

Christensen, P. S., Madsen, O. O., & Peterson, R., . , Denmark. 1989. *Opportunity Identification: The Contribution of Entrepreneurship to Strategic Management.* Aarhus: Aarhus University Institute of Management.

Coviello, N. E., & McAuley, A. (1999). Internationalisation and the smaller firm: A review of contemporary empirical research. *Management International Review*, 39: 223–256.

Coviello, N. E., & Munro, H. J. 1995. Growing the entrepreneurial firm: networking for international market development. *European Journal of Marketing*, 29(7): 49-61.

Crick, D. 1995. An investigation into the targeting of U.K. export assistance. *European Journal of Marketing*, 29(8): 76-94.

Czinkota, M. R. 1982. *Export development strategies: U.S. promotion policy*. New York: Praeger.

Daniels J.D., Radebaugh L. H. (2001), *International business – environments and operations.* 8th edition. Prentice-Hall, Inc. New Jersey

Eckhardt, J. T., & Shane, S. A. 2003. Opportunities and entrepreneurship, *Journal of Management*, 29(3).

Eisenhardt, K. 1989. Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4): 532–550.

Erramilli, M. K. 1991. The experience factor in foreign market entry behavior of service firms, *Journal of International Business Studies*, 22(3): 479-501.

Erramilli, M. K., & Rao, C. P. 1993. Service firms' international entry-mode choice: A modified transaction-cost analysis approach. *Journal of Marketing*, 57(3): 19-38.

Etemad, H. 2004. Internationalization of small and medium-sized enterprises: A grounded theoretical framework and an overview. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 21(1): 21.

European Commission. (2003, March 20). Commission recommendation of 6 May 2003 concerning the definition of micro, small and medium-sized enterprises. *Official Journal of the European Union*, 124, 39.

Fletcher, D. (2000). Learning to «think global and act local»: Experiences from the small business sector. *Education + Training*, 42, 211-219.

Gupta, A.K. & Govindarajan, V. (2002). Cultivating a global mindset. Academy of Management Executive, *16*(1), 116-126.
Harveston, P.D., Kedia, B.L., & Davis, P.S. (2000). Internationalization of born global and gradual globalizing firms: The impact of the manager. *Advances in Competitiveness Research*, 8 (1), 92-99.

Hedlund, G., & Kverneland, A. (1985). Are strategies for foreign markets changing? The case of Swedish investment in Japan. *International Studies of Management and Organizations*, 15(2): 41-59.

Hitt, M. A., Hoskisson, R. E., & Kim, H. (1997). International diversification: Effects on innovation and firm performance in product-diversified firms. *Academy of Management Journal*, 40(4): 767-798.

Hordes, M. W., Clancy, J. A., & Baddaley, J. (1995). A primer for global start-ups. Academy of Management Executive, 9(2): 7-12.
Johanson, J., & Vahlne, J.-E. 1977. The internationalization process of the firm - A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1): 23-33.

Johanson, J., & Vahlne, J.-E. 1990. The mechanism of internationalization. *International Marketing Review*, 7(4): 11-25.

Jones, M. (1999). The internationalization of small U.K. high technology firms. *Journal of International Marketing*, 7(4): 11–40.

Karagozoglu, N., & Lindell, M. 1998. Internationalization of small and medium-sized technology-based firms: An exploratory study. *Journal of Small Business Management*, 36(1): 44-59.

Kedia, B.L. & Mukhcrji, A. (1999). Global managers: Developing a mindset for global competitiveness. *Journal of World Business*, 34, 230-251.

Knight, G. A., & Cavusgil, S. T. 1996. The born global firm: A challenge to traditional internationalization theory. *Advances in International Marketing*, 8: 11-26.

Knight, G. A., & Cavusgil, S. T. 2005. A taxonomy of born-global firms Management International Review, 45: 21.
Lee, C., Lee, K., & Pennings, J. M. (2001). Internal capabilities, external networks, and performance: A study on technology based ventures. *Strategic Management Journal*, 22(6–7): 615–640.

Leonidou, L., C., Constantine S. K., & Saeed S. (2002) Marketing Strategy Determinants of Export Performance: A Meta-Analysis, *Journal of Business Research*, 55 (1), 51–67.

Liesch, P.W.,&Knight, G. A. (1999). Information, internalization and hurdle rates in SME internationalization. *Journal of International Business Studies*, 30(1): 383–394.

Loane S., McNaughton R. & Bell J. (2004). The internationalization of internet-enabled entrepreneurial firms: Evidence from Europe and North America, *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 21: 79–96.

Lu, Jane W. and Paul W. Beamish, (2001), 'The Internationalization and Performance of SMEs', *Strategic Management Journal*, 22 (6/7): 565–586.

Lim, J.-S., Sharkey, T. W., & Kim, K. I. (1991). An empirical test of an export adoption model. *Management International Review*, 31(1): 51-62.

Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21(1): 135-172.

Madsen, T. K., & Servais, P. (1997). The internationalization of born globals: An evolutionary process? *International Business Review*, 6(6): 561-583.

McDougall, P., & Oviatt, B. M. (1996). New venture internationalization, strategic change, and performance: A follow-up study. *Journal of Business Venturing*, 11(1): 23-40.

Millington, A. I., & Bayliss, B. T. 1990. The process of internationalisation: UK companies in the EC. *Management International Review*, 30(2): 151-161.

Moen, Ø., & Servais, P. 2002. Born global or gradual global? Examining the export behavior of small and medium-sized enterprises. *Journal of International Marketing*, 10(3): 49-72.

Moon, J., & Lee, H. 1990. On the internal correlates of export stage development: An empirical investigation in the Korean electronics industry. *International Marketing Review*, 7(5): 16-26.

Newbould, G., Buckley, P., & Thurwell, J. 1978. *Going International: The experience of smaller companies overseas*. New York: Wiley and Sons.

Nummela, N., Saarenketo, S. & Puumalainen, K. 2004: A Global Mindset – A Prerequisite for Successful Internationalization, *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 21, 1; 51-64.

Oesterle, M.-J. (1997). Time-span until Internationalization: Foreign market entry as a built-in-mechanism of innovations. *Management International Review*, 37(2): 125-149.

Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (1994). Toward a theory of new international ventures. *Journal of International Business Studies*, 25(1): 45-64.

Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. 1995. Global start-ups: Entrepreneurs on a worldwide stage. *Academy of Management Executive*, 9(2): 30-43.

Prashantham, S. (2005). Toward a knowledge-based conceptualization of internationalization. *Journal of International Entrepreneurship*, 3(1): 37–53.

Preece, S. B., Miles, G., & Baetz, M. C. 1999. Explaining the international intensity and global diversity of early-stage technology-based firms. *Journal of Small Business Management*, 37(2): 20-30.

Reid, S. D. 1981. The decision-maker and export entry and expansion. *Journal of International Business Studies*, 12(2): 101-112.

Rennie, M. W. 1993. Global competitiveness: Born global. *The McKinsey Quarterly* (4): 45-52.

Rialp, A., Josep, R., & Knight, G. A. 2004. The phenomenon of early internationalizing firms: what do we know after a decade (1993–2003) of scientific inquiry? *International Business Review*.

Rialp et al., 2005 A. Rialp, J. Rialp, D. Urbano and Y. Villant, The born-global phenomenon: A comparative case study research, *Journal of International Entrepreneurship*, 3 (2005), 133–171.

Shane, S., & Venkataraman, S. 2000. The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25(1): 217-226.

Sharma, D. D., & Blomstermo, A. (2003). The internationalization process of born globals: A network view. *International Business Review*, 12(6): 739–753.

Servantie, V. (2007). Les entreprises à internationalisation rapide et précoce: revue de littérature. *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 6, n°1

Stopford, J. M., & Wells, L. T. 1972. *Managing the multinational enterprise*. New York: Basic Books.

Turnbull, P. W. 1987. A challenege to the stage theory of the internationalization process. In P. J. Rosson, & S. Reid (Eds.), *Managing export entry and expansion*. New York: Praeger.

Turnbull, P. W., & Valla, J.-P. 1986. *Strategies for international industrial marketing*. London: Croom Helm.

Varaldo, R. 1987. The internationalization of small- and medium-sized Italian manufacturing firms. In P. J. Rosson, & S. Reid (Eds.), *Managing export entry and expansion*. New York: Praeger.

Weerawardena, J., & Mort, G. S. (2006). Investigating social entrepreneurship: A multidimensional model. *Journal of World Business*, 41: 21–35.

Wiedersheim-Paul, P., Oison, H.C., & Welch, L.S. (1978). Preexport activity: The first step in internationalization. *Journal of International Business Studies*, 9(1), 47-58.

Winsted, K. F., & Patterson, P. G. 1998. Internationalization of services: the service exporting decision. *Journal of Services Marketing*,

12(4): 294-311.

Wolff, J. A., & Pett, T. L. 2000. Internationalization of small firms: An examination of export competitive patterns, firm size, and export performance. *Journal of Small Business Management*, 38(2): 34-47.

Wortzel, L. H., & Wortzel, H. V. 1981. Export marketing strategies for NIC and LDC-based firms. *Columbia Journal of World Business* (Spring): 51-60.

Yin, R. K. (2003). Case study research—Design and methods, 3rd ed. Beverly Hills, CA: Sage Publications.

Zahra, S. A., Matherne, B. P., & Carleton, J. M. 2003. Technological resource leveraging and the internationalisation of new ventures. *Journal of International Entrepreneurship*, 1(2): 163-185.