

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

MÉMOIRE PRÉSENTÉ À
L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAÎTRISE EN ADMINISTRATION DES AFFAIRES

PAR

JORIS DESMARES-DECAUX

INTERNATIONALISATION RAPIDE ET PRÉCOCE DES PME : ÉTUDE
D'ENTREPRISES MANUFACTURIÈRES QUÉBÉCOISES EXPORTATRICES

MARS 2012

Université du Québec à Trois-Rivières

Service de la bibliothèque

Avertissement

L'auteur de ce mémoire ou de cette thèse a autorisé l'Université du Québec à Trois-Rivières à diffuser, à des fins non lucratives, une copie de son mémoire ou de sa thèse.

Cette diffusion n'entraîne pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits de propriété intellectuelle, incluant le droit d'auteur, sur ce mémoire ou cette thèse. Notamment, la reproduction ou la publication de la totalité ou d'une partie importante de ce mémoire ou de cette thèse requiert son autorisation.

SOMMAIRE

Aujourd’hui, devant la concurrence croissante imposée par la mondialisation, l’internationalisation des activités représente une nécessité pour un grand nombre d’entreprises québécoises. Malgré une littérature abondante sur le phénomène de l’internationalisation des PME et l’émergence de plusieurs théories, des difficultés subsistent dans la compréhension des plus petites d’entre elles, parvenant à s’engager à l’international dès leur création, sans expérience et avec peu de ressources. Ainsi, il semble particulièrement intéressant de mieux connaître cette catégorie d’entreprises, afin de guider le mieux possible leurs dirigeants désireux de s’internationaliser.

Une recension des écrits a permis de mettre en évidence de nombreux facteurs explicatifs de l’internationalisation de ces PME ainsi que leurs différents rôles. L’ensemble de ces éléments est regroupé en quatre catégories que sont l’environnement externe de l’entreprise, le dirigeant, le capital intangible et les stratégies utilisées. Ce travail s’inscrit dans la volonté d’en dégager les principaux facteurs, mais aussi de déterminer les liens existants entre eux afin de mieux comprendre les rouages de l’internationalisation de ces jeunes PME.

Cette recherche exploratoire aborde l’étude de trois entreprises québécoises, leader dans leur domaine, ayant réussi à s’internationaliser dans les premiers mois après leur création en comptant moins de dix salariés.

Les analyses de contenu inter-cas et intra-cas effectuées montrent que parmi

l'ensemble des facteurs relevés, trois sont constants à savoir, le rôle du dirigeant et de l'apport de ses expériences, ses réseaux (capital social) et la capacité de l'entreprise à user de nouvelles technologies disponibles (capital technologique). À cela, les liens établis ont permis de relever un jeu de compensation existant entre plusieurs éléments en cas de faiblesse remarquée d'un ou plusieurs facteurs. Plus précisément, une articulation entre les différents facteurs de l'étude est relevée, de telle sorte qu'un apport limité de l'un des trois facteurs principaux dégagés se voit compenser par d'autres d'importance différente (le capital humain, le capital organisationnel, les stratégies déployées). Les résultats ainsi obtenus permettent de décrire que le processus d'internationalisation de ces PME nouvellement créées résulte d'un ensemble de compensation et d'équilibre entre les facteurs s'effectuant autour de trois principaux à savoir le dirigeant, les réseaux et les nouvelles technologies disponibles. Outre cette articulation observée, les résultats permettent également d'interpréter l'internationalisation précoce des jeunes PME par le principe d'équifinalité, illustrant le processus d'internationalisation comme la conséquence d'une configuration différente des facteurs le composant, mais aussi par la théorie des ressources et la théorie de la contingence.

TABLE DES MATIÈRES

SOMMAIRE	II	
LISTE DES TABLEAUX.....	VIII	
LISTE DES FIGURES	VIII	
LISTE DES ACRONYMES	IX	
REMERCIEMENTS.....	XI	
INTRODUCTION ET PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE	11	
CHAPITRE 1 CONTEXTE GÉNÉRAL.....	17	
1.1.	LA MONDIALISATION: DÉFINITION ET MISE EN CONTEXTE	17
1.1.1.	Les PME face à la mondialisation.....	18
1.1.2.	L'impact de la mondialisation sur les PME : entre contraintes et opportunités.....	20
1.1.3.	La réaction des PME affectées par la mondialisation	22
1.2.	L'INTERNATIONALISATION COMME RÉPONSE À LA MONDIALISATION	25
1.2.1.	Concept de l'internationalisation.....	26
1.2.2.	Les différentes dimensions de l'internationalisation	27
1.2.3.	Le processus d'internationalisation des PME.....	29
1.2.4.	Limites des modèles.....	33
CHAPITRE 2		
LES ENTREPRISES À INTERNATIONALISATION RAPIDE ET PRÉCOCE	35	
2.1.	VERS UNE DEFINITION DE L'INTERNATIONALISATION RAPIDE ET PRECOCE	35
2.1.1	Concept d'« international new venture »	37
2.1.2	Concept des « born global »	39
2.1.3	Concept des « EIRP »	42
2.2.	LES CARACTÉRISTIQUES DES « EIRP »	43
2.2.1.	Une internationalisation rapide et précoce	44
2.2.2.	Des ressources financières et tangibles limitées	45
2.2.3.	Expérience et orientation internationale des dirigeants	46
2.2.4.	Des produits uniques de haute qualité	46
2.2.5.	Utilisation des technologies d'information et de communication (TIC)	47
2.2.6.	Recours à des agents intermédiaires pour la distribution dans les différents marchés.	47
2.3.	LE MODE D'INTERNATIONALISATION ÉTUDIÉ : L'EXPORTATION.....	48
2.4.	INTERNATIONALISATION RAPIDE ET PRÉCOCE : TRAITEMENT PAR AUTEUR/MODÈLE	51
2.4.1.	Modèle d'Oviatt, McDougall et Loper (1995)	51
2.4.2.	Modèle de Madsen et Servais (1997)	52
2.4.3.	Modèle de Andersson et Wictor (2003).....	53
2.4.4.	Modèle de Zucchella, Palamara, et Denicolai (2007).....	54
2.4.5.	Modèle de Rialp <i>et al.</i> (2005).....	55
2.4.6.	Modèle de Oviatt et McDougall (2005)	57
2.4.7.	Modèle de Etemad (2004)	59
2.4.8.	Modèle de McDougall <i>et al.</i> (2003)	60
2.5.	INTERNATIONALISATION RAPIDE ET PRÉCOCE: TRAITEMENT PAR VARIABLE.....	62
2.5.1.	Facteurs liés à l'environnement externe	62
2.5.2.	Facteurs liés au dirigeant	68
2.5.3.	Facteurs liés au capital intangible	72

2.5.4.	Facteurs liés aux stratégies	82
2.6.	SYNTHESE ET QUESTIONS DE RECHERCHE.....	88
2.6.1.	Synthèse.....	88
2.6.2.	Questions spécifiques de recherche	91
CHAPITRE 3 MÉTHODOLOGIE		93
3.1.	TYPE DE RECHERCHE (POSITION)	93
3.1.1.	Recherche qualitative	94
3.1.2.	Recherche descriptive.....	95
3.1.3.	Moyen de collecte de données : étude de cas.....	95
3.2.	CANEVAS DE RECHERCHE	97
3.2.1.	Méthode de collecte	97
3.2.2.	Réalisation d'un guide d'entrevue	98
3.2.3.	Le déroulement des entrevues	98
3.2.4.	La récupération des données.....	99
3.2.5.	Méthode d'analyse	99
3.2.6.	Fiabilité et validité.....	103
3.3.	CHOIX DE L'ÉCHANTILLON	106
3.3.1.	Critères de constitution de l'échantillon.....	107
3.3.2.	Méthode d'échantillonnage.....	108
3.3.3.	Le choix du dirigeant.....	109
CHAPITRE 4 PRÉSENTATION ET ANALYSE DES RÉSULTATS		111
4.1.	ENTREPRISE AERIS	111
4.1.1.	Présentation de l'entreprise et du produit.....	111
4.1.2.	Analyse des données	113
4.1.3.	Importance des différents facteurs dans les exportations de l'entreprise AERIS.....	125
4.1.4.	Liens entre les facteurs de l'entreprise AERIS	127
4.1.5.	Conclusion d'analyse de l'entreprise AERIS.....	129
4.2.	ENTREPRISE MENSURA	129
4.2.1.	Présentation de l'entreprise et du produit.....	129
4.2.2.	Analyse des données	130
4.2.3.	Importance des différents facteurs dans l'internationalisation de l'entreprise MENSURA	139
4.2.4.	Liens entre les facteurs de l'entreprise MENSURA.....	141
4.2.5.	Conclusion d'analyse de l'entreprise MENSURA	142
4.3.	ENTREPRISE VIRIDIS.....	143
4.3.1.	Présentation de l'entreprise et du produit.....	143
4.3.2.	Analyse des données	144
4.3.3.	Importance des différents facteurs dans l'internationalisation de l'entreprise VIRIDIS	153
4.3.4.	Liens entre les facteurs de l'entreprise VIRIDIS.....	154
4.3.5.	Conclusion d'analyse de l'entreprise VIRIDIS	156
4.4.	SYNTHESE DES ANALYSES	156
4.4.1.	Discussion des résultats des entreprises AERIS, MENSURA et VIRIDIS	157
4.4.2.	Difficultés relevées lors de l'internationalisation.....	160
4.4.3.	Importance des facteurs dans l'internationalisation	161
4.4.4.	Liens entre les facteurs	163
4.4.5.	Facteur nouveau : le « made in Canada »	166
4.4.6.	Les EIRP étudiées au travers de l'entrepreneuriat international et la théorie des ressources	166
4.5.	CONCLUSION DES ANALYSES ET RÉPONSES AUX QUESTIONS DE RECHERCHE.....	168

CHAPITRE 5 CONCLUSION DE L'ÉTUDE	171
5.1. CONCLUSION	171
5.2. IMPLICATION MANAGÉRIALE	173
5.3. LIMITES DE LA RECHERCHE	174
5.4. PISTES DE RECHERCHES	175
BIBLIOGRAPHIE	177
ANNEXE A : GUIDE D'ENTREVUE.....	189
ANNEXE B : CONSENTEMENT	193
ANNEXE C : CODE DES CATÉGORIES	195
ANNEXE D : GRILLE DE VÉRIFICATION DE LA FIABILITÉ ET VALIDITÉ DE L'ÉTUDE.....	197
ANNEXE E : IMPORTANCE DES FACTEURS DE L'ENTREPRISE AERIS.	200
ANNEXE F : IMPORTANCE DES FACTEURS DE L'ENTREPRISE MENSURA... 202	
ANNEXE G : IMPORTANCE DES FACTEURS DE L'ENTREPRISE VIRIDIS..... 204	

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Processus d'internationalisation selon le « I-Model »	32
Tableau 2 : Terminologie utilisée pour décrire les entreprises à internationalisation rapide et précoce	37
Tableau 3 : Définition des « born global » repris de Servantie (2007)	40
Tableau 4 : Définition des « born global » repris de Kragh et Myen (2009)	41
Tableau 5 : Variables regroupant l'ensemble des facteurs explicatifs de l'internationalisation des EIRP relevées dans les différentes études	61
Tableau 6: Stimuli d'exportation externes à l'entreprise	65
Tableau 7 : Caractéristiques des entreprises sélectionnées	108
Tableau 8 : Synthèse de l'importance des différents facteurs retenus dans cette étude.	161

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Valeur des échanges commerciaux de biens entre le Canada et la République Populaire de Chine (1990-2006)	22
Figure 2 : Les différentes stratégies à envisager dans un environnement incertain.	24
Figure 3 : Les différentes catégories d'INV	39
Figure 4: Les différents comportements d'internationalisation des EIRP.....	50
Figure 5 : Modèle de recherche issu des travaux de Madsen et Servais (1997).....	53
Figure 6 : Modèle de recherche issu des travaux d'Andersson et Wictor (2003).....	54
Figure 7 : Modèle de recherche issu des travaux de Zucchella <i>et al.</i> (2007).....	55
Figure 8 : Modèle de recherche issu des travaux de Rialp <i>et al.</i> (2005).....	57
Figure 9 : Modèle de recherche issu des travaux d'Oviatt et McDougall (2005).....	59
Figure 10 : Les cinq acteurs composant un « cluster » selon Sölvell et al. (2003).....	66
Figure 11 : Cadre conceptuel de la recherche	91
Figure 12 : Articulation entre les différents facteurs de l'entreprise Aeris.....	128
Figure 13 : Articulation entre les différents facteurs de l'entreprise Mensura	142
Figure 14 : Articulation entre les différents facteurs de l'entreprise Viridis.....	155
Figure 15 : Distribution des entreprises étudiées.....	157

LISTE DES ACRONYMES

BG :	Born global
EIRP :	Entreprise à internationalisation rapide et précoce
FMI:	Fonds monétaire international
GATT:	General agreement on tariffs and trade
IDE :	Investissement direct à l'étranger
INV :	International new venture
OCDE :	Organisation de coopération et de développement économiques
OMC:	Organisation mondiale du commerce
ORPEX :	Organismes régionaux de promotion des exportations
PAI :	Programme d'accords industriels
PIB :	Produit intérieur brut
PME :	Petites et moyennes entreprises
R&D :	Recherche et développement
TIC :	Technologie d'information et de communication

REMERCIEMENTS

Je tiens tout d'abord à remercier très sincèrement ma directrice de recherche, Mme Josée St-Pierre. Votre soutien, disponibilité et vos conseils avisés tout au long de cette étude resteront les principaux arguments de sa réalisation et réussite. Merci infiniment !

Ma reconnaissance se tourne également vers Mr Jean-Louis Perrault, directeur du Master 2 EIPME de l'Université de Rennes 1, pour m'avoir accordé sa confiance et permis d'intégrer ce programme.

Je tiens aussi à exprimer ma gratitude envers mes deux lecteurs. Leurs conseils et recommandations ont été très instructifs pour pouvoir compléter et enrichir ce travail. J'aimerais également souligner l'appui et la solidarité de ma camarade, partenaire « pionnière » du programme et amie, Lucile Defays.

Un grand merci à l'ensemble des membres de l'INRPME et particulièrement à ceux du Laboratoire de recherche sur la performance des entreprises, pour leur bonne humeur, gentillesse et assistance, qui m'ont permis de réaliser ce mémoire dans un cadre de travail idéal.

Mes remerciements vont vers mes parents et mon frère qui ont cru en moi tout au long de cette aventure. Leurs encouragements et soutiens sont aussi les grands facteurs de cette réussite universitaire. Enfin, une douce pensée à ma très chère Anny qui fût une source de motivation sans pareil. Merci à vous !

INTRODUCTION ET PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE

La mondialisation de l'économie et l'ouverture des marchés ont entraîné de nombreuses difficultés pour les PME des pays développés qui sont confrontées à une compétition croissante et de plus en plus féroce, notamment due aux pays émergents comme la Chine, l'Inde ou le Brésil. En même temps, la diminution des barrières douanières ou la suppression de frontières suite à des accords comme l'Aléna ou l'Union européenne a permis une augmentation des opportunités internationales de natures technologique, financière ou commerciale. Ces opportunités sont également plus accessibles pour les PME grâce à différents accords bilatéraux ou multilatéraux entre certains pays, ou encore à des aides apportées par les États. Pour les saisir, les PME doivent toutefois internationaliser leurs activités afin de pouvoir répondre aux exigences d'une concurrence mondialisée.

Traditionnellement, l'internationalisation est décrite comme un processus lent et incrémental par lequel l'entreprise doit passer par des étapes « obligatoires » (Bilkey et Tesar, 1977; Johanson et Vahlne, 1977; J. Johanson et Vahlne, 1990) demandant une certaine disponibilité de ressources tangibles (Penrose, 1959; cité dans Laghzaoui, 2006). Cette approche incrémentale se reflète même dans certaines politiques publiques telles que le révèle un rapport de janvier 2008 sur les PME exportatrices canadiennes qui indique que de nombreux pays membres de l'Organisation de coopération et de développement économique (OCDE) ainsi que la politique canadienne sur l'exportation et le commerce sont fondés sur «la théorie des étapes» (Orser, Spence, Riding, et Carrington, 2008). Cette théorie mentionne que les jeunes entreprises, de petite taille, commencent l'exploitation de leurs activités à l'échelle locale, pour ensuite s'étendre à l'échelle régionale et nationale pour enfin commencer une exploitation internationale par

la saisie d'opportunités (Orser *et al.*, 2008).

Cependant, ces opportunités ne sont pas exclusivement réservées à des PME expérimentées. En effet, on constate de plus en plus que des PME jeunes, inexpérimentées et avec peu de ressources s'installent rapidement après leur création sur des marchés internationaux, qu'ils soient éloignés ou rapprochés de leur territoire. Ces entreprises, œuvrant très tôt après leur création sur la scène internationale, déjouent ainsi certaines théories « traditionnelles » de l'internationalisation. Ainsi, face à l'importance grandissante du phénomène de la mondialisation, l'analyse de l'internationalisation précoce est d'autant plus pertinente.

De nos jours, entre 1 et 2 % des nouvelles entreprises sont internationales dès leur création et 76% des structures créées ont des perspectives d'exportation dans les deux premières années (Veilleux et Ferro, 2010). Ces entreprises dynamiques, appelées "born global" (Rennie, 1993), "international new ventures" (Oviatt et McDougall, 1994), ou encore « entreprises à internationalisation rapide et précoce » (Servantie, 2007), bouleversent également certaines idées reçues faisant de l'obtention d'une taille « critique » l'une des conditions nécessaires pour réussir une stratégie d'internationalisation. Dans une étude sur des PME israéliennes, Hirsch *et al.* (2003, cités dans Orser *et al.*, 2008) mentionnent que, peu importe l'industrie dans laquelle évolue l'entreprise, la main-d'œuvre, l'intensité du capital ou les caractéristiques du produit, la taille minimale requise pour s'engager dans l'exportation est de 20 employés. La taille, qui est un indicateur de ressources disponibles ou accessibles (St-Pierre, 2009), continue d'alimenter le fait que plus celle-ci est importante, plus la probabilité de développer une activité de vente à l'international est élevée (DG Entreprise, 2004; Ceci et Valersteinas, 2006; Roubaud, 2007; cités dans Perrault et St-Pierre, 2009). La théorie des étapes suppose un seuil de taille minimale en dessous duquel il est peu probable

qu'une entreprise s'engage sur les marchés internationaux (Orser *et al.*, 2008) bien qu'il a été démontré que la petite taille n'est pas en soi une barrière à l'internationalisation, mais qu'elle en limite le nombre de marchés (Calof, 1993). Autrement dit, une entreprise de petite taille a aussi la possibilité d'accéder aux marchés étrangers au même titre qu'une plus grande.

Depuis le début des années 1990, de nombreuses recherches se sont penchées sur les facteurs qui poussent de petites entreprises à s'internationaliser. Ces travaux ont permis de dégager divers facteurs tant organisationnels qu'externes à l'entreprise permettant d'expliquer l'émergence de ces nouvelles structures internationales ainsi que leur rapidité et précocité d'internationalisation. Des facteurs externes tels que la saturation des marchés locaux et/ou nationaux (Madsen et Servais, 1997; Veilleux et Ferro, 2010), la libéralisation des marchés internationaux (Etemad, 2004) ou encore les aides apportées par les gouvernements et la pression concurrentielle (Leonidou, Katsikeas, Palihawadana, et Spyropoulou, 2007) influencent et facilitent l'accès de ces jeunes entreprises à la scène internationale. D'autres, internes, comme le rôle du dirigeant et ses diverses expériences, l'appui de ses réseaux personnels, le recours à des nouvelles technologies de communication et de production, mais également les caractéristiques du produit sont autant d'éléments qui expliquent l'engagement international de ces entreprises.

Parmi ces facteurs, l'innovation est considérée comme un moyen ouvrant des opportunités aux marchés étrangers pour ces jeunes structures (Knight et Cavusgil, 2004). L'innovation est présentée comme un facteur de réussite à l'international qui doit être située au centre de toute tentative d'internationalisation (Gueguen, Peyroux, et Torrès, 2008; LeRoy et Torrès, 2001).

Par ailleurs, les PME doivent s'affranchir de nombreux obstacles, à la fois interne et externe afin de s'internationaliser (Orser *et al.*, 2008). Des obstacles internes peuvent se rencontrer tels que le manque de ressources humaines et financières, les connaissances insuffisantes ou des compétences inadéquates en gestion. D'autres externes, vus comme commerciaux, sont notamment imputables aux difficultés à trouver des partenaires, à obtenir des renseignements sur les marchés étrangers, aux procédures et règlements, aux coûts d'exploitation à l'étranger, aux risques de change ou encore aux lois et politiques en vigueur.

À partir des différents éléments que nous venons de décrire, il est intéressant de déterminer comment ces jeunes entreprises, qui surmontent les obstacles de l'internationalisation, qui optent pour des stratégies de développement complexes et consommatrices de ressources telles que l'innovation, parviennent à déjouer les conceptions « traditionnelles » de l'internationalisation. Autrement dit, comment parviennent-elles à se lancer dans les affaires internationales dès leur phase initiale alors qu'elles sont nouvellement créées, inexpérimentées et avec des ressources limitées?

