



**HAL**  
open science

## Diversité de comportement des entreprises nouvelles et internationales : essai de validation d'une typologie

Mathieu Cabrol, Frédéric Nlemvo

► **To cite this version:**

Mathieu Cabrol, Frédéric Nlemvo. Diversité de comportement des entreprises nouvelles et internationales : essai de validation d'une typologie. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 2012, 11 (3), pp.111-136. hal-00951320

**HAL Id: hal-00951320**

**<https://hal.science/hal-00951320>**

Submitted on 25 Feb 2014

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

## **DIVERSITE DE COMPORTEMENT DES ENTREPRISES NOUVELLES ET INTERNATIONALES : ESSAI DE VALIDATION D'UNE TYPOLOGIE**

### Résumé :

Cet article étudie l'hétérogénéité des entreprises nouvelles et internationales (ENI) en proposant une typologie de telles entreprises qui est validée sur données françaises. Outre de montrer que l'approche processuelle de l'internationalisation (PTI) et celle de l'entrepreneuriat international (EI) permettent d'expliquer la diversité comportementale des ENI, l'autre contribution majeure de cette étude est que, d'une part, un niveau d'internationalisation plus élevé s'accompagne généralement d'un développement plus rapide et plus conséquent de l'entreprise, tant en termes de ventes que du nombre de zones géographiques pénétrées et, d'autre part, que les ENI ont tendance à poursuivre une stratégie d'expansion de leur présence géographique dans le monde entier plutôt que de se concentrer sur des zones géographiques proches. Les modes d'entrée utilisés sur les marchés étrangers sont principalement des modes nécessitant un faible contrôle, sauf pour une partie des entreprises de type 'Born-global'.

Mots-clés : internationalisation précoce, INV, entrepreneuriat international, internationalisation rapide, born global firm

## INTRODUCTION

L'étude des entreprises qui sont à la fois nouvelles et internationales (Rialp, Rialp, et Knight 2005; Zahra 2005; Aspelund, Madsen, et Moen 2007) est devenue une composante importante de la littérature relative à l'entrepreneuriat international (Zhou, 2007). Dans la suite de l'article, nous les dénommerons 'Entreprises Nouvelles et Internationales' (ENI) en référence à la définition d'Oviatt et McDougall (1994) qui définissent les 'International New Ventures' comme des entreprises qui, dès leur création ou peu de temps après, cherchent à tirer un avantage concurrentiel de l'utilisation de ressources et de la vente de produits dans de multiples pays. Ce type d'entreprises est très difficile à repérer et donc à étudier en raison de leurs caractéristiques propres : leur jeune âge et leurs activités internationales. En effet, il existe très peu de bases de données croisant ces deux dimensions.

L'intérêt scientifique pour les ENI résulte essentiellement du fait que, d'une part, de par la précocité de leur internationalisation, elles se distinguent clairement d'autres types d'entreprises internationalisées (Madsen, Rasmussen, et Servais 2000; Moen et Servais 2002; Aspelund et Moen 2005) et, d'autre part, elles remettent en cause le point de vue traditionnel sur la manière dont les entreprises devraient s'internationaliser (Bell 1995; Knight et Cavusgil 1996; Moen et Servais 2002).

Ces ENI, qui jouent aussi un rôle de catalyseur dans la diffusion rapide des technologies au niveau mondial (Keeble et al. 1998; Autio et al., 2000 ; Zahra et al., 2000), sont de plus en plus nombreuses dans la plupart des pays de l'OCDE (Rialp et al., 2005; Zahra, 2005; Aspelund et al., 2007). Cependant, si la prépondérance du phénomène des ENI est plus apparente dans les petits pays 'ouverts' comme ceux de la Scandinavie (probablement en raison de l'étroitesse du marché domestique), force est de constater que ce phénomène s'étend aussi dans nombre d'économies de plus grande taille comme les Etats-Unis, (Bloodgood, Sapienza, et Almeida 1996; Shrader, Oviatt, et McDougall 2000), le Japon (Lu et Beamish 2001), le Royaume-Uni (Coviello et McAuley 1999 ; Burgel et Murray 2000) et la France (Moen et Servais 2002).

L'abondante production scientifique qui en a résulté (notamment, Zahra, 2005 ; Rialp et al., 2005 ; Servantie, 2007 ; Jones, 2011) a permis d'examiner divers aspects de ces entreprises, notamment les sources de leur avantage compétitif ainsi que les facteurs qui favorisent leur émergence. Cependant, peu d'études ont porté exclusivement sur la relation entre la précocité de l'internationalisation et les types de comportement international, en particulier dans un

contexte français (voir Cabrol et Nlemvo, 2009). En effet, la plupart des recherches empiriques considèrent implicitement que toutes les ENI s'internationalisent de la même manière. Cependant, la diversité des contextes d'observation ainsi que la multiplicité des facteurs explicatifs de leur émergence font qu'il existe de multiples dénominations et définitions du phénomène ENI<sup>1</sup>. En effet, diverses typologies et taxonomies d'entreprises ont été développées en utilisant différentes dimensions pour mesurer l'internationalisation rapide et précoce des jeunes entreprises ainsi que pour identifier les types d'ENI. Ainsi, McDougall (1989) distingue parmi les entreprises de leur échantillon celles qui se focalisent sur leur marché domestique de celles qui sont internationales - les 'International New Ventures'. Rennie (1993) qualifie de 'Born-global' les entreprises qui sont mondiales dès leur naissance. Oviatt et McDougall (1994) identifient quatre types d'International New Ventures ('export/import start-up', 'geographically-focused start-ups', 'multinational trader' et 'global start-ups'). Rialp et al. (2005) parlent quant eux du phénomène des 'early-internationalising firms', mettant en avant la précocité du développement international comme signe distinctif. Madsen et Servais (1997) définissent le concept de 'Born-Global' à travers plusieurs caractéristiques propres à ces entreprises ; Knight et Cavusgil (1996) opérationnalisent ce concept comme les entreprises internationalisées dans les trois ans de leur création et réalisant plus de 25% de leurs ventes à l'international.

La pluralité de termes utilisés, ainsi que les différentes opérationnalisations des concepts montrent que le phénomène des ENI revêt des réalités diverses parfois difficiles à appréhender. Afin de rendre compte de cette hétérogénéité, un courant de recherche en entrepreneuriat international (EI) s'est développé afin d'étudier les différents types d'ENI existants (cf. Jones, 2011). Notre étude s'inscrit dans ce courant de recherche. Elle vise à identifier les différents types d'ENI susceptibles d'exister en France, en les distinguant à travers deux dimensions : l'âge lors de l'internationalisation et le chiffre d'affaires à l'international. Elle compare aussi l'évolution dans le temps du comportement international des différents types d'ENI au travers des principales dimensions de l'internationalisation : le pourcentage des ventes à l'international, les modes d'entrée sur les marchés étrangers et les zones géographiques ciblées.

D'un point de vue théorique, l'identification des types d'ENI permettrait de valider (ou non) la typologie initiale d'Oviatt et McDougall (1994) développée dans leur article fondateur du

---

<sup>1</sup> Voir notamment la revue de littérature de Venciane SERVANTIE (2007).

champ de l'entrepreneuriat international. D'un point de vue empirique, il est utile d'identifier les comportements internationaux des différents types d'entreprises et de rendre ainsi compte de l'hétérogénéité du phénomène des ENI. L'existence de types différents d'ENI aux comportements internationaux bien distincts peut signifier que les modèles théoriques rendant compte de l'internationalisation des PME peuvent être mobilisés alternativement ou conjointement en fonction des catégories d'entreprises étudiées. Au-delà de l'intérêt scientifique, l'idée est également d'alimenter la réflexion sur la contribution potentielle des différentes formes d'ENI à la réduction du déficit chronique de la balance commerciale auquel font face certains pays de l'OCDE, notamment la France, sous l'effet de la mondialisation de l'économie.

Cet article est structuré de la manière suivante. Nous passons d'abord en revue la littérature en entrepreneuriat international relative aux types d'ENI et nous présentons les principales approches conceptuelles en matière d'internationalisation des activités d'une entreprise naissante. Ensuite, nous exposons la méthodologie adoptée ainsi que les principaux résultats de nos analyses. Enfin, nous discutons ces résultats et concluons en mentionnant les limites principales de cette étude ainsi que quelques perspectives de recherche ouvertes.

## **1. Revue de littérature : les types d'ENI et les modèles d'internationalisation**

### **1.1. Les principales caractéristiques des ENI**

En entrepreneuriat international, le courant de recherche relatif aux types d'ENI suggère que le processus d'internationalisation précoce et rapide des entreprises n'est pas uniforme pour toutes les entreprises. Dans leur revue de la littérature, Jones et al. (2011) montrent que ce courant de recherche permet de mieux appréhender les chemins potentiels de l'internationalisation entrepreneuriale. Nous inscrivant dans ce courant de recherche, nous présentons ci-après les principales caractéristiques des ENI récurrentes dans la littérature. Puis, nous examinons les principaux types d'ENI identifiés en entrepreneuriat international, en mettant en avant la typologie de McDougall et Oviatt (1994) - typologie que nous cherchons à valider partiellement à travers notre démarche empirique.

Les entreprises dites 'Nouvelles et Internationales' présentent principalement quatre caractéristiques. La première porte sur leur âge. Ces entreprises initient l'internationalisation de leurs activités quand elles sont jeunes, parfois dès leur naissance (Oviatt et McDougall,

1994 ; Zahra, 2005). Il se pose alors la question de la limite d'âge pour considérer une entreprise comme jeune. Le seuil de six ans pour déterminer la jeunesse d'une entreprise est récurrent dans la littérature en entrepreneuriat international (Brush, 1995 ; Shrader et al., 2000 ; Loane and Bell, 2006). Oviatt et McDougall (1997) soutiennent que si l'internationalisation survient durant cette période, cela préfigure en toute vraisemblance la préexistence de l'idée d'internationalisation lors de la création de l'entreprise.

