



HAL
open science

Le développement international des entreprises nées globales : l'importance du réseau social

Christophe Estay, Manzoom Akhter

► To cite this version:

Christophe Estay, Manzoom Akhter. Le développement international des entreprises nées globales : l'importance du réseau social. *Management & sciences sociales*, 2019, *Entreprise : le pouvoir des parties prenantes en question?*, 27 (48-63). hal-02872778

HAL Id: hal-02872778

<https://hal.science/hal-02872778>

Submitted on 25 Jun 2020

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.

Copyright

Le développement international des entreprises nées globales : l'importance du réseau social

Christophe Estay

EM Normandie, Laboratoire Métis, Le Havre ; Lirsa, Cnam, Hesam Université, Paris
estay.christophe@gmail.com

Manzoom Akhter

University of Education, Lahore (Pakistan)
manzom92@hotmail.com

L'article vise à examiner, d'une part, le rôle des réseaux dans l'acquisition des ressources des entreprises pakistanaises nées globales et, d'autre part, la force des liens que les entrepreneurs utilisent au cours des étapes critiques du début de l'internationalisation.

La méthode de recherche est basée sur des entretiens semi-structurés avec un panel d'experts au sein de PME. Ce travail de terrain permet de comparer les conclusions des études menées dans les pays développés avec la situation des petites entreprises des pays en développement, le cas du Pakistan étant retenu. Notre recherche révèle que les PME pakistanaises, dans leur quête pour devenir des entreprises globales, utilisent leurs réseaux pour surmonter les contraintes liées à une internationalisation rapide. L'article montre qu'un réseau efficace est constitué à la fois de liens forts et de liens faibles, chaque type de liens fournissant des ressources différentes.

The paper aims to examine the role of networks in the resource acquisition of Pakistani born-global firms, and the strength of ties that entrepreneurs use during critical stages of the early internationalization. The paper adopted both semi-structured interviews with a panel of experts and a collection of SMEs cases to explore whether findings from developed countries are applicable to small firms in developing countries and to give evidence of the born-global phenomenon in a developing country like Pakistan. The findings of our studies reveal that Pakistani SMEs, in their quest to become born-global firms, also use their networks to overcome the constraints related to rapid internationalisation. The paper found that an efficient network is consist of both strong and weak ties, because different types of ties provide different resources.

Introduction

Depuis deux décennies, on assiste au phénomène du déploiement rapide à l'international de « jeunes pousses » souvent dans le secteur du digital ou des bio-technologies qui brûlent quasiment l'étape nationale.

En dépit de leur expérience limitée des marchés nationaux, ces entreprises se lancent sur les marchés étrangers peu de temps après leur création. Par comparaison à une démarche classique de PME, leur internationalisation commence plus rapidement, et elles engagent très vite des ressources dans leurs activités à l'étranger.

C'est ce que montrent plusieurs études qui mettent en évidence un schéma distinctif du processus d'internationalisation comparé à d'autres PME (Bell *et al.*, 2003 ; Knight et Cavusgil, 1996).

Ces études indiquent également que les théories traditionnelles sur l'internationalisation des entreprises ne s'appliquent pas à leur cas (Zahra et George, 2002 ; McDougall *et al.*, 1994).

Comme pour toute entreprise, différents facteurs, qu'il s'agisse des dimensions financières, économiques, techniques ou professionnelles, sont à l'origine du lancement des entreprises nées globales. L'importance de différents types de réseaux pour l'internationalisation des jeunes entreprises est toutefois de plus en plus reconnue (Coviello, 2006). Des liens au sein des réseaux, à la fois faibles et forts, ont des conséquences sur l'internationalisation précoce. Ces facteurs divergent selon les entreprises, en particulier quand on prend en compte les niveaux de développement technologique qui les caractérisent.

Kiss et Danis (2008), dans leur modèle théorique, posent que si des liens forts et faibles ont un impact positif et direct sur la rapidité de l'internationalisation, la force relative de ces liens dépend du développement institutionnel du pays, qui est susceptible d'avoir un effet sur la composition des liens. La place accordée par les entrepreneurs aux réseaux sociaux varie selon les pays ; dans ceux qui présentent un niveau de développement institutionnel plus faible, les entreprises ont

tendance à s'appuyer davantage sur les liens sociaux que dans celles des économies développées.

Adoptant une démarche déductive et qualitative, notre recherche discutera le modèle présenté par Kiss et Danis (2008), en sélectionnant un échantillon d'entreprises nées globales pakistanaises et françaises. Nous étudierons aussi l'effet modérateur du secteur d'activité sur la structure des réseaux des entreprises nées globales, la littérature récente ayant également soutenu que la valeur des liens d'attachement et des liens qui créent des ponts, varie aussi entre les activités de faible et de haute technologie (Rowleys *et al.*, 2000). La littérature pose que le bon équilibre entre capital humain et social dépend pour une large part de l'environnement opérationnel (Madsen *et al.*, 2008). Le secteur d'activité dans lequel l'entreprise a été créée peut aussi influencer sur la structure et sur la configuration des réseaux (Brass *et al.*, 2004). Déjà en 1967, Lawrence et Lorsch établissaient que la stratégie, la structure et les ressources des entreprises doivent correspondre aux exigences des environnements extérieurs (Lawrence et Lorsch, 1967), c'est pourquoi nous montrons que, dans le cas des entreprises nées globales, la structure et la configuration des réseaux peuvent être influencées non seulement par le niveau de développement institutionnel d'un pays, mais également par le secteur d'activité dans lequel opère l'entreprise. Après avoir présenté la littérature relative aux entreprises nées globales et défini notre cadre d'analyse, nous justifierons l'approche méthodologique retenue pour enfin discuter les résultats de notre recherche.

Examen de la littérature et cadre d'analyse

L'intérêt spécifique pour l'internationalisation des nouvelles entreprises commence à la fin des années quatre-vingt, lorsque le nombre d'entreprises se lançant dans des activités internationales tout de suite après leur création s'est multiplié (McDougall, 1989 ; Buckley, 1989 ; Coviello et McAuley, 1989). Pendant les années quatre-vingt-dix, les études commencent à présenter une vue différente de l'internationalisation des PME (Knight et Ca-

vusgil, 1996 ; McDougall *et al.*, 1994) en montrant que certaines ont commencé des activités à l'étranger dès leur création ou peu de temps après. Ces entreprises ont souvent une expérience limitée de l'activité dans leur pays avant de se lancer sur les marchés étrangers. Par comparaison avec la démarche classique, ces entreprises démontrent une internationalisation plus rapide et engagent rapidement des ressources sur des marchés extérieurs. La taille et les limitations en termes de ressources n'apparaissent pas comme un frein à leur internationalisation. Ces PME sont souvent créées par des personnes ayant eu une expérience internationale au cours de leur carrière et un réseau personnel de relations qui s'est révélé utile pour l'internationalisation initiale de l'entreprise (Madsen et Servais, 1997). Pour distinguer ces PME, on utilise des concepts tels que « nées globales » (Knight et Cavusgil, 1996) et « nouvelles entreprises internationales » (INV) (Oviatt et McDougall, 1994).

L'importance des réseaux

De nombreux chercheurs mettent en évidence l'importance des réseaux comme facteur le plus décisif (Dubini et Aldrich, 1991 ; Birley, 1985). Les chercheurs ont souligné l'influence des liens de réseaux dans l'acquisition (Sharma et Johanson, 1987), l'accumulation et l'utilisation de la connaissance (Burt, 1982). Les petites entreprises surmontent les contraintes et les limitations liées à la connaissance et aux ressources financières en se servant d'alliances formelles et informelles développées au travers de réseaux personnels (Freeman *et al.*, 2006). D'autres chercheurs ont démontré que les réseaux personnels développés par des individus clés jouent un rôle de premier plan dans le démarrage des activités des PME dans les marchés étrangers (Sharma et Blomstermo, 2003 ; Crick et Jones, 2000 ; Ellis, 2000).