Les multiples études réalisées afin de mieux comprendre le phénomène de l'internationalisation rapide et précoce ont permis de cerner les facteurs expliquant l'arrivée de ces entreprises sur les marchés étrangers. Cependant, peu se sont penchées sur la véritable importance des variables clés et leur rôle effectif dans le processus. En effet, la plupart des travaux se sont généralement contentés de décrire, de comprendre ou encore d'expliquer, de façon générale, l'émergence de ces entreprises internationales (Andersson et Wictor, 2003; Cavusgil, 1994; Knight et Cavusgil, 1996; Oviatt et McDougall, 1994; Rennie, 1993; Wickramasekera et Bamberg, 2003). Certaines abordent spécifiquement le processus d'internationalisation d'entreprises issues des secteurs de la haute technologie (Bell, 1995; Dib, Rocha, et Silva, 2010). D'autres

tentent de relever les caractéristiques de distinction et la conduite particulière de ces firmes, souvent dans un contexte spécifique, en comparaison avec des entreprises domestiques (McDougall, Oviatt, et Shrader, 2003; Moen et Servais, 2002; Oviatt, McDougall, et Loper, 1995; Spence, Orser, et Riding, 2011). L'objectif principal de cette recherche est de parvenir à bien concevoir le processus d'internationalisation des entreprises nées internationales. De façon générale, l'objectif est de mieux comprendre les entreprises qui internationalisent leurs activités afin, notamment, d'aider au développement de programmes et d'activités de soutien qui pourraient être utiles aux dirigeants. De façon plus spécifique, cette étude tentera de fournir des éléments utiles pour permettre d'adapter les aides apportées considérant les limites de « la théorie des étapes » qui ne semble pas convenir à l'ensemble des PME qui s'internationalisent. En effet, la perspective du modèle « étapiste » est reflétée dans les critères d'admissibilité des programmes tels que la taille de l'entreprise et son nombre d'années d'existence (Orser *et al.*, 2008), excluant ainsi de l'accès à l'aide publique certaines entreprises dynamiques.

Cette recherche vise également à apporter des éléments utiles d'un point de vue managérial pour les dirigeants d'entreprise souhaitant étendre leurs activités sur les marchés internationaux. Ainsi, l'objectif secondaire est de permettre d'aider les jeunes entreprises nouvellement créées, afin de savoir si elles ont le potentiel de réussir à internationaliser leurs activités et éventuellement de leur fournir des conseils utiles. Sachant les difficultés à surmonter pour réussir à percer les marchés d'exportation dès la création de l'entreprise, les résultats pourraient peut-être amener plus d'entrepreneurs à considérer l'exportation comme stratégie de développement.

L'originalité de cette recherche s'oriente sur plusieurs axes. Tout d'abord, celui d'aborder l'étude de l'internationalisation rapide et précoce de jeunes PME québécoises

qui, au vu de la recension des écrits effectuée, est quasi inexistante. À ce premier aspect s'ajoute celui d'une recherche basée sur l'importance des facteurs explicatifs et la mise en avant des liens entre eux permettant d'expliquer l'internationalisation des ces jeunes entreprises. Enfin, l'originalité se poursuit en abordant la réussite de l'internationalisation des PME à travers la notion de compensation entre les facteurs.

Dans le chapitre 1 sera abordé le contexte dans lequel œuvrent les PME qui permettra de mieux comprendre les enjeux de l'internationalisation pour les entreprises. Le chapitre 2 décrira plus spécifiquement les entreprises nées internationales à travers une recension de la littérature. Le chapitre 3 décrira la méthodologie utilisée dans le cadre de cette étude. Le chapitre 4 sera consacré à l'analyse des résultats et le chapitre 5 aux conclusions et limites de l'étude où nous proposerons des voies pour des recherches futures.

CHAPITRE 1

CONTEXTE GÉNÉRAL

Dans ce premier chapitre sera présenté le contexte général de l'étude. Celui-ci s'illustre à travers une présentation de l'environnement dans lequel évoluent les PME, à savoir la mondialisation, son impact sur les entreprises et comment les plus touchées d'entre elles peuvent y faire face (1.1). Dans un second temps, nous aborderons plus spécifiquement l'internationalisation des activités comme l'une des réponses à la mondialisation (1.2). Cette section abordera la notion d'internationalisation au sens large du terme (1.2.1), ses différentes dimensions (1.2.2) ainsi que les principales théories permettant de comprendre ce phénomène (1.2.3). Ce premier chapitre se terminera par les principales limites de ces théories ne pouvant expliquer l'internationalisation précoce des jeunes PME (1.2.4).

1.1. LA MONDIALISATION: DÉFINITION ET MISE EN CONTEXTE

La diversité des produits de consommation venant de différents pays est une expression visible de ce qu'est la mondialisation. Selon le fonds monétaire international (FMI), la mondialisation évoque « l'intégration croissante des économies dans le monde entier au moyen de courants d'échanges, de flux financiers, de transferts internationaux de main-d'œuvre ou de connaissances (migrations de travail ou technologiques), de dimensions culturelle, politique et environnementale » (FMI, 2000). Autrement dit, la mondialisation ne se limite pas seulement à la sphère économique comme on peut souvent l'imaginer, mais touche plusieurs dimensions.

Bien que ce phénomène, loin d'être nouveau, a continué de se développer depuis

le 18e siècle (Nummela, 2004), ce n'est vraiment qu'à partir de ces dernières décennies que l'accroissement des échanges internationaux de biens, et à un moindre degré de services, a occasionné des bouleversements majeurs qui ont marqué l'économie mondiale (Crozet et Fontagné, 2011). Cette mondialisation de l'économie qui s'est étendue depuis les règlements négociés du GATT (Lustiger, 1999) s'est amplifiée par l'application et l'élargissement des règles de l'OMC, par le renforcement ou la création de zones de libre-échange, ainsi que par la multiplication des investissements étrangers et des accords de toutes sortes entre des entreprises de plusieurs pays (Julien et Morin, 1996). L'interdépendance croissante entre les économies nationales inclue à la fois les clients, les producteurs, les fournisseurs et les gouvernements de différents pays (Knight, 2000). Le ratio des échanges internationaux de biens et services sur le PIB mondial dépasse aujourd'hui 30 % alors qu'il était inférieur à 13 % dans les années 1970 (Crozet et Fontagné, 2011).

1.1.1. Les PME face à la mondialisation

Selon l'OCDE (OCDE, 2005a), les PME sont reconnues comme une source essentielle de dynamisme, d'innovation et de souplesse dans les pays industrialisés, mais aussi émergents et en développement. Elles représentent entre 95 et 99 % de la population des entreprises (OCDE, 2005a) et entre 60 et 70 % de l'emploi dans la plupart des pays (OCDE, 2000) ce qui illustre leur importance dans différentes économies. Les divers changements entraînés par la mondialisation affectent donc ces dernières et peuvent aussi causer des difficultés. Cet impact n'est cependant pas le même pour toutes les entreprises.

Il serait erroné de mentionner que la mondialisation à travers l'ouverture des marchés engage toutes les entreprises de la même façon. Julien et St-Pierre (2009) dressent une typologie des PME classées en six groupes selon leur degré de sensibilité à

la mondialisation présentée ci-après.

- « Les PME échappant plus ou moins à la mondialisation ». Dans cette catégorie sont intégrées les PME évoluant dans « des créneaux protégés par la distance géographique ou par une demande liée à des besoins de proximité » (Julien et St-Pierre, 2009 p.3). Les auteurs donnent comme exemple des professions tel que coiffeuses, électriciens ou encore plombiers qui ont peu de risques d'être concurrencées par les entreprises étrangères, mais plutôt par d'autres entreprises locales ou régionales.
- « Les PME agissant surtout au niveau local ou régional et de façon passive vis-à-vis de la mondialisation ». Dans cette catégorie de PME se trouvent des entreprises positionnées sur un marché local ou régional achetant elles-mêmes une petite partie de leurs produits sur des marchés étrangers ou par des intermédiaires. Ici sont cités comme exemples les garages de quartiers, agents immobiliers ou fleuristes qui peuvent être concurrencés, selon les auteurs, par des bannières nationales ou internationales entre autres.
- « Les PME achetant fortement sur les marchés globaux ». Ce type de PME sous-entend des entreprises spécialisées qui importent une grande partie de leur produit pour couvrir des besoins locaux et régionaux. La concurrence proviendrait de l'implantation de firmes étrangères œuvrant dans la même activité.
- « Les PME en lien avec des moyennes ou grandes entreprises exportatrices ». Ici sont visées des entreprises qui agissent pour le compte de plus grandes exportatrices, par des prestations de services ou pour produire des pièces pour des produits complexes. Cette catégorie renvoie aux sous-traitants qui peuvent être incités à suivre leurs donneurs d'ordre pour conserver leurs marchés.
- « Les PME faiblement exportatrices ». Cette catégorie recouvre les entreprises

qui « exportent dans un ou deux pays relativement proches géographiquement ou culturellement, et ce, de façon plus ou moins importante » (Julien et St-Pierre, 2009 p.6). Les auteurs mentionnent deux types d'entreprises : celles qui répondent à des commandes extérieures non sollicitées et n'y consacrent pas de ressources particulières et celles qui exportent de façon délibérée afin d'élargir leur marché.

- « Les PME mondiales ». Dans cette catégorie, les auteurs classent les PME œuvrant sur plusieurs marchés étrangers soit à cause de stratégies précises soit de par leurs spécificités. Dans cette catégorie se retrouvent notamment les exportateurs précoce.

Cette typologie permet de mieux distinguer quelles sont les entreprises les plus « concernées » par la mondialisation. Il convient maintenant d'en déterminer l'impact selon les PME effectivement touchées par ce phénomène.

1.1.2. L'impact de la mondialisation sur les PME : entre contraintes et opportunités

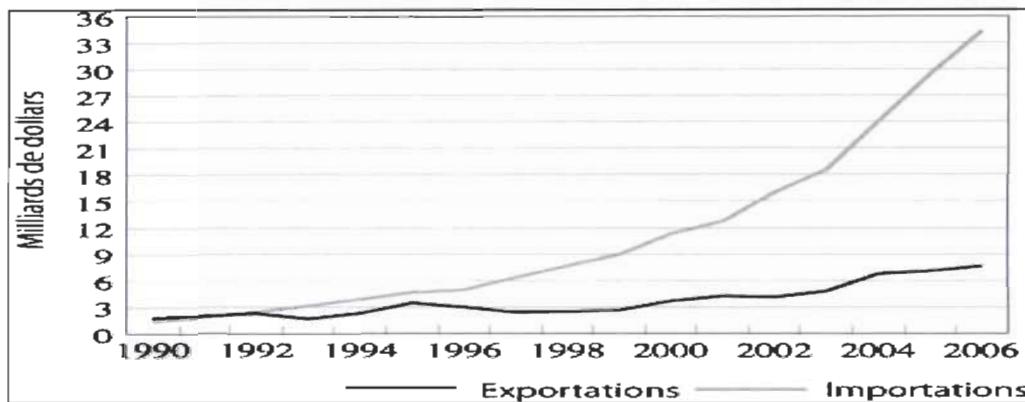
Selon l'OCDE (2004), la mondialisation a deux types d'effets sur les PME. D'une part, elle permet de rendre accessibles de nouvelles opportunités pour tirer parti des possibilités offertes par l'ouverture des marchés. Mais par ailleurs, elle accroît les menaces pour les PME qui ne sont pas en mesure d'affronter la concurrence.

La diminution des barrières douanières et la suppression de certaines frontières (Aléna, Union européenne ou Mercosur) ainsi que l'augmentation d'accords bilatéraux ou multilatéraux, peuvent être une source d'opportunités pour des PME (en particulier celles en perte de vitesse sur leurs marchés locaux, régionaux ou nationaux) afin de

trouver de nouveaux clients ou fournisseurs à l'étranger (Julien et Morin, 1996). Certaines PME profitent de ce phénomène pour acquérir, elles-mêmes ou par l'intermédiaire d'agents, des matières premières ou équipements moins coûteux venant de pays étrangers ou offrir leur produit sur d'autres marchés (Julien et St-Pierre, 2009). Outre les opportunités internationales, la mondialisation peut permettre l'accès à des ressources matérielles ou immatérielles (informations) et à des opportunités technologiques (Julien et Morin, 1996). Ces diverses illustrations font apparaître trois groupes d'opportunités : 1) les opportunités « techniques et technologiques » qui comprennent l'accès à de nouvelles technologies ou à de la main-d'œuvre qualifiée ; 2) les opportunités « d'affaires » par la possibilité d'accroître ses marchés et de trouver de nouveaux clients et/ou fournisseurs ; 3) les opportunités « financières » avec l'accès à des matières premières ou de la main-d'œuvre à moindre coût.

D'un autre côté, une telle ouverture des marchés a pour conséquences une forte augmentation de la concurrence qui impose aux PME d'être proactives (Julien et Morin, 1996; St-Pierre, 2009b; St-Pierre et Perrault, 2009). Citons l'exemple de l'arrivée continue de produits à bas prix en provenance des pays émergents tel que la Chine. Ce pays disposant d'une main-d'œuvre bon marché a provoqué, depuis son intégration à l'OMC en 2001, une forte augmentation de l'offre de produits sur différents marchés. Le Canada, qui n'est pas exempt de ce fait, a vu ses importations augmenter de façon importante depuis 2001 (voir figure 1).

Figure 1 : Valeur des échanges commerciaux de biens entre le Canada et la République Populaire de Chine (1990-2006)



Source : Transports Canada (2006).

L'arrivée de concurrents « agressifs » a permis l'accroissement du nombre de biens et de services sur les marchés. Cette augmentation de l'offre qui a notamment pour effet d'accroître les exigences des clients en matière de produits, prix, de délais et de rapidité de remplacement (St-Pierre, 2009b), confronte également les PME à d'autres problèmes notamment celui de la compétitivité par les coûts. En effet, il semble difficile pour les PME de maintenir leur compétitivité face à des entreprises offrant des produits continuellement renouvelés et novateurs tout en bénéficiant de facteurs de production moins coûteux (St-Pierre et Perrault, 2009). La mondialisation accentue la pression concurrentielle sur les PME et nécessite de leur part d'user de stratégies « fines » afin de maintenir leur compétitivité et indirectement assurer leur survie.

1.1.3. La réaction des PME affectées par la mondialisation

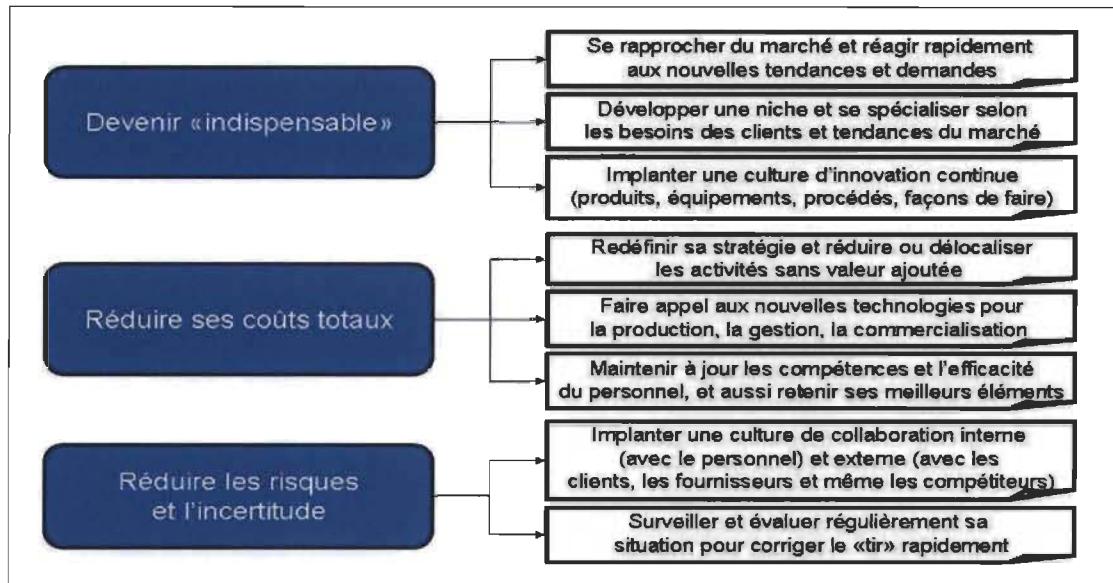
Tel que vu précédemment, les PME peuvent être confrontées, à des degrés divers, à la mondialisation. Il en est de même pour les entreprises situées sur des marchés qui semblaient être protégées du phénomène tel que les marchés de niche

(Nummela, 2004) (les PME « échappant plus ou moins à la mondialisation » ne rentrent pas dans cette catégorie). Ainsi, plusieurs stratégies peuvent être mises en place.

Dans leur étude sur la réaction des PME québécoises manufacturières face à l'influence des pays asiatiques, St-Pierre et Trépanier (2006) dégagent trois grands objectifs stratégiques nécessaires dans un environnement d'affaires incertain, à savoir: devenir indispensable, réduire les coûts totaux et réduire les risques et l'incertitude (voir figure 2). De ces trois piliers découlent plusieurs autres objectifs.

Parmi ces stratégies nous pouvons évoquer la délocalisation partielle ou totale des activités dans des pays à main-d'œuvre bon marché afin de permettre aux entreprises de maintenir une certaine compétitivité par les coûts. Ce type de stratégie, qui passe par un déploiement des activités de production, de montage ou d'assemblage, de distribution et d'innovation de son pays d'origine vers un ou plusieurs pays (El Mouhoub, 2007), doit être entrepris notamment pour la production de grands volumes à faible valeur ajoutée.

Figure 2 : Les différentes stratégies à envisager dans un environnement incertain.



Source : St-Pierre et Trépanier (2006, p.13).

D'autres stratégies peuvent être mises en place comme l'amélioration du système de production avec des techniques modernes qui pourront générer des gains de productivité pour l'entreprise. Selon Julien et Morin (1996), grâce à la baisse des coûts de production, les gains de productivité, qui ont une relation avec la compétitivité prix, traduisent et permettent une plus grande efficacité des entreprises (Julien et Morin, 1996). Ces gains rendent ainsi l'organisation plus flexible (par exemple, traiter plusieurs commandes dans des délais très courts). Toutefois, de telles stratégies ne semblent pas suffisantes pour maintenir un avantage compétitif face à des produits concurrents toujours plus innovants et différenciés (Julien et Morin, 1996; St-Pierre, 2009b).

La mise en place de stratégies telle que l'innovation pour permettre une différenciation est vue comme un élément clé du maintien de la compétitivité des

entreprises dans une économie mondialisée (Chapman, O'Mara, Ronchi, et Corso, 2001). L'innovation qui se réalise souvent sans recherche et développement (R et D) dans les PME et qui est faite de petits changements dans un mouvement non linéaire ou « tourbillonnaire » (Julien, 2005) engendre une certaine flexibilité et une capacité d'apprentissage de l'entreprise (Perrault et St-Pierre, 2008). L'innovation permet de maintenir la compétitivité en apportant un avantage concurrentiel et ainsi d'être profitable sur des marchés étrangers et locaux (Gueguen *et al.*, 2008). Selon Leroy et Torrès (2001), ce recours à l'innovation est ce qui distingue les PME internationales des PME locales. En effet, la forte compétition mondiale nécessite de la part des entreprises d'être proactives et de répondre rapidement aux besoins nouveaux d'une clientèle de plus en plus exigeante, par un produit ou service de qualité toujours plus innovant, avec des coûts faibles, des délais courts et une forte proximité (St-Pierre, 2009b).

Dans ce contexte, les stratégies d'internationalisation semblent être l'une des meilleures réponses des entreprises face à la mondialisation. De telle sorte qu'elles permettent de profiter de certaines opportunités internationales aussi bien « *techniques et technologiques* », « *d'affaires* » ou encore « *financières* » afin d'augmenter leur compétitivité face à de nombreux concurrents. Au vu de ces arguments, l'internationalisation rapide des jeunes PME peut être vue comme une illustration de la mondialisation croissante. Ce phénomène grandissant rend ainsi l'analyse de leur processus d'autant plus pertinente.

1.2. L'INTERNATIONALISATION COMME RÉPONSE À LA MONDIALISATION

Comme vue précédemment avec la typologie de Julien et St-Pierre (2009), la mondialisation n'affecte pas toutes les entreprises et l'internationalisation ne doit pas être vue comme « la solution » ultime résolvant les problèmes des PME face à la

concurrence. La mondialisation qui implique une diminution des barrières douanières, une accélération des opportunités d'affaires et une compétition croissante (Nummela, 2004) nécessite, pour certaines entreprises, de s'intégrer à l'environnement mondial et cela afin de défendre leur marché intérieur contre la concurrence (Industrie Canada, 2003, cité dans St-Pierre et Trépanier, 2006). Cependant, l'expansion internationale de l'entreprise vers de nouveaux marchés l'aide aussi à accroître sa compétitivité (Cavusgil et Zou, 1994).

1.2.1. Concept de l'internationalisation

L'internationalisation des entreprises occupe une grande place dans la littérature où de nombreuses études ont été effectuées pour tenter de comprendre ce phénomène. Parmi elles, celles de Johanson et Vahlne (1990) et de Bilkey et Tesar (1977) où l'internationalisation est vue comme l'engagement croissant de l'entreprise dans des opérations internationales. Cet engagement progressif débute par une consolidation du marché domestique de l'entreprise pour ensuite établir une démarche internationale progressive allant de l'exportation à l'établissement dans le pays étranger. Cette vision progressive de l'internationalisation, qui est également soutenue par Eriksson *et al.* (1997), est vue comme un processus graduel dû à une accumulation des connaissances par l'expérience.

Selon Beamish (1990; cité dans Laghzaoui, 2006), l'internationalisation est un processus par lequel des entreprises, qui se sentent de plus en plus concernées par l'international, établissent et conduisent des transactions avec d'autres pays. Perrault et St-Pierre (2009), quant à eux, envisagent l'internationalisation comme « un phénomène actif, conscient et organisé dans le temps avec des degrés plus ou moins subis et plus ou moins voulus » (p.21). Ces écarts de point de vue pour caractériser l'internationalisation font apparaître un certain manque de consensus sur une définition unique.

Bien que l'internationalisation ne soit pas définie de manière unanime dans la littérature, celle-ci ne doit pas être vue uniquement dans une optique de croissance, de rentabilisation ou de création de valeur ajoutée. En effet, une telle stratégie peut être envisagée dans une optique de réduction des coûts, d'augmentation de la flexibilité ou encore de réduction des risques (St-Pierre et Perrault, 2009). De ce fait, l'internationalisation des PME ne peut se limiter qu'à la simple exportation bien que vue comme le moyen le plus rapide et facile de devenir international (Leonidou *et al.*, 2007). En effet, les entreprises sont affectées de façons différentes par la mondialisation et, de ce fait, n'auront pas toutes les mêmes stratégies d'internationalisation (Julien et St-Pierre, 2009). Certaines PME plus proactives seront plutôt orientées vers les marchés internationaux dans le but d'accroître leur compétitivité ou d'augmenter leur croissance suite à la saisie d'opportunités offertes par la mondialisation. D'autres, plus réactives, œuvreront différemment, et cela, plus dans une perspective de survie. Cette réalité montre qu'il existe plusieurs formes d'internationalisation qui répondent à des stratégies différentes.