La deuxième caractéristique est l'internationalisation, dans la mesure où les ENI exercent des activités en-dehors de leurs frontières nationales. Pour Oviatt et McDougall (1994), l'activité internationale peut s'exercer dans de multiples pays et sur différentes dimensions de la chaîne de valeur d'une entreprise. Cependant, la majorité des recherches en entrepreneuriat international se concentrent sur l'internationalisation par les ventes ou 'outward internationalisation'. Seule une minorité de recherches porte sur l'internationalisation par la captation de ressources ou 'inward internationalisation' (Jones, 1999). Oviatt et McDougall (1997) reconnaissent d'ailleurs que l'internationalisation par les ventes est plus caractéristique du phénomène d'internationalisation. La jeunesse et l'internationalisation sont donc les deux premières caractéristiques minimum nécessaires pour repérer les ENI.

La troisième caractéristique des ENI a trait à la nature de leur avantage concurrentiel. Ce dernier est lié au développement international. Selon Oviatt et McDougall (1994), les ENI développent un avantage concurrentiel significatif grâce à leur capacité à mobiliser des ressources au niveau international et à réaliser des ventes internationales. Dans cette perspective, une entreprise en cours de formation qui mobilise des ressources internationales de façon significative sans réaliser de vente à l'international peut être considérée comme une entreprise nouvelles et internationale ('International New Ventures'). Il se pose alors la question de l'identification de ce que l'on appelle un avantage concurrentiel durable à l'international.

La dernière caractéristique concerne l'esprit international ('international spirit') des ENI (Oviatt et McDougall, 1994), que certains auteurs opérationnalisent sous la dénomination 'global mindset' ou vision globale (cf. Harverston et al., 2000 ; Kyvik, 2011). L'esprit international, insufflé par l'entrepreneur et l'équipe entrepreneuriale, est développé à travers l'exposition à différents contextes internationaux (Kuemmerle, 2002) tout au long du processus de formation et de croissance de l'entreprise. Cet esprit ou vision permet à l'entreprise de se développer de manière précoce et rapide à l'international.

## **1.2. Proposition d'une typologie du comportement international des ENI**

Il existe de nombreuses typologies et taxonomies des ENI dans la littérature, dont les principales sont présentées ci-après. Leur objectif est, entre autres, de montrer l'hétérogénéité des comportements des ENI. Jones (1999) développe une taxonomie basée sur l'occurrence des opérations de développement interne et externe à travers des dimensions telles que la R&D, la production, l'importation et les modes d'entrée sur les marchés étrangers. Elle distingue quatre modèles d'internationalisation caractérisant les petites entreprises technologiques : les 'reluctant developers/export specialists', les 'conventional developers', les 'rapid developers' et les 'international entrepreneurs'. Pour Jones et al. (2011), ces modèles d'internationalisation sont cohérents avec les types d'ENI conceptualisés par Oviatt et McDougall (1994). Servais et Rasmussen (2000) proposent une taxonomie de 77 ENI danoises basée sur deux facteurs démographiques : l'âge de l'entreprise et sa taille mesurée, par le nombre d'employés. Ils distinguent les entreprises dites 'Born global' de celles qualifiées de 'Born International' et de 'Born Regional'. La distinction s'opère ici en fonction des zones géographiques ciblées.

Dans la même lignée, tout en complétant la typologie de Oviatt et McDougall (1994) et la taxinomie de Jones (1999), Lopez et al. (2009) développent une typologie enrichie pour comprendre les types d'ENI, en distinguant notamment les entreprises dites 'Born-global' de celles qualifiées de 'Born-international'. Knight et Cavusgil (2005) établissent une catégorisation des ENI basée sur cinq dimensions : deux types d'orientation (l'orientation entrepreneuriale et l'usage technologique) et trois stratégies génériques (différentiation, coût et focalisation). Leur objectif est de comparer la performance internationale des différents types d'ENI identifiées. Kuivalainen et al. (2007) établissent la distinction entre les entreprises dites 'True Born-Global' des 'Born-international' selon deux dimensions : le chiffre d'affaires export et la distance des marchés.

S'agissant de l'ampleur de l'internationalisation, les articles de référence d'Oviatt et McDougal (Oviatt et McDougall, 1994 ; Oviatt et McDougall 1995 ; Oviatt et McDougall 2005a; Oviatt et McDougall 2005b) proposent une typologie d'ENI (voir Figure 1) comprenant quatre groupes d'entreprises selon le type d'activités internationales et le nombre de pays ciblés : (i) la 'PME export-import' ; (ii) le 'trader multinational', (iii) la 'start-up focalisée géographiquement' et (iv) la 'start-up globale'. Cette typologie tient compte de la

diversité des marchés (peu versus beaucoup de pays pénétrés), ainsi que de l'étendue des activités de la chaîne de valeur coordonnées à l'international (beaucoup versus peu d'activités coordonnées au niveau international). Cette typologie est difficile à utiliser dans un cadre empirique, notamment en raison de la subjectivité des notions ' peu de pays ' ou ' beaucoup de pays '.

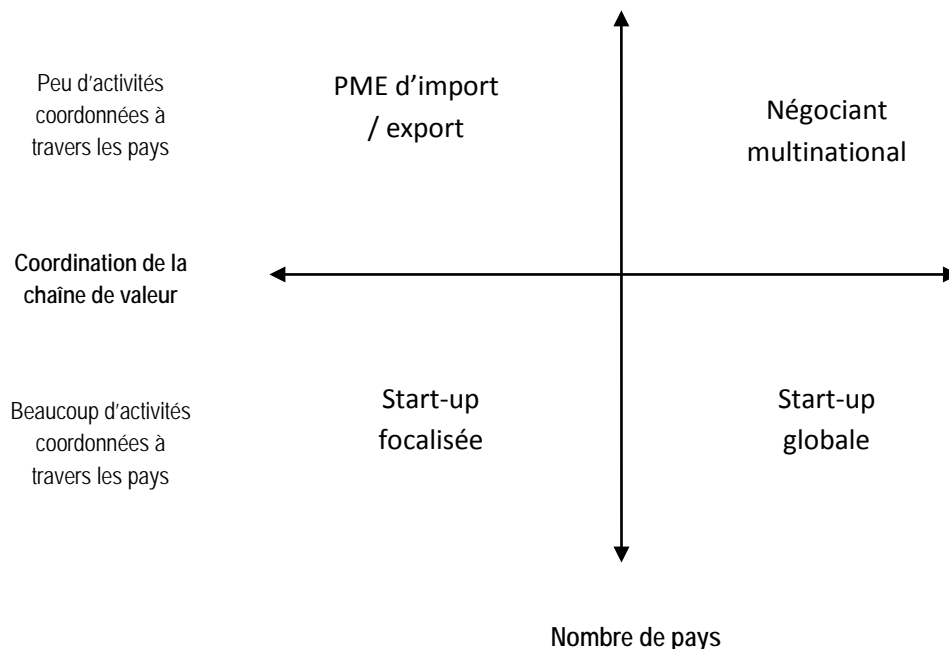


Figure 1 : Typologie des entreprises nouvelles et internationales de Oviatt et McDougall (1994, p.59)

Comme le souligne Zahra (2005), peu de recherches ont été conduites pour étudier ces quatre types d'ENI, notamment en ce qui concerne leur avantage concurrentiel, leur survie et leur développement international.

Dans cet article, nous choisissons d'identifier les ENI selon les deux premières dimensions caractéristiques, à savoir la jeunesse de l'entreprise et les activités internationales. Concernant l'âge et la nouveauté de l'entreprise, nous retenons la limite de six ans (Brush, 1995 ; Shrader et al., 2000 ; Loane and Bell, 2006). Parmi les entreprises nouvelles, nous distinguons celles qui ont moins de 3 ans de celles dont l'âge est compris entre 3 et 6 ans. Ce seuil de trois ans est retenu dans la plupart des définitions des entreprises dites 'Born-Global' (Knight et Cavusgil, 1996 ; Serviane, 2007). Cette limite nous permet de différencier les entreprises qui



sont nées en étant internationales de celles qui développent leur activité un court laps de temps après leur naissance (de trois à six ans) mais qui sont toujours considérées comme des entreprises nouvelles ou jeunes. La précocité de l'internationalisation, même parmi les jeunes entreprises est très importante car elle conditionne la vitesse et l'ampleur de l'internationalisation (cf. Autio, 2005).

Concernant les activités internationales, nous prenons en compte le pourcentage des ventes internationales (Oviatt et McDougall, 1997). Conformément à l'opérationnalisation la plus répandue du concept d'entreprises 'Born-Global' (Knight et Cavusgil, 1996 ; Serviane, 2007), nous distinguons les entreprises qui réalisent un pourcentage de ventes à l'international inférieur à 25% de celles qui dépassent ce seuil. Nous séparons ainsi les entreprises dites mondiales (ou 'globales' selon la terminologie anglo-saxonne) de celles qui sont simplement exportatrices ou internationales. En croisant les deux dimensions 'nouveau' et 'international', tout en tenant compte des limites susmentionnées, nous obtenons quatre types d'entreprises nouvelles et internationales : les 'Born global' (BG), les 'Born international' (BI), les 'Late global' (LG) et les 'Late international' (LI). Chacun des quatre types d'ENI est susceptible d'avoir un comportement international différent.