L'approche de l'internationalisation par les réseaux a été mise en avant par Johanson et Mattsson (1988) qui concluent que le degré d'internationalisation de l'entreprise dépend à la fois des réseaux qu'elle a établis et de sa position à l'intérieur de ces réseaux. Selon ces chercheurs, l'internationalisation de l'entre-

prise est liée à celle de ses réseaux, dans le pays et à l'étranger. Des études sur les entreprises de ce type ont été conduites dans plusieurs pays, parmi lesquels l'Australie (Rennie, 1993), l'Irlande (Knight *et al.*, 2001), Israël (Almor, 2011), la Nouvelle-Zélande (Dana, 2001), les pays scandinaves (Lindstrand *et al.*, 2011 ; Tolstoy, 2010 ; Glowik et Göttert, 2009) et les États-Unis (Knight et Cavusgil, 1996 ; Oviatt et McDougall, 1994). Quelques études ont aussi été réalisées dans des pays émergents, comme l'Inde (Varma, 2010), la Chine (Huan et Ghauri, 2010) et le Brésil (Dib *et al.*, 2010). Les études dans les pays en développement, comme le Pakistan (Fatima *et al.*, 2011), la Syrie (Ibeh et Kasem, 2011) ou la Bulgarie (Manolova *et al.*, 2010) sont très rares. Toutes ces recherches dans le cadre de pays développés, émergents ou en développement montrent que les réseaux jouent un rôle important dans l'acquisition des ressources et de la connaissance dans les premières phases de l'internationalisation des petites entreprises.

Toutefois, la littérature actuelle présente aussi des conclusions qui divergent. Par exemple, dans un article récent, Shirokova et McDougall-Covin, (2012) explorent l'influence des liens de réseau sur l'internationalisation des entreprises russes sans trouver d'indications probantes de l'importance de ces liens dans leur internationalisation. Ils justifient leurs conclusions en posant que les liens sociaux et commerciaux jouent un rôle mineur. La raison tient à l'évolution historique et économique du pays pendant ses soixante-dix ans d'isolation, qui explique l'absence de réseaux commerciaux ou sociaux internationaux des entrepreneurs russes. Ces derniers préfèrent chercher des contacts eux-mêmes ou dans le cadre de manifestations commerciales internationales tels que les salons professionnels. Witt *et al.*, (2008), dans leur étude des entrepreneurs allemands, parviennent aussi à des conclusions qui contredisent les résultats antérieurs et rejettent l'hypothèse des réseaux en constatant que les liens de réseau n'ont pratiquement aucun impact sur l'acquisition de ressources peu coûteuses ou exclusives. Ils indiquent que la seule ressource de valeur que les membres du réseau apportent aux entrepreneurs est leurs contacts personnels qui facilitent le ciblage des clients et aident l'entreprise à réussir. D'autres ressources ob-

tenues via les liens de réseaux, comme l'expérience et la connaissance, les ressources physiques et financières, ne sont pas une mesure de succès.

Réseaux forts ou faibles

Dans l'étude du rôle des réseaux, les auteurs ont lié la force des réseaux à leur contenu et font valoir que le type de ressources apporté par les réseaux dépend de la force de la relation (Jenssen et Koenig, 2002). Plusieurs chercheurs ont exploré l'importance de liens forts par rapport à des liens faibles. Jenssen et Koenig (2002), dans leur étude des entreprises norvégiennes, confirment l'influence des réseaux sociaux dans la réussite entrepreneuriale. Les résultats de leur recherche indiquent que des liens forts apportent des informations et des liens faibles donnent accès au financement, une conclusion qui va à l'encontre de l'argumentation de Burt (1992) et de celle d'Aldrich et Zimmer (1986), pour qui la valeur de la connaissance et des informations reçues via des liens faibles est supérieure à celle qui est apportée par des liens forts.

Considérer les réseaux de liens forts comme la forme la plus fonctionnelle est une vision étayée par une grande part de la recherche empirique existante, qui met l'accent sur l'importance de liens forts tant pour l'acquisition que pour la mobilisation de ressources (Starr et MacMillan, 1990), en particulier pendant les premiers pas et la phase d'émergence de l'entreprise (Greve et Salaff, 2003). Ces liens donnent accès à diverses ressources, parmi lesquelles le soutien social (Birley, 1985 ; Greve, 1995), l'aide financière (Larson et Starr, 1993), des informations pointues (Elfring et Hulsink, 2003 ; Uzzi, 1997), la motivation (Jenssen et Koenig, 2002), la solidarité et la confiance qui réduisent les conflits et l'incertitude (Krackhardt, 1992). La littérature récente démontre que non seulement des liens forts apportent la connaissance et l'information, mais qu'ils contribuent aussi à entretenir et à améliorer la réputation personnelle et de l'entreprise. Des liens forts comblent aussi les lacunes des liens faibles dans un contexte social plus large. Les résultats concernant l'importance de liens forts sont donc, à plusieurs titres, plus probants

(Hoang et Antoncic, 2003).

En revanche, la littérature internationale considère que les entrepreneurs dont les réseaux sont composés de davantage de liens faibles sont plus susceptibles de reconnaître les opportunités internationales (Oviatt *et al.*, 1995), parce que des liens faibles avec des contacts internationaux renforcent l'avantage concurrentiel de l'entreprise et donnent accès à l'information (Blyler et Coff, 2003). Sharma et Blomstermo (2003) soulignent aussi le rôle des liens faibles dans l'internationalisation précoce des entreprises nées globales et indiquent l'importance de l'accumulation de la connaissance au travers d'un nombre optimal de liens faibles à l'étranger, car ces liens sont une source de référence pendant la sélection des marchés étrangers.

Le compromis entre liens forts et faibles est une part du débat mené dans la littérature, qui indique que des liens forts et faibles sont bénéfiques pour les entreprises en phase d'émergence, pour des buts et des moments différents (Elfring et Hulsink, 2003). Johansson (1986) affirme également que le réseau idéal doit être composé de liens forts et de liens faibles parce que l'homogénéité des liens forts est considérée comme moins efficace, d'où une cohésion locale et une fragmentation globale (Ibarra, 1993). Davidson et Honig (2003) indiquent qu'un réseau composé de liens faibles et de liens forts est importante pour les jeunes entreprises. Selon Han (2006), la performance internationale est influencée de manière positive par la combinaison de quelques liens forts et de nombreux liens faibles : il existe une corrélation positive entre le nombre de liens productifs que possède une jeune entreprise et sa performance. Han (2006) indique aussi que l'efficacité des caractéristiques des liens sur la mise en œuvre des stratégies d'internationalisation des jeunes entreprises puis sur leur performance ultérieure dépend de la combinaison de nombreux liens faibles et de quelques liens forts.

L'impact du développement institutionnel sur les réseaux

Kiss et Danis (2008), dans leur modèle théo-

rique (figure 1), expliquent que si des liens forts et faibles ont un impact positif et direct sur la vitesse d'internationalisation, la force relative de ces liens dépend du développement institutionnel du pays, qui peut avoir un effet direct sur la composition des liens. Le recours par les entrepreneurs aux réseaux sociaux varie d'un pays à l'autre, de sorte que dans les pays dont le niveau de développement institutionnel est plus faible, les entreprises ont tendance à s'appuyer davantage sur les liens sociaux par rapport aux entreprises des pays développés. Dans les pays qui présentent un faible niveau de développement institutionnel, caractérisé par un environnement turbulent et une pénurie de ressources, les réseaux sociaux jouent non seulement un rôle essentiel dans la mobilisation des ressources, mais ils aident également à surmonter les contraintes imposées par des structures institutionnelles fortement bureaucratiques (Smallbone et Welter, 2001).