1.2.2. Les différentes dimensions de l'internationalisation

Selon qu'elles soient dans une perspective de croissance, de compétitivité ou de survie, les PME internationales sont assujetties à trois « dimensions » différentes (Perrault et St-Pierre, 2009; St-Pierre, 2009b) à savoir l'internationalisation mercantile (1.2.2.1), technologique (1.2.2.2) et organisationnelle (1.2.2.3).

1.2.2.1. L'internationalisation mercantile

L'internationalisation mercantile renvoie plus à une vision « classique » des activités internationales qui, selon les auteurs, se réfère aux flux de marchandises

comme l'exportation, l'importation, la distribution ou encore les investissements directs étrangers (IDE) et la sous-traitance. L'exportation répond plus à des fins de croissance, mais également de réduction des risques du fait d'opérer sur des marchés différents (St-Pierre, 2009b). Cette stratégie semble être privilégiée par les PME grâce à l'engagement limité des ressources qu'elle procure (Arteaga-Ortiz et Fernández-Ortiz, 2008; Leonidou et Katsikeas, 1996). Les autres formes d'internationalisation mercantile que sont l'importation, la sous-traitance ou les IDE, viseraient non seulement à combler les insuffisances du système productif national (tel que la non-disponibilité des matières premières ou des coûts de production trop élevés) (St-Pierre, 2009b) mais également à exploiter des opportunités internationales. Ces dernières stratégies renvoient plus à l'idée de maintenir une certaine compétitivité face à des concurrents bien qu'elles peuvent être utilisées également à des fins de croissance, notamment par l'innovation.

1.2.2.2. L'internationalisation technologique

L'internationalisation technologique renvoie plus à l'idée de faciliter l'intégration de l'entreprise sur le marché mondial en adoptant des équipements technologiques performants afin de répondre à des normes de production internationales ainsi qu'à une production plus flexible et de meilleure qualité (St-Pierre, 2009b; St-Pierre et Perrault, 2009). Le fait de disposer de tels équipements permettant de répondre aux normes de différents marchés peut, par exemple, faciliter l'exécution de commandes. Cette forme d'internationalisation n'est pas toujours volontaire du fait, par exemple, de l'absence de fabricants locaux (St-Pierre, Raymond, Laurin, et Uwizeyemungu, 2011).

1.2.2.3. L'internationalisation organisationnelle

L'internationalisation organisationnelle ne constitue pas une internationalisation au sens strict du terme, mais plutôt une démarche découlant des deux autres dimensions,

en tant qu'activité de soutien (Perrault et St-Pierre, 2008 ; St-Pierre, 2009). Qu'elle soit mercantile ou technologique, l'internationalisation nécessite une nouvelle forme d'organisation de la part de l'entreprise ou de nouvelles pratiques afin de s'adapter à ce contexte et à ses exigences. Modifier les horaires de travail, embaucher du personnel parlant différentes langues, effectuer des formations ou encore créer un service international, sont autant de changements organisationnels nécessaires lors de l'arrivée de l'entreprise sur la scène mondiale.

Ces différentes dimensions de l'internationalisation, bien que non exclusives et ayant leurs propres finalités (St-Pierre et Perrault, 2009), supposent d'être reliées entre elles afin de permettre aux entreprises une meilleure compétitivité sur la scène internationale. De telle sorte, une stratégie d'internationalisation comme l'exportation pourra nécessiter des équipements de production particuliers et impliquera une adaptation de l'organisation.

Il faut préciser que les stratégies d'internationalisation sont le fruit d'une réflexion de la part du dirigeant ou de l'équipe dirigeante dont l'importance n'est plus à souligner au sein de l'entreprise. Une telle stratégie ne pourra être opérée que si le dirigeant en ressent la nécessité (Allali, 2002, 2006) et sera fonction de ses caractéristiques personnelles et orientations stratégiques (Clercq, Sapienza, et Crijns, 2005; Etrillard, 2006) mais aussi du type d'environnement dans lequel évolue l'entreprise.

1.2.3. Le processus d'internationalisation des PME

Le processus d'internationalisation des PME a fait apparaître « un débat » entre

plusieurs courants de pensée et de nombreuses théories ont été avancées pour tenter d'expliquer comment les entreprises parviennent à œuvrer sur les marchés étrangers. Dans cette section seront présentées deux approches « classiques » à savoir l'internationalisation « par étapes » (1.2.3.1) et par « les réseaux » (1.2.3.2). Cette présentation sera ponctuée par leurs principales limites (1.2.3.3).

1.2.3.1. L'internationalisation par « étapes »

L'internationalisation dite « par étapes » est vue comme un processus lent, incrémental et graduel, abordée selon deux modèles: le modèle d'Uppsala et le modèle de l'innovation, appelés respectivement « U-Model » et « I-Model » par Andersen (1993). Le « U-Model » est composé de trois principales contributions à savoir les études de Johanson et Wierdersheim-Paul (1975) et de Johanson et Vahlne (1977). Le « I-Model » ressort de l'étude de Bilkey et Tesar, (1977).

- Le modèle Uppsala ou « U-Model »

Le « U-model », par la contribution de Johanson et Wierdersheim-Paul (1975), envisage l'internationalisation à travers plusieurs étapes essentielles : 1) l'entreprise commence par des exportations irrégulières et opportunes ; 2) elle régularisera ses exportations via des représentants ou agents indépendants ; 3) l'entreprise poursuivrait son internationalisation par l'établissement de filiales ou de succursales à l'étranger pour, enfin, 4) produire directement dans le pays étranger par l'implantation d'unité de production. Dans ce modèle, où l'accumulation des connaissances serait la clé de l'internationalisation, le processus est caractérisé par un engagement graduel croissant à chaque étape et aussi par une meilleure perception du risque de la part de l'entreprise. L'acquisition et l'utilisation des expériences accumulées lors de chaque étape permettent, une fois consolidées, de passer à la suivante (Johanson et Vahlne, 1977).

Un autre aspect important du « U-model » concerne la distance psychologique du pays, c'est-à-dire les différences culturelles, linguistiques, politiques qui influencent la circulation de l'information entre une société et ses marchés (Johanson et Vahlne, 1977; Johanson et Wiedersheim-Paul, 1975). Dans ce modèle, l'entreprise se rapprochera tout d'abord des pays proches psychologiquement puis, l'expérience accumulée au fur et à mesure de sa présence sur la scène internationale lui permettra d'approcher des pays qui en sont plus éloignés (Johanson et Vahlne, 1977). Il convient de préciser que cet aspect peut être vu également comme une réduction du risque international pour l'entreprise au travers des similarités culturelles ou linguistiques.

- Le modèle de l'innovation ou « I-Model »

Le « I-Model », élaboré dans un premier temps par Roger (1962; cité dans Laghzaoui, 2006) puis enrichi par plusieurs auteurs notamment Bilkey et Tesar (1977), diffère du « U-model » sur le fond mais pas sur la forme. En effet, Bilkey et Tesar (1977) font une nuance sur le concept de l'internationalisation qui est plutôt vu comme un processus lié à l'adoption d'une innovation, de sorte que le passage à chaque étape s'inscrit en rupture avec la précédente et est le fruit d'une nouvelle idée de la part de l'entreprise (Gankema *et al.*, 2000; cités dans Laghzaoui, 2006). Ce modèle de l'internationalisation par l'innovation se compose de six étapes (voir tableau 1).

Tableau 1 : Processus d'internationalisation selon le « I-Model »

Stades	Caractéristiques de l'entreprise
Stade 1	N'est pas intéressée par l'export et ne répond même pas à une commande non sollicitée.
Stade 2	Prête à répondre à une commande non sollicitée, mais ne fait aucun effort pour exporter la possibilité de développer une activité d'exportation.
Stade 3	Explore activement la possibilité de développer une activité d'exportation.
Stade 4	Explore sur une base expérimentale vers des marchés proches psychologiquement.
Stade 5	Exportatrice confirmée, elle adapte son niveau d'exportation de manière optimale.
Stade 6	Explore les possibilités de développer une activité d'exportation vers des pays psychologiquement plus distants.

Source : Laghzaoui (2006, p.4).

Le « I-model » reprend ainsi les deux grands aspects fondamentaux du « U-model » à savoir l'implication progressive de l'entreprise dans l'environnement international par le passage d'étapes et la distance psychologique maîtrisée grâce aux connaissances issues de l'expérience sur les marchés étrangers (Khayat, 2004).

1.2.3.2. L'internationalisation par les réseaux

L'approche dite par « les réseaux » (Johanson et Vahlne, 1990) est un prolongement du « U-model » où les auteurs vont mettre en avant l'importance des réseaux pour l'entreprise ainsi que son positionnement dans le processus d'internationalisation. Tout comme celle émise par Johanson et Vahlne (1977), cette approche par les réseaux est également constituée d'étapes. C'est au travers de différentes phases identifiées par Johanson et Mattson (1988, cités dans Khayat, 2004) que l'entreprise développe des relations commerciales avec d'autres pays. La première étape : *la prolongation* qui constitue l'entrée de l'entreprise dans le réseau ; la seconde, *la pénétration* qui implique une position de l'entreprise au sein de ce dernier ; et la troisième *l'intégration* où elle doit coordonner les différents réseaux entre eux. Les liens ainsi créés par l'entreprise avec les autres acteurs du réseau lui permettent d'élargir

progressivement ses contacts au-delà des frontières pour ainsi devenir internationale.

1.2.4. Limites des modèles

Ces théories « pionnières » ont permis d'expliquer l'internationalisation des entreprises, mais, prises isolément, elles fournissent une explication insuffisante de l'internationalisation des PME (Khayat, 2004). En effet, bien qu'elles aient constitué la base de recherche dans de nombreuses études, ces théories ne sont pas exemptes de limites et ont fait l'objet de nombreuses critiques.

Parmi elles, le caractère trop « mécanique » de l'internationalisation par étapes proposé par le U-Model. Selon certains auteurs, ce modèle n'expliquerait pas les raisons ni dans quelles conditions doit s'opérer le passage d'une étape à une autre, c'est-à-dire les facteurs qui entraîneraient l'entreprise à se développer hors de ses frontières (Andersen, 1993; Dalli, 1994; Pantin, 2006).

D'autres critiques portant sur les deux modèles par « étapes » tendent à remettre en cause leur généralisation à l'ensemble des PME (Etrillard, 2004; Khayat, 2004; Laghzaoui, 2006). En effet, l'étude de Johanson et Wiedersheim-Paul (1975), qui porte sur l'internationalisation de quatre grandes entreprises, semble éloignée du caractère spécifique des PME (Julien, 1997; Marchesnay, 1991) qui ne sont pas considérées comme une grande entreprise en miniature (Julien, 2005; Torrès, 1997). Une généralisation considérerait les PME comme plus ou moins identiques alors qu'il existe une « extrême hétérogénéité » entre elles (Julien, 2005).

Enfin, ces modèles n'expliquent pas l'accès aux marchés étrangers des jeunes

entreprises qui parviennent à exporter dans plusieurs pays peu de temps après leur création (Cavusgil, 1994; Moen et Servais, 2002; Oviatt et McDougall, 1994; Rennie, 1993). Ces entités contredisent l'approche par « étapes ». Elles présentent un développement rapide et précoce sur les marchés internationaux sans passer par des phases pouvant s'étendre sur plusieurs décennies (Johanson et Vahlne, 1977, 1990), ni de phase de consolidation de leurs activités dans un environnement local (Servantie, 2008) et parviennent à s'internationaliser avec de faibles ressources financières (entreprise naissante). Ceci fait dire à Cavusgil (1994, p.18) que « l'internationalisation graduelle est morte ».

De plus, ces petites entreprises internationales contredisent également l'idée de l'obtention d'une taille critique pour pouvoir s'internationaliser. Selon Karadeniz et Goçer (2007; cités dans St-Pierre, 2009b), la taille peut agir comme un frein et influencer le processus d'internationalisation des entreprises notamment des plus petites qui choisiront de s'internationaliser par étape contrairement aux plus grandes dotées de ressources diverses. Dans leurs observations portant sur l'étude de ce phénomène, Knight, Madsen et Servais (2004) relèvent que l'âge, la taille et les ressources limitées ne sont plus des obstacles à l'internationalisation des entreprises. Madsen et Servais (1997) notent quant à eux que ces entreprises nouvellement créées ne ciblent pas toujours des marchés proches géographiquement ou psychologiquement contrairement aux modèles « étapistes ».

Le chapitre suivant abordera le phénomène des entreprises s'internationalisant très tôt après leur création. Nous essaierons ainsi de mieux comprendre comment ces petites structures, optant pour des stratégies demandant des ressources importantes (internationalisation et innovation), réussissent à s'intégrer à ce contexte d'incertitude et de risque qu'est l'international (St-Pierre et Perrault, 2009).

CHAPITRE 2

LES ENTREPRISES À INTERNATIONALISATION RAPIDE ET PRÉCOCE

L'objectif de ce chapitre est de mieux comprendre l'émergence des entreprises à internationalisation rapide et précoce. Dans un premier temps seront présentées différentes définitions qui tentent d'illustrer ce nouveau type d'entreprises (2.1) et de dégager leurs caractéristiques communes (2.2). Puis, sera abordé le mode d'internationalisation retenu pour cette étude (2.3). Dans la section suivante seront exposés les principales études issues de la littérature qui tentent d'expliquer l'internationalisation de ces entreprises à l'issu duquel seront dégagés plusieurs facteurs (2.4). Ensuite, un examen approfondi des variables explicatives sera effectué afin d'en déterminer le rôle dans le processus d'internationalisation (2.5). Enfin, ce chapitre se terminera par une synthèse résumant brièvement les deux premiers chapitres et l'orientation spécifique de cette recherche (2.6).

2.1. VERS UNE DEFINITION DE L'INTERNATIONALISATION RAPIDE ET PRECOCE

L'émergence des entreprises à internationalisation rapide et précoce a commencé à être rapportée dans la presse d'affaires vers la fin des années 1980 (Wall Street Journal, 1989 cité dans Cavusgil et Knight, 2009; Mamis, 1989 cité dans Oviatt et McDougall, 1994). Ce phénomène, qui a connu un accroissement spectaculaire au cours des dernières décennies (Knight et Cavusgil, 2004) et ne s'expliquant pas au travers des

théories existantes, a créé de nouvelles voies de recherches qui restent pour l'heure relativement limitées (Oviatt et McDougall, 2005).

L'émergence de ce nouveau type d'entreprise internationale a fait apparaître un grand nombre de termes permettant de les décrire et de les qualifier. On retrouve cependant, une certaine confusion entre les terminologies au vu de leur diversité. Servantie (2007) recense 48 termes ou expressions décrivant les entreprises à internationalisation rapide et précoce dans la lecture de nombreux articles. L'ensemble de ces termes est présenté à titre d'illustration au tableau 2.

Tableau 2 : Terminologie utilisée pour décrire les entreprises à internationalisation rapide et précoce

Nombre de termes	Type de mot clé	Mots clés - Concept étudié	Nombre d'articles
7 termes	Entreprises globales dès leur naissance	Born Global – Born Globals – Born Global Firm – Born Global Firms – Born-global Firm – Born-global Firms – Global Start-Ups	27
9 termes	Entreprises internationales dès leur plus jeune âge	Born International SMEs – Early international commitment – Early Internationalization – Early internationalizing firms – Instant international – International New Ventures – New Venture Internationalisation – New Ventures and International Expansion – Young firms and Internationalization	22
6 termes	Entreprises à caractère entrepreneurial et internationalisation	Entrepreneurial firm – Entrepreneurial firms and rapid internationalisation – Entrepreneurial Instant Exporters – Entrepreneurial new ventures and Internationalization – Entrepreneurship and International Performance – International Entrepreneurship	20
11 termes	PME et nouvelles entreprises des secteurs porteurs et de la Haute Technologie	Emerging High-Technology Company – High Technology Start-Ups – High Technology Start-Ups and early internationalization – New High Potential Ventures – Small Computer software firms – Small High Technology International Start-Ups – Small High-Technology Firms – Small High-Technology Firms and Internationalization – Small software firms – Technology-based new firms – Young High-Technology manufacturing firms	13
8 termes	Comportement d'internationalisation	Born-again Global – International Growth – International Ventures – Internationalisation rapide et précoce – Internationalization – Rapid internationalisation – Speed of market penetration – Time and Internationalisation	8
7 termes	PME et Internationalisation	Knowledge-intensive SMEs – Micro-exporters – Micro multinationals – Small Firm Internationalisation – Small international firms – SME and Globalization – SME and Internationalization	20
48 termes			100 articles

Source : Servantie (2007, p.14).

Considérant les objectifs de notre travail, les sections suivantes se limiteront à l'examen plus en détail des trois termes relevés dans la littérature à savoir les « international new venture » (2.1.1), les « born global » (2.1.2) et « d'entreprise à internationalisation rapide et précoce » (2.1.3).

2.1.1 Concept d'« international new venture »

Le concept des « international new venture » (INV) a été introduit en 1994 par

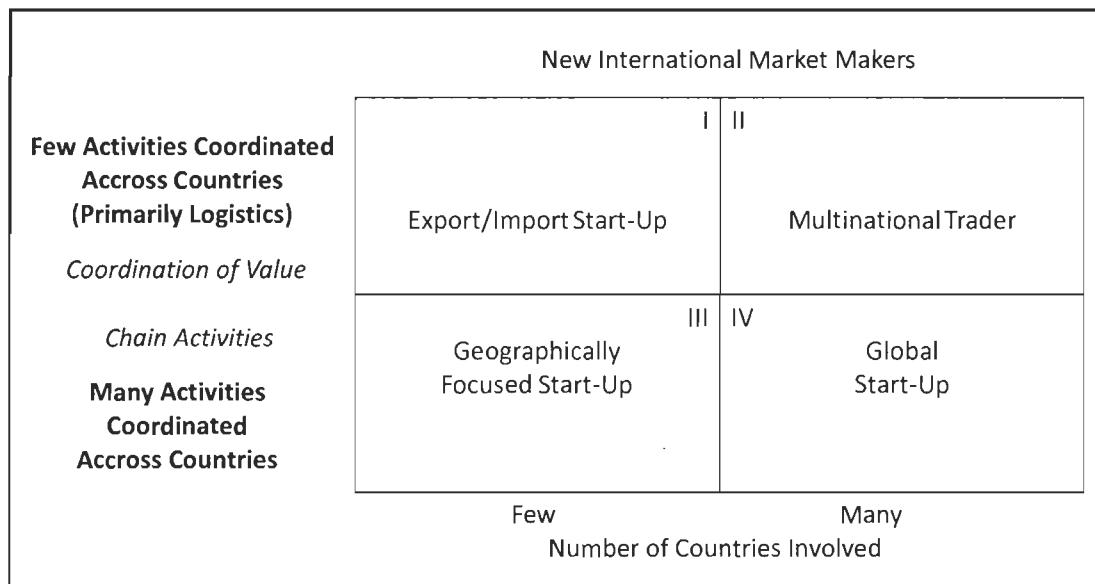
Oviatt et McDougall dont la définition est la suivante :

« We define an international new venture as a business organization that, from inception, seeks to derive significant competitive advantage from the use of resources and the scale of outputs in multiple countries. The distinguishing feature of these start-ups is that their origins are international, as demonstrated by observable and significant commitments of resources (e.g., material, people, financing, time) in more than one nation » (Oviatt et McDougall, 1994, p. 49).

Cette définition présente les INV comme des entreprises ayant de véritables stratégies internationales dès leur création ce qui illustre bien les limites de certains modèles d'internationalisation vus dans le chapitre précédent. Oviatt et McDougall (1994) soulignent également que l'un des facteurs permettant de définir les INV est l'âge de l'entreprise quand celle-ci s'internationalise et non sa taille. En 1997, ces mêmes auteurs suggèrent une nouvelle définition des INV comme « a firm that makes observable foreign commitments (e.g., sales efforts, investments) within a conventionally accepted short period after formation (...) the first six years appears to be a crucial period... » (Oviatt et McDougall, 1997, p. 92).

Oviatt et McDougall (1994) distinguent quatre types d'INV (figure 3) selon le degré de leur activité internationale, le nombre de pays impliqués et leur position dans la chaîne de valeur. Ces dernières sont : les « Export/Import Start-Up » (I) et « Multinational Trader » (II) regroupées sous « New international Market Makers », « Geographically Focused Start-Up » (III) et les « Global Start-up » (IV). Les « Global Start-Up » qui, selon la définition d'Oviatt et McDougall, sont des INV ayant des activités dans plusieurs pays et qui peuvent être assimilées au concept des « born global » (Oviatt et McDougall, 2005) décrit dans la section suivante.

Figure 3 : Les différentes catégories d'INV



Source : Oviatt et McDougall (1994, p.59).

2.1.2 Concept des « born global »

La terminologie « born global » fait apparaître quant à elle plus d'ambiguïté. Le terme « born global » (BG) a été introduit par Rennie (1993), suite à l'observation de 310 entreprises australiennes exportatrices. Dans cette étude, Rennie distingue deux types de firmes: les entreprises exportant depuis plus de 27 ans réalisant entre 15 et 20 % de leurs ventes à l'étranger et des entreprises BG réalisant 76 % de leurs ventes hors des frontières au bout de 2 ans d'existence. Cependant, cet article ne donne aucune définition de ce nouveau type d'entreprise. Depuis, de nombreux chercheurs se sont penchés sur l'étude des BG en apportant de nouvelles définitions rendant ainsi le concept de plus en plus flou.

Les tableaux 3 et 4 repris des travaux de Servantie (2007) et de Kragh et Myen

(2009) illustrent cette ambiguïté.