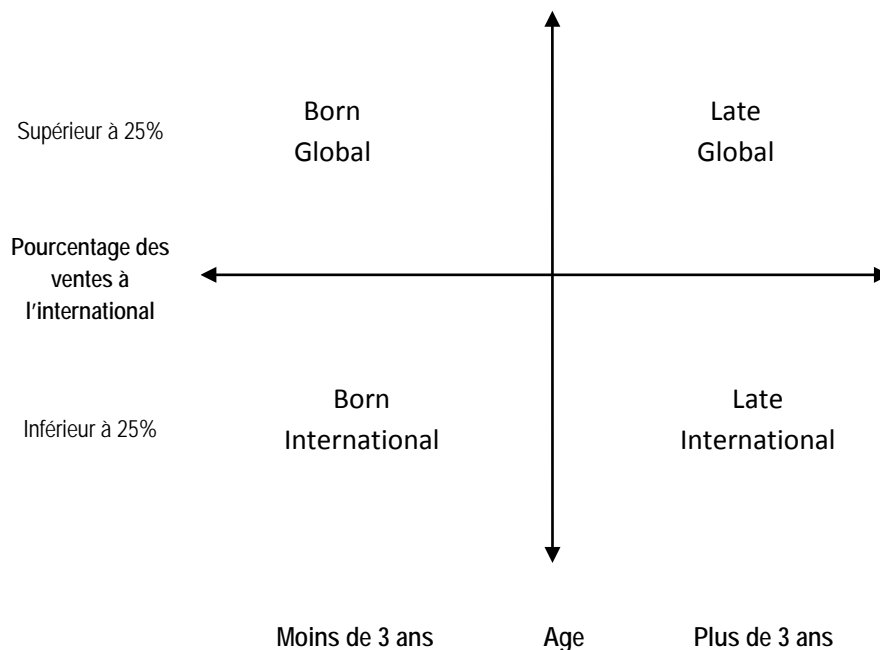


Figure 2 : Typologie des ENI en fonction de l'âge et du pourcentage des ventes à l'international

Pour étudier le comportement de ces entreprises dans le temps, nous nous focalisons sur quatre dimensions de l'internationalisation : le rythme de l'internationalisation depuis la création de l'entreprise, le pourcentage des ventes à l'international, les zones géographiques ciblées et les modes d'entrée utilisés. Peu d'études en entrepreneuriat international prennent en compte l'aspect temporel sur différentes dimensions de l'internationalisation (cf. Rialp et al., 2005 ; Jones, 2011).

<b>Tableau 1: Typologie des ENI selon l'ampleur de leur internationalisation</b>			
	Type d'entreprise	Définition	Correspondance avec la typologie d'Oviatt et McDougall (1994)
Groupe 1	Born International (BI)	Moins de 25% d'export dans les trois premières années après la création	Multinational trader/ Geographically focused start-up
Groupe 2	Born Global (BG)	25% d'export ou plus dans les trois premières années après la création	Global Start-up
Groupe 3	Late International (LI)	Pas d'export dans les trois premières années après la création mais activités export moins de sept ans après la création ; moins de 25% d'export l'année de l'internationalisation	Geographically Focused start-up
Groupe 4	Late Global (LG)	Pas d'export dans les trois premières années après la création mais activités export moins de sept ans après la création ; plus de 25% d'export l'année de l'internationalisation	Export/Import start-up

Il convient de noter que les seuils de trois ans et de 25% à l'export sont largement utilisés dans la littérature sur les entreprises 'Born global' et les INVs, notamment par Madsen et Servais (1997), Madsen et al. (2000), Gabrielsson et Manek Kirpalani (2004) et Rialp, Rialp, et Knight (2005).

Essentiellement deux approches conceptuelles rendent compte du comportement international des ENI : (i) l'approche considérant l'internationalisation comme un processus (Johanson et Vahlne, 1977, 1990) qualifié par Autio (2005) de 'Process Theory of Internationalisation (PTI)', (ii) le cadre théorique des ENI dit de 'l'entrepreneuriat international' développé par McDougall et al. (1994) ainsi que par Oviatt et McDougall (1994). Nous présentons d'abord chacune des deux approches, avant de souligner leurs différences relatives à l'explication du comportement international des jeunes entreprises françaises.

#### **1.4. L'approche processuelle de l'internationalisation (PTI) et l'approche de l'entrepreneuriat international**

Johanson et Vahlne (1977, 1990) proposent un modèle dynamique de l'internationalisation (approche PTI). Celui-ci considère que la trajectoire de développement international d'une

entreprise est influencée par son niveau d'internationalisation en termes de connaissances des marchés étrangers et d'engagement dans ces derniers. L'accumulation des connaissances par les entreprises dépend du sentier suivi (phénomène de path-dependency), elle-même influencée par l'intensité et la diversité de l'exposition aux marchés étrangers (Eriksson et al., 2000). Ainsi, les modes d'entrée sur les marchés étrangers est une succession de stades (Johanson et Wiedersheim-Paul, 1975) débutant par une activité export irrégulière, suivie par une exportation via des représentants indépendants (agents ou distributeurs), complétée par l'établissement d'une structure de type succursale, d'une filiale commerciale ou de production. Selon la perspective PTI, les entreprises adoptent une chaîne de modes d'entrée pays par pays, afin d'affronter l'incertitude des marchés et de minimiser les risques. En raison de l'accumulation progressive des connaissances liée à l'entrée sur un marché étranger, conjuguée à l'accumulation des ressources, les entreprises connaissent un développement lent et graduel (Eriksson et al. 2000; Johanson and Vahlne, 2003). Selon cette approche, les entreprises devraient d'abord s'établir sur leur marché domestique, avant d'envisager d'engager des ressources sur les marchés étrangers et ce, en commençant d'abord par des pays proches en termes de distance psychique (Johanson et Wiedersheim-Paul, 1975). Dans la mesure où les ENI semblent sauter et/ou raccourcir certaines des étapes décrites par l'approche PTI, ce dernier cadre théorique n'est pas suffisant pour décrire et comprendre le développement de telles entreprises.

Dans leur explication de l'existence du phénomène ENI, Oviatt et McDougall (1994, 2005a), exploitent des concepts spécifiques à l'entrepreneuriat (comme discipline scientifique), notamment la volonté affirmée des nouvelles entreprises de contrôler (ou d'acquérir de l'influence sur) certaines ressources vitales sans nécessairement les posséder (Timmons, 2006). A cet effet, les ENI s'appuient généralement sur des structures de gouvernance hybrides (partenariats, filiales communes, licences...) pour accélérer leur internationalisation et donc leur développement (Oviatt et McDougall, 1994 ; 2005). Le cadre théorique d'Oviatt et McDougall (1994), essentiellement basé sur l'approche par les ressources, indique que les ENI doivent détenir des ressources uniques afin d'acquérir un avantage concurrentiel soutenable. Pour Autio (2005), les connaissances technologiques uniques facilitent la conception par des entreprises d'une offre au niveau mondial de façon plus précoce. Contrairement à l'approche PTI, McDougall et al. (1994) se réfèrent aux compétences et à la personnalité de l'entrepreneur pour expliquer la dynamique d'expansion internationale des ENI.

En raison d'un état d'esprit résolument orienté à l'international dès l'amorce du processus de création de l'entreprise, l'entrepreneur est plus alerte aux opportunités potentielles sur les marchés étrangers, bien souvent avant même la naissance de l'entreprise. Ainsi, l'idée d'aller à l'international est généralement partie intégrante du nouveau projet d'entreprise (Madsen et Servais, 1997). De tels entrepreneurs sont plus enclins à acquérir et à développer des capacités dans le domaine de management international, s'affranchissant ainsi du phénomène de dépendance de sentier (path-dependency) des compétences domestiques (Oviatt et McDougall, 2005).

Par ailleurs, les ENI ne s'internationalisent pas spécialement dans des pays proches en termes de 'distance psychique', mais elles considèrent aussi d'autres aspects tels l'accès au marché, l'importance du marché pour leurs produits, leurs réseaux internationaux (Bell, 1995 ; Burgel et Murray, 2000) ainsi que la possibilité de transférer des connaissances au niveau international (Oviatt et McDougall, 1994 ; Autio et al., 2000 ; Autio, 2005). Selon cette approche, la décision d'internationalisation est plus décrite comme entrepreneuriale et proactive, si bien que les entreprises débutent leur internationalisation à la poursuite d'opportunités de croissance (Sapienza et al. 2006; Zhou, 2007). Après avoir présenté brièvement les deux approches, nous soulignons leurs principales différences.

### **1.5. Les principales différences entre les deux approches**

Les deux approches susmentionnées (PTI et EI) rendent compte de façon différente de l'internationalisation des ENI (Autio, 2005). D'une manière générale, la perspective de l'entrepreneuriat international explique comment l'internationalisation précoce influence les nouvelles entreprises. L'approche PTI se focalise sur le processus d'internationalisation, une fois qu'il est amorcé et explique en plus pourquoi le processus d'internationalisation tend à se poursuivre d'une manière incrémentale et graduelle (Johanson et Vahlne, 1977, 1990) en se basant sur le mécanisme d'apprentissage récursif sur les marchés étrangers. Cependant, cette approche n'explique pas comment le processus démarre réellement, le point de départ de la théorie étant la réaction de l'entreprise à une commande non-sollicitée (Autio, 2005). De plus, les objectifs fondamentaux des entreprises sont différents selon les deux perspectives (Autio, 2005; Sapienza et al., 2006). Pour l'approche PTI, la survie est le principal objectif des entreprises, ces dernières se développant par petits pas, de manière incrémentale, afin d'éviter ou de réduire l'incertitude sur les marchés étrangers, tout en minimisant les risques (Eriksson

et al., 1997; Johanson et Vahlne, 1977, 1990).