De la même manière, dans les pays où les institutions formelles sont instables et précaires, le réseautage est plus intense (Batjargal, 2003). Kiss et Danis (2008) posent que le processus d'internationalisation d'une nouvelle entreprise est influencé par ces différences liées au contexte institutionnel dans le réseautage et que le contenu des réseaux est lui-même influencé par le niveau de développement institutionnel du pays, qui modère, de fait, la relation entre les réseaux sociaux et l'internationalisation des nouvelles entreprises. Ces chercheurs précisent également que si des liens forts et faibles, quel que soit le contexte institutionnel, favorisent l'internationalisation rapide, les liens forts sont toutefois plus prédominants dans les pays qui ont un niveau de développement institutionnel plus élevé. Ils ajoutent que les liens forts sont caractérisés par une confiance et une implication émotionnelle qui se développent généralement au cours d'interactions répétées (Burt, 1982 ; Granovetter, 1973) et que les entrepreneurs de pays ayant un niveau de développement institutionnel plus faible doivent former des liens forts car la confiance sur laquelle se fondent ces liens peut donner accès à des informations précieuses et compenser les vides institutionnels, permettant aux entrepreneurs de mieux comprendre la complexité et la dynamique de leur environnement concurrentiel (Peng et Heath, 1996).

Toutefois, le cas des pays institutionnellement matures est différent, dans le sens où les liens faibles offrent plus d'avantages que les liens forts. Les entrepreneurs ont ainsi intérêt à développer les liens faibles, moins exigeants en termes de coût et de temps, et qui permettent d'accéder à des informations et des ressources plus diversifiées (Granovetter, 1973). Des études antérieures ont également souligné que la conduite d'une activité internationale dans le contexte d'institutions peu développées ou en cours d'évolution nécessite la formation de liens personnels forts (Kornai, 1992) qui constitueront une protection (Aldrich, 1999). Danis *et al.* (2011) examinent l'importance des réseaux sociaux dans des contextes institutionnels différents en comparant les entreprises de pays émergents et développés. Ils observent que les liens sociaux sont plus importants pour l'activité des nouvelles entreprises dans les pays émergents que dans les pays développés. Toutefois, les réseaux sont moins essentiels pour les nouvelles entreprises dans les pays développés, les champs institutionnels étant plus établis.

Notre objectif est d'appliquer le modèle théorique de Kiss et Danis (2008) à notre recherche en étudiant la structure des réseaux d'entreprises nées globales qui opèrent dans les secteurs de faible ou de haute technologie en France et au Pakistan. Le Pakistan est confronté à une crise économique et financière profonde et à des problèmes de gouvernance inextricables (Parvez, 1999). L'incertitude générée par l'instabilité économique de ce pays qui fait un pas en avant et deux pas en arrière (Budhwar et Debrah, 2002) nous l'a fait choisir comme un exemple de faible niveau de développement institutionnel, alors que la France, une économie développée, est l'exemple d'un développement institutionnel élevé.

Des secteurs d'activité plus larges que les nouvelles technologies

Une grande partie de la littérature a aussi relié la présence d'entreprises nées globales dans le secteur de la haute technologie et des industries nouvelles (Crick et Jones, 2000). Madsen et Servais (1997) signalent toutefois que ces entreprises sont présentes dans de nombreux secteurs d'activité et que le phé-

nomène ne se limite pas à celui de la haute technologie. La recherche suivante confirme que l'internationalisation précoce existe aussi dans des secteurs traditionnels et matures (McAuley, 1999). La littérature récente souligne également que les dimensions d'attachement et de passerelle du capital social varient entre les secteurs de faible et de haute technologie (Rowleys *et al.*, 2000). Johannisson (1996) indique que les liens personnels de source sociale peuvent être moins importants dans les activités manufacturières que dans les activités de service. Schutjens et Stam (2003) montrent que les entreprises industrielles ont relativement davantage de types de relations d'affaires que les entreprises de service.

Mort et Weerawardena (2006) étudient les capacités de réseautage des entreprises dans les secteurs de faible et de haute technologie et constatent que ces capacités sont non seulement centrales pour la croissance des sociétés de haute technologie mais également qu'elles jouent un rôle tout aussi important pour celles du secteur de faible technologie. Boter et Holmquist (1996) montrent que le secteur d'activité est plus important que la nationalité de l'entreprise pour comprendre sa démarche internationale. Des études antérieures démontrent que la stratégie, la structure et les ressources des entreprises doivent correspondre aux exigences des environnements extérieurs (Lawrence et Lorsch, 1967). Par conséquent, l'influence des réseaux sur la performance des nouvelles entreprises peut aussi varier dans les activités de haute et faible technologie (Rowley *et al.*, 2000). La littérature relative au rôle modérateur du secteur d'activité dans l'internationalisation précoce des entreprises considère que le bon mélange de capital humain et social dépend pour une large part de l'environnement opérationnel (Madsen *et al.*, 2008). La nature du secteur dans laquelle l'entreprise a été créée peut aussi influencer sur la structure et la configuration du réseau, en raison des différents besoins en termes de ressources des divers types d'entreprises, et sur le développement du travail entrepreneurial (Brass *et al.*, 2004).

En bref, la littérature qui concerne l'influence du contexte national sur le processus d'internationalisation et la mesure dans laquelle les entrepreneurs dépendent de leurs liens sociaux est encore émergente (Kiss et Danis, 2008).

Nous avons concentré notre recherche sur la structure des réseaux sociaux dans le contexte national en comparant des entreprises nées globales en France et au Pakistan. Nous voulons la confronter au modèle conceptuel de Kiss et Danis (2008), selon lequel la force relative des liens dépend du niveau de développement institutionnel d'un pays. En étudiant la structure des réseaux des secteurs de haute et de faible technologie en France et au Pakistan, il s'agit non seulement de déterminer quelle est l'influence relative sur le processus d'internationalisation précoce des entreprises des liens sociaux faibles et forts, mais de montrer également que la force relative de ces liens dépend non seulement du niveau de développement institutionnel d'un pays mais aussi du secteur d'activité dans lequel l'entreprise opère.

Méthodologie

Nous avons privilégié une approche qualitative afin de comprendre la structure des réseaux des entreprises étudiées et nous avons intégré dans notre étude des concepts globaux qui peuvent être étroitement associés à des données qualitatives (Robson, 2002). La stratégie d'études de cas multiples est retenue pour notre recherche afin de comprendre l'internationalisation précoce. Par ailleurs, l'étude de la structure des réseaux et de l'effet que cela peut avoir sur la sélection des marchés étrangers peut aussi être considéré comme exploratoire. Eisenhardt (1989) décrit la recherche par études de cas comme une stratégie qui peut impliquer un ou plusieurs cas afin de créer des constructions théoriques, des propositions et/ou une théorie intermédiaire à partir de données empiriques extraites des cas étudiés. Vissak (2010) souligne l'importance de l'étude de cas pour la compréhension de phénomènes complexes comme l'internationalisation et la gestion des multinationales. Eisenhardt (1989) affirme que l'étude de cas doit être utilisée pour élaborer une théorie si le phénomène est mal connu et s'il ne dépend pas de la littérature existante et de données empiriques. L'étude de cas convient à notre recherche car on sait peu de choses au sujet de la force des réseaux dans des contextes nationaux différents. L'un de nos objectifs est de conduire une étude comparative d'entreprises nées

globales au Pakistan et en France. Dans un pays en développement comme le Pakistan, les entreprises en phase d'internationalisation précoce sont sans doute peu nombreuses. La méthode de l'étude de cas permet de mener une recherche dans des pays dont les bases d'échantillons sont trop réduites pour utiliser la généralisation statistique (Daniels et Cannice, 2004). De même, dans des pays plus développés comme la France, peu d'entreprises répondent aux critères d'entreprises nées globales. C'est pourquoi l'étude de cas est mieux adaptée à notre recherche lorsque la base d'échantillons est trop petite, comme au Pakistan et en France.