Tableau 3 : Définition des « born global » repris de Servantie (2007)

Auteurs (Support de Publication)	Année	Limite de temps	Niveau de vente	Intégration de l'internationalisation dans la chaîne de valeur
Rennie, M. (McKinsey Quarterly)	1993	2 ans	76 % et plus	Ventes à l'international
Cavusgil, T. (Marketing News)	1994	2 ans	Très élevé	Ventes à l'international
Knight, G. et Cavusgil, T. (Advances in international marketing)	1996	Dès les premiers jours	Ne dit pas	Opère à l'international secteur de la haute technologie
Madsen, T. <i>et al.</i> (Advances in international marketing)	2002	3 ans	25 % et plus	Ventes à l'international
Andersson et Wictor (Journal of International Entrepreneurship)	2003	3 ans	25 % et plus	Développer un avantage compétitif significatif de l'utilisation de ressources et de la vente de ses produits
Knight, G. et Cavusgil, T. (Journal of International Business Studies)	2004	Dès sa création ou presque	Ne dit pas	Utilisation de ressources basées sur la connaissance jusqu'à la vente de produits dans plusieurs pays

Source : Servantie (2007, p.10)

Au travers des tableaux 3 et 4, on remarque une certaine hétérogénéité dans les définitions proposées par les différents auteurs pour traiter du phénomène des BG. Cette divergence semble s'exprimer sur trois points principaux: À quel moment une entreprise est-elle considérée comme BG ? À partir de quel niveau de ventes à l'étranger? Dans combien de pays exactement ?

Tableau 4 : Définition des « born global » repris de Kragh et Myen (2009)

Authors	Characteristics	Definition
Rennie, McKinsey study (1993)	Two types of firms in Australia: 1) Traditional Exporter 2) Born Global -began export on avg. 2 years from foundation and achieved 76% of total sales through exports	Not offered
Oviatt et McDougall (1994)	Four types of International New Ventures: 1) Export/Import start-up 2) Multinational Trader 3) Geographically focused start-up 4) Global start-up	A business organization that, from inception, seeks to derive significant competitive advantage from the use of resources and the scale of outputs in multiple countries. The distinguishing feature of these start-ups is that their origins are international, as demonstrated by observable and significant commitments of resources (e.g., material, people, financing, time) in more than one nation
Knight et Cavusgil (1996)	Small, usually technology-oriented companies that export one or several products within 2 years of their establishment and tend to export at least 25% of their production. Management views the world as its marketplace. Suggests an operational way of identifying Bgs.	Not offered, instead six factors giving rise to the emergence of Born Global firms are presented
Knight (1997) <i>Dissertation unobtainable but</i> Andersson et Wictor (2003) mention his definition		Firms established after 1976, with foreign sales accounting for 25% or more, after having started export activities within three years of their inception.
Madsen et Servais (1997)	7 Propositions to the emergence of Born Globals and a research model for future research: a) Founder, b) Organisation, c) Environment the above all have an effect on Born Globals propensity and further development	Not offered
Andersson et Wictor (2003)	Four factors important for an understanding of the firm's behaviour: a) Globalisation b) Entrepreneurs c) Networks d) Industry	A Born Global is a company that has achieved a foreign sales volume of at least 25% within 3 years of its inception and that seeks to derive significant competitive advantage from the use of resources and the sales of outputs in multiple countries
Harveston et Wakkee (2003)	Mentions a 3 country minimum extension to the 3 years from inception cut-off definition used by earlier authors. And introduced 4 main elements on how to operationalize Born Global definitions	We define born global firms as those that from inception seek to recognise and exploit opportunities by combining resources from and selling outputs in multiple regions around the world
Gabrielsson et al. (2008)	Three phase model to the progress of a Born Global: 1) Introductory, 2) Growth, 3) Resource accumulation	A Born Global should not be defined in a mechanistic way, as this can vary from one setting to another depending on home market potential, product and export receptivity.

Source : Kragh et Myen (2009, pp. 32-33)

La définition de Knight (1997) indiquée dans le tableau 4 a cependant été reprise par plusieurs auteurs. Ces derniers semblent accepter le fait que l'internationalisation doit se faire dans les trois années après la création avec une réalisation de 25 % des ventes à l'étranger. Malgré cela, la diversité des définitions issues des tableaux 3 et 4 montre que le concept BG n'est pas complètement muri et maîtrisé et que les différents auteurs ne sont pas parvenus à une définition claire et précise.

2.1.3 Concept des « EIRP »

L'examen des différentes définitions des entreprises BG et les écarts qu'on y trouve pour certaines d'entre elles créent un flou réel lorsque le concept est abordé. Le concept d'INV semble plus large. Il ne se limite pas à un degré de vente à l'international, mais se définit par des liens avec l'étranger, sur une période plus longue (6 ans) comme le mentionnent Oviatt et McDougall (1997) et ne semble pas limité à un nombre de pays. Cependant, sa longue durée peut mener à une réflexion à savoir si une entreprise qui s'internationalise dans un délai de 6 ans peut être considérée comme une entreprise « née internationale ».

Ainsi au vu de cette diversité de terminologies et de certaines divergences entre elles (délai, proportion de ventes à l'étranger, nombre de pays minimum, etc.), nous privilégierons pour ce mémoire le terme « entreprise à internationalisation rapide et précoce » (EIRP) mis en avant par Servantie (2007) pour décrire ce type d'entreprise internationale. Les EIRP sont définies par cet auteur comme des « entreprises dont on peut observer plus tôt que d'ordinaire une capacité à développer et coordonner des liens réguliers avec l'étranger (par exemple, effort de ventes, investissements) » (Servantie, 2007, p. 18). Cette définition reprend en partie celle d'Oviatt et McDougall (1997), mais n'inclut pas de palier concernant l'âge de l'organisation ni de seuil pour les ventes à l'étranger.

Bien que l'émergence de ce type d'entreprise ait fait apparaître des terminologies et définitions différentes dans la littérature (Servantie, 2007), il en demeure que toutes semblent expliquer plus ou moins un même phénomène, celui d'entreprises qui parviennent à s'internationaliser rapidement, dès leur création ou peu de temps après. Aussi il est important d'en connaître les caractéristiques principales afin de mieux les étudier.

2.2. LES CARACTÉRISTIQUES DES « EIRP »

Les études réalisées sur ces jeunes entreprises internationales ont mis en évidence certaines caractéristiques¹. Parmi elles, la dimension temporelle de l'internationalisation qui constitue la première particularité de ces entreprises (2.2.1). À celle-ci, nous retiendrons les caractéristiques mises en avant par Cavusgil et Knight² (2009) contribuant à la compréhension du phénomène. Cinq particularités, décrites dans les sections suivantes, viennent s'ajouter à la première évoquée à savoir :

- i. des ressources financières et tangibles limitées (2.2.2) ;
- ii. une expérience et une orientation internationale des dirigeants (2.2.3) ;
- iii. des stratégies de différenciation et des produits de haute qualité (2.2.4) ;
- iv. l'utilisation de technologies de communication et d'information (2.2.5) ;
- v. de façon générale, le recours à des agents intermédiaires pour la distribution dans les différents marchés (2.2.6).

Bien que certaines de ces caractéristiques se rapprochent de celles des PME internationales en général, « l'internationalisation rapide et précoce » et « l'expérience et

¹ Il convient de noter que l'ensemble des caractéristiques évoquées dans la section 2.2 renvoie également aux entreprises à internationalisation rapide et précoce au sens large (comprenant aussi les INV et BG).

² Dans leur ouvrage, Cavusgil et Knight (2009) utilisent le terme born global en reprenant la définition de Oviatt et McDougall (1994).

l'orientation internationale des dirigeants » semblent plus ciblées à la spécificité des EIRP.

2.2.1. Une internationalisation rapide et précoce

La précocité est définie, selon le dictionnaire Larousse (2011), comme ce qui se produit avant le temps normal ou habituel. Dans le cas des EIRP, elle se rapporterait à la période de temps qui s'écoule entre la création et l'internationalisation de leurs activités.

Comme vue précédemment, la durée entre la création de l'entreprise et son internationalisation est très variable selon les définitions relevées dans la littérature. L'accès aux marchés étrangers peut se produire dès la création de l'entreprise ou peu de temps après (Knight et Cavusgil, 2004; Oviatt et McDougall, 1994), dans les deux ans (Cavusgil, 1994; Rennie, 1993), les trois ans (Knight, 1997; repris du tableau 4) ou une période de six ans (Oviatt et McDougall, 1997). Comparativement au modèle d'Uppsala de Johanson et Vahlne (1977), ces durées peuvent être considérées relativement plus courtes et permettre ainsi d'évoquer une certaine précocité et rapidité d'internationalisation. Knight et Cavusgil (2004) mentionnent que le jeune âge et la petite taille des EIRP leur confèrent un certain degré de flexibilité et d'agilité qui pourrait les aider à réussir à l'étranger.

Toutefois, certaines entreprises parviennent à s'internationaliser de façon rapide, mais longtemps après leur création. C'est le cas des entreprises « born-again global » qui sont parvenues à consolider leur marché domestique et à s'internationaliser aussi rapidement que les EIRP (Bell, McNaughton, et Young, 2001). Ce type d'entreprise, bien qu'ayant une phase rapide d'internationalisation, ne peut être considérée comme EIRP du fait de cette consolidation du marché domestique.

2.2.2. Des ressources financières et tangibles limitées

Étant donné leur jeune âge, les EIRP tendent à être relativement de petites entreprises qui disposent de plus faibles ressources financières, humaines et tangibles que les plus grandes (Cavusgil et Knight, 2009; Hartsfield, Johansen, et Knight, 2008; Knight et Cavusgil, 2004, 2005). Beaucoup de dirigeants investissent leur propre argent mais peuvent aussi faire appel à leur famille ou amis pour constituer un capital financier suffisant pour démarrer.

En raison de leur petite taille, les EIRP et aussi dans une dimension plus large les PME, sont relativement fragiles. Cette fragilité peut se retrouver dans un accès difficile au crédit, l'expansion sur de nouveaux marchés notamment étrangers ou encore les capacités marketing et publicitaires de l'entreprise (Weinrauch, Mann, Robinson, et Pharr, 1991).

Cette difficulté d'accès au crédit est notamment liée aussi au caractère innovant de ces entreprises. Bien que le financement des entreprises « traditionnelles », c'est-à-dire présentant un degré d'innovation moindre comparé aux EIRP, soit en général moins problématique dans les pays de l'OCDE, l'accès au crédit pour les entreprises innovantes est plus contraignant parce qu'elles ne rentrent pas dans le système de financement des « traditionnelles » (OCDE, 2007). En effet les EIRP, caractérisées comme des entreprises innovantes (Knight et Cavusgil, 2004), connaissent des difficultés pour emprunter étant donné qu'elles ne présentent pas de garanties suffisantes, alors qu'elles offrent des perspectives de rentabilité. Elles présentent aussi un risque de perte substantiel et n'ont pas un historique d'affaires pouvant permettre de juger de leurs capacités de gestion, ce qui peut entraîner, entre autres, un coût de crédit trop élevé (OCDE, 2007).

2.2.3. Expérience et orientation internationale des dirigeants

Plusieurs auteurs mentionnent que l'émergence des EIRP est due à l'expérience et à la vision internationale du ou des dirigeants (Andersson et Wictor, 2003; Madsen et Servais, 1997; Oviatt et McDougall, 1994; Oviatt et McDougall, 1997). Les dirigeants des EIRP sont caractérisés comme ayant une forte connaissance du marché dans lequel évolue l'entreprise ainsi que dans les produits ou services proposés (Madsen et Servais, 1997), auquel s'ajoute une forte orientation entrepreneuriale internationale et une expérience significative à l'étranger (Weerawardena, Mort, Liesch et Knight, 2007). Cette orientation internationale reflète une certaine pro-activité dans la recherche des marchés internationaux (Cavusgil et Knight, 2009).

2.2.4. Des produits uniques de haute qualité

Les EIRP doivent, pour se distinguer rapidement sur les marchés étrangers, opter pour des stratégies de différenciation. De telles stratégies impliquent notamment une fidélisation de la clientèle par le développement d'un produit distinct ou unique (Cavusgil, 1994; Knight et Cavusgil, 2004; Knight et al., 2004) qui sous-entend un certain caractère innovateur (Knight et Cavusgil, 2004; Orser *et al.*, 2006). Les stratégies de spécialisation et de niche des EIRP (Cavusgil et Knight, 2009 ; Knight et Cavusgil, 2004) leurs semblent particulièrement adaptées au vu de leurs ressources limitées.

La haute qualité reflète, quant à elle, une caractéristique importante du produit ou des services, mais aussi les exigences des marchés spécialisés. Cette qualité fait en sorte de respecter ou dépasser les attentes des clients de par sa fonctionnalité ou sa performance (Knight *et al.*, 2004; Knight et Cavusgil, 2004).

2.2.5. Utilisation des technologies d'information et de communication (TIC)

L'utilisation de nouvelles technologies semble particulièrement utile aux EIRP parce qu'elles permettent un accès facile à l'information (Cavusgil, 1994) ainsi qu'un traitement efficace pour obtenir des renseignements sur les marchés ou les concurrents. Ces technologies offrent aussi la possibilité de communications à moindre coût (Cavusgil et Knight, 2009; Knight et Cavusgil, 2005; Madsen et Servais, 1997) qui, pour ces entreprises aux capacités financières limitées, semblent relativement importantes. C'est notamment le cas pour les communications internationales qui peuvent représenter des coûts substantiels.

Les nombreux avantages que présentent ces technologies d'information et de communication peuvent se ressentir dans l'établissement de nouvelles collaborations, le maintien et le suivi des relations clients ou encore permettre d'offrir un temps de réaction court et efficace que ce soit avec des employés ou des partenaires éloignés.

2.2.6. Recours à des agents intermédiaires pour la distribution dans les différents marchés

Les faibles ressources des EIRP ne permettent pas d'envisager des stratégies d'internationalisation onéreuses. Aussi, beaucoup de ces entreprises internationalisent leur activité par l'exportation directe ou indirecte, qui reste le moyen le plus simple, rapide et le moins coûteux pour devenir « international » (Arteaga-Ortiz et Fernández-Ortiz, 2008; Leonidou et Katsikeas, 1996; Leonidou *et al.*, 2007). Comme les EIRP peuvent avoir une présence dans plusieurs pays, elles auront besoin d'utiliser différentes chaînes de distribution (McDougall *et al.*, 2003). Elles peuvent ainsi compter sur des intermédiaires efficaces comme des compagnies internationales spécialisées dans le transport (Cavusgil et Knight, 2009) ou s'appuyer sur les chaînes de distribution d'autres

entreprises, grâce à des partenariats ou co-entreprises pour faciliter leur distribution (Madsen et Servais, 1997). Par ailleurs, Melén et Nordman (2009) parviennent à établir que certaines EIRP arrivent à s'internationaliser directement avec un degré d'engagement supérieur à celui de la simple exportation directe ou indirecte. De leur étude ressortent trois modes d'internationalisation pouvant être privilégiés par les EIRP : l'exportation directe ou par l'intermédiaire d'agents (indirecte), la création de co-entreprise par des stratégies d'alliance ou la création directe de filiale à l'étranger.

Dans les deux dernières parties, nous avons pu montrer que l'internationalisation rapide et précoce comprenait de nombreux termes pouvant mener à une certaine confusion. La définition des EIRP et l'observation de leurs caractéristiques illustrent que ces entreprises possèdent des particularités permettant de les différencier de certaines autres structures internationales.

Jusqu'à présent la littérature abordée traitait l'internationalisation sous une forme assez générale. La section suivante ciblera le type d'internationalisation retenu dans cette étude.

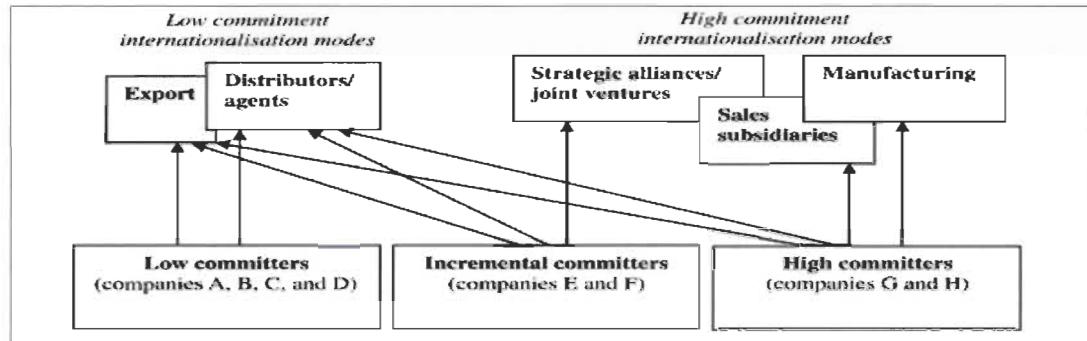
2.3. LE MODE D'INTERNATIONALISATION ÉTUDIÉ : L'EXPORTATION

Comme vu plus tôt, certaines EIRP parviennent à s'internationaliser rapidement dans plusieurs pays. Bien que leur processus d'internationalisation soit commun (rapidité et précocité) il n'en reste pas moins que leur mode d'internationalisation est différent. En se référant aux modèles traditionnels tels que celui d'Uppsala, les entreprises s'internationalisent par étapes en commençant par de l'export via un agent, puis, et en

dernier lieu par une implantation dans le pays. Pour les EIRP, le mode d'entrée sur un marché étranger s'effectue selon leurs choix stratégiques qui peuvent être en total contradiction avec les conceptions traditionnelles de l'internationalisation (Andersson et Wictor, 2003). Le choix du mode d'implantation sur le marché étranger est une décision stratégique influencée en premier lieu par l'entrepreneur (Crick et Jones, 2000), mais également par les connaissances des membres de l'entreprise et celles issues des différents réseaux (Sharma et Blomstermo, 2003). Les stratégies poursuivies par les EIRP pour pénétrer un marché peuvent s'opérer de différentes manières notamment selon les besoins de ce dernier, mais aussi ceux des clients (Sharma et Blomstermo, 2003).

Melén et Nordman (2009) mettent en avant trois comportements différents d'internationalisation chez les EIRP (voir figure 4). Les « low committers » qui ne se limitent qu'à l'exportation directe ou à des agents de distribution comme mode d'internationalisation. Les EIRP « incremental committers » qui débutent par de l'exportation directe (low commitment), mais contrairement aux entreprises précédentes, changent de mode d'internationalisation en établissant des partenariats ou créent des co-entreprises. Enfin les EIRP « high committers » qui s'engagent directement avec la création de filiales par exemple.

Figure 4: Les différents comportements d'internationalisation des EIRP



Source : Melén et Nordman (2009, p. 252).

Dans le cadre de cette étude seront traitées les entreprises de la première catégorie, c'est-à-dire les EIRP exportatrices (directes et indirectes), plutôt que les autres modes proposés dans la figure 4 (joint ventures, sales subsidiaries, manufacturing). Nous justifions ce mode d'internationalisation par le fait qu'il correspond plus aux caractéristiques des EIRP par la sécurité qu'il procure et l'engagement limité des ressources (Arteaga-Ortiz et Fernández-Ortiz, 2008; Leonidou et Katsikeas, 1996) ainsi que la flexibilité des actions managériales (Leonidou *et al.*, 2007).

La partie suivante mènera à un traitement de plusieurs modèles relevés dans une littérature abondante expliquant l'internationalisation des EIRP. Cette démarche permettra une identification des principaux facteurs explicatifs nécessaires à une meilleure compréhension de l'exportation rapide et précoce. Ces principaux facteurs explicatifs seront quant à eux décris dans la section 2.5.

2.4. INTERNATIONALISATION RAPIDE ET PRÉCOCE : TRAITEMENT PAR AUTEUR/MODÈLE

Il est important de connaître les déclencheurs de l'internationalisation des EIRP afin de mieux saisir ce phénomène. Leurs caractéristiques, vues précédemment, permettent de pressentir les raisons de leur internationalisation, mais sont insuffisantes pour réellement comprendre les EIRP. Depuis le début des années 1990 et l'émergence de ce nouveau type d'entreprises internationales, de nombreux chercheurs se sont penchés sur les facteurs qui tendent à faciliter leur internationalisation pour en ressortir des modèles explicatifs. La description des modèles dans les sections suivantes permettra de faire ressortir les principaux facteurs explicatifs de l'internationalisation des EIRP. À l'issue de ces sections, un tableau récapitulatif de l'ensemble des facteurs relevés dans les modèles sera présenté.

2.4.1. Modèle d'Oviatt, McDougall et Loper (1995)

Cette étude exploratoire d'Oviatt *et al.* (1995) a pour objectif la détermination des facteurs qui semblent conduire à la création et l'internationalisation des « global start-up ». La collecte de données qualitative a été réalisée auprès de douze entreprises internationales américaines et européennes. Ces dernières sont issues de différents secteurs industriels et ont internationalisé leurs activités dès la création ou peu de temps après. De leurs observations, les auteurs ont identifié plusieurs caractéristiques permettant la réussite de leur internationalisation. La vision « globale » du marché par l'entrepreneur-dirigeant est considérée comme un élément fondamental de l'internationalisation rapide de l'entreprise. Une telle conception du marché facilite les possibilités d'affaires avec plusieurs pays ou d'autres cultures (Oviatt *et al.*, 1995). Les différences culturelles sont quant à elles contournées par l'expérience internationale du dirigeant ou de l'équipe dirigeante qui est appuyée par la pratique d'une ou de plusieurs langues étrangères nécessaires pour pallier aux difficultés de communication (Oviatt *et al.*, 1995).

al., 1995). Ces auteurs mettent également en avant l'importance des réseaux internationaux nécessaires à l'entreprise pour construire l'essentiel de ses relations d'affaires au vu de ses faibles ressources.

Au-delà de cet aspect vital que sont les réseaux, l'utilisation de nouvelles technologies ou techniques marketing semble nécessaire pour permettre de proposer un produit ou service unique sur le marché (Oviatt *et al.*, 1995). L'étude montre aussi que la valorisation des ressources intangibles uniques et les stratégies d'innovation continue constituent des avantages compétitifs pour l'entreprise qui permettent de se distinguer des concurrents et donc de favoriser leur internationalisation (Oviatt *et al.*, 1995). À l'inverse, les auteurs ajoutent que l'absence d'un réseau « solide », d'atouts uniques intangibles et une faible utilisation des technologies sont les principales raisons d'échec d'une entreprise sur la scène internationale.