A l'inverse, la perspective de l'entrepreneuriat international met en évidence la recherche d'opportunités pour le développement de l'entreprise ainsi que la création de valeur, ces deux éléments orientant le choix de s'internationaliser ainsi que l'engagement de ressources. En fait, l'internationalisation de l'entreprise influence le développement des capacités requises pour fournir à l'entreprise la flexibilité nécessaire à la poursuite d'opportunités (Sapienza et al., 2006). La poursuite d'opportunités de croissance internationale s'effectue grâce à la vision et aux compétences internationales des entrepreneurs (McDougall et al., 1994; Andersson et Evangelista, 2006).

Selon l'approche de l'entrepreneuriat international, l'internationalisation précoce permet de créer et de développer des avantages spécifiques (Sapienza et al., 2006). Le développement des activités internationales s'effectue de manière proactive en regardant les opportunités de développement et de croissance à l'étranger. Zhou (2007) suggère que, pour les ENI, la connaissance des marchés étrangers a tendance à provenir de la poursuite innovante et proactive d'opportunités entrepreneuriales dépassant les frontières nationales, plutôt que par l'accumulation incrémentale d'expériences relatives aux marchés étrangers. L'engagement sur les marchés étrangers est réalisé rapidement, notamment au moyen de ressources mobiles et de savoir-faire spécifiques. Ces derniers sont recombinaisonnés avec certains actifs relatifs aux marchés pénétrés (Oviatt et McDougall, 1994). Les ENI utilisent une combinaison de modes d'entrée et développent des transferts de ressources à l'international via l'utilisation des systèmes de gouvernance hybrides. Le ciblage des zones géographiques pénétrées s'effectue en fonction des opportunités de croissance plutôt qu'en fonction de la distance psychique.

Le tableau 2 synthétise les arguments sur les différences des deux approches (PTI et EI).

<b>Tableau 2 : Les principales différences entre les approches PTI et de l'entrepreneuriat international (adapté d'Autio, 2005)</b>		
<b>Caractéristiques</b>	<b>Approche PTI</b>	<b>Approche de l'entrepreneuriat international</b>
Approches théoriques mobilisées	Approche behavioriste, théorie de la croissance de la firme	Entrepreneuriat, approche par les ressources
Focalisation	Processus d'internationalisation	Initiation de l'internationalisation
Emergence de l'idée d'internationalisation	Après la croissance sur le marché domestique	Pendant la période de gestation de l'entreprise
Posture stratégique	Réactive, en réaction à une commande non-sollicitée	Proactive, recherche d'opportunités

Accès aux ressources et contrôle	Internalisation	Propriété sélective, mobilisée à travers les réseaux
Vitesse d'engagement sur les marchés étrangers	L'engagement est lent en raison du besoin d'intégrer la connaissance spécifique de chaque marché	L'engagement est rapide car les ressources sont mobiles et peuvent être recombinaées sur chaque localisation
Dépendance par le chemin suivi (path-dependency)	Chaque entrée sur un marché étranger crée une voie spécifique de croissance	L'internationalisation précoce crée une dépendance pour la croissance internationale sur l'ensemble des marchés
Sélection des modes d'entrée	Progression séquentielle allant des modes d'entrée à faible contrôle (exportation) à des modes d'entrée à fort contrôle (filiale) pour chacun des marchés	Pas de séquence prédéterminée, les entreprises préfèrent des modes de gouvernance alternatifs comme les alliances
Sélection des marchés étrangers	Dans un premier temps, sélection et ciblage des marchés/pays suivant la distance psychique  Chaque marché / pays est distinct et comporte des barrières à l'entrée	Sélection basée sur les opportunités de développement (taille du marché potentiel)  Ciblage des pays en fonction des opportunités offertes et non selon la proximité (géographique, culturelle)
Objectifs de l'entreprise	Survie, profitabilité à long terme  La croissance implique l'internationalisation de l'entreprise	Création de valeur, croissance  L'internationalisation est nécessaire pour la croissance

Ces différences dans l'étude du phénomène des ENI peuvent être mobilisées alternativement pour rendre compte de la variété de comportements à l'international des types d'ENI identifiés. Au-delà de leurs différences, la complémentarité de ces deux approches réside dans le fait que l'une explique davantage l'initiation de l'internationalisation (EI) et l'autre le processus d'internationalisation après son amorce (PTI). Ces éléments pourraient être exploités pour expliquer le comportement différencié des ENI. Nous exposons ci-après la méthodologie utilisée pour l'échantillonnage et la collecte de données.

## 2. Méthodologie : échantillon et collecte de données

Dans cet article, nous cherchons à identifier différents types d'ENI et à étudier leur comportement à l'international à travers l'étude de plusieurs dimensions de l'internationalisation. A cet effet, nous avons élaboré un questionnaire, affiné grâce à une série de dix entretiens approfondis semi-directifs (Evrard et al. 1997) menés auprès de dix entrepreneurs de la région Rhône-Alpes ayant créé une entreprise industrielle internationale. Pour mieux appréhender le phénomène étudié, des choix méthodologiques ont été nécessaires, notamment sur le spectre de l'analyse et le concept d' 'Entreprise Nouvelle et Internationale' (ENI). Comme Zahra (2005), notre analyse est restreinte aux entreprises créées ex-nihilo par des personnes physiques, par ailleurs impliquées aussi bien dans la création de l'entreprise

que dans sa démarche d'internationalisation. Nous avons donc exclu les entreprises ayant bénéficié d'une aide directe ou indirecte d'une autre entité légale, ainsi que les entreprises émanant d'une entreprise existante. Dans cette étude nous nous intéressons particulièrement aux entreprises ayant développé une activité de vente à l'international dès leur prime jeunesse, soit au plus six ans après leur création.

Si l'échantillon est issu de la base de données Telexport qui recense les entreprises exportatrices françaises, nous nous sommes focalisés sur les principaux secteurs de l'industrie française représentant au total 25 grandes catégories de codes NAF. Par ailleurs, seules les PME, au sens européen du terme (soit des entreprises de moins de 250 salariés) ont été retenues. Cette précaution permet a priori d'éviter d'inclure dans la population des établissements de grande taille ou les filiales de groupes, tout en conservant de jeunes entreprises nouvellement créées. Cette démarche a permis d'identifier une population de 2774 entreprises répondant aux caractéristiques susmentionnées.

Dans la mesure où la base de données utilisée (Telexport) ne renseigne pas la date de création, ni son éventuelle appartenance à un groupe, nous avons dû mener des recherches complémentaires d'affinage. Après vérification auprès de diverses sources (Chambres de commerce et de l'industrie, greffes du tribunal de commerce, contacts directs avec les entreprises), nous avons identifié 488 entreprises créées entre 1993 et 2000, exerçant une activité internationale durant cette période et appartenant aux codes NAF sélectionnés. Cela constitue la population à laquelle nous avons adressé un questionnaire.

Au total, 111 questionnaires ont été reçus, soit un taux de retour, après élimination des erreurs de la base de données et des retours à l'expéditeur, de l'ordre de 25%. Cela débouche sur un échantillon final de 80 entreprises (soit 0,72% des questionnaires reçus) résultant effectivement de la création ex-nihilo après 1993 par un entrepreneur (personne physique) ayant développé une activité internationale au plus six ans après la création de l'entreprise.

Il importe de souligner qu'au-delà d'être un échantillon de convenance quant à la région, la région Rhône-Alpes présente des caractéristiques qui en font un objet d'analyse crédible. Du fait de la diversité de ses activités économiques, sans une concentration sur une industrie particulière, ni une capitalisation sur l'attractivité d'un seul centre urbain, cette région peut sans doute être considérée comme représentative du paysage économique français. Par ailleurs, avec 6 millions d'habitants et une superficie de 43,698 km<sup>2</sup>, cette région est la seconde plus grande et plus riche région de France après l'Ile de France. Selon Eurostat,

Rhône-Alpes est l'une des dix plus riches régions (NUTS2) de l'Union Européenne. Son PIB (plus de €174 milliards en 2006) est supérieur à celui de beaucoup de pays européens, notamment la Finlande, l'Irlande, la Grèce, la Hongrie et le Portugal. En termes de superficie, son territoire est comparable à celui du Danemark ou de la Suisse, mais est plus étendu que la Belgique ou les Pays-Bas.

Afin d'évaluer l'étendue de l'internationalisation, nous avons utilisé trois critères parmi les plus récurrents dans la littérature (Reuber et Fischer 1997; Zahra, Ireland, et Hitt 2000), à savoir : (i) les ventes internationales comme pourcentage du total des ventes et (ii) les zones géographiques pénétrées, (iii) les modes d'entrée. Pour évaluer le développement international, nous avons comparé l'évolution des indicateurs susmentionnés au cours du temps, entre la première année de l'internationalisation et 2002 - la dernière année considérée dans cette étude. La majorité des études empiriques quantitatives en entrepreneuriat international (cf. Jones, 2011) ne mesure l'internationalisation que sur une dimension (en général, les ventes à l'international), qui plus est à travers un design de recherche qui n'est pas longitudinal. Par ailleurs, nous mesurons le développement de l'entreprise à travers deux variables : le chiffre d'affaires et l'effectif du personnel.

### **3. Résultats**

Dans cette section, nous cherchons à valider la typologie d'ENI que nous avons développée et nous décrivons les types d'ENI identifiées dans l'échantillon (nombre d'entreprises, proportion, processus d'internationalisation). Puis, nous les ventilons en fonction de leur secteur d'appartenance. Enfin, nous examinons le lien entre les types d'ENI et leur comportement international.