On peut trouver différentes définitions de cette nouvelle race d'entreprises dans la littérature existante car le concept « né global » est encore en train de se construire. Les définitions varient entre les études menées en Europe et aux États-Unis (Cesinger *et al.*, 2012). Dib *et al.* (2010) indiquent que les chercheurs ont adopté des définitions plus étroites ou plus larges en définissant les frontières arbitrairement. Les critères de sélection des entreprises dans cette recherche sont ceux définis par Knight et Cavusgil (2004) pour qui les entreprises globales sont « *des entreprises existant depuis moins de 20 ans qui s'internationalisent en moyenne dans les trois ans suivant leur création et génèrent au moins 25 % de leur chiffre d'affaires total à l'étranger* ». De nombreux chercheurs ont aussi adopté ces critères de sélection dans des recherches antérieures (Cabrol et Nlemvo, 2009 ; Andersson et Wictor, 2003 ; Madsen *et al.* 2000). La définition du réseau est également variable parmi les auteurs (O'Donnell *et al.*, 2001). Pour cette recherche, un réseau comprend toutes les personnes que chaque acteur connaît, toutes celles qu'il a connues et toutes celles qui le connaissent même si lui

ne les connaît pas (Burt, 1992).

La structure du réseau se définit par les liens directs et indirects entre les acteurs. Elle fait référence à la taille, la densité, la diversité et la force : **la taille est le nombre réel de personnes participant au réseau** ; la force est définie comme une combinaison de temps, d'intensité émotionnelle, d'intimité et de services réciproques ; la diversité des liens renvoie à des contacts occupant des positions sociales différentes. Le terme densité est souvent utilisé comme synonyme de force.

Dix entreprises ont été sélectionnées pour notre recherche. Un échantillon est ainsi constitué, comme l'indiquent Eisenhardt et Graebner (2007), en tenant compte des objectifs de notre recherche. Les entreprises françaises sont sélectionnées dans la base de données Orbis proposée par le Bureau van Dijk¹ selon les critères indiqués au paragraphe suivant. Les entreprises sont sélectionnées en Gironde, un département de la région Nouvelle-Aquitaine située dans le sud-ouest de la France. Orbis identifie 18 entreprises qui répondent à nos critères de recherche. Les entreprises pakistanaises ont été sélectionnées via des contacts personnels car il n'existe pas de base de données comme Orbis dans ce pays. Nous avons choisi l'échantillonnage non aléatoire pour sélectionner les entreprises convenant le mieux à notre recherche.

Le tableau 1 présente un bref profil des entreprises sélectionnées pour notre recherche. Toutes ont moins de 10 ans d'existence, ont commencé à exporter dans les trois ans suivant leur création et leur ratio d'exportation est supérieur à 25 %, **conformément aux critères de sélection cités plus haut.**

1. Site Internet : <https://orbis.bvdep.com>

Tableau 1
Entreprises de faible et haute technologie dans notre recherche

	France	Pakistan
Haute technologie	Sociétés basées sur l'internet Technologie médicale	Sociétés basées sur l'internet
Faible technologie	Producteurs de vin	Industrie textile

Toutes les entreprises identifiées ont été contactées par email. Sur les 18 sollicitées, 17 ont accepté de participer à notre recherche. Nous avons délibérément sélectionné des entreprises de haute technologie (secteurs médical et internet) et des sociétés de faible technologie (secteurs du vin et du textile)

(tableau 2). De nombreuses études passées avaient retenu le secteur du logiciel pour étudier le phénomène d'internationalisation précoce. Ojala (2009) ainsi que Coviello et Munro (1997) avaient appelé à une recherche dans d'autres secteurs d'activité.

Tableau 2
Profils des entreprises

Entreprise	Pays	Création	Produit	Employés	Année de premier export	Ratio d'exportation le plus récent (%)
Med-Imaps	FRANCE	2006	TBS iNights	12	2009	51,90
Creaspine		2005	SupStance, L-Sense, Kira	8	2007	32,26
Edu Media		2004	ressource de données éducatives	4	2004	39,95
Kaizen Marketing Group		2005	Marketing Internet	25	2005	51,93
Aimeric Wine		2009	Vin	1	2009	96,44
Courrèges Wine		2008	Vin	2	2009	79,24
MN Fabrics		PAKISTAN	1994	Tissu Textile	100+	1997
KPK Carpets	2007		Tapis	27	2008	27,00
Kinverg	2009		informatique	8	2010	31,00
Evamp Saanga	2002		informatique	30	2003	50,00

Les fondateurs, les PDG ou les personnes clés impliquées dans les opérations d'exportation ont été contactés pour des entretiens en face-à-face. Nous avons opté pour la formule des entretiens semi-directifs dans lesquels le chercheur dispose d'une liste de questions sur le sujet et dans lesquels il peut, si nécessaire, ajouter ou modifier l'ordre des questions (Bryman et Bell, 2003). Cependant, tout est fait pour que les entretiens soient aussi structurés que possible afin d'éviter tout biais et pour faciliter la comparaison entre les cas. Une certaine structure est nécessaire dans les études de cas multiples afin de pouvoir comparer (Bryman et Bell, 2003).

Il n'y a pas de propositions théoriques à tester dans notre recherche, l'analyse est guidée par le but visé et le cadre conceptuel qui a été développé. Les données sont organisées de manière à remplir l'objectif, ce qui facilite le processus de sélection des données à inclure dans l'analyse de l'étude de cas (Yin, 2003). Pour produire une interprétation authentique des cas, la collecte et l'analyse des données sont des processus étroitement liés. Nous avons suivi les principes de Miles et Huberman (1994) qui proposent de mélanger la collecte et l'analyse des données dès le com-

mencement du projet de recherche.

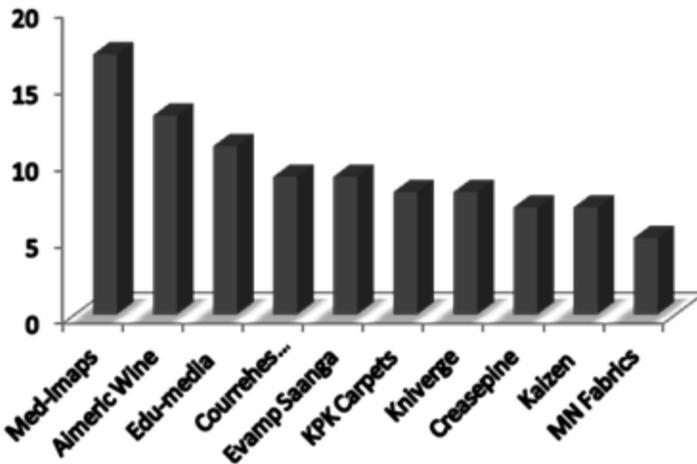
Résultats et discussion

Comme nous l'avons indiqué dans la partie consacrée à son examen, la littérature lie le phénomène de l'internationalisation précoce au secteur de la haute technologie (Crick et Spence, 2005). Nous contestons cependant cette affirmation et nous rejoignons McAuley (1999) et Madsen et Servais (1997), pour qui les entreprises nées globales sont issues de nombreux secteurs d'activité. Nous avons dans notre échantillon des exemples dans le domaine de la haute technologie (informatique et médecine) et dans des secteurs plus traditionnels (vin et textile). Nos constatations confirment la présence du phénomène d'internationalisation précoce dans les deux ensembles de secteurs. Nous examinerons dans les paragraphes suivants dans quelle mesure la force des réseaux est différente dans les entreprises nées globales de haute et de faible technologie en France et au Pakistan.