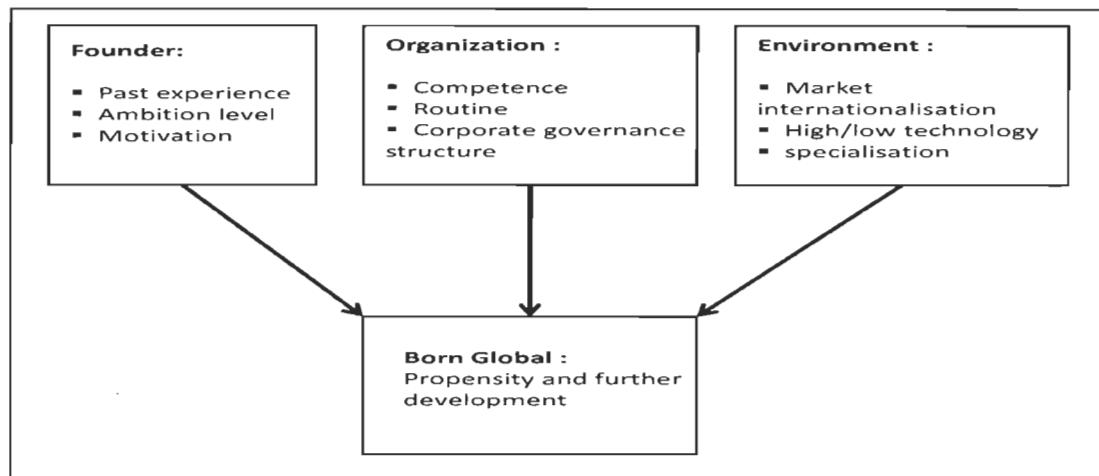
2.4.2. Modèle de Madsen et Servais (1997)

Dans leur article Madsen et Servais (1997) proposent une conceptualisation de l'internationalisation rapide et précoce des entreprises, ainsi qu'un ensemble de sept propositions permettant une meilleure compréhension sur l'émergence des EIRP. Selon Madsen et Servais (1997), l'émergence des EIRP serait due à la petite taille du marché domestique qui ne permettait pas de répondre aux objectifs des entreprises. Ces mêmes auteurs mentionnent que la localisation géographique, l'appui des compétences émanant d'autres entreprises issues d'un réseau, l'importance de l'innovation et de la R&D seraient des facteurs explicatifs du développement des EIRP.

À partir de leurs propositions, Madsen et Servais suggèrent un cadre de recherche permettant d'expliquer le développement des EIRP (figure 5) à travers trois

facteurs principaux : le fondateur de l'entreprise, l'organisation et l'environnement dans lequel elle évolue.

Figure 5 : Modèle de recherche issu des travaux de Madsen et Servais (1997)

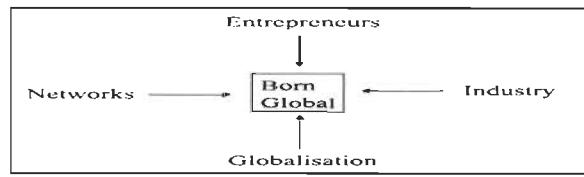


Source: Madsen et Servais (1997, p. 581).

2.4.3. Modèle de Andersson et Wictor (2003)

L'objectif de l'article proposé par Andersson et Wictor (2003) est de déterminer les facteurs importants et explicatifs de l'internationalisation des nouvelles entreprises. L'étude de cas fût privilégiée et des entrevues furent réalisées auprès de quatre entreprises suédoises ayant internationalisé au moins 25 % de leur activité dans les trois ans après la création. Suite à leur récolte de données, Andersson et Wictor (2003) identifient quatre facteurs principaux (voir figure 6) expliquant l'augmentation de ce phénomène EIRP à savoir : la mondialisation qui inclut le développement des communications et des transports, le dirigeant (ou équipe dirigeante), les réseaux internationaux aussi bien personnels qu'organisationnels et le secteur d'activité.

Figure 6 : Modèle de recherche issu des travaux d'Andersson et Wictor (2003)

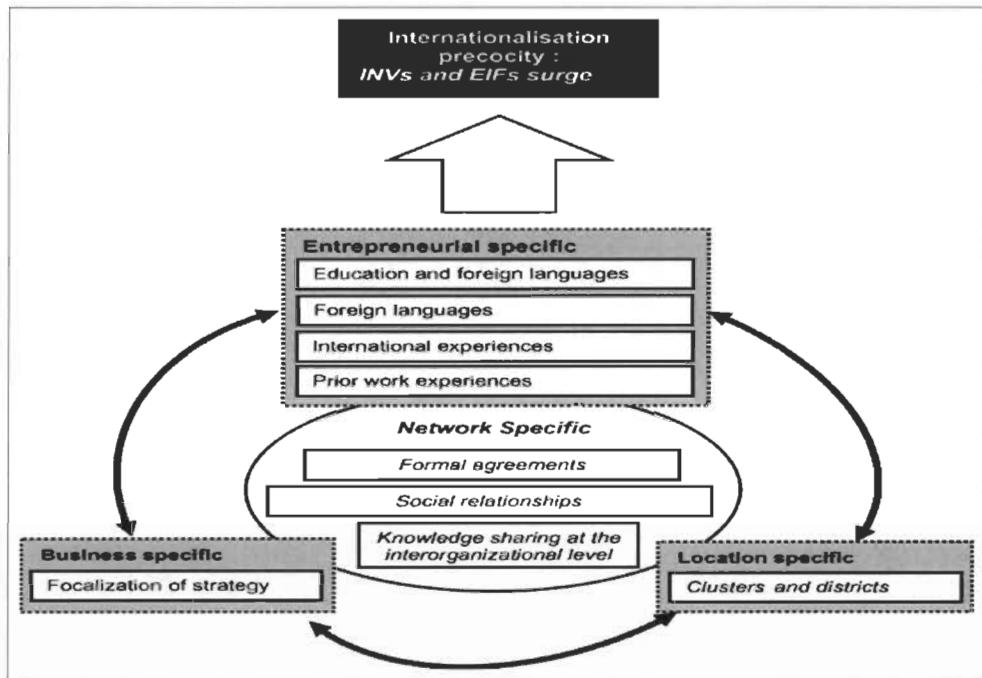


Source : Andersson et Wictor (2003, p. 254).

2.4.4. Modèle de Zucchella, Palamara, et Denicolai (2007)

Zucchella *et al.* (2007) se sont penchés sur les facteurs pouvant expliquer la précocité de l'exportation des EIRP. Pour cela, une enquête par questionnaire fut réalisée auprès de 144 PME manufacturières indépendantes italiennes issues d'industries différentes, ayant exporté leur activité dans les trois ans après leur création. Ils parviennent à distinguer quatre facteurs (figure 7), à savoir : le rôle déterminant de l'entrepreneur dirigeant à travers notamment son éducation, ses capacités linguistiques et ses expériences internationales et professionnelles ; une orientation vers une stratégie de niche ; le contexte géographique à travers des regroupements ou districts d'entreprises ; et l'importance des réseaux. Ces auteurs rappellent l'importance de l'environnement mondial dans la précocité d'internationalisation des entreprises, mais ne l'incluent pas dans leur cadre préférant se concentrer sur des variables endogènes notamment celles liées au dirigeant.

Figure 7 : Modèle de recherche issu des travaux de Zucchella *et al.* (2007)



Source : Zucchella *et al.* (2007, p. 272).

Selon Zucchella *et al.* (2007), l'exportation précoce est le résultat d'un ensemble de facteurs mixés entre eux à savoir : la vision du dirigeant (issue de son éducation ou son expérience passée), le degré d'engagement international (dépend des ressources humaines et financières consacrées au projet), les compétences des dirigeants et leurs réseaux.

2.4.5. Modèle de Rialp *et al.* (2005)

Dans une revue de littérature sur le sujet au travers d'articles publiés entre 1993 et 2003, Rialp *et al.* (2005) suggèrent que les facteurs les plus communs pour comprendre l'internationalisation des EIRP comprennent 1) les nouvelles conditions de

marché qui renvoient à cibler les marchés de niche ; 2) le développement technologique dans les domaines de la production, du transport ou de la communication ; 3) le développement et l'importance des réseaux et des alliances ; et 4) les compétences de l'entreprise naissante, ou plus exactement celles du dirigeant ou de l'équipe dirigeante.

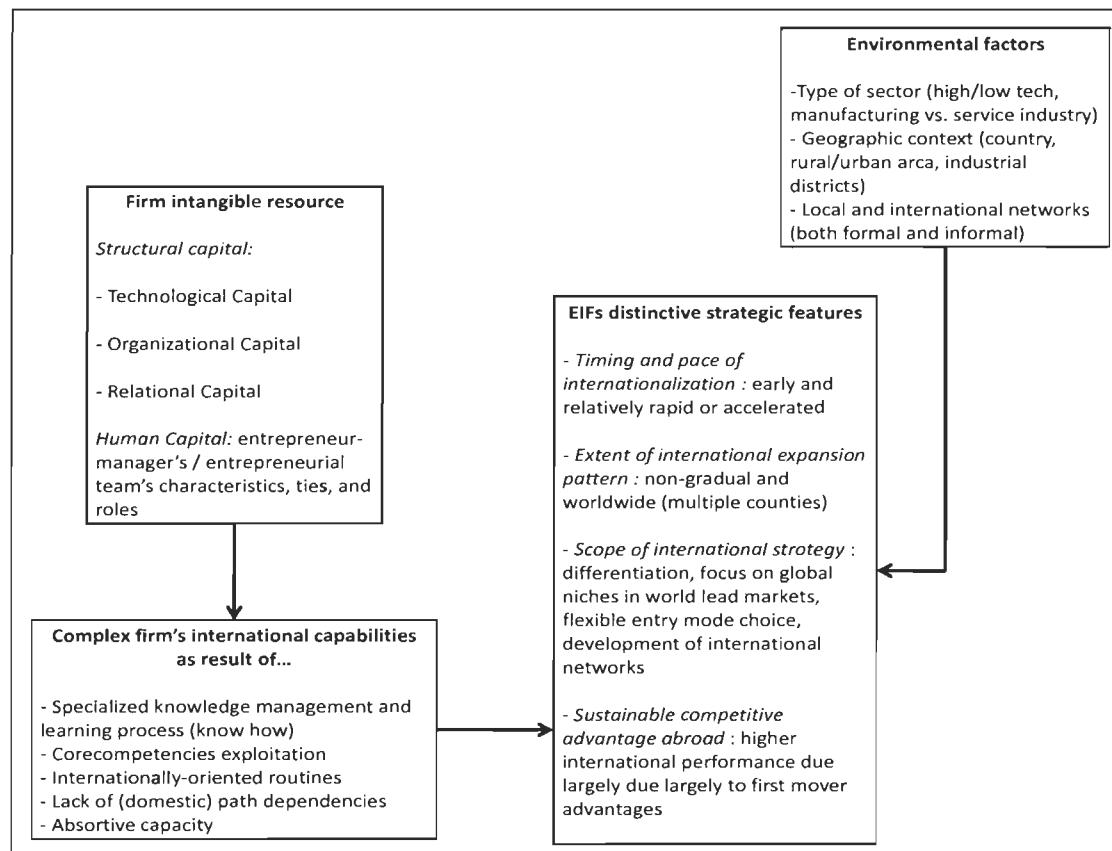
Au-delà de ces facteurs, Rialp *et al.* (2005) en identifient plusieurs autres présents dans l'environnement interne et externe de l'entreprise, qui semblent engendrer ou favoriser la rapidité de l'internationalisation à savoir : 1) une vision «globale» et une expérience internationale du dirigeant ou l'équipe dirigeante (expérience significative) ; 2) un engagement managérial international ; 3) l'utilisation des réseaux personnels ou d'affaire ; 4) une connaissance pointue du marché ; 5) des ressources intangibles uniques ; 6) une différenciation produit ; 7) une stratégie de niche ; 8) une orientation client prononcée ; et 9) une certaine flexibilité afin de mieux s'adapter aux conditions changeantes de l'environnement.

À partir de ces différents éléments, les auteurs proposent un modèle de recherche, pour comprendre la précocité d'internationalisation des entreprises. De cette représentation théorique proposée par les auteurs (figure 8), trois facteurs essentiels sont traités :

- les ressources intangibles, composées de capital organisationnel, technologique, relationnel et humain. Ces ressources constituent des variables importantes de la capacité d'internationalisation de l'entreprise (Rialp *et al.*, 2005).
- une capacité appelée « invisible » par les auteurs qui est le résultat de l'interaction des ressources intangibles entre elles et de leur coordination par notamment les routines organisationnelles (Fahy, 2000; cité dans Rialp *et al.*, 2005). Cette capacité d'interaction, spécifique à l'entreprise, peut devenir une source d'avantages concurrentiels durables (Rialp *et al.*, 2005).
- l'environnement externe (type de secteur, localisation géographique, le lien avec

des réseaux internationaux) joue un rôle crucial dans la manière dont les ressources intangibles vont contribuer non seulement au développement international de l'entreprise, mais aussi à la création d'un avantage concurrentiel à l'étranger (Rialp *et al.*, 2005).

Figure 8 : Modèle de recherche issu des travaux de Rialp *et al.* (2005)



Source : Rialp *et al.* (2005, p. 161).

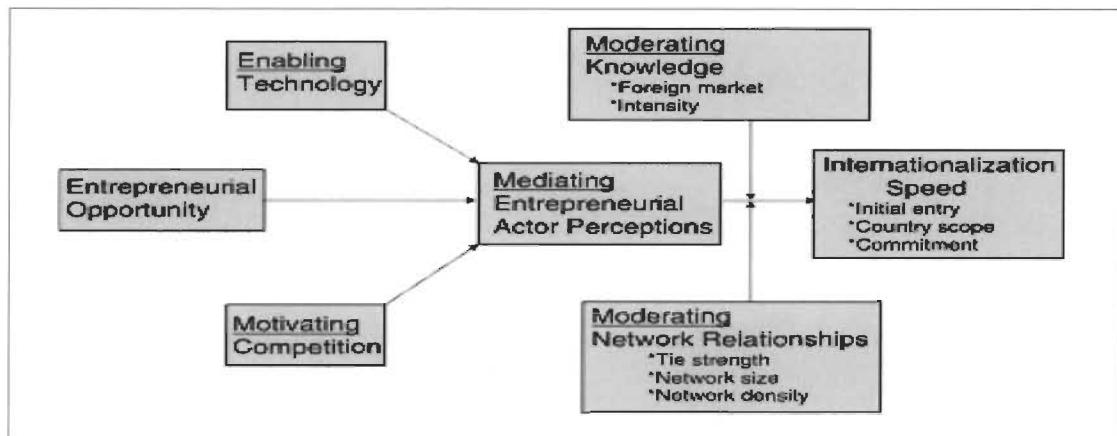
2.4.6. Modèle de Oviatt et McDougall (2005)

L'article de Oviatt et McDougall (2005) a pour principal objectif l'apport d'un nouveau modèle explicatif de la rapidité d'internationalisation des entreprises en se

basant sur une littérature large issue du domaine de l'entreprenariat et des affaires internationales. Les auteurs développent ainsi un modèle représentant diverses « forces » qui influencent la rapidité d'internationalisation à partir de la découverte d'une opportunité (voir figure 9). Celui-ci illustre que cette rapidité est déterminée par quatre types de forces.

- « *Enabling force* » qui met en évidence l'influence des nouvelles technologies dans divers secteurs tels que le transport, la communication ou encore la technologie numérique. Ce facteur permet non seulement une diminution des coûts, mais semble aussi être le fondement de l'internationalisation rapide.
- « *Motivating force* » qui est vu comme un facteur qui « encourage » l'entreprise à s'internationaliser. Cette motivation à un accès rapide au marché international est due d'un côté aux nouvelles technologies et de l'autre à la présence de concurrents. Cette pression concurrentielle pousse les entrepreneurs à utiliser rapidement ces technologies afin de ne pas être distancés.
- « *Mediating force* » renvoie à l'entrepreneur lui-même. L'opportunité sera observée par les caractéristiques de l'entrepreneur au travers de ses expériences professionnelles et internationales, ou encore par ses traits psychologiques (goût ou aversion pour le risque).
- « *Moderating force* ». Ce facteur est caractérisé par deux forces modératrices qui entrent en jeu: les connaissances de l'entrepreneur (marché, savoir-faire) et ses réseaux.

Figure 9 : Modèle de recherche issu des travaux d'Oviatt et McDougall (2005)



Source : Oviatt et McDougall (2005, p. 541).

2.4.7. Modèle de Etemad (2004)

L'étude d'Etemad (2004) se penche sur les facteurs clés qui influencent l'internationalisation des jeunes entreprises. Celle-ci serait due à deux grands types de facteurs : les « push » et les « pull ».

Les facteurs « push » renvoient à un ensemble d'éléments généralement internes. Parmi ces derniers, l'effet du dirigeant sur l'entreprise et en particulier ses caractéristiques propres telles que son expérience ou sa vision internationale/globale sont soulignées comme des facteurs déterminants pour la réussite du processus d'internationalisation. D'autres éléments internes sont évoqués comme déterminants clés. C'est le cas de la nature économique des opérations, les caractéristiques de la concurrence ainsi que les stratégies déployées, l'innovation, la R&D, les nouvelles technologies utilisées ou encore les caractéristiques du produit.

Les facteurs « pull » se composent d'éléments habituellement situés dans l'environnement externe de l'entreprise, incitent, encouragent ou permettent à l'entreprise de s'internationaliser (Etemad, 2004). Ces facteurs incluent notamment la libéralisation des marchés internationaux, les nouvelles technologies d'information et de communication, les ressources de partenaires étrangers (appui des réseaux) et l'attractivité des besoins internationaux (clients et fournisseurs).

2.4.8. Modèle de McDougall *et al.* (2003)

L'étude de McDougall *et al.* (2003) aborde une comparaison entre des EIRP et des nouvelles entreprises domestiques. L'échantillon est composé de 214 entreprises américaines (87 EIRP et 127 nouvelles entreprises domestiques). Les auteurs soutiennent que les distinctions entre ces deux types d'entreprises proviennent : de l'expérience de l'équipe dirigeante (expérience internationale et industrielle) ; de l'emploi de stratégies dites « agressives », mais également de différenciation, d'innovation ou de qualité des produits et services ; et du secteur industriel dans lequel évolue l'entreprise. L'internationalisation des EIRP serait également due à l'impact de la mondialisation sur le secteur industriel dans lequel elles opèrent (McDougall *et al.*, 2003).

L'examen de la littérature décrite dans cette partie permet de dégager certains facteurs explicatifs de l'exportation rapide et précoce des entreprises. Afin de faciliter la compréhension du processus d'internationalisation et au vu de leur nombre important, ces facteurs sont classés et regroupés par similarité (tableau 5). Ce choix s'inscrit aussi dans la volonté de ne pas exclure de facteurs illustrant l'internationalisation rapide et précoce. Ce faisant, quatre variables principales ont été dégagées suite à ce regroupement³ à savoir : l'environnement externe, le rôle du propriétaire dirigeant, le capital intangible et les stratégies déployées. Ces variables seront décrites à la partie suivante, justifiées par des écrits pertinents et analysées afin d'en préciser le rôle joué dans le processus d'internationalisation de l'entreprise.

³ Regroupement des facteurs effectué selon le chercheur.

Tableau 5 : Variables regroupant l'ensemble des facteurs explicatifs de l'internationalisation des EIRP relevées dans les différentes études

<i>Variables principales</i> <i>Auteurs</i>	<u>Environnement externe</u>	<u>Dirigeant</u>	<u>Capital intangible</u>	<u>Stratégie</u>
<u>Oviatt et al (1995)</u>		Vision « globale » du marché par le dirigeant Expérience internationale	Réseaux internationaux Valorisation des ressources intangibles	Utilisation de nouvelles technologies Marketing Innovation
<u>Madsen et Servais (1997)</u>	Degré d'internationalisation du marché Localisation géographique Marché domestique trop petit	Rôle du dirigeant (expérience internationale et produit)	Appui des réseaux	Degré de spécialisation Innovation et R&D
<u>Andersson et Wictor (2003)</u>	Mondialisation Secteur d'activité	Importance du dirigeant	Importance des réseaux	
<u>Zucchela et al. (2007)</u>	Contexte géographique (regroupement d'entreprises) Environnement mondial (mentionné comme déterminant, mais pas pris en compte dans l'étude) Les nouvelles conditions de marché	Rôle du dirigeant (éducation, capacité linguistique, expérience) Vision globale	Les réseaux	Stratégie de niche
<u>Rialp et al. (2005)</u>	Développement technologique Type de secteur	Expérience internationale Connaissances du marché	Management international Les réseaux Les ressources intangibles La flexibilité	Produit différencié Spécialisation Orientation client
<u>Oviatt et McDougal (2005)</u>	Saisie d'opportunités Développement technologique	Caractéristiques du dirigeant Expérience professionnelle Traits psychologiques Connaissances (savoir-faire et marché)		

<u>Eternad (2004)</u>	Libéralisation des marchés Les nouvelles technologies Attractivité des besoins internationaux	Caractéristiques du dirigeant Expérience Vision internationale ou globale	Appui des réseaux (partenaires étrangers)	
<u>Oviatt et McDougall (2003)</u>	Secteur industriel Mondialisation	L'expérience du dirigeant (internationale et industrielle)		Stratégies « agressives » Stratégie de différenciation, d'innovation et de qualité

2.5. INTERNATIONALISATION RAPIDE ET PRÉCOCE: TRAITEMENT PAR VARIABLE

Cette troisième partie permettra d'aborder de manière plus précise les quatre principaux facteurs dégagés de la littérature. Dans un premier temps sera approfondi le facteur lié à l'environnement externe de l'entreprise (2.5.1), puis celui lié au dirigeant (2.5.2), suivi du capital intangible (2.5.3) pour enfin terminer par les stratégies employées (2.5.4).