#### **3.1. Caractéristiques descriptives des ENI de la région Rhône-Alpes en fonction de la typologie élaborée**

Dans cette partie, nous présentons d'abord les différents types d'ENI de notre typologie identifiés dans l'échantillon analysé. Nous décrivons les caractéristiques de leur comportement international ainsi que leur appartenance sectorielle, avant d'analyser leur développement international dans le temps au regard de diverses variables.



<b>Tableau 3 : Caractéristiques générales des ENI de Rhône-Alpes</b>					
	<b>BI</b>	<b>BG</b>	<b>LI</b>	<b>LG</b>	<b>Total</b>
Echantillon (nombre)	38	27	15	0	80
% de l'échantillon	47,5%	33,5%	19%	0%	100%
Age de l'entreprise en 2002	7,1	5,6	8,3	0	N=80
Temps entre l'année de création et 'la première année d'internationalisation (en années)	0,75	0,3	5,3	0	N=80
Pourcentage d'entreprises ayant l'idée de s'internationaliser avant la création de l'entreprise	53%	96%	13%	0	N=80
BI : Born International ; BG : Born Global ; LI : Late International					

Le tableau 3 indique que, d'une part, près du tiers des entreprises de notre échantillon peuvent être considérées comme des entreprises de type 'Born global' et, d'autre part, que près de la moitié des entreprises analysées (47%) sont des 'Born international'. Ainsi donc, la grande majorité des firmes analysées ont démarré leur processus d'internationalisation de manière précoce, dans les trois ans suivant leur création. Parmi les ENI qui initient leur internationalisation trois ans ou plus après leur création, il n'existe qu'un type d'ENI : les 'Late international'. Il n'y a pas d'entreprises de type 'Late global', c'est-à-dire de jeunes entreprises qui s'internationalisent fortement mais de manière plus tardive (trois ans après leur création). Le parallèle entre les ENI de type 'Late Global' et les entreprises dites 'Born-again global' de Bell et al. (2001) dont l'internationalisation est à la fois tardive et de grande ampleur n'est pas établi.

Parmi les ENI, celles qui s'internationalisent plus tardivement ont un comportement international moins marqué en termes de ventes internationales. Les analyses ultérieures nous permettront de vérifier si tel est aussi le cas pour les autres dimensions de l'internationalisation. Ce constat peut s'expliquer par le fait que pour 87% des entreprises de type LI, l'internationalisation ne fait pas partie du projet de création de l'entreprise contrairement aux autres types d'ENI. Notre typologie est donc partiellement validée puisque nous avons parmi les ENI trois types d'entreprises : les entreprises 'Born international', celles 'Born global' et celles 'Late international'. Dans la littérature en entrepreneuriat international, une part importante des recherches empiriques se concentre uniquement sur les entreprises de type BG. Or, dans notre échantillon, les BG ne représentent qu'un tiers des entreprises à la fois nouvelles et internationales. Les autres types d'ENI que nous avons identifiés sont

comparativement très peu étudiés. Dès 2002, Moen et Servais montrent, dans leur étude d'entreprises danoises, qu'une part importante d'ENI ont une internationalisation plus graduelle, différente des entreprises de type BG. Nos analyses porteront donc sur une taxonomie comprenant uniquement ces trois types d'ENI. Dans la suite de l'article, nous étudions de façon plus approfondie le comportement international de ces trois types d'entreprises.

S'agissant du démarrage des activités internationales, il ressort du tableau 2 que les ENI enregistrent leur première commande à l'export l'année de leur création, soit presque à la fin du premier trimestre pour les 'Born global' et au début du quatrième trimestre pour les 'Born International'. Par contre, les 'Late international' se lancent beaucoup plus tard à l'exportation, en moyenne cinq ans après leur création. Leur internationalisation s'apparente davantage à l'approche traditionnelle par étapes de Johanson et Vahlne (1997). Vraisemblablement, ces entreprises ont le temps de développer leur position concurrentielle sur leur marché domestique en premier. Dans la quasi-totalité des entreprises 'Born global' (96%), l'idée de se lancer à l'export s'est forgée avant ou durant leur processus de création. Cette proportion décroît dans les autres catégories d'entreprises : environ la moitié (53%) pour les entreprises 'Born international' et de seulement 13% pour les 'Late international'. Ceci pourrait expliquer l'arrivée tardive de telles PME sur les marchés internationaux. Le Tableau 2 indique également que les entreprises les plus jeunes sont les 'Born global', sans doute en raison du court laps de temps entre leur création et leur arrivée sur les marchés internationaux. Cette expansion internationale résulte sans doute d'une volonté précoce du dirigeant de se focaliser sur l'international dès l'origine de l'entreprise.

Quant aux modalités de l'initiation des ventes internationales, le Tableau 4 montre que, quel que soit le type d'ENI considéré, la majorité des entreprises initient les ventes internationales de leur propre initiative contre seulement un quart de l'ensemble des entreprises. Ce résultat va dans le sens de l'approche de l'entrepreneuriat international selon laquelle les ENI initient leurs activités internationales de façon proactive. Selon l'approche PTI, les activités internationales sont initiées par le biais de commandes non-sollicitées (via Internet, lors de rencontres à des salons internationaux...). Or, environ un tiers des entreprises BI et LI et seulement un dixième des BGs démarrent leur activité internationale par le biais de commandes non-sollicitées.

<b>Tableau 4 : Type d'initiation des ventes internationales</b>				
	<b>BI</b>	<b>BG</b>	<b>LI</b>	<b>Total en ligne</b>
Commande non-sollicitée	32%	11%	34%	25%
Initiative propre de l'entreprise	50%	74%	53%	59%
Intermédiaires (clients, fournisseurs, agents...)	18%	15%	13%	16%
BI : Born International ; BG : Born Global ; LI : Late International				

Comme l'indique le Tableau 5, pour la grande majorité des ENI (83% au total), l'entrepreneur-créateur est lui-même en charge des activités internationales. Ces dernières ne sont structurées par un service export que pour environ un cinquième des ENI tous types confondus. En effet, seul 38% des entreprises (70% pour les BGs) emploient deux personnes ou plus qui dédient plus de 50% de leur temps aux activités internationales.

<b>Tableau 5 : Personnes s'occupent des activités internationales</b>				
En %	<b>BI</b>	<b>BG</b>	<b>LI</b>	<b>Total en ligne</b>
L'entrepreneur se charge personnellement des activités internationales	84%	78%	87%	83%
L'entreprise dispose d'un service export	14%	26%	20%	19%
L'entreprise dispose d'une personne qui dédie plus de 50% de son temps de travail à l'international	58%	89%	53%	68%
L'entreprise dispose de deux personnes ou plus qui dédient plus de 50% de leurs temps de travail à l'international	22%	70%	20%	38%
BI : Born International ; BG : Born Global ; LI : Late International				

De manière générale, les ENI sont des entreprises de petite taille qui disposent de peu de ressources pour s'internationaliser. Les activités internationales sont initiées directement par l'entreprise, par le biais de l'entrepreneur qui n'a pas encore structuré les activités internationales autour d'une équipe dédiée (sauf pour les entreprises de types BGs où l'activité internationale est plus conséquente).

### 3.2. Industries d'appartenance des ENI de la région Rhône-Alpes

Table 6 : Industries des entreprises de type 'Born global', 'Born international' et 'PME exportatrice'							
Industrie (Code NACE UE)	BI N= 38 obs.		BG N=27 obs.		LI N=15obs.		TOTAL
Code 1 : industries alimentaires, tabac, textiles et de l'habillement	4	10%	5	19%	2	13%	
Code 2 : industries chimiques, du caoutchouc et des plastiques, fabrication d'autres produits minéraux non métalliques, travail des métaux, fabrication de machines et équipements	20	53%	9	33%	4	27%	
Code 3 : fabrication de machines de bureau et de matériel informatique, de machines et appareils électriques, d'équipements de radio, télévision et communication, d'instruments médicaux, de précision, d'optique, industrie automobile, de meubles, industries diverses	8	21%	7	26%	3	20%	
Code 7: activités informatiques	6	16%	6	22%	6	40%	
TOTAL		100%		100%		100%	100%
BI : Born international ; BG : Born Global ; LI : Late International							

Il ressort du Tableau 6 que, quel que soit le groupe considéré, les entreprises françaises interrogées appartiennent à tous les types d'industries. En outre, aucune industrie ne semble être spécifique à une des trois catégories d'entreprises. Notons toutefois que, alors que les entreprises 'Born international' sont le plus souvent rencontrées dans les industries 'Code 2' (53% de telles entreprises), les 'Late International' sont plus présentes dans les activités informatiques (40%). Pour les entreprises 'Born global' la distribution des entreprises par branche d'activité ne laisse pas apparaître de réelle prédominance d'un secteur particulier. Même si la petite taille de l'échantillon nous incite à la prudence dans notre interprétation, ce résultat suggère que l'ouverture internationale peut ne pas dépendre uniquement du secteur d'activité, mais aussi de variables internes comme l'expérience de l'équipe entrepreneuriale ou les caractéristiques de l'entrepreneur.

### 3.3. Caractéristiques du développement international des ENI de la région Rhône-Alpes

Nous avons mesuré l'ampleur de l'internationalisation par trois variables : le pourcentage des ventes à l'étranger, les zones géographiques pénétrées et les modes d'entrée utilisés. Pour mesurer le niveau de développement des entreprises, nous avons utilisé deux indicateurs: le chiffre d'affaires et le nombre d'employés. Pour chacun de ces indicateurs, nous avons mesuré l'amplitude des variations (positives ou négatives) entre l'année de l'internationalisation initiale (année zéro) et 2002 - la dernière année d'observation.