Nous avons identifié 95 liens dans 10 entreprises (6 françaises et 4 pakistanaises). Les liens de réseaux de ces 10 entreprises sont représentés dans la figure 1.

Figure 1

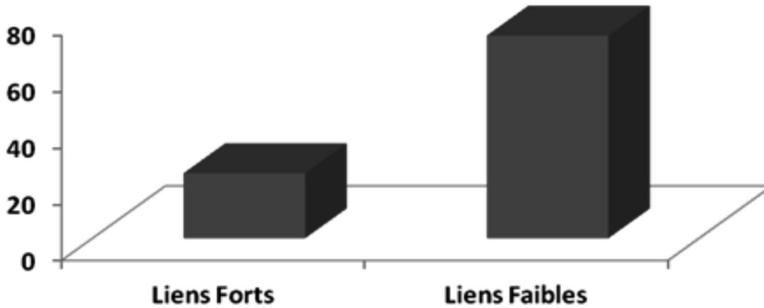
Liens de réseau des entreprises



Nos résultats révèlent la présence de liens faibles (72) et forts (23), comme le montre la figure 2.

Figure 2

Liens forts vs liens faibles (dans les dix entreprises choisies)



Les liens faibles et forts jouent des rôles différents que nous expliquons dans les développements suivants. Nos résultats confirment que l'efficacité des réseaux dépend de la présence des deux types de liens, parce que des liens différents apportent des ressources différentes, comme l'indique Uzzi (1997).

Nous nous intéresserons d'abord au modèle conceptuel de Kiss et Danis (2008), dans lequel ils précisent que l'effet modérateur du niveau de développement institutionnel du pays peut être étudié en interrogeant des entrepreneurs issus de deux types d'environnements différents (de deux pays, chacun ayant un niveau faible et élevé de développement institutionnel). Un faible niveau de développement institutionnel est caractérisé par un environnement turbulent et peu de ressources, nous avons choisi le Pakistan. Un niveau élevé de développement institution-

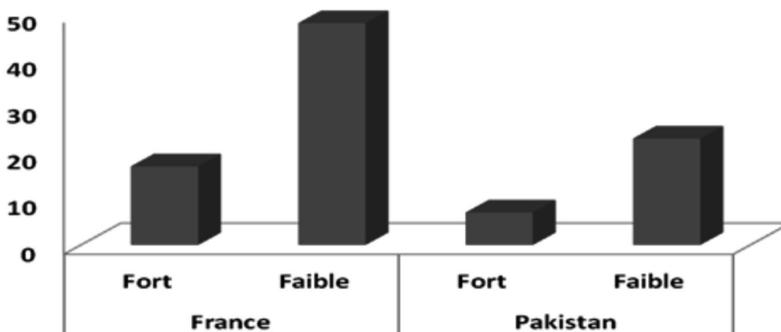
nel est associé à un environnement stable et certain, nous avons pris la France comme exemple.

Nos résultats contestent le modèle proposé par Kiss et Danis (2008), car ils révèlent que des liens faibles sont dominants dans les entreprises nées globales tant françaises que pakistanaises. Sur un total de 95 liens étudiés, 30 appartenaient à 4 entreprises pakistanaises et 65 à 6 entreprises françaises. Sur 30 liens d'entreprises pakistanaises, 7 sont considérés comme forts et 23 comme faibles.

Sur 65 liens d'entreprises françaises, 17 sont forts et 48 sont faibles (figure 3). En dépit de la différence de niveau de développement institutionnel en France et au Pakistan, les liens faibles sont dominants pendant la phase d'internationalisation précoce dans les deux pays.

Figure 3

Liens forts et faibles dans le niveau de développement institutionnel du pays

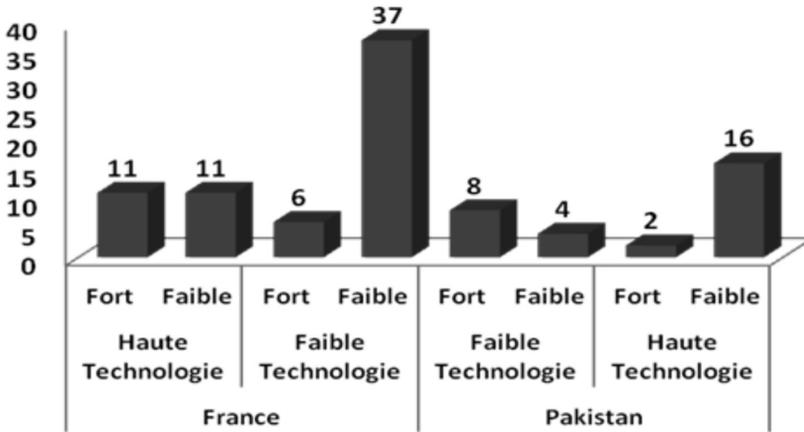


Nous avons sélectionné notre échantillon d'entreprises dans les industries aussi bien de faible que de haute technologie ; la comparaison entre ces deux secteurs fait apparaître certaines différences. Il existe des liens forts et faibles dans les entreprises de faible technologie pendant toute la phase d'internationalisation précoce, alors que les liens faibles dominent dans les entreprises de haute technologie. Dans le cas des entreprises françaises de

haute technologie, on trouve seulement 6 liens forts contre 37 liens faibles. En revanche, dans le cas des entreprises de faible technologie nées globales en France, 11 liens forts et 11 liens faibles. Dans le cas des entreprises de haute technologie nées globales au Pakistan, les liens faibles sont aussi dominants (16 contre seulement 2 liens forts) alors que dans le cas des entreprises de faible technologie, les liens forts sont prépondérants (8 contre 4 liens faibles), comme le montre la figure 4.

Figure 4

Liens forts et faibles des entreprises de faible et haute technologie au Pakistan et en France



Si l'on compare le rôle des liens faibles et forts dans les secteurs de faible et de haute technologie, on constate la présence des deux types de liens dans les entreprises de faible technologie, mais uniquement de liens faibles dans les entreprises de haute technologie. Par exemple, dans trois entreprises de faible technologie (Courrèges Wine, MN Fabrics et KPK Carpets) sur quatre, des liens forts apportent des ressources physiques et financières. Alors que dans le cas des entreprises de haute technologie, le rôle des liens forts (famille) se limite à un soutien moral et des encouragements, ce qui apparaît également dans presque tous les cas. À l'exception de KPK Carpets et Courrèges Wine : le propriétaire de KPK Carpets indique que sa famille n'était pas favorable à la création de sa propre entreprise

en raison des risques, mais que son oncle lui a fourni des ressources financières (capital) et son père des ressources physiques (terrain) tandis que le propriétaire de Courrèges Wine déclare que sa mère et sa belle-mère étaient opposées à sa décision de créer sa propre entreprise parce que ses enfants étaient trop jeunes, mais qu'il reçoit un soutien moral et l'encouragement d'autres membres de sa famille.

Dans les quatre entreprises de faible technologie (Courrèges Wine, MN Fabrics et KPK Carpets, Aimeric Wine), le premier pas à l'étranger est fait avec l'aide de liens forts, à l'inverse des entreprises de haute technologie dans lesquelles seuls des liens faibles interviennent dans la phase d'internationali-

sation précoce. La raison en est le haut niveau de stabilité d'un secteur traditionnel dans lequel les entreprises exploitent leurs capacités existantes dans la poursuite de l'efficacité, par comparaison au secteur de haute technologie où des niveaux élevés d'incertitude et de dynamisme imposent l'exploration de nouvelles opportunités pour acquérir de nouvelles compétences. Après les premiers pas à l'international, le point commun entre les entreprises de haute et de faible technologie est l'acquisition de ressources et de connaissances via des liens faibles.