2.5.1. Facteurs liés à l'environnement externe

Dans cette partie sera abordée l'influence de l'ouverture des marchés sur l'accès des EIRP aux marchés internationaux (2.5.1.1), mais aussi celui du milieu géographique (2.5.1.2) et du secteur industriel (2.5.1.3).

2.5.1.1. Ouverture des marchés

Comme vu dans le chapitre précédent, la mondialisation peut être perçue à la fois comme une contrainte avec l'augmentation de la concurrence, mais présentant aussi des opportunités intéressantes pour certains dirigeants qui pourraient vouloir créer des

entreprises pour les saisir (Andersson et Wictor, 2003).

Oviatt et McDougall (2005) mettent en avant l'entrepreneuriat international pour expliquer l'émergence des EIRP défini comme « la découverte, l'engagement, l'évaluation et l'exploitation d'opportunités en dehors des frontières nationales pour créer de futurs biens et services » (Oviatt et McDougall, 2005, p.540). En d'autres mots, les EIRP sont l'aboutissement d'une rencontre entre une opportunité et la carence dans le marché international (Servantie, 2008). La perception d'une opportunité internationale par l'entrepreneur constitue l'une des principales raisons de la rapidité d'internationalisation des EIRP (Oviatt et McDougall, 2005). Shane et Venkataraman (2000) définissent l'opportunité comme : «those situations in which new goods, services, raw materials, and organizing methods can be introduced and sold at greater than their cost of production » (p220).

Cette « capacité entrepreneuriale », c'est-à-dire la capacité d'identifier et d'acquérir des ressources nécessaires pour permettre de concrétiser ces opportunités ou pour en créer de nouvelles (Karra, Phillips, et Tracey, 2008), est accentuée par de nombreux avantages qu'offre la mondialisation. En effet, la perception d'opportunités couplée avec les nouvelles possibilités d'approvisionnement, de commercialisation, la diminution des coûts de communications, de transport ou encore d'alliances transfrontalières pour la production ou la distribution de produits, permet de faciliter l'internationalisation des EIRP (Cavusgil et Knight, 2009). Au-delà de ces aspects, l'ouverture des marchés est caractérisée également par les nombreux traités, lois, accords entre pays (bilatéraux ou multilatéraux) ou zones de libre échange (Aléna ou Union Européenne) favorisant et facilitant ainsi les transactions internationales.

La libéralisation des marchés et des échanges est appuyée par divers programmes facilitant les exportations des entreprises. Ainsi au Québec, se trouvent les « programmes d'accords industriels » (PAI) favorisant les partenariats industriels entre les PME québécoises et les PME de pays tels que l'Espagne, l'Allemagne, l'Italie ou encore la Belgique (MDEIE, 2012). Au-delà de ces programmes, les organismes régionaux de promotion des exportations (ORPEX) peuvent non seulement faciliter les exportations (grâce à des services d'aide) mais aussi être sources d'opportunités. En effet, certaines ORPEX organisent des missions commerciales à l'étranger et proposent également des rencontres avec d'éventuels futurs clients ou intermédiaires de vente à l'étranger. Ainsi, l'ensemble de ces programmes et organismes peut être sources d'opportunités internationales intéressantes pour les PME.

Cette volonté de s'internationaliser et plus précisément d'exporter peut provenir de divers facteurs externes à l'entreprise tels qu'illustrés au tableau 6 selon Leonidou *et al.* (2007). D'après ces auteurs, les stimuli externes peuvent se résumer à huit facteurs que sont le marché domestique, le marché étranger, le gouvernement national ou étranger, les intermédiaires, la concurrence, les clients et une catégorie divers. L'ensemble des stimuli peut être la réponse à un comportement réactif de l'entreprise, c'est-à-dire à la suite d'un événement particulier (par exemple réponse d'une commande non souhaitée venue de l'étranger), soit proactif c'est-à-dire prenant les initiatives (par exemple, démarcher à l'étranger).

Tableau 6: Stimuli d'exportation externes à l'entreprise

Domestic market	Saturation/shrinkage of domestic market (R) ⁴ Need to reduce dependence on and risk of domestic market (R) Possibility of reducing the power of domestic customers (P) Unfavourable state of domestic economy (R) Favourable foreign exchange rates (R)
Foreign market	Possession of exclusive information on foreign markets (P) Identification of better opportunities abroad (P) Close physical proximity to foreign markets (R)
Home government	Government export assistance/incentives (P) Ministry of Commerce/trade mission activity (R) Encouragement by government agencies (R)
Foreign government	Relaxation of foreign rules and regulations in certain foreign markets (R) Reduction of tariffs/non-tariffs in certain overseas countries (R)
Intermediaries	Encouragement by industry, trade, and other associations (R) Encouragement by banks/financial institutions (R) Encouragement by brokers/agents/distributors (R)
Competition	Intense domestic competition (R) Initiation of exports by domestic competitors (R) Entry of a foreign competitor in the home market (R) Gaining foreign expertise to improve domestic competitiveness (P)
Customers	Receipt of unsolicited orders from foreign customers (R) Receipt of orders after participation in trade fairs (R)
Miscellaneous:	Proximity to international ports/airports (R) Patriotic duty of local firms (P)

Source : Leonidou *et al.* (2007, p. 739).

2.5.1.2. Milieu géographique

Un autre aspect important de l'environnement dans lequel évolue l'entreprise est son milieu géographique. Zucchella *et al.* (2007) soulignent l'importance des réseaux locaux et plus précisément les districts d'entreprises comme déterminants de l'exportation des petites entreprises. Selon eux, ce regroupement d'entreprises peut être considéré comme un avantage compétitif sur les marchés étrangers à travers des effets positifs qu'il procure notamment l'accès à une main-d'œuvre qualifiée et spécialisée, à l'information sur les stratégies des concurrents locaux, à des services spécialisés ou

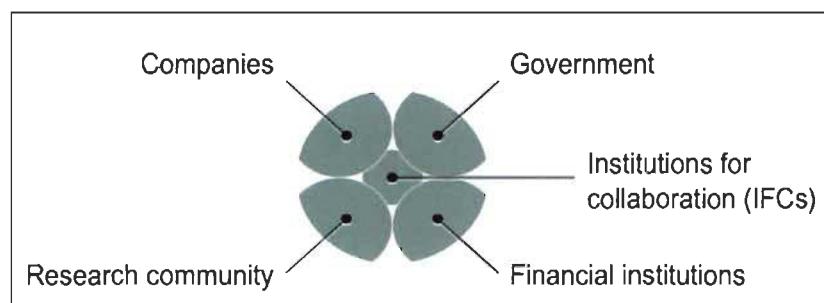
⁴ Note: (P) = proactive and (R) = reactive

encore à une « connaissance internationale collective ». La position géographique permet également, pour la jeune entreprise, de bénéficier d'un degré de proximité avec certains clients ou fournisseurs non internationaux qui, selon son activité, peuvent avoir une influence sur son développement (Hormiga, Batista-Canino, et Sánchez-Medina, 2010).

Selon Sölvell, Lindqvist et Ketels (2003), ces districts ou « clusters » regroupent cinq principaux acteurs (figure 10) à savoir les entreprises, le gouvernement, la communauté de recherche, les institutions financières et les « institutions de collaboration » (traduction de « institutions for collaboration »). Ces dernières, qui permettent d'établir un lien entre les quatre entités précédentes, incluent par exemple les chambres de commerce ainsi que les différentes associations professionnelles et industrielles (Porter et Emmons, 2003) ou encore les organismes régionaux comme les ORPEX.

L'ensemble de ces entités peuvent ainsi être intégrées dans les réseaux des entrepreneurs permettant à la fois la découverte d'opportunités, mais aussi avoir certains appuis tels que des aides ou conseils nécessaires à leur arrivée sur les marchés étrangers.

Figure 10 : Les cinq acteurs composant un « cluster » selon Sölvell et al. (2003).



Source : Sölvell *et al.* (2003, p18)

Selon Gilbert, McDougall, et Audretsch (2008), les entreprises localisées dans ces districts absorbent plus de connaissances issues de cet environnement local, sont plus innovantes, ont un taux de croissance et de survie plus élevé que les autres entreprises localisées à l'extérieur de tels regroupements.

Outre sa proximité avec les entités constituant les « clusters » tel que vu précédemment, la position géographique de l'entreprise peut jouer également un rôle lorsqu'elle est située proche d'infrastructures facilitant l'internationalisation telles que des zones portuaires ou aéroports internationaux comme illustré au tableau 6 par Leonidou *et al.* (2007).

Dans d'autres cas, le milieu géographique peut se rapporter au marché local. En effet, selon le marché dans lequel évolue l'entreprise, certains peuvent être trop petits ou bien trop concurrencés. Ces circonstances peuvent amener l'entreprise à s'internationaliser rapidement après sa création dans une optique de survie.

2.5.1.3. Secteur industriel

Les caractéristiques du secteur revêtent une certaine importance dans le développement international de l'entreprise (Andersson et Wictor, 2003). Le contexte de la mondialisation implique la prise en compte de différentes variables qui peuvent être externes ou internes au secteur dans lequel évolue l'entreprise (Lemaire, 2003). Dans le premier cas, les évolutions dans le secteur peuvent être dues aux changements de l'environnement domestique et international de l'industrie ou du secteur autour des dimensions socio-économique, politico-réglementaire et technologique auquel peuvent s'ajouter les conditions logistiques. Dans le second cas, ce sont plus des mutations

propres au secteur, à travers les réactions des entreprises en terme organisationnel, structurel, d'innovation (Lemaire, 2003) mais également en fonction des nouveaux entrants et de la concurrence interne. Ces différentes variables, externes et internes, peuvent ainsi faire apparaître des opportunités ou au contraire accentuer les menaces.

La mondialisation a permis de stimuler la demande dans de nombreux secteurs industriels (Oviatt *et al.*, 1995) à travers l'augmentation de la concurrence entre les entreprises agissant sur un même marché (Dalgic et Leeuw, 2006). L'arrivée de nouvelles technologies ou techniques dans un secteur industriel peut créer de nouvelles opportunités pour les entreprises, mais également amener de nouveaux concurrents (Andersson, Gabrielsson, et Wictor, 2004). Au-delà des mutations pouvant modifier le degré « d'internationalisation » des secteurs, ces caractéristiques propres sont aussi à prendre en compte. En effet, certains secteurs peuvent être plus internationalisés que d'autres comme par exemple le secteur des nouvelles technologies. Ce degré d'ouverture peut ainsi favoriser ou stimuler l'exportation des EIRP.

2.5.2. Facteurs liés au dirigeant

Le rôle du dirigeant dans l'internationalisation des EIRP a été montré dans de nombreuses études (Andersson et Evangelista, 2006; Andersson et Wictor, 2003; Madsen et Servais, 1997; Oviatt et McDougall, 1994; Rennie, 1993). Sa place d'entrepreneur, de manager, d'organisateur (Julien et Marchesnay, 1988) et de représentant de l'entreprise fait du dirigeant une variable déterminante dans les choix stratégiques de l'entreprise. Son statut permet de contribuer notamment à la sélection d'informations pouvant aboutir à des opportunités d'affaires, mais aussi au positionnement de l'entreprise sur les marchés (Zucchella *et al.*, 2007). Sa place au sein de l'entreprise est d'autant plus importante que plus la taille de celle-ci est faible, plus le

dirigeant est au centre de son développement et de son activité (St-Pierre, 2009b). Les prochaines sections aborderont respectivement le rôle des expériences du dirigeant (2.5.2.1) et ses compétences (2.5.2.2) dans le processus d'exportation.

2.5.2.1. Expériences et vision

La perception et l'interprétation des opportunités ou menaces, ainsi que le tri des différentes informations perçues par le dirigeant sont influencés par plusieurs facteurs qui lui sont propres tels que ses caractéristiques personnelles (genre, éducation et expériences), ses traits psychologiques (goût ou aversion pour le risque, attitude et besoin) (Oviatt et McDougall, 2005) ou ses orientations stratégiques (Clercq *et al.*, 2005; Etrillard, 2006). Une opportunité peut être identifiée de trois façons (Karra *et al.*, 2008) :

- 1) la recherche active c'est-à-dire grâce à la capacité de l'entrepreneur à analyser l'environnement pour y détecter des lacunes sur le marché ;
- 2) la recherche passive c'est-à-dire grâce à leurs expériences professionnelles ou dans le cadre d'autres activités ;
- 3) la créativité ou l'imagination qui pourrait conduire à la production de biens ou de services nouveaux.

Comme mentionné précédemment, l'accès précoce des EIRP aux marchés internationaux implique une faible expérience de l'entreprise qui est comblée, entre autres, par celle du dirigeant. Parmi les types d'expériences relevés dans la littérature, on retrouve celles liées aux domaines international, industriel et commercial.

- Une expérience internationale permet l'identification et l'exploitation de nouvelles opportunités au-delà des frontières, la détention de meilleures connaissances de marché ou la construction d'un réseau. L'expérience et l'orientation internationale des dirigeants reflètent une attitude proactive, une propension à innover et à prendre des risques (Knight *et al.*, 2004; Nummela, Saarenketo, et Puumalainen, 2004) qui permettent d'appuyer des initiatives

stratégiques clés augmentant le succès international des EIRP (Knight et Cavusgil, 2004). L'expérience internationale des dirigeants peut résulter d'un vécu à l'étranger (études, travail, naissance, etc.), d'une expérience de travail, de missions, de voyages, etc.

- ➔ Une expérience industrielle qui, au même titre que l'expérience internationale, permet l'identification et l'exploitation d'opportunités (Oviatt et McDougall, 1994). En effet, la saisie de nouvelles possibilités d'affaires est due aux connaissances industrielles du dirigeant qui permettent un traitement efficace de l'information (McDougall *et al.*, 2003).
- ➔ Une expérience commerciale du dirigeant ou de l'équipe dirigeante permet aux EIRP de posséder des connaissances nécessaires pour la mise en marché de leur produit. Celles-ci pourront être adaptées au marché ciblé ce qui influencera la rapidité d'entrée de l'entreprise sur les marchés internationaux (McDougall *et al.*, 2003). De telles compétences pourront, d'une certaine manière, faciliter la saisie d'opportunités par la capacité de suivre un processus décisionnel plus formel en matière de marketing international tel que les décisions relatives aux choix du marché, aux méthodes de pénétration, au marketing mix ou encore à l'aménagement des structures organisationnelles (Julien, 2005).

C'est au travers de ses expériences que le dirigeant a pu acquérir des compétences et connaissances ayant permis l'exportation rapide et précoce (Gabrielsson, Kirpalani, Dimitratos, Solberg, et Zucchella, 2008). Les diverses expériences mentionnées laissent supposer un dirigeant avec plusieurs années d'activités professionnelles. Le degré d'expérience étant différent selon les dirigeants des EIRP (Andersson et Evangelista, 2006), les raisons qui ont poussé l'entrepreneur à créer l'entreprise le sont aussi. Ainsi, la création des EIRP peut résulter, comme bon nombre d'entreprise, de la perte d'un emploi (Hormiga *et al.*, 2010), du désir d'être son propre patron, de développer un nouveau type de produit ou par contact de son réseau (Hormiga *et al.*, 2010; Rasmussen, Madsen, et Evangelista, 2001).

Andersson et Evangelista (2006) affirment que l'expérience du dirigeant, sa formation marketing, ses choix stratégiques, sa vision « globale » et ses réseaux

personnels sont les points forts principaux de l'exportation des EIRP.

Bien que ces particularités, propres à chaque dirigeant, peuvent confirmer ou au contraire infirmer ses décisions et donc la stratégie d'internationalisation (Oviatt et McDougall, 2005), des recherches s'accordent sur le fait que sa vision « globale » ou internationale semble être l'une des raisons principales de l'arrivée des EIRP sur la scène internationale (Oviatt *et al.*, 1995; Rialp *et al.*, 2005; Weerawardena *et al.*, 2007; Zucchella *et al.*, 2007). La vision « globale », est définie comme « la propension du dirigeant à adopter des comportements proactifs et visionnaires dans le but d'atteindre des objectifs stratégiques sur les marchés internationaux » (Weerawardena *et al.*, 2007, p.299). En d'autres mots: "To be global one must first think globally" (Oviatt *et al.*, 1995, p.35).

La vision « globale » du chef d'entreprise revêt donc une importance clé dans l'exportation des EIRP, mais est influencée par le type d'environnement dans lequel évolue la structure (Allali, 2006). L'impact de la mondialisation sur certaines entreprises qui affecte leur degré d'internationalisation peut en être un exemple (Julien et St-Pierre, 2009). Dans le cas des EIRP, une vision claire du dirigeant dans un environnement relativement stable permet une internationalisation mieux organisée et donc plus rapide, alors qu'un environnement instable peut la rendre plus difficile, perturbant ainsi le processus (Allali, 2006).

2.5.2.2. Compétences et connaissances du dirigeant

Au-delà de la vision du dirigeant, l'ensemble de ses compétences et savoirs résultant de ses expériences sont des éléments clés pour comprendre l'exportation des

EIRP. Le rôle essentiel de l'expérience du dirigeant est aussi souligné dans les conceptions traditionnelles de l'internationalisation. En effet, dans ces dernières l'apprentissage et l'accumulation des connaissances par l'expérience sont vus comme de véritables « piliers » de l'engagement international de l'entreprise (Johanson et Vahlne, 1977; Johanson et Vahlne, 1990) où le passage entre chaque étape ne peut se faire qu'en fonction de l'expérience acquise et accumulée précédemment. Autrement dit, la réussite de l'internationalisation sous-entend une accumulation d'expérience. Cependant, les EIRP, au vu de leur jeune âge, en sont pratiquement dépourvues (Oviatt et McDougall, 1994). L'inexpérience et le manque de pratiques sur les marchés internationaux sont considérés comme de véritables obstacles à franchir pour les entreprises qui n'exportent pas (Veilleux et Ferro, 2010), notamment face à des barrières liées aux connaissances ou aux procédures (Arteaga-Ortiz et Fernández Ortiz, 2010). Ce manque d'expérience est compensé en grande partie par celle du dirigeant ou de l'équipe dirigeante⁵ (Gabrielsson *et al.*, 2008). Ainsi, le niveau d'éducation (Evangelista, 2005; Zucchella *et al.*, 2007), la connaissance du marché et du produit (Madsen et Servais, 1997; Rialp *et al.*, 2005; Zucchella *et al.*, 2007), la maîtrise de langues étrangères (Cyr, 2006; Zucchella *et al.*, 2007), la détention de savoirs faire techniques, spécifiques sinon technologiques (Evangelista, 2005; Rialp *et al.*, 2005) sont autant de capacités qui émanent du dirigeant (ou de l'équipe dirigeante) pouvant justifier l'exportation des EIRP. Ces dernières, auxquelles s'ajoutent les capacités cognitives (mémoire et autres activités intellectuelles) peuvent constituer un avantage compétitif durable.

2.5.3. Facteurs liés au capital intangible

Comme vue précédemment, l'une des caractéristiques des EIRP est son manque de ressources financières, humaines et tangibles (Cavusgil et Knight, 2009; Hartsfield et

⁵ Les connaissances des salariés peuvent combler également le manque d'expérience de l'entreprise (voir section 2.5.3.1, le capital humain).

al., 2008; Knight et Cavusgil, 2004, 2005). Ces moyens réduits induisent un nombre limité d'options concurrentielles qui obligent les EIRP à un minimum d'erreurs, autrement dit à être efficaces sur les marchés internationaux (Knight et Cavusgil, 2005). Maintenir une efficacité avec des moyens limités implique à l'entreprise de se tourner vers des ressources intangibles plus accessibles, pouvant être sources d'avantages concurrentiels, mais aussi de développement (ou survie) pour la jeune entreprise (Hormiga *et al.*, 2010).

Le capital intangible, à l'inverse du capital tangible, est difficilement identifiable et mesurable. Il est composé du capital technologique (Rialp *et al.*, 2005) et du capital intellectuel intégrant pour sa part le capital humain, capital social (ou relationnel) et le capital structurel (organisationnel) (Benevene et Cortini, 2010; Hormiga *et al.*, 2010; St-Pierre et Audet, 2011).

Le capital intellectuel est un facteur important dans la détermination de la valeur d'une organisation (Kannan et Aulbur, 2004). Il comprend les connaissances, compétences, expériences ou encore les ressources intellectuelles de chacun des acteurs (Kong et Thomson, 2009). Cependant, son importance est principalement induite par les compétences du personnel à créer de la valeur à partir des différentes composantes de l'organisation. Selon plusieurs auteurs, « one of the cornerstones of the value of intellectual capital is precisely the transformation of its human and relational capital into knowledge inserted into the organisational structures and processes so that it ceases to belong to individuals and become the property of the organisation » (Hormiga *et al.*, 2010, p. 77). L'entreprise peut créer des avantages compétitifs durables en combinant des ressources et compétences difficiles à imiter pour parvenir à une configuration unique (Raymond et St-Pierre, 2011). Kong et Thomson (2009) mentionnent que le capital intellectuel est compatible avec les quatre attributs de la théorie des ressources

mentionnées par Barney (Barney, 1991). Selon ce dernier, une ressource peut mener à un avantage concurrentiel si : elle a de la valeur (c'est-à-dire permettre de saisir des opportunités ou d'éliminer des menaces de l'environnement) ; est rare (c'est-à-dire unique) ; est inimitable (ne pas pouvoir être reproduite par d'autres entreprises) ; et est non substituable.

Dans les prochaines sections seront détaillées les trois composantes du capital intellectuel à savoir le capital humain (2.5.3.1), le capital social (2.5.3.2) et le capital organisationnel (2.5.3.3). Le capital technologique (2.5.3.4) complétera la partie du capital intangible.

2.5.3.1. Le capital humain

Comme mentionnées précédemment, les compétences, expériences et capacités des dirigeants des EIRP revêtent une certaine importance dans l'internationalisation de ces dernières. Bien que le dirigeant constitue la plus grande valeur du capital humain de l'entreprise (Barber et Manger, 1997), les compétences et expériences des salariés jouent un rôle important (Knight et Cavusgil, 2004) et complètent cet actif.