	Entreprises BI			Entreprises BG			Entreprises LI		
	Année 0	2002	Croissance	Année 0	2002	Croissance	Année 0	2002	Croissance
Chiffre d'affaires (KEuros)	497	2849	473%	1038	4453	329%	921	2961	221%
% des ventes internationales	11%	25%	127%	63%	66%	5%	8%	13%	63%
Nombre d'employés	6	17	183%	9	25	178%	15	27	80%
Nombre moyen de zones géographiques pénétrées	1,4	2,2	57%	1,7	3	76%	1,3	1,6	23%
Europe de l'Ouest seulement	-	21%			19%			36%	
Europe uniquement	54%	38%	-30%	44%	22%	-50%	54%	50%	
N.B.: Année 0: la première année de l'internationalisation ; BI : Born International ; BG : Born Global ; LI : 'Late International'									

Le Tableau 7 montre des changements de valeur entre les deux dates considérées, avec quelques différences dans l'amplitude selon la variable considérée. Pour l'ensemble des types d'ENI, il y a une croissance importante à la fois en termes de chiffre d'affaires et d'effectifs employés. En fait, le nombre moyen d'employés est trois fois plus élevé en 2002, comparativement à la première année de démarrage des activités internationales, quel que soit

le groupe d'ENI considéré (entreprises 'Born international' ou 'Born global'), mais la croissance est moindre pour les 'Late international' – malgré une augmentation de l'ordre de 80%. Ce résultat suggère que, toutes choses étant égales par ailleurs, aussi bien les 'Born international' que les 'Born global' présentent un potentiel de développement supérieur à celui des 'Late international'. Durant la période étudiée, le chiffre d'affaires moyen a augmenté de manière significative car il est multiplié par des nombres allant de trois (dans le cas des Late international) à plus de quatre (4,28) pour les entreprises 'Born global' et même près de six (5,7) pour les entreprises 'Born international'.

Sur la même période, nous observons aussi une augmentation de la moyenne du pourcentage des ventes internationales pour chacune des trois types d'entreprises étudiées: très faible dans le cas des entreprises 'Born global' (5%), mais particulièrement élevés pour les 'Late international' (63%) et pour les entreprises 'Born international' (127%). Pour les entreprises 'Born global', la quasi-stabilité s'explique vraisemblablement par le fait que leur marché est par essence international, leur présence sur les marchés internationaux étant déjà maximisé peu de temps après leur création.

S'agissant des zones géographiques pénétrées par les entreprises de l'échantillon, le Tableau 6 montre une certaine stabilité pour les 'Late international', mais une possible accélération pour les ENI et ce, dans la mesure où la croissance dépasse 50% pour les entreprises 'Born international' (57%) et 'Born global' (76%). Il apparaît également qu'au cours de la période examinée, en moyenne les entreprises 'Born international' et 'Born Global' sont entrées dans une zone géographique supplémentaire. Ainsi, alors que la moitié des entreprises 'Late international' concentrent leurs activités internationales uniquement en Europe, la proportion d'entreprises 'Born international' et 'Born Global' ayant des activités de vente limitées à l'Europe ('Europe occidentale' et 'Totalité de l'Europe') décroît fortement – de moitié (de 44% à 22%) pour les entreprises 'Born Global' de 54% à 38% pour les entreprises 'Born international'. Ces résultats semblent contredire partiellement l'approche PTI, en particulier pour les entreprises 'Born Global', mais aussi dans une moindre mesure pour les entreprises 'Born international'.

Il ressort du Tableau 7 qu'au cours de la dernière année considérée (2002), la dispersion géographique des activités internationales est plus importante pour les entreprises 'Born global' ; celle-ci s'étend en moyenne sur trois zones géographiques contre deux ou une pour les deux autres types d'entreprises ('Born international' et 'Late international'). Ce résultat

semble cohérent avec les travaux de Jones et Crick (2004) qui ont montré que les entreprises nouvelles et internationales, notamment high-tech, n'ont pas nécessairement l'opportunité de se développer sur leur marché intérieur avant d'aller à l'international. Le marché de la demande pour les produits de haute technologie pourrait aussi limiter la fenêtre d'opportunité pour de tels produits sur le marché domestique, incitant ainsi les entreprises à aller rapidement vers les marchés les plus attractifs plutôt que vers les marchés les plus similaires culturellement.

D'une manière générale, les entreprises LI ne se développent pas géographiquement ; elles restent concentrées sur une zone géographique sur laquelle leur volume de vente évolue lentement. Pour les entreprises BG et BI, l'augmentation du chiffre d'affaires est partiellement liée à l'augmentation des ventes internationales. Ce développement est lié à la diversification géographique internationale des activités des entreprises.

Tableau 8 : Comparaison des modes d'entrée utilisées par les 3 groupes									
Mode d'entrée	BI			BG			LI		
	Année 0	2002	Croissance	Année 0	2002	Croissance	Année 0	2002	Croissance
Ventes directes	42%	30%	-29%	33%	11%	-67%	53%	39%	-26%
Agent	24%	16%	-33%	11%	8%	-27%	27%	15%	-44%
Ventes directes+agent	26%	46%	77%	44%	61%	39%	13%	31%	138%
Complexe (filiale, Licence, JV, partenariat...)	0%	0%	0%	0%	8%	-	0%	0%	0%
Mode simple+mode complexe	8%	8%	0%	4%	8%	100%	0%	15%	-
Autres	0%	0%	0%	7%	4%	-43%	7%	0%	-
Total (pourcentage)	100%	100%	-	100%	100%	-	100%	100%	-
N.B.: année zero est la première année d'internationalisation									

Concernant les modes d'entrée (Tableau 8), au cours du processus d'internationalisation, les 'ventes directes à l'exportation et / ou l'utilisation d'un agent' restent le mode d'entrée dominant pour environ neuf entreprises sur dix, quelle que soit leur catégorie (entreprises BI, BG ou LI) pour l'année considérée. Cependant, les 'ventes directes à l'exportation' ont

d'abord été, de loin, le mode le plus utilisé pour les entreprises 'Born international' (42%) et 'Late international' (53%) pendant la première année de l'internationalisation. Les ventes via 'un agent associé à des ventes directes à l'exportation' est devenu le mode d'entrée privilégié pour les entreprises 'Born international' (46%) mais aussi pour les 'Born global' (61%). Pour les entreprises 'Late international', l'utilisation de l'exportation directe reste le mode d'entrée le plus utilisé (39%), mais relayé par l'utilisation conjointe des 'ventes directes et via un agent' (31% des 'Late international').

Le cas des entreprises BG et BI semble être idiosyncrasique. En effet, quelle que soit la période considérée, l'utilisation conjointe des 'ventes directes et via des agents' est le mode d'entrée dominant adopté par ces entreprises. Par ailleurs, au fil du temps, il y a une diminution de l'usage exclusif des exportations directes ou des agents en faveur de leur utilisation conjointe. Cet effondrement est particulièrement vrai pour le mode d'entrée 'ventes directes'. Ceci peut être révélateur du fait que lorsqu'elles se développent, les entreprises BG tendent à renforcer l'utilisation des modes d'entrée flexibles à faible contrôle, au lieu d'adopter des mécanismes de gouvernance alternatifs - l'objectif principal étant d'accroître leur présence sur les marchés internationaux.

Au cours de la période examinée, les modes d'entrée complexes ne sont pas utilisés de manière exclusive par les entreprises interrogées, à l'exception de huit pour cent des entreprises BG en 2002. Toutefois, l'utilisation de modes d'entrée complexes, combinés avec d'autres modes simples (ventes directes ou agents), même si elle est encore très faible, évolue très légèrement au fil du temps : le pourcentage des entreprises 'Born global' ou 'Born international' les utilisant sont stables, alors qu'il est en augmentation pour les 'Late international' (de zéro à quinze pour cent). Ces résultats sont compatibles avec les modèles U et I de l'internationalisation (approche PTI) : le processus d'internationalisation commence par l'utilisation de modes de contrôle des entrées dits faibles et évolue progressivement (Andersen, 1993). La première étape de l'évolution des modes d'entrée semble être la création de réseaux d'agents et de distributeurs au niveau international.

Il convient de mentionner que, contrairement aux explications suggérées par Oviatt et McDougall (1994), seule une minorité d'entreprises a utilisé des modes d'entrée complexes (comme la filiale) ou des modes d'entrée hybrides (joint-venture, alliance, etc.) pour leurs activités de ventes internationales.



Ce résultat suggère l'existence d'un lien, lors du démarrage des activités internationales, entre leur développement (en termes de chiffre d'affaires et d'effectifs) et les différentes dimensions de l'internationalisation, aussi bien les ventes internationales, les zones géographiques que - dans une moindre mesure- les modes d'entrée utilisés. Les entreprises qui arrivent à se développer plus fortement (les entreprises BG) sont celles qui d'emblée réalisent des ventes internationales importantes et qui assoient leur diversification géographique par la création d'un réseau flexible d'agents et de distributeurs. Par essence, les BGs dépendent de l'international, contrairement aux entreprises BI et LI qui connaissent un développement à la fois moins important et moins rapide. Les entreprises LI et, dans une moindre mesure, les entreprises BI dépendent toujours majoritairement de leur marché domestique, ce qui semble contraindre leur développement, notamment l'internationalisation de leurs activités.

#### **4. Discussion et conclusion**

Dans cet article qui s'inscrit dans le courant de recherche sur les types d'ENI, notre objectif était d'identifier et d'étudier les différents types d'ENI et de décrire leur comportement à l'international. En nous inspirant de la littérature en entrepreneuriat international ad hoc, nous avons élaboré une typologie basée sur deux caractéristiques essentielles des ENI : l'âge et l'ampleur de leur internationalisation en termes du pourcentage des ventes à l'international. Notre étude empirique sur données françaises a permis de mettre à jour trois types d'ENI bien distincts : les 'Born global', les 'Born international' et les 'Late international'.