Ayant sélectionné à la fois des entreprises de faible technologie (vin et textile) et de haute technologie (informatique et médecine), nous adhérons aux arguments de Kiss et Danis (2008) quand ils précisent que des liens faibles et forts sont présents (figure 3) et ont un effet positif et direct sur l'internationalisation. Toutefois, nous ne rejoignons pas sur le fait que la composition des réseaux entrepreneuriaux dépend du niveau de développement institutionnel du pays. Ils posent que les entrepreneurs de pays ayant un niveau de développement institutionnel faible peuvent trouver plus d'avantages dans les liens forts alors que les entrepreneurs de pays au développement institutionnel plus élevé peuvent tirer un meilleur parti des liens faibles. Nos résultats ne concordent pas avec leur modèle pour ce qui concerne les secteurs de haute technologie en France et au Pakistan, dans lequel les liens faibles sont dominants. Si l'on affine l'analyse en divisant les entreprises sélectionnées entre les secteurs de faible et de haute technologie en France et au Pakistan, on aboutit à la constatation suivante : dans le cas du secteur traditionnel au Pakistan - à savoir l'industrie textile et du tapis - le rôle des liens forts est dominant dans l'acquisition de ressources et l'internationalisation précoce. Dans le cas du secteur de la faible technologie en France - à savoir les entreprises vinicoles - les liens forts et faibles sont présents à parts égales. Il est intéressant d'observer aussi que dans le cas du secteur de haute technologie en France comme au Pakistan, les liens faibles sont dominants (figure 4). On peut donc avancer qu'au lieu de se focaliser uniquement sur le niveau de développement institutionnel d'un pays, on comprend mieux Kiss et Danis (2008) si l'on ajoute l'effet

modérateur du secteur d'activité.

Conclusion

En résumé, la force relative des réseaux est différente dans les secteurs de haute et de faible technologie. Les liens faibles prédominent dans les entreprises de haute technologie, mais les deux types de liens, faibles et forts, sont présents dans les entreprises de faible technologie. L'acquisition de ressources et l'internationalisation des premières dépendent de leurs liens faibles, alors que les entreprises de faible technologie acquièrent les ressources nécessaires via des liens faibles et forts. Leur premier pas à l'étranger se fait toujours avec l'aide de liens forts, au contraire des entreprises de haute technologie dans lesquelles les liens faibles sont dominants tout au long du processus d'internationalisation. Après les premiers pas à l'étranger, toutefois, le point commun entre les entreprises de haute et de faible technologie est l'acquisition de ressources et de connaissances via des liens faibles. La composition des réseaux entrepreneuriaux ne dépend pas seulement du niveau de développement institutionnel dans le pays, le secteur d'activité ayant un effet modérateur certain.

Cette recherche contribue à la connaissance de l'internationalisation des entreprises, mais son champ très étroit souligne la nécessité d'approfondir la recherche sur le sujet. En dépit de l'intérêt des conclusions qui ont été tirées en conduisant la recherche sous un angle différent - à savoir l'effet modérateur du secteur d'activité et le niveau de développement institutionnel du pays - il faut néanmoins tenir compte du fait que l'étude n'a porté que sur dix entreprises.

Les conclusions de notre étude peuvent être utiles pour les entrepreneurs et les managers en faisant apparaître des implications intéressantes. Les réseaux ont une grande importance dans l'internationalisation des entreprises, qui doivent changer non seulement leur stratégie mais aussi leur comportement vis-à-vis des réseaux pour accélérer le rythme et les résultats de l'internationalisation. Tout d'abord, les entrepreneurs peuvent développer leurs activités au travers des

réseaux sociaux (Johannisson, 1988 ; Aldrich et Zimmer, 1986). La nécessité pour les entrepreneurs du secteur de la faible technologie d'être proches de leur famille et de leurs amis a été montrée, car ils sont une base de soutien pour les premières phases de leur développement (Birley, 1985). Ensuite, étant par nature internationales, les entreprises technologiques doivent définir une stratégie d'internationalisation bien conçue et gérer les membres de leurs réseaux personnels. La gestion de leurs réseaux implique d'identifier la nature des relations avec ces membres (Larson, 1992). Enfin, les entrepreneurs doivent aussi accroître le nombre et la diversité des membres de leurs réseaux personnels. Ils peuvent ainsi avoir accès à un éventail d'individus qui possèdent des ressources différentes (Aldrich *et al.*, 1987). De nouveaux contacts qui sont également dans les affaires peuvent fournir des informations professionnelles et les organismes publics apporter certaines connaissances, des compétences, du crédit ou des marchés. Un réseau personnel comprenant un plus grand nombre de membres dotés d'une large palette de compétences apportera des ressources plus variées (Aldrich *et al.*, 1987).

Cette recherche apporte plusieurs contributions managériales. La première est qu'elle ouvre de nouveaux aperçus sur le poids des réseaux dans l'industrialisation des entreprises, notamment en étudiant différents secteurs d'activité dans des pays aux niveaux de développement institutionnel différents. Ensuite, les implications pour la recherche est que le rôle du secteur d'activité et du niveau de développement institutionnel du pays revêt une grande importance. Les entreprises de faible technologie sont plus dépendantes de liens forts pour l'internationalisation initiale, en particulier dans les pays en développement, alors que le type de liens ne fait pas de différence pour les entreprises de haute technologie.

Cette recherche apporte également des perspectives intéressantes pour les décideurs politiques qui souhaitent faciliter l'internationalisation précoce des PME. Bien que des programmes d'aide à l'internationalisation existent déjà, il serait prudent que les décideurs politiques associent l'approche fondée

sur la formation de réseaux aux programmes de soutien classiques, particulièrement dans les pays en développement comme le Pakistan. Nous avons constaté que l'internationalisation commence avec l'aide des réseaux personnels ; les décideurs politiques doivent donc recommander des programmes de développement entrepreneurial qui portent non seulement sur l'attitude des entrepreneurs mais qui favorisent aussi la création de relations efficaces avec des acteurs extérieurs. Une culture d'entreprise fait souvent défaut aux entreprises nées globales et les organismes publics peuvent donc aussi aider ces jeunes pousses à former des partenariats avec des acteurs établis. Ces entreprises sont confrontées au double handicap de leur jeunesse et de leur petite taille qui freine la création de partenariats forts avec d'autres acteurs. Les pouvoirs publics peuvent aussi investir dans la création de réseaux transnationaux intégrant des partenaires et des fournisseurs de ressources nationaux et étrangers.

Références bibliographiques

- Aldrich, H. & Zimmer, C. (1986). Entrepreneurship Through Social Networks, In Sexton, D. & Smilor, R. (Eds.), *The Art and Science of Entrepreneurship*, Balinger.
- Aldrich, H. (1999). *Organization Evolving*, Sage Publication.
- Aldrich, H., Rosen, B., Woodward, W. (1987). The Impact of Social Networks on Business Foundings and Profit: A Longitudinal Study, *Babson Entrepreneurship Conference*, Malibu, California.
- Almor, T. (2011). Dancing As Fast As They Can: Israeli High-Tech Firms And The Great Recession of 2008, *Thunderbird International Business Review*, 43(2), 56-78.
- Andersson, S. & Wictor, I. (2003). Innovative Internationalisation in New Firms: Born Globals—The Swedish Case, *Journal of International Entrepreneurship*, 1(3), 249-275.
- Batjargal, B. (2003). Social Capital and Entrepreneurial Performance in Russia: A Longitudinal Study, *Organization Studies*, 24(4), 535-556.
- Bell, J., McNaughton, R., Young, S., Crick, D. (2003). Towards an Integrative Model of Small Firm Internationalisation, *Journal of International Entrepreneurship*, 1(4), 339-362.
- Birley, S. (1985). The Role of Networks in the Entrepreneurial Process, *Journal of Business Venturing*, 1(1), 107-117.