Edvinson et Malone (1999; cités dans St-Pierre et Audet, 2011) définissent le capital humain comme l'ensemble des habiletés individuelles, des connaissances, du savoir-faire des employés ou de l'équipe dirigeante. Il inclut également la formation, le jugement, l'intelligence de chaque acteur de l'entreprise (Barney, 1991) auxquels s'ajoutent les capacités cognitives. Dans le cadre de cette étude, le capital humain se

limitera à l'ensemble des compétences, capacités et habiletés des salariés⁶. Ce choix s'inscrit dans le but de ne pas confondre les capacités des salariés avec celles du dirigeant du fait de son rôle essentiel dans l'internationalisation de l'entreprise.

Cependant bien que les moyens spécifiques de faire des affaires émergent principalement du dirigeant, cette capacité peut s'étendre aux volontés et intérêts pour l'exportation à travers des stimuli issus des ressources humaines (Leonidou *et al.*, 2007). Ainsi, les expériences, aptitudes (culture) et compétences des salariés (niveau d'étude, connaissance du produit, maîtrise de langues étrangères, etc.), peuvent justifier l'internationalisation des EIRP au même titre que celles du dirigeant.

Outre l'apport dans la saisie et l'exploitation d'opportunités d'affaires (Knight et Cavusgil, 2004; Leonidou *et al.*, 2007), le capital humain (salarié et dirigeant), est vu comme un moyen d'améliorer les stratégies de qualité ou les services à la clientèle, (Edelman, Brush, et Manolova, 2002) mais également les stratégies marketing. Le capital humain est aussi vu comme source d'innovation et de créativité pour l'entreprise (Edelman *et al.*, 2002; Hormiga *et al.*, 2010).

2.5.3.2. Le capital social (ou relationnel)

Selon Hormiga *et al.* (2010, p. 79) « the dimension of relational capital is based on the idea that firms are considered not to be isolated systems but as systems that are, to a great extent, dependent on their relations with their environment ». Ce type de capital inclut donc les différentes valeurs générées par les relations non seulement avec les

⁶ Les compétences et capacités du dirigeant sont intégrées au facteur « dirigeant » (section 2.5.2).

clients, fournisseurs ou encore actionnaires, mais avec toutes les parties prenantes aussi bien internes, qu'externes (Hormiga *et al.*, 2010). Ce rôle important des réseaux dans l'internationalisation rapide et précoce des EIRP a été soulevé à de nombreuses reprises dans la littérature (Andersson et Wictor, 2003; Johnson, 2004; Madsen et Servais, 1997; Oviatt *et al.*, 1995; Rialp *et al.*, 2005; Zhou, Wu, et Luo, 2007).

Les réseaux sont vus comme un « puissant instrument pour l'entrepreneur » (Dubini *et al.*, 1991; cités dans Oviatt et McDougall, 2005, p.544) du fait qu'ils constituent une ressource fondamentale pour les entreprises nouvellement créées (Hormiga *et al.*, 2010). Ils permettent notamment de fournir des informations riches, porteuses d'innovations (Julien, 2005), d'identifier des opportunités internationales (techniques et technologiques, d'affaires ou financières), de conduire à des alliances stratégiques ou coopératives (Madsen et Servais, 1997; Oviatt et McDougall, 2005) et peuvent être une source de financement (amis, famille, institutions, etc.). Les réseaux permettent également de développer des avantages spécifiques en raison de l'accumulation de connaissances développées par ses acteurs (Zhou *et al.*, 2007).

Le contexte international dans lequel évolue l'entreprise, amplifié par la mondialisation, peut rendre difficile le traitement de l'information par le dirigeant. Celle-ci pouvant être parfois limitée, incomplète ou peu fiable. Ainsi, les réseaux sont souvent cruciaux du fait qu'ils constituent un « filtre » sur l'information recueillie. Cela réduit le risque et l'incertitude inhérents aux opérations internationales et facilite également l'acquisition de connaissances et le développement de ressources complémentaires (Weerawardena *et al.*, 2007). Andersson et Wictor (2003) complètent cette vision des réseaux par le fait qu'ils permettent de développer la stratégie globale de l'entrepreneur à travers la saisie d'opportunités et, par la suite, leur mise en œuvre. Le capital social inclut également la « réputation internationale» de l'entreprise qui lui

permet d'acquérir une certaine valeur indispensable pour conquérir de nouveaux clients. Celle-ci peut être attribuée au prestige de l'entrepreneur ou par la renommée de l'organisation après quelques mois ou années d'activité (Hormiga *et al.*, 2010).

Au vu de leurs caractéristiques, les EIRP sont vulnérables du fait qu'elles possèdent des ressources financières limitées comparées aux entreprises de plus grande taille qui peuvent, pour certaines, directement les allouer à leurs efforts d'internationalisation (Weerawardena *et al.*, 2007). Ainsi, les réseaux sont vitaux pour les EIRP grâce aux possibilités d'accès à de nouveaux marchés (Zhou *et al.*, 2007), mais également pour s'appuyer sur les compétences des acteurs les constituant afin de soutenir notamment la distribution de produits (Madsen et Servais, 1997).

S'agissant des réseaux du dirigeant, ils se composent des relations d'affaires, des personnes proches (famille, amis, collègues, etc.) ou des institutions. Selon Oviatt et McDougall (2005), les réseaux représentent trois aspects clés qui œuvrent à la rapidité d'internationalisation des EIRP :

- La force des liens (liaison entre les acteurs). Deux types de liens peuvent être observés. Les liens forts et les liens faibles. Les réseaux à liens forts amènent des « signaux forts ». Il s'agit d'information amenée par des personnes proches, telles que les amis ou collègues de travail qui est facilement comprise (habitudes, langage ou connaissances communes), mais redondante et donc de moins en moins nouvelle (Julien, Andriambeloson, et Ramangalahy, 2002). Ces liens forts peuvent être porteurs d'opportunités. Les réseaux à liens faibles amènent quant à eux des « signaux faibles » plus difficiles à saisir, mais plus à même d'amener des informations nouvelles pouvant être émises par exemple par des centres de recherches ou des universités (Julien *et al.*, 2002). Dans le cas des EIRP, la faiblesse du signal permet d'aboutir à de nouvelles opportunités favorisant l'innovation (Julien *et al.*, 2002).
- La taille du réseau (le nombre d'acteurs dans le réseau). D'après Oviatt et McDougall (2005) la taille du réseau est associée à la vitesse d'internationalisation. Autrement dit, plus la taille du réseau est importante, plus l'entreprise sera à même d'obtenir plus rapidement des informations pour saisir des opportunités venues de l'étranger et, par conséquent, aura un engagement

plus rapide à l'internationalisation.

- La densité des liens. Elle se présenterait comme le nombre de liens entre chaque acteur du réseau c'est-à-dire que plus les acteurs ont des liens entre eux, plus le réseau est dense. Dans le cas des EIRP, la densité du réseau, associée à des signaux forts est utile pour faire le lien avec des acteurs à signaux faibles. Autrement dit, plus le réseau est dense plus la chance d'obtenir une nouvelle information est importante. La récolte d'informations produites par les différents acteurs du réseau peut apporter un soutien efficace à l'internationalisation (Oviatt et McDougall, 2005).

Zhou *et al.* (2007) soulignent l'importance aussi des réseaux sociaux dans le succès de l'internationalisation précoce des EIRP, mais aussi dans leur croissance internationale. Selon eux: « Being able to access to a sparse social network, internationally oriented entrepreneurs may become more informed and capable for capturing growth opportunities for better firm performance. "This highlights a critical implication for international entrepreneurs to recruit more brokering opportunities of social ties into their personal social networks" (Zhou *et al.*, 2007, p. 687). Les réseaux sociaux peuvent, en plus de la saisie d'opportunités, capter des informations émises par les acteurs et les transmettre plus rapidement au dirigeant.

2.5.3.3. Le capital organisationnel (structurel)

Le capital organisationnel (structurel) se réfère à l'apprentissage et aux connaissances utilisées dans les activités de l'organisation jour après jour (Kong et Thomson, 2009). Selon Barney (1991) le capital organisationnel fait référence à la structure organisationnelle, la planification formelle et informelle, le contrôle, la coordination des systèmes, les relations informelles entre les différents acteurs de l'organisation ainsi que celui de l'entreprise et son environnement. Baharum et Pitt (2009) mentionnent que le capital structurel inclut également les politiques de

l'entreprise, les procédures, la communication, le partage des connaissances et la culture.

Edvinsson (1997) décompose le capital organisationnel en deux éléments à savoir le capital opérationnel et le capital innovation.

- Le capital opérationnel se réfère à la capacité de l'entreprise à formaliser ses processus et activités, les rôles et les responsabilités de chaque acteur, ainsi que les flux d'informations (St-Pierre et Audet, 2011). Il comprend les techniques, procédures et programmes qui mettent en œuvre et améliorent la prestation de biens et services (Kannan et Aulbur, 2004). Ce capital permet d'obtenir une meilleure efficacité dans la production des produits ou services (Hormiga *et al.*, 2010).
- Le capital innovation est vu comme l'ensemble des technologies, processus et méthodes possédées par l'entreprise (Canibano *et al.*, 2000; cités dans St-Pierre et Audet, 2011). Cela comprend notamment différents actifs protégés par des règles de propriété intellectuelle telles que les marques, droits d'auteur, brevets, formules, etc.

Le capital organisationnel se rapporte aux connaissances que l'entreprise a été capable d'internaliser et qui restent dans l'organisation c'est-à-dire dans sa structure, ses procédés ou sa culture (Hormiga *et al.*, 2010). De façon plus schématique, le capital humain interagit avec le capital social à travers la culture organisationnelle (Benevene et Cortini, 2010). La culture organisationnelle est créée par le partage des expériences communes des membres de l'organisation, mais avant tout par le dirigeant à travers l'implantation de ses croyances, valeurs et suppositions (Hormiga *et al.*, 2010). Les connaissances générées par le capital humain sont appropriées par les capacités organisationnelles qui s'incrustent dans la culture de l'entreprise via la réplication continue de routines, produisant une configuration unique de ressources (Knight et Cavusgil, 2004). Ces routines développées par l'entreprise demeurent flexibles et peuvent être appliquées ou facilement modifiées selon les besoins de différents marchés étrangers (Hartsfield *et al.*, 2008). Ainsi, le capital structurel permet de créer une

« infrastructure » de soutien pour le capital humain (Kong et Thomson, 2009).

Le capital organisationnel permet à l'entreprise d'innover et de s'adapter à son environnement, tout en mettant en place certaines routines dans les premiers mois suivant sa création qui aident à l'efficacité des processus internes (Hormiga *et al.*, 2010). Les EIRP étant des entreprises jeunes et flexibles, leur culture organisationnelle permet de s'adapter facilement à des marchés nouveaux et de s'ajuster rapidement (Hartsfield *et al.*, 2008).

Le capital organisationnel, qui est un élément important du succès international des EIRP (Knight et Cavusgil, 2004), joue également un rôle dans la mise en place des stratégies de qualité ou de services aux clients, (Edelman *et al.*, 2002) mais aussi d'innovation (Chandler et Hanks, 1994). Une entreprise avec une culture organisationnelle favorisant l'innovation développera davantage ses produits et améliora ses pratiques d'affaires (Covin et Slevin, 1989; cités dans Hartsfield *et al.*, 2008). Dans le même sens, une entreprise ayant une culture intégrant la prise de risque sera plus susceptible de saisir les opportunités sur les marchés étrangers dès le début de sa création (Knight et Cavusgil, 2004). Knight et Cavusgil (2005) mentionnent que les stratégies de l'entreprise doivent être développées et activées en concordance avec la culture organisationnelle de sorte qu'elles mènent à une performance à l'international. Cette performance internationale est définie comme l'atteinte des objectifs de l'entreprise sur les marchés étrangers en fonction de ses orientations et stratégies spécifiques (Knight et Cavusgil, 2005).

2.5.3.4. Le capital technologique

Le capital technologique décrit les capacités de l'organisation à utiliser les technologies d'information, de communication et de production. Ce type de capital est lui aussi déterminant dans l'exportation des EIRP, via l'utilisation par l'entreprise de nouvelles technologies dans divers domaines tels que ceux de l'information, la communication, la production, le transport ou encore de la logistique (Cavusgil et Knight, 2009; Crick, 2009; Rialp *et al.*, 2005). À cela s'ajoute aussi l'utilisation de logiciel de planification, de contrôle de production, de progiciel de gestion intégré ou divers systèmes assistés par ordinateurs (St-Pierre *et al.*, 2011).

Le développement de ces technologies a permis de réduire différents coûts de transactions (Knight et Cavusgil, 2004, 2005) levant certaines « barrières » qui empêchaient les petites entreprises d'œuvrer sur les marchés internationaux (Thai et Chong, 2008). Ces nouvelles technologies ont diminué les coûts du commerce international (Thai et Chong, 2008) qui, couplées à la réduction des barrières douanières, permettent un meilleur accès aux marchés internationaux, les rendant plus attractifs (Andersson et Wictor, 2003). L'utilisation des nouvelles technologies d'information et de communication, comme les courriers électroniques, visio-conférences, échanges de données électroniques, apportent une aide aux entreprises pour l'acquisition de nouvelles connaissances, l'élaboration de stratégies et le maintien de leurs relations pour les assister dans leur internationalisation (Chetty et Campbell-Hunt, 2004; Thai et Chong, 2008).

L'utilisation d'Internet, mais aussi des diverses technologies connexes, a réduit le coût de faire des affaires à l'étranger rendant ainsi la gestion des opérations et démarches marketing plus rentables et plus faciles pour les organisations comme les

EIRP avec moins de ressources (Knight et Cavusgil, 2004). Internet constitue un outil important puisqu'il permet l'accès à une grande quantité d'information pour les entreprises facilitant la recherche de nouveaux clients ou fournisseurs, l'obtention de l'information sur certains marchés ou sur ses concurrents, etc. L'essor d'Internet et son utilisation devenue quasi incontournable, ont permis de développer de nouveaux outils d'affaires comme la vente en ligne ou « e-commerce ». Le « e-commerce » et indirectement l'usage d'Internet, donnent la possibilité d'établir et de montrer la présence de l'entreprise sur un marché, d'offrir des services relatifs à leurs produits ou de construire et de maintenir des relations avec des clients étrangers (Servais, Madsen, et Rasmussen, 2007). Internet permet aux entreprises d'accéder à des outils à moindres coûts très performants et faciles d'utilisation, notamment pour les campagnes publicitaires.

Ainsi, les progrès effectués dans les technologies de production, de communication, ou de transports ont permis la réduction des coûts pour ces entreprises aux capacités limitées expliquant à la fois l'exportation des EIRP ainsi que leur émergence (Knight et Cavusgil, 2005; Oviatt et McDougall, 1994, 2005; Zucchella *et al.*, 2007).

2.5.4. Facteurs liés aux stratégies

Les stratégies sont définies comme « l'art de coordonner des actions, de manœuvrer habilement pour atteindre un but » (Larousse, 2011). Dans le cas des EIRP les stratégies : « reflect targeting, positioning and how the firm competes at the nexus of its products and markets » (Knight et Cavusgil, 2005, p. 17). Le succès des entreprises en proie à la mondialisation dépend, dans une large mesure, de la formulation et de l'implantation de stratégies qui reflètent les défis et les opportunités posés par

l'environnement d'affaires (Knight, 2000).

Dans le contexte de la mondialisation, les stratégies déployées par les entreprises peuvent être différentes d'une structure à une autre. De même, certaines stratégies formulées par des nouvelles entreprises peuvent être efficaces dans un secteur d'activité donné, mais inefficaces dans un autre (McDougall Richard, Patricia, et DeNisi Jr, 1992). Cependant, certaines stratégies mises en œuvre permettent d'expliquer la présence internationale des EIRP. McDougall *et al.* (2003) en distinguent plusieurs qui seront décrites plus précisément dans les sections suivantes, à savoir : user de stratégies de différenciation (2.5.4.1.) et de niche (2.5.4.2).

2.5.4.1. Stratégies de différenciation

La différenciation permet de créer ou d'offrir quelque chose qui est perçu comme unique sur le marché (Toften et Hammervoll, 2009). Les stratégies de différenciation se composent de plusieurs autres à savoir l'innovation, la qualité, le service aux clients et l'emploi de stratégies marketing adaptées. Celles-ci seront traitées une à une dans les prochaines sections afin de mieux les décrire.

- Stratégie d'innovation

Plusieurs auteurs soulignent la place importante de l'innovation dans l'internationalisation des EIRP (Knight et Cavusgil, 2004; Madsen et Servais, 1997; McDougall *et al.*, 2003; Oviatt et McDougall, 1994; Oviatt *et al.*, 1995), où ces dernières sont toujours décrites comme des entreprises innovantes (Knight et Cavusgil, 2004). L'innovation, qui doit être située au centre de toute internationalisation quelle que soit la nature du secteur dans lequel se situe l'entreprise (OCDE, 2005b; Weerawardena

et al., 2007), est considérée comme un élément clé de la compétitivité dans les activités internationales (Chapman *et al.*, 2001) de même qu'un moyen de répondre à de nouvelles opportunités ou d'en créer (Shane, 2003; cité dans Rípolles Meliá, Blesa Pérez, et Roig Dobón, 2010). L'innovation est définie selon l'OCDE comme :

« la mise en œuvre d'un produit (bien ou service) ou d'un procédé nouveau ou sensiblement amélioré, d'une nouvelle méthode de commercialisation ou d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques de l'entreprise, l'organisation du lieu de travail ou les relations extérieures » (OCDE, 2006, p. 54).

L'innovation se décline ainsi en plusieurs types : l'innovation de produit, l'innovation de procédés (équipements), l'innovation commerciale et l'innovation organisationnelle (OCDE, 2006). Chaque forme d'innovation répond à des besoins spécifiques de l'entreprise (St-Pierre, 2009a) et apporte des répercussions positives pour celle-ci. En effet, les innovations portées sur le produit ou de commercialisation visent l'amélioration de la qualité des produits, l'augmentation des parts de marchés ou encore la pénétration de nouveaux marchés (OCDE, 2006). Les innovations de procédé ou organisationnelles viseront plutôt la réduction des coûts ou l'accroissement des capacités de production (OCDE, 2006). L'ensemble de ces répercussions semble ainsi propice pour permettre le développement international de l'entreprise.

Un aspect important de l'innovation est son caractère dynamique ou tourbillonnaire (Julien, 2005). En effet, une innovation sur un produit pourra entraîner une innovation de procédé, qui amènera à son tour une innovation organisationnelle. L'innovation devra cependant rester constante afin de permettre à l'entreprise de conserver sa compétitivité (Knight et Cavusgil, 2004). Dans la majorité des PME, l'innovation, qui est modeste ou graduelle, se réalise sans R et D proprement dite (Julien, 2005).

Ainsi, l'offre d'un produit innovateur, ayant des caractéristiques uniques et une haute qualité, permet d'améliorer la compétitivité de l'entreprise et serait propice à l'exportation rapide et précoce (Cavusgil et Knight, 2009).

- Stratégie de qualité

Comme mentionnés précédemment, la formulation et le développement de stratégies reflètent les défis ou les opportunités apportés par l'environnement de l'entreprise (Knight, 2000). Parmi ces stratégies, l'orientation sur la qualité des produits et services se révèle comme une composante clé (Knight et Cavusgil, 2004). La diversité de l'offre engendrée par la mondialisation de l'économie expose les entreprises à une variété parfois importante de produits concurrents. Ce large choix induit notamment une attente plus prononcée sur la qualité du produit de la part des clients. L'orientation sur la qualité reflète les efforts de l'organisation à développer des produits qui répondent ou dépassent les attentes des clients à l'égard de fonctionnalités et de performances (Knight et Cavusgil, 2004). Selon Knight *et al.* (2004), la qualité est liée à une meilleure compétitivité et améliore la performance internationale des entreprises.

- Stratégies liées à la satisfaction des clients

L'orientation client par les entreprises est définie comme : "the set of beliefs that puts the customer's interest first, while not excluding those of all other stakeholders such as owners, managers, and employees, in order to develop a long-term profitable enterprise" (Deshpandé, Farley, et Webster, 1993, p. 27). La mise en place de telles stratégies et la réactivité des entreprises permet de créer une valeur supérieure aux

clients par la prise en compte de leurs besoins, préférences et attentes (Slater et Narver, 2000) qui améliorera la qualité des relations.

La mise en œuvre de cette stratégie résulte aussi de l'intensité concurrentielle où plus celle-ci est importante, plus l'entreprise sera axée sur la satisfaction de ses clients afin d'en assurer la fidélité (Kim, 2003). Toften et Hammervoll (2010) affirment quant à eux que la couverture des besoins et la satisfaction des clients représentent des objectifs prioritaires dans les efforts de l'organisation.

Cependant, cette orientation stratégique ne se limite pas à traiter l'information sur les besoins des clients, mais nécessite une mise en place de mécanismes la traduisant en actions concrètes (Frasquet, Cervera, et Gil, 2008). Cela permettra de les satisfaire que ce soit dans la conception, la communication, la tarification ou encore la livraison afin de proposer une offre appropriée et compétitive (Sheth, Sisodia, et Sharma, 2000).

Ainsi, l'orientation client, qui est dans une certaine mesure liée au capital organisationnel par la culture d'entreprise (Kohli et Jaworski, 1990; cités dans Toften et Hammervoll, 2010), est importante pour les EIRP du fait de son influence sur les stratégies marketing (D. Kim, Basu, Naidu, et Cavusgil, 2010) contribuant à maximiser la valeur client (Knight *et al.*, 2004). Cette influence se prolonge sur d'autres stratégies (Zhang et Tansuhaj, 2007; cités dans Kim *et al.*, 2010) comme l'innovation ou la qualité des produits et services.

- Stratégies marketing

Parmi les stratégies déployées, l'orientation envers la satisfaction des clients étrangers est importante par le fait qu'elle entraîne par la suite des stratégies marketing spécifiques (Knight *et al.* 2004). Ce type de stratégies permet aux EIRP d'allouer leurs ressources limitées de manière plus efficiente (Knight *et al.* 2004), sachant qu'elles ne

disposent pas des fonds nécessaires pour absorber des échecs en cas d'erreurs (Luostarinen et Gabrielsson, 2002; cités dans Hartsfield *et al.*, 2008). Ces stratégies impliquent le développement, l'adaptation et la différenciation des produits ainsi qu'une meilleure efficacité de tarification, de promotion et de distribution (Knight *et al.*, 2004).