S'agissant de leur industrie d'appartenance, comme Rennie (1993) ou Oviatt et McDougall (1994, 1995), nos analyses indiquent que les ENI de notre échantillon appartiennent à divers secteurs d'activité. Ainsi donc, même si certaines industries sont surreprésentées dans un type particulier d'ENI (par exemple, 40% des LI dans les activités informatiques), l'assertion selon laquelle les ENI sont essentiellement des entreprises de haute technologie n'est pas confirmée.

Dans notre tentative de comprendre et d'expliquer le comportement international des différents types d'ENI, nous avons élaboré le Tableau 9. Ce dernier permet de mettre en évidence – en s'inspirant de la matrice d'Autio (2005) – la pertinence de chacune des principales théories de l'internationalisation (PTI et EI) dans l'explication des comportements des différents types d'ENI. Autrement dit, le Tableau 9 reprend les différentes

caractéristiques des trois types ENI identifiés en mettant en perspective le point de vue des deux principales approches de l'internationalisation : l'approche PTI et celle de l'entrepreneuriat international.

Le premier enseignement qui se dégage de ce tableau est que les deux perspectives sont utiles pour décrire et expliquer l'hétérogénéité du comportement international des ENI. D'une manière générale, l'approche EI décrit et explique bien le comportement des ENI de type 'Born global' (BG) et 'Born international' (BI), alors que l'approche PTI paraît plus adéquate pour les entreprises de type 'Late international' (LI). Cependant, l'approche PTI peut également être mobilisée pour expliquer partiellement le comportement des entreprises de type BG et BI, en particulier pour les modes d'entrée. Notons aussi que sur certaines dimensions, les entreprises du même type n'ont pas toutes le même comportement. C'est le cas notamment pour l'initiation des ventes internationales ou bien encore du modes d'entrée. Il apparaît dès lors nécessaire de mobiliser chacune des deux perspectives afin d'analyser, de façon détaillée, le comportement international des types d'ENI, comportement qui est évolutif au cours du temps selon les dimensions analysées.

**Tableau 9 : Pertinence des approches PTI et de l'entrepreneuriat international (EI) à l'analyse du comportement des types d'ENI**

Type d'entreprises	BI	BG	LI
<b>Caractéristiques</b>			
Focalisation	Initiation de l'internationalisation	Initiation de l'internationalisation	Initiation de l'internationalisation
Temps de l'internationalisation	Moins de trois ans après la création	Moins de trois ans après la création	Entre 3 ans et 6 ans
Emergence de l'idée d'internationalisation	Pendant la période de gestation de l'entreprise Après la croissance sur le marché domestique Approches EI/PTI	Pendant la période de gestation de l'entreprise Approche EI	Après la croissance sur le marché domestique Approche PTI principalement
Posture stratégique	Proactive, recherche d'opportunités Réactive, en réaction à une commande non-sollicitée Approche EI principalement	Proactive, recherche d'opportunités Approche EI	Proactive, recherche d'opportunités Réactive, en réaction à une commande non-sollicitée Approche EI principalement
Accès aux ressources et contrôle	Contrôle des ressources internationales faibles, mobilisation des réseaux de ventes Approche EI	Contrôle des ressources internationales faibles, mobilisation des réseaux de vente Approche EI	Contrôle des ressources internationales faibles, mobilisation des réseaux de vente Approche EI
Vitesse d'engagement sur les marchés étrangers	Moyen Approche EI	Rapide Approche EI	Lent Approche PTI
Dépendance par le chemin suivi (path-dependency)	L'internationalisation précoce crée une dépendance pour la croissance internationale sur l'ensemble des marchés, mais la dépendance au marché domestique reste forte et limite l'internationalisation Approche EI	L'internationalisation précoce crée une dépendance pour la croissance internationale sur l'ensemble des marchés. La croissance est forte Approche EI	Chaque entrée sur un marché étranger crée une voie spécifique de croissance. La croissance devient limitée. Il y a une dépendance au marché domestique Perspective PTI
Sélection des modes d'entrée	Progression séquentielle sauf pour quelques cas Approche PTI principalement	Progression séquentielle sauf pour quelques cas Approche PTI principalement	Progression séquentielle, préférence pour l'exportation directe Approche PTI
Sélection des marchés étrangers	Sélection basée sur les opportunités de développement (taille du marché potentiel), mais progressions des zones géographiques ciblées Approche EI principalement	Sélection basée sur les opportunités de développement (taille du marché potentiel), mais progressions des zones géographiques ciblées Approche EI principalement	Dans un premier temps, sélection et ciblage des marchés/pays suivant la distance psychique Approche PTI
Objectifs de l'entreprise	L'internationalisation est nécessaire pour la croissance Approche EI	L'internationalisation est nécessaire pour la croissance Approche EI	Croissance domestique essentiellement : la croissance implique l'internationalisation de l'entreprise Approche PTI
<p>BI : Born International ; BG : Born Global ; LI : Late International</p> <p>Pour chaque dimension est mentionnée l'approche qui s'applique le mieux : l'approche du processus de l'internationalisation (PTI) ou de l'entrepreneuriat international (EI)</p>			

En considérant l'évolution du chiffre d'affaires comme indicateur de développement, de croissance de l'entreprise, nos résultats suggèrent qu'en moyenne les firmes 'Born international' sont les plus orientées vers la croissance et celles qui se développent le plus vite (en valeur relative), suivies des entreprises 'Born global'. Cependant, les firmes de plus grande taille (en termes de chiffre d'affaires) se trouvent plutôt dans la catégorie des 'Late international' (LI), celles-ci étant des entreprises dénuées de l'idée d'internationalisation au moment de leur création.

Même si ce n'était pas l'objectif du travail, ni la méthodologie adoptée, nous pouvons en déduire que le lien entre l'internationalisation et le développement de l'entreprise est plus complexe qu'il n'y paraît. Vu sous l'angle de l'approche par les ressources, l'entreprise 'Born global' est plus contrainte par ses ressources en raison de sa focalisation sur les activités internationales simultanément dans de nombreux pays. Ses ressources sont vraisemblablement utilisées pour développer des contacts et des relations ainsi qu'une force de vente capable de gérer la complexité de sa forte présence à l'international. A l'inverse, une entreprise 'Late international' est peut-être un sous-traitant d'un grand nombre de clients sur son marché national, ce qui lui permet ainsi de démarrer ses activités internationales sur une plus grande échelle que les deux autres catégories de ENI (les 'Born global', les 'Born international').

Une analyse plus fine du développement dans le temps des trois catégories d'entreprises étudiées montre que les entreprises les plus internationalisées – même si elles démarrent sur une faible échelle – se développent plus rapidement que les entreprises plus orientées sur le marché national. Nous pouvons dès lors présumer que les ENI croîtraient plus vite que les firmes plus focalisées sur le marché domestique si celles-ci (à l'instar des 'Late international' (LI) ne cherchaient également à s'étendre à l'international.

S'agissant des modes d'entrée, nos analyses montrent qu'au démarrage du processus d'internationalisation, les 'ventes directes à l'exportation' restent le mode d'entrée dominant pour la grande majorité des entreprises de l'échantillon, quel que soit leur type. Cependant, au fil du temps émerge une hétérogénéité dans le comportement des entreprises selon leur type. Pour la dernière année considérée, il y a une évolution vers des modes combinant 'ventes via un agent et ventes directes à l'exportation'. Toutefois, l'intensité d'adoption de ce mode d'entrée varie suivant le type d'entreprises : plus forte pour les 'Born global' (presque les deux tiers d'entre elles, soit 61%), plus modérée pour les 'Born international' (près de la moitié, soit 46%) et plus faible pour les 'Late international' (environ le tiers, soit 31%). En

termes d'hétérogénéité dans le développement, les entreprises 'Born global' semblent plus idiosyncratiques. Elles n'utilisent jamais exclusivement le mode d'entrée 'exportations directes'. Ce pourrait être révélateur d'une tendance des « Born global » de notre échantillon à migrer vers l'utilisation des modes d'entrée efficaces à faible contrôle au fur et à mesure de leur développement.

Notre étude suggère quelques implications managériales, notamment :

- Une plus grande implication dans l'internationalisation est une voie pour le développement de l'entreprise. Il en résulte que les entreprises naissantes orientées vers la croissance devraient envisager très tôt d'étendre leurs activités à l'international. À cet égard, leur secteur d'activité ne devrait pas constituer une barrière, dans la mesure où les ENI apparaissent dans diverses industries, non seulement dans les secteurs high-tech.
- Les entreprises les plus internationalisées sont également celles qui pénètrent un grand nombre de zones géographiques. De ce fait, les entreprises souhaitant se développer rapidement pourraient envisager de ne pas limiter leurs activités aux pays voisins de l'Union Européenne, mais aussi envisager les régions les plus lointaines, bien entendu en menant des études de marché préalables.
- La formation continue ainsi que tout programme consacré aux entrepreneurs potentiels devraient les sensibiliser sur l'intérêt d'internationaliser leurs activités – le plus tôt possible, le cas échéant - dans leur quête de nouvelles opportunités d'affaires. En fait, pour certains produits et/ou services, se restreindre à la recherche de la satisfaction du marché national peut limiter sensiblement le potentiel de développement, de croissance de l'entreprise, voire hypothéquer sa pérennité.

Par ailleurs, l'hétérogénéité observée dans notre échantillon quant au développement des ENI semble concorder avec la typologie de McDougall et Oviat (1994) classant les entreprises en quatre types selon deux dimensions : la diversité géographique de leurs marchés et l'étendue des activités de la chaîne de valeur coordonnées à l'international. Cette hétérogénéité suggère aussi que l'approche processuelle de l'internationalisation (PTI) et celle de l'entrepreneuriat international sont toutes deux nécessaires pour expliquer et/ou analyser le phénomène d'internationalisation des jeunes entreprises.