Blyler, M. & Coff, R. W. (2003). Dynamic Capabilities, Social Capital, and Rent Appropriation: Ties That Split Pies, *Strategic Management Journal*, 24(7), 677-686.

Boter, H. & Holmquist, C. (1996). Industry Characteristics and Internationalisation Process in Small Firms, *Journal of Business Venturing*, 11(6), 471-488.

Brass, D. J., Galaskiewicz, J., Greve, H. R. (2004). Taking Stock of Networks and Organizations: A Multi-level Perspective, *Academy of Management Journal*, 47(6), 795-817.

Bryman, A. & Bell, E. (2003). *Business Research Methods*, Oxford University Press.

Buckley, P. J. (1989). Foreign Direct Investment by Small and Medium Sized Enterprises: The Theoretical Background, *Small Business Economics*, 1(2), 89-100.

Budwhar, P. S. & Debrah, Y. A. (2002). *Human Resource Management in Developing Countries*, Routledge.

Burt, R. (1982). *Toward a Structural Theory of Action: Network Models of Social Structure, Perception and Action*, Academic Press.

Burt, R. S. (1992). *Structural Holes : The Social Structure of Competition*, Harvard University Press.

Cabrol, M. & Nlemvo, F. (2009). The Internationalisation of French New Ventures: The Case of The Rhone-Alps Region, *European Management Journal*, 27(4), 255-267.

Cesinger, B., Fink, M., Madsen, T. K., Kraus, S. (2012). Rapidly Internationalizing Ventures: How Definitions Can Bridge the Gap Across Contexts, *Management Decision*, 50(10), 1816-1842.

Coviello, N. E. & McAuley, A. (1999), Internationalisation and the Smaller Firm: A Review of Contemporary Empirical Research, *Management International Review*, 39(3), 223-256.

Coviello, N. E. & Munro, H. J. (1997). Network Relationships and the Internationalization Process of the Small Software Firms, *International Business Review*, 6(4), 361-386.

Coviello, N. E. (2006). The Network Dynamics of International New Ventures, *Journal of International Business Studies*, 37(5), 713-731.

Crick, D. & Jones, M. V. (2000). Small High Technology Firms and International High Technology Markets, *Journal of International Marketing*, 8(2), 63-85.

Crick, D. & Spence, M. (2005). The Internationalisation of 'High Performing' UK High-Tech SMEs: A Study of Planned and Unplanned Strategies, *International Business Review*, 14(2), 167-185.

Dana, L. P. (2001). Networks, Internationalization & Policy, *Small Business Economics*, 16(2), 57-62.

Daniels, J. D. & Cannice, M. V. (2004). Interview Studies In International Business Research, In Marschan-Piekkari, R. & Welch, C. (Eds.), *Handbook of*

Qualitative Research Methods for International Business, UK: Edward Elgar.

Danis, W. M., De Clercq, D., Petrice, O. (2011). Are Social Networks More Important for New Business Activity in Emerging Than Developed Economies? An Empirical Extension, *International Business Review*, 20(4), 394-408.

Davidsson, P. & Honig, B. (2003). The Role of Social and Human Capital Among Nascent Entrepreneurs, *Journal of Business Venturing*, 18(3), 301-331.

Dib, L., Rocha, A., Silva, J. (2010). The Internationalization Process of Brazilian Software Firms and The Born Global Phenomenon: Examining Firm, Network, and Entrepreneur Variables, *Journal of International Entrepreneurship*, 8(3), 233-253.

Dubini, P. & Aldrich, H. (1991). Personal and Extended Networks are Central to the Entrepreneurial Process, *Journal of Business Venturing*, 6(5), 305-313.

Eisenhardt, K. M. & Graebner, M. E. (2007). Theory Building From Cases: Opportunities and Challenges, *Academy of Management Journal*, 50(1), 25-32.

Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories From Case Study Research, *The Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.

Elfring, T. & Hulsink, W. (2003). Networks in Entrepreneurship: The Case of High-Technology Firms, *Small Business Economics*, 21(4), 409-422.

Ellis, P. D. (2000). Social Ties And Foreign Market Entry, *Journal of International Business Studies*, 31(3), 443-469.

Fatima, S., Ali, M., Arif, S. (2011). Network Classification on the Basis of Functions they Perform and its Relationship with Internationalization Process of Smes in Developing Countries : Exploratory Research on Pakistan, *Australian Journal of Business and Management Research*, 1(8), 35-53.

Freeman, S., Edwards, R., Schroder, B. (2006). How Smaller Born-Global Firms Use Networks and Alliances to Overcome Constraints to Rapid Internationalization, *Journal of International Marketing*, 14(3), 33-63.

Glownik, M. & Götttert, M. (2009). Attempt to Structure Entrepreneurial-Based Internationalization Concepts, *Journal of Economics & Management*, 5, 27-46.

Granovetter, M. (1973). The Strength of Weak Ties, *American Journal of Sociology*, 78(6), 1360-1380.

Greve, A. & Salaff, J. W. (2003). Social Networks and Entrepreneurship, *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 28(1), 1-22.

Greve, A. (1995). Networks and Entrepreneurship : An Analysis of Social Relations, Occupational Background, and Use of Contacts During the Establishment Process, *Scandinavian Journal of Management*, 11(1), 1-24.