Comme le notent Jones (1999) et Aspelund et al. (2007), bien que l'émergence des ENI ainsi

que leur développement dans le temps soient généralement cohérents dans un certain nombre de pays, il semble y avoir une hétérogénéité en termes de caractéristiques et de stratégie parmi les ENI. Cette hétérogénéité pourrait découler en partie, d'une part, des spécificités de l'industrie d'appartenance (Boter and Holmquist 1996; Coviello, N. E., McAuley A. 1999) et, d'autre part, des caractéristiques des entrepreneurs (Crick and Jones, 2000). Dans la mesure où les décisions stratégiques prises aux premiers stades du processus de création d'une entreprise peuvent affecter à long terme le développement international de l'entreprise (Moen and Servais 2002), une piste de recherche à explorer afin d'expliquer l'hétérogénéité comportementale des ENI serait d'étudier les facteurs liés à leur environnement d'émergence.

En filigrane, nos résultats suggèrent que si on installe l'idée d'internationalisation très tôt auprès des entrepreneurs en démarrage, on pourrait favoriser l'émergence de davantage de grosses PME qui font défaut à la France dans la perspective de résorber le déficit de la balance commerciale. Et ce, d'autant plus que la 'force' de l'euro par rapport au dollar, tant décriée comme frein aux exportations ne constitue pas une hypothèse soutenable au regard de la performance de l'Allemagne et de ses PME qui, avec la même monnaie, réalisent une performance à l'exportation bien meilleure.

La mise en garde principale dans l'interprétation des résultats ci-dessus est qu'ils ne peuvent probablement pas être généralisés à l'ensemble des PME françaises, dans la mesure où nous n'avons analysé que les ENI de la région Rhône-Alpes. Cet article portant principalement sur les activités de vente, un prolongement potentiel de cette étude pourrait être de l'approfondir, par exemple, en tenant compte de l'internationalisation des activités de la chaîne de valeur comme suggéré par Oviatt et McDougall (1994) ou en recourant à un échantillon plus large permettant des méthodes d'analyse plus sophistiquées autres que descriptives. De telles études sont indispensables pour accroître notre connaissance des jeunes entreprises internationales d'autant plus qu'avec la mondialisation, les 'entreprises nouvelles et internationales' (ENI) deviendront vraisemblablement plus la règle que l'exception.

## Bibliographie

- Andersson, S. and Evangelista A, F. 2006. 'The entrepreneur in the born global firm in Australia and Sweden.' *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13 (4), 642-659.
- Aspelund, A., Moen O. 2005. 'Small International Firms: Typology, Performance and Implications,' *MIR: Aspects of the Internationalization Process in Smaller Firms*, 45(3), 37-57.
- Aspelund, A., Madsen T. K., Moen O. (2007). 'A review of the foundation, international marketing strategies, and performance of international new ventures,' *European Journal of Marketing*, 41(11), 1423-48.
- Autio E., Sapienza K.J. & Almeida A J.G. 2000. 'Effects of age at entry, knowledge intensity, and imitability on international growth.' *Academy of Management Journal*, vol. 43, n° 5, p. 909-924
- 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. 1995. 'The Internationalization of Small Computer Software Firms: A Further Challenge to Stage Theories', *European Journal of Marketing*, 29(8), 60-75.
- Bell, J., McNaughton, R., & Young, S. (2001). 'Born-again global'firms: An extension to the 'born global'phenomenon. *Journal of International Management*, 7(3), 173-189
- 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*, vol. 20, n° 4, p. 61-75
- Boter, H. and Holmquist, C., (1999). "Industry Characteristics and Internationalization Processes in Small Firms", *Journal of Business Venturing*, 11, 1996, pp. 471-487.
- Brush, C.G. (1995) *International entrepreneurship: the effect of firm age on motives for internationalisation. Garland Studies in Entrepreneurship*, University of Maine, New York.
- Burgel, O., Murray G. C. 2000. 'The international market entry choices of start-up companies in high-technology industries', *Journal of International Marketing*, 8(2), 33-62.
- Cavusgil, S. T. 1980. 'On the Internationalization Process of Firms', *European Research*, 8(Nov.), 273-81.
- Coviello, N. E., McAuley A. 1999. 'Internationalisation and the Smaller Firm: A Review of Contemporary Empirical Research', *Management International Review*, 39 223-56.
- Crick, D., and Jones, M.V. (2000). "Small high-technology firms and international high-technology markets", *Journal of International Marketing*, 8 (2). pp. 63-85.
- Eriksson K., Majajkgard A., & Deo Sharma D. 2000. 'Path dependence and knowledge development in the internationalization process', *Management International Review*, 40(4): 307-328
- Gabrielsson, M., Manek Kirpalani V. H. 2004. 'Born globals: how to reach new business space rapidly', *International Business Review*, 13(5), 555-71.
- 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), p.92-99.
- 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. and Wiedersheil-Paul, F. 1975. 'The internationalisation of the firm: four Swedish case studies', *Journal of Management Studies*, 12, 305-322.
- Jones, M.V. (1999), 'The internationalisation of small UK high technology firms', *Journal of International Marketing*, 70 (4). pp. 63-85.
- Jones, M. V., Crick D. 2004, 'Internationalising high-technology-based UK firms' information-gathering activities', *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 11(1), 84-94.
- Jones, M., Coviello N., Kwan Tang Y., (2011), 'International Entrepreneurship Research (1989-2009): A domain ontology and thematic analysis', *Journal of Business Venturing*, Vol. 26(6), 632-659.
- Keeble, D. Lawson, C., Smith, H.L., Moore B., et Wilkinson F. (1998), 'Internationalisation processes, networking and local embeddedness in technology-intensive small firms', *Small Business Economics*, 11(4), 327-42.
- Knight, G., Madsen, T. K., Servais P., Rasmussen E. S. (2000), 'The born global firm: description and empirical investigation in Europe and the United States', *American Marketing Association Conference*, Winter.
- Knight, G. A. 1997. Emerging paradigm for international marketing: the born global firm, Michigan State University. Dept. of Marketing and Supply Chain Management.
- 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. and Cavusgil, T. S. (2004) Innovation, organizational capabilities and the born-global firm. *Journal of International Business Studies* 35(2), 124–141
- Kuivalainen, O., Sundqvist, S., Servais P. (2007), 'Firms' degree of born-globalness, international entrepreneurial orientation and export performance', *Journal of World Business*, 42(3), 253-67.
- Kyvik, O. (2011). Internationalisation of small firms: the importance of a global mindset. *International Journal of Technology Transfer and Commercialisation*, 10(3), 314-331
- Loane, S. and Bell, J. (2006), 'Rapid internationalisation among entrepreneurial firms in Australia, Canada, Ireland and New Zealand: an extension to the network approach', *International Marketing Review*, 23, 5, 467-485.
- Lopez, L.E., Kundu, S.K., Ciravegna, L., 2009, 'Born global or born regional? Evidence from an exploratory study in the Costa Rican software industry', *Journal of International Business Studies*, 40 (7), 1228–1238.
- Lu, J. W., Beamish P. W. 2001. 'The internationalization and performance of SMEs', *Strategic Management Journal*, 22(6-7), 565-86.
- Madsen T.K. Rasmussen, E. and Servais, P. 2000. 'Differences and similarities between born globals and other types of exporters', *Advances in International Marketing* 10, 247–265.
- Madsen T.K. & Servais P. 1997. 'The internationalisation of born globals : an evolutionary process?', *International Business Review*, vol. 6, n° 6, p. 561-583
- Moen O., 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.
- Oviatt, B. M., McDougall, P.P. 1994. 'Toward a theory of international new 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', *The Academy of Management Executive*, 9(2), 30-43.



- Oviatt, B. M., McDougall, P.P. 1997. 'Challenges for internationalization process theory: The case of international new ventures', *Management International Review*, 37(2), 85-99.
- Oviatt, B. M., McDougall, P.P. 2005a. 'Defining International Entrepreneurship and Modeling the Speed of Internationalization', *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(5), 537-54.
- Oviatt, B. M., McDougall, P.P. 2005b. 'The internationalization of entrepreneurship', *Journal of International Business Studies*, 36(1), 2-8.
- Rasmussen, E. S., Madsen T.K. 2002. 'The Born Global Concept', in *The 28th EIBA conference 2002 Athens*.
- Reuber A.R. & Fischer E. 1997. 'The influence of the management team's international experience on the internationalization behaviors of SMEs', *Journal of International Business Studies*, vol. 28, n° 4, p. 807-825
- Rialp A., Rialp J. et Knight 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, n° ?, p. 147-166
- 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
- Servantie V., 2007. 'Les entreprises à internationalisation rapide et précoce: une revue de la littérature', *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 6, n° 1, p. 1-28
- Servais, P. and Rasmussen, E. S. (2000) Different types of international new ventures. In *Academy of international business, annual meeting*. Phoenix.
- 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
- Timmons, J.A. (2006), *New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21<sup>st</sup> Century*, MacGraw-Hill.
- Zahra S.A. 2005. 'A theory of international new ventures : a decade of research', *Journal of International Business Studies*, vol. 36, p. 20-28
- Zahra S.A., Ireland R. D., Hitt M.A. 2000. 'International expansion by new venture firms: International diversity, mode of market entry, technological learning, and performance', *Academy of Management Journal*, 43(5), 925-50.
- Zhou, L. 2007. 'The effects of entrepreneurial proclivity and foreign market knowledge on early internationalisation', *Journal of World Business*, 42, 3, 281-293.