- Han, M. (2006). Developing Social Capital to Achieve Superior Internationalization: A Conceptual Model, *Journal of International Entrepreneurship*, 4(2), 99-112.
- Hoang, H. & Antoncic, C. B. (2003). Network-Based Research in Entrepreneurship: A Critical Review, *Journal of Business Venturing*, 18(2), 165-187.
- Huan, Z. & Ghauri, P. N. (2010). Internationalizing by Learning: The Case of Chinese High-Tech New Ventures, *International Marketing Review*, 27(2), 223-244.
- Ibarra, H. (1993). Personal Networks of Women and Minorities in Management: A Conceptual Framework, *Academy of Management Review*, 18(1), 56-88.
- Ibeh, K. & Kasem, L. (2011). The Network Perspective and the Internationalization of Small and Medium Sized Software Firms From Syria, *Industrial Marketing Management*, 40(3), 358-367.
- Jenssen, J. I. & Koenig, H. F. (2002). The Effect of Social Networks on Resource Access and Business Start-Ups, *European Planning Studies*, 10(8), 1039-1046.
- Johannisson, B. (1986). Network strategies: Management technology for entrepreneurship and change, *International Small Business Journal*, 5(1), 19-30.
- Johannisson, B. (1988). Business Formation : A Network Approach, *Scandinavian Journal of Management*, 4(3-4), 83-99.
- Johannisson, B. (1996). The Dynamics of Entrepreneurial Networks, In Reynolds P.D., Buley S., Davidsson, W.D., McDougall, P. P. (Eds.), *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Wellesley, M.A.: Babson College.
- Johanson, J. & Mattsson, L. G. (1988). Internationalization in Industrial Systems - A Network Approach, In Hood, N. et Vahlne, J. E. (Eds.), *Strategies in Global Competition*, London: Croom-Helm.
- Kiss, A. N. & Danis, W. M. (2008). Country Institutional Context, Social Networks, and New Venture Internationalization Speed, *European Management Journal*, 26(6), 388-399.
- 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. (2004). Innovation, Organizational Capabilities, and the Born-Global Firm, *Journal of International Business Studies*, 35(2), 124-141.
- Knight, J., Bell, J., McNaughton, R. (2001). The 'Born Global' Phenomenon: A Re-Birth of An Old Concept? Researching New Frontiers, *4th McGill Conference On International Entrepreneurship*. Glasgow.
- Kornai, J. (1992). *The Socialist System: The Political Economy of Communism*, Oxford, England : Clarendon Press.
- Krackhardt, D. (1992). The Strength of Strong Ties: The Importance of Philos in Organizations, in Nitin, N. & Eccles, R. G. (Eds.) *Networks and Organizations: Structure, Form, and Action*, Boston, Ma: Harvard Business School Press.
- Larson, A. & Starr, J. A. (1993). A Network Model of Organization Formation, *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 17(2), 5-15.
- Larson, A. (1992). Network Dyads in Entrepreneurial Settings: A Study of the Governance of Exchange Relationships, *Administrative Science Quarterly*, 37(1), 76-104.
- Lawrence, P. R. & Lorsch, J. W. (1967). Differentiation and Integration in Complex Organizations, *Administrative Science Quarterly*, 12(1), 1-47.
- Lindstrand, A., Melén, S., Nordman, E. R. (2011). Turning Social Capital into Business: A Study of the Internationalization of Biotech SMEs, *International Business Review*, 20(2), 194-212.
- Madsen, H. & Neergaard, H., Ulhøi, J. P. (2008). Factors Influencing the Establishment of Knowledge-Intensive Ventures, *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 14(2), 70-84.
- Madsen, T. K. & Servais, P. (1997). The Internationalization of Born Globals: An Evolutionary Process?, *International Business Review*, 6(6), 561-583.
- Madsen, T. K., Rasmussen, E., Servais, P. (2000). Differences and Similarities Between Born Global and Other Types of Exporters, *Advances in International Marketing*, 10, 247-265.
- Manolova, T. S., Manev, I. M., Gyoshev, B. S. (2010). In Good Company: The Role of Personal and Inter-Firm Networks for New-Venture Internationalization in a Transition Economy, *Journal of World Business*, 45(3), 257-265.
- McAuley, A. (1999). Entrepreneurial Instant Exporters in the Scottish Arts and Crafts Sector, *Journal of International Marketing*, 7(4), p.67-82.
- McDougall, P. P. (1989). International Versus Domestic Entrepreneurship: New Venture Strategic Behavior and Industry Structure, *Journal of Business Venturing*, 4(6), 387-400.
- McDougall, P. P., Shane, S., Oviatt, B. M. (1994). Explaining the Formation of International New Ventures: The Limits of Theories from International Business Research, *Journal of Business Venturing*, 9(6), 469-487.
- Miles, M. B. & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*, Sage Publications Inc.
- Mort, G. S. & Weerawardena, J. (2006). Networking Capability and International Entrepreneurship, *International Marketing Review*, 23(5), 549-572.
- Nelson, G. W. (1989). Factors of Friendship: Relevance of Significant Others to Female Business Owners, *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 13(4), 7-18.

O'Donnell A., Gilmore, A., Cummins, D., Carson, D. (2001). The Network Construct in Entrepreneurship Research: A Review and Critique, *Management Decision*, 39(9), 749-760.

Ojala, A. (2009). Internationalization of Knowledge-Intensive SMEs: The Role of Network Relationships in the Entry to a Psychically Distant Market, *International Business Review*, 18(1), 50-59.

Oviatt, B. M. & McDougall, P. P. (1994). Toward a Theory of International New Ventures, *Journal of International Business Studies*, 25, 45-64.

Oviatt, B. M., McDougall, P. P., Loper, M. (1995). Global Start-Ups: Entrepreneurs on a Worldwide Stage, *The Academy of Management Executive*, 9(2), 30-44.

Parvez, H. (1999). Pakistan at The Threshold of the 21st Century: How to Shape a Better Economic Future?, In *Fourteenth Annual General Meeting and Conference of the Pakistan Society of Development Economists*, 1999 Islamabad, *The Pakistan Development Review*, 85-122.

Peng, M. W. & Heath, P. S. (1996). The Growth of the Firm in Planned Economies in Transition: Institutions, Organizations, and Strategic Choices, *Academy of Management Review*, 21(2), 492-528.

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

Robson, C. (2002). *Real World Research: A Resource for Social Scientists and Practitioner-Researchers*, Blackwell Publishers.

Rowleys, T., Behrens, D., Krackhardt, D. (2000). Redundant Governance Structures: An Analysis of Structural and Relational Embeddedness in the Steel and Semiconductor Industries, *Strategic Management Journal*, 21(3), 369-386.

Schutjens, V. & Stam, E. (2003). The Evolution and Nature of Young Firm Networks: A Longitudinal Perspective, *Small Business Economics*, 21(2), 115-134.

Sharma, D. D. & Blomstermo, A. (2003). The Internationalization Process of Born Globals: A Network View, *International Business Review*, 12(6), 739-753.

Sharma, D. D. & Johanson, N. J. (1987). Technical Consultancy in Internationalisation, *International Marketing Review*, 4(4), 20-29.

Shirokova, G. & McDougall-Covin, P. (2012). The Role of Social Networks and Institutions in the Internationalization of Russian Entrepreneurial Firms: Do they Matter?, *Journal of International Entrepreneurship*, 10(3), 177-199.

Smallbone, D. & Welter, F. (2001). The Distinctiveness of Entrepreneurship in Transition Economies, *Small Business Economics*, 16(4), 249-262.

Starr, J. A. & Macmillan, I. C. (1990). Resource Cooperation via Social Contracting: Resource Acquisition Strategies for New Ventures, *Strategic Management Journal*, 11(4), 79-92.

Tolstoy, D. (2010). Network Development and Knowledge Creation Within the Foreign Market: A Study of International Entrepreneurial Firms, *Entrepreneurship & Regional Development*, 22(5), 379-402.

Uzzi, B. (1997). Social Structure and Competition in Interfirm Networks: The Paradox of Embeddedness, *Administrative Science Quarterly*, 42(1), 35-67.

Varma, S. (2010). The Global Start Ups from Indian it: A Case Study, *Journal of Advanced Research in Management*, 1(1), 45-55.

Vissak, T. (2010). Recommendations for Using the Case Study Method in International Business Research, *The Qualitative Report*, 15(2), 370-388.

Welch, L. S. & Luostarinen, R. (1988). Internationalization: Evolution of a Concept, *Journal of General Management*, 14(2), 34-55.

Witt, P., Schroeter, A., Merz, C. (2008). Entrepreneurial Resource Acquisition Via Personal Networks: An Empirical Study of German Start-Ups, *Service Industries Journal*, 28(7), 953-971.

Yin, R. K. (2003). *Case Study Research: Design and Methods*, Sage Publications.

Zahra, S. A. & George, G. (2002). International Entrepreneurship: The Current Status of the Field and Future Research Agenda, In Hitt, M.A., Ireland, R.D., Camp, S.M., Sexton, D. L. (Eds.), *Strategic Entrepreneurship: Creating a New Mindset*, Oxford: Blackwell Publishers.

Christophe ESTAY

Professeur à l'EM Normandie (France). Il est membre du LIRSA (CNAM, Paris). Principalement dans les disciplines de la Stratégie, de l'Entrepreneuriat et du Leadership, son enseignement est basé sur son expérience professionnelle en tant que consultant et ses projets de recherche récents. En liens étroits avec ses travaux, il a publié des articles dans différentes revues (*Journal of Business Ethics*, *Finance Research Letters*, *Strategic Change*, etc.). Au cours des deux dernières décennies, il a développé un important réseau professionnel et académique dans le monde, en particulier aux USA et en Afrique.

Manzooom AKHTER

Responsable de programme à l'Université de Lahore, au Pakistan. En 2015, après avoir obtenu son doctorat en sciences de la gestion CNAM (France), il a exercé les fonctions d'administrateur et d'enseignant dans différentes universités réputées du Pakistan. Il a effectué des recherches dans le domaine de l'internationalisation précoce des petites entreprises.