2.5.4.2. Stratégies de niche

La littérature relève l'adoption de stratégies de niche par les EIRP (Knight et Cavusgil, 2004, 2005; Rialp *et al.*, 2005; Weerawardena *et al.*, 2007; Zucchella *et al.*, 2007), justifiées par une forte concurrence et leurs faibles ressources (Dalgic et Leeuw, 2006).

Un marché de niche est vu comme un marché limité constitué d'un petit nombre de concurrents et de clients ayant des caractéristiques ou besoins similaires (Dalgic et Leeuw, 2006). Ces marchés permettent d'offrir un produit ou service spécialisé nécessitant la possession et l'utilisation de ressources et de compétences uniques (Toften et Hammervoll, 2010). Le positionnement sur un marché de niche est particulièrement adapté pour les EIRP considérant leurs ressources limitées en termes de capacités financières, de ressources humaines et d'informations (Toften et Hammervoll, 2009). De plus, une telle stratégie semble être la clé pour les EIRP puisque ces marchés, bien que compétitifs, sont vus comme rentables (Linneman et Stanton, 1991; cités dans Toften et Hammervoll, 2009).

Les stratégies telles que la spécialisation des entreprises, la différenciation des produits, une orientation client ou marketing relationnel y sont fréquemment déployées (Dalgic et Leeuw, 2006). Selon Toften et Hammervoll (2009), ces aspects, bien que non identiques, sont liés afin d'arriver à un même but, celui de satisfaire une demande très

précise. Toujours selon ces mêmes auteurs, la différenciation de produit apparaît comme l'une des stratégies les plus communes pour les entreprises œuvrant sur des marchés de niche. La position des EIRP sur un tel marché et leur spécialisation sur un produit ou un service permet ainsi de répondre à des besoins particuliers ou à des normes particulières (Madsen et Servais, 1997).

2.6. SYNTHÈSE ET QUESTIONS DE RECHERCHE

Cette partie présentera une synthèse des deux premiers chapitres (2.6.1) et les questions spécifiques de la recherche (2.6.2).

2.6.1. Synthèse

Le chapitre premier a permis de situer le contexte dans lequel évoluent les entreprises qui a généré une augmentation de la concurrence, mais aussi le développement d'opportunités. Les réponses des PME face à la mondialisation peuvent être différentes selon leur degré d'affectation alors que l'une des solutions pouvait être l'internationalisation des activités. Par la suite, il a été illustré que différentes dimensions d'internationalisation pouvaient être envisagées et que les théories décrites mentionnaient des processus lents et incrémentaux. Ce premier chapitre se conclut par l'incompatibilité des théories traditionnelles à expliquer le comportement des entreprises à internationalisation rapide et précoce (EIRP).

Le chapitre suivant a eu pour objectif de mieux comprendre l'internationalisation des EIRP. La première partie de ce chapitre a permis d'abord de définir cette nouvelle forme de structure internationale et d'identifier certaines de leurs caractéristiques propres à savoir : une internationalisation rapide et précoce ; des ressources financières et tangibles limitées ; un dirigeant expérimenté avec une

orientation internationale ; des stratégies de différenciation et de qualité ; le recours à des nouvelles technologies (communication et information) ; le recours à des agents de façon générale (même d'autres modes d'internationalisation sont utilisés par les EIRP). Les sections suivantes ont permis d'identifier les principales raisons de l'exportation rapide et précoce des EIRP sur les marchés internationaux à partir de la littérature et d'en relever les facteurs principaux. Quatre facteurs jugés comme principaux ont été retenus puis expliqués individuellement.

Tout d'abord, le dirigeant qui, à travers son rôle central et ses caractéristiques personnelles, guide l'entreprise par l'interprétation des informations recueillies et l'élaboration de stratégies. Ses expériences ou encore son attitude proactive permettent à la jeune entreprise de se doter de compétences robustes pour conquérir les marchés internationaux.

Ensuite, la jeune entreprise doit compter sur des ressources intangibles plus accessibles afin de combler, notamment et en partie, ses capacités financières limitées. Ces diverses ressources apportées par les acteurs de l'organisation aussi bien internes qu'externes (capital humain), par les réseaux du dirigeant et ceux tissés par l'organisation (capital social) ainsi que les routines, procédés, techniques ou configurations mises en place par l'organisation (capital organisationnel), procurent une source d'avantages concurrentiels pouvant être déterminante dans l'explication de l'exportation de l'entreprise. Les nouvelles technologies complètent ces ressources intangibles procurant aux EIRP des moyens facilitant la récupération et la saisie de l'information, la diminution de certains coûts ainsi que la possibilité de répondre à des besoins précis et spécialisés.

L'environnement, c'est-à-dire le regroupement des facteurs tels que le degré

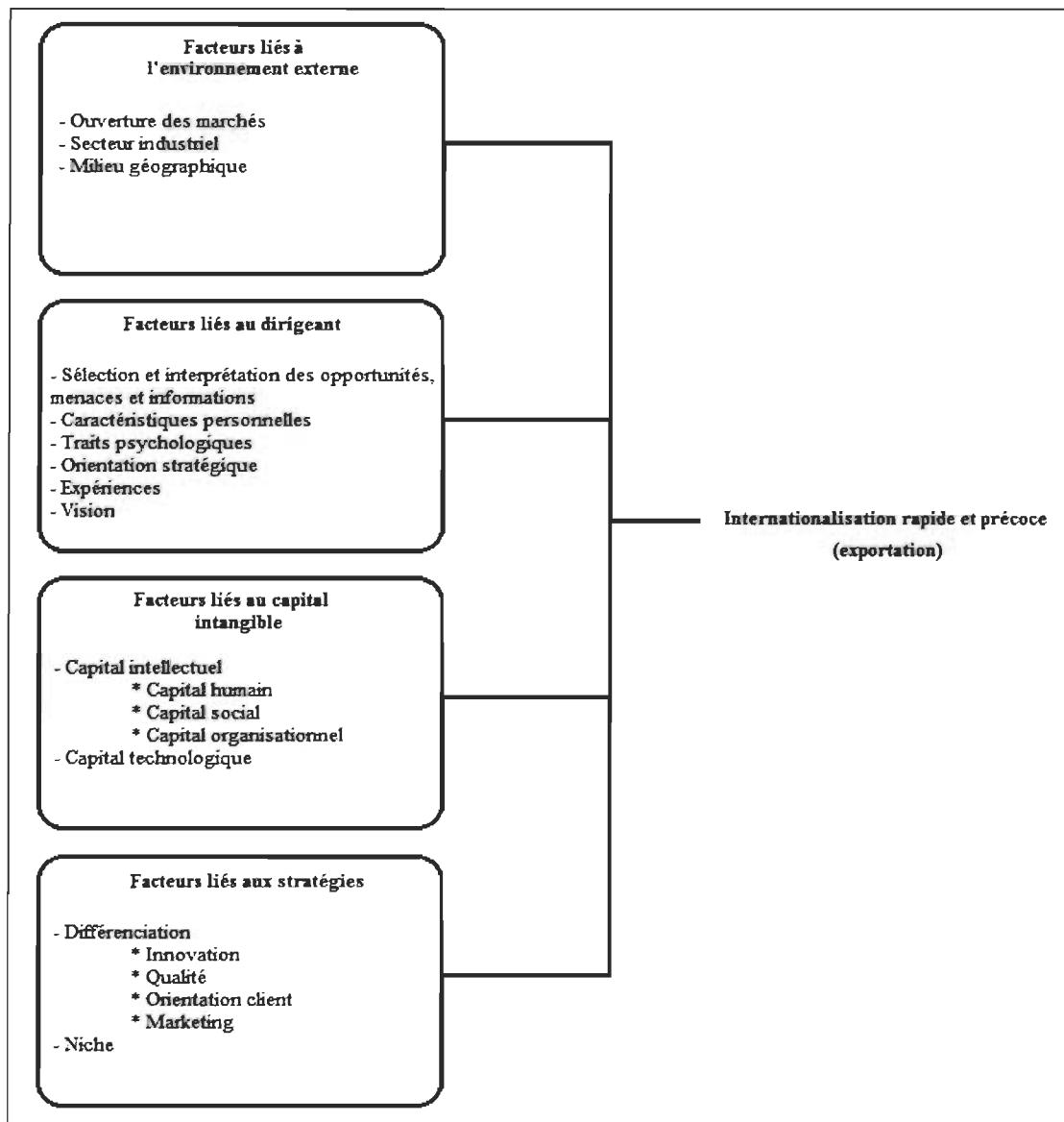
d'ouverture des économies (mondialisation), le secteur industriel, mais également le marché dans lequel évolue l'entreprise est déterminant dans la découverte d'opportunités et influence l'élaboration des stratégies de l'entreprise.

Les stratégies mises en place par le dirigeant, mais influencées par l'ensemble des acteurs et réseaux de l'entreprise ainsi que par le contexte dans lequel elle évolue, permettent de faire le lien entre les ressources et capacités de l'entreprise avec ses objectifs. Dans le cas des EIRP, les stratégies de différenciation, d'innovation, de spécialisation (niche) assurent un accès plus efficace aux marchés internationaux. La figure 11 illustre le cadre de recherche reprenant l'intégralité des variables décrites lors des dernières parties pouvant expliquer l'exportation des EIRP.

Les différentes composantes du cadre conceptuel sont définies comme suit :

- L'environnement externe : composé du degré d'ouverture des marchés, du type de secteur industriel, mais aussi de l'ensemble socio-économique, politico-réglementaire ou encore technologique ;
- Le dirigeant qui joue un rôle central dans l'entreprise avec ses caractéristiques personnelles, expériences et son leadership. Il permet l'interprétation des informations recueillies et l'élaboration de stratégies ;
- les stratégies employées se composent des stratégies de niche, marketing, de différenciation (innovation, qualité, orientation client) ;
- le capital intangible : composé du capital technologique (l'utilisation de nouvelles technologies d'information, de production ou de communication), et du capital intellectuel incluant le capital social (c'est-à-dire les réseaux du dirigeant et de l'entreprise), capital humain (expériences, connaissances et savoir-faire de chaque acteur de l'organisation) et le capital organisationnel (routines, politiques, culture);
- internationalisation rapide et précoce : l'exportation représente le mode d'internationalisation étudié. Elle peut être directe, c'est-à-dire effectuée par l'entreprise, ou indirecte dans le cas d'une réalisation par un agent.

Figure 11 : Cadre conceptuel de la recherche



2.6.2. Questions spécifiques de recherche

Bien que l'étude des principaux facteurs permette de mieux expliquer l'exportation des EIRP, elle ne permet pas de comprendre réellement comment ces

facteurs s'articulent entre eux pour parvenir à l'exportation rapide et précoce des activités. Les diverses études portant sur le sujet se contentent pour beaucoup de définir les variables expliquant l'arrivée des EIRP sur la scène internationale.

Plus précisément, il s'agit de comprendre la réussite de l'exportation de ces jeunes entreprises compte tenu des façons différentes dont réagissent les équipes de direction face aux opportunités (Crick, 2009), que les entrepreneurs aient des connaissances et une perception du risque différente (Andersson et Wictor, 2003), qu'elles peuvent être dirigées par des dirigeants jeunes et peu expérimentés (Andersson et Evangelista, 2006), ou encore qu'elles se soient créées et arrivent à accéder aux marchés internationaux sans appui des réseaux du dirigeant (Rasmussen *et al.*, 2001).

De cette analyse et de ces observations découlent deux questions spécifiques qui sont les suivantes :

- Quelle est l'importance relative des différents facteurs dans le processus d'exportation de l'entreprise ?
- Comment ces derniers s'articulent entre eux pour parvenir à une exportation rapide et précoce ?

Le chapitre suivant présentera les aspects méthodologiques de cette recherche.

CHAPITRE 3

MÉTHODOLOGIE

Ce chapitre traitera les aspects méthodologiques de cette recherche, tout en justifiant le choix des méthodes et techniques retenues. Dans un premier temps sera abordée la position de recherche (3.1), puis le canevas de cette recherche (3.2) et enfin la méthode d'échantillonnage (3.3).

3.1. TYPE DE RECHERCHE (POSITION)

Cette recherche s'inscrit dans une approche inductive du fait qu'elle consiste à l'observation et à l'analyse d'une situation dans le but de mieux la comprendre (Gauthier, 2003). Elle est également empirique par le fait qu'elle vise à recueillir des données et des faits permettant de répondre à une question de recherche. La démarche empirique porte sur des thèmes dont le potentiel de recherche n'est pas suffisamment étayé (Gagnon et Landry, 1989; cités dans Gagnon, 2005). Selon Gagnon (2005, p. 1) :

Les systèmes humains ou sociaux sont complexes. Pour comprendre les phénomènes qui y sont reliés, il faut recourir à une vision holistique. Une telle vision permet non seulement d'arriver à des descriptions détaillées des situations et des événements, mais aussi d'acquérir une connaissance approfondie du comportement des acteurs qui y évoluent, des sentiments qu'ils éprouvent ainsi que des interactions qui les lient.

Selon Gagnon (2005), le choix de la méthode qualitative est la seule à rendre accessible une telle vision holistique. Ainsi, cette étude sur l'exportation rapide et précoce des entreprises recourra à une recherche qualitative de type descriptif. Ces deux

notions seront abordées dans les points suivants (3.1.1 et 3.1.2), suivi du moyen de collecte retenu (3.1.3).

3.1.1. Recherche qualitative

Cette recherche a pour objectif principal de comprendre comment les EIRP, étant de jeunes et petites entreprises, inexpérimentées et ayant de faibles ressources, parviennent à accéder aux marchés internationaux. Pour cela, la détermination de l'importance des principaux facteurs explicatifs relevés ainsi que l'articulation qu'ils opèrent entre eux sont envisagées. Comme mentionnées plus tôt dans ce mémoire, peu d'études se sont penchées sur un tel questionnement. Une analyse détaillée devra donc être opérée sur les données recueillies pour pouvoir y parvenir.

Selon Yin (1994), le recours à une méthode qualitative se justifie lorsque la question de recherche débute par « comment » ou « pourquoi », alors qu'une démarche quantitative semble plus adaptée à d'autres types d'interrogations tels que « qui », « quoi », « combien » etc. Gagnon (2005) rappelle que le recours aux études de cas permet d'obtenir plus d'informations que les méthodes quantitatives de recherche qui testent des variables sans réellement tenir compte du contexte dans lequel elles sont mesurées.

Toujours selon Gagnon (2005), la compréhension, la description détaillée des situations, des événements, des gens, mais également des interactions et des comportements sont nécessaires pour mieux comprendre le système complexe qu'est l'entreprise. Faisant ainsi référence à plusieurs auteurs tels que Patton (1982) et

Worthman et Roberts (1982), Gagnon rappelle que seules les méthodes qualitatives permettent d'obtenir de telles descriptions.

3.1.2. Recherche descriptive

Selon Gauthier (2003), la structure descriptive s'intéresse à la description pure et simple d'états dans le but de mieux comprendre une situation. Cette approche permettra ainsi de mieux décrire et clarifier le processus d'exportation des EIRP. Ce type de recherche sur l'exportation rapide et précoce admet un raisonnement de forme inductive du fait qu'elle émane d'observation de phénomènes particuliers dans l'intention de faire avancer les connaissances (Gauthier, 2003).

Gauthier (2003) mentionne que pour que la recherche soit qualifiée de scientifique, elle doit considérer deux critères fondamentaux, à savoir :

- être systématique, dans le sens où l'ensemble des éléments pertinents du sujet est retenu;
- être basée sur une théorie, car c'est à partir de la théorie que les observations pourront être interprétées et avoir du sens.

Ce mémoire se base sur une recension des écrits ayant permis de bâtir un portrait de l'internationalisation rapide et précoce des PME et d'exposer les théories nécessaires à une meilleure compréhension de ce phénomène.

3.1.3. Moyen de collecte de données : étude de cas

Le recours à l'étude de cas de plusieurs entreprises manufacturières a été retenu

dans le cadre de ce mémoire. L'étude de cas permet une compréhension approfondie des phénomènes, des processus qui les composent et des acteurs qui en sont les parties prenantes (Gagnon, 2005). Ce type de méthode se caractérise également par un nombre restreint de situations à analyser (Gauthier, 2003).

Décrise comme un phénomène récent par Cavusgil et Knight (2004), l'étude de l'exportation rapide et précoce des entreprises semble adaptée à l'étude de cas. En effet, Eisenhardt (1989) mentionne que l'étude de cas est particulièrement appropriée pour les thèmes des recherches nouveaux ou récents. Yin (1994), avance que le recours à l'étude de cas permet de mettre l'accent sur un phénomène contemporain dans son contexte réel où les frontières ne sont pas clairement identifiées. Cette méthode utile pour préciser des détails ou encore d'expliquer des particularités (Gauthier, 2003), correspond à la finalité de cette étude qui consiste à comprendre l'importance effective des différents facteurs. Cela appuie le choix d'une telle méthode, pas seulement d'un point de vue méthodologique, mais aussi pratique pour mieux comprendre l'objet étudié et répondre aux questions spécifiques formulées.

Outre l'intérêt de recourir à l'étude de cas pour les diverses raisons précédemment mentionnées, Gagnon (2005) souligne et rappelle également que cette méthode de recherche semble particulièrement adéquate pour des questions où il est essentiel de connaître l'importance des expériences des acteurs ainsi que leur contexte.

Selon Yin (1994), les études de cas peuvent être issues de six sources différentes à savoir : les documents, les documents archivés, les entrevues, l'observation directe, l'observation participante et les divers objets culturels. Dans notre cas, l'entrevue semi-dirigée est le moyen de collecte retenu.

3.2. CANEVAS DE RECHERCHE

Dans cette partie consacrée au canevas de recherche seront abordés la méthode de collecte retenue (3.2.1), la réalisation du guide d'entrevue (3.2.2), le déroulement des entrevues (3.2.3), la récupération des données (3.2.4), la méthode d'analyse retenue (3.2.5) pour enfin terminer par la fiabilité et validité de cette étude (3.2.6).

3.2.1. Méthode de collecte

Dans le cadre de ce mémoire, l'entrevue semi-dirigée a été retenue comme moyen de collecte de données. Selon Gautier (2003) l'entrevue semi-dirigée consiste :

En une interaction verbale animée de façon souple par le chercheur. Celui-ci se laissera guider par le rythme et le contenu unique de l'échange dans le but d'aborder, sur un mode qui ressemble à celui de la conversation, les thèmes généraux qu'il souhaite explorer avec le participant à la recherche. Grâce à cette interaction, une compréhension riche du phénomène à l'étude sera construite conjointement avec l'interviewé (p.296).

Le choix de l'entrevue semi-dirigée s'inscrit dans la nécessité de connaître certaines caractéristiques précises du processus d'exportation des EIRP mais également les expériences, le vécu et le ressenti de la personne interrogée. Le recours à cette méthode permet donc d'obtenir des réponses précises en laissant tout de même un certain degré de liberté à la personne interrogée. Selon Gauthier (2003), l'entrevue semi-dirigée permet d'aborder des sujets délicats et complexes, de s'intéresser au vécu que les individus donnent à une expérience particulière et enfin de dégager une compréhension approfondie d'un phénomène donné. Cette vision à la fois large et précise de l'entrevue semi-dirigée pour comprendre un sujet complexe que sont les EIRP correspond à la finalité de l'étude. En effet, au-delà de l'accès rapide et précoce sur les marchés internationaux de l'entreprise, le ressenti et le vécu des dirigeants semblent

indispensables pour une meilleure compréhension du phénomène. De telles caractéristiques ne peuvent être totalement perçues par des entrevues libres (non directives) abordant un thème général ou par des entrevues dirigées (structurées) comme un questionnaire administré oralement.

3.2.2. Réalisation d'un guide d'entrevue

Le guide d'entrevue (annexe A) a été réalisé selon les principaux facteurs relevés dans la littérature étant à l'origine de l'exportation rapide et précoce des activités. Celui-ci se compose de plusieurs groupes de questions touchant à la création et l'origine de l'entreprise, à l'exportation des activités, à l'environnement d'affaire, aux stratégies déployées, au capital immatériel de l'entreprise et au dirigeant.

Le guide a été présenté à des chercheurs et professionnels de l'Institut de recherche sur les PME ayant une expertise de recherche, dans le but d'évaluer la pertinence, de corriger la formulation des questions et de vérifier l'ordre à respecter pour mener à bien l'entrevue. Après avoir pris en compte les commentaires des chercheurs, le guide a fait l'objet d'un pré-test auprès d'un dirigeant de PME.

3.2.3. Le déroulement des entrevues

Les entrevues se sont déroulées dans les locaux des entreprises sélectionnées entre juillet et septembre 2011. La contribution des répondants à cette recherche fut entièrement participative.

Afin de bien préparer les entrevues et obtenir le plus d'information possible sur les entreprises, leur site web fût consulté ainsi que diverses recherches sur des sites

Internet notamment d'affaires. Les personnes interrogées se sont vues remettre le guide d'entrevue quelques jours avant la rencontre. Cette démarche permet aux répondants d'analyser le genre de questions posées afin d'obtenir des réponses en plus grand nombre et le plus juste possible. Les répondants se sont également vus adresser une lettre informant de la confidentialité des données, les objectifs et bénéfices de la recherche, ainsi que les questions éthiques (annexe B). Une copie, signée et datée, fut adressée à chaque participant et une autre identique a été conservée par le chercheur. Les entrevues se sont toutes déroulées avec un respect mutuel entre le répondant et le chercheur, dans un climat détendu et professionnel. Les échanges entre le participant et le chercheur se sont opérés naturellement, sans aucune réticence. En cas de mauvaise compréhension de l'un ou l'autre des intervenants, une reformulation plus détaillée fût opérée. Dans deux cas une visite des locaux fut faite après l'entrevue sur la proposition des dirigeants d'entreprises.

3.2.4. La récupération des données

Les entrevues, d'une durée moyenne d'une heure, ont toutes été enregistrées avec l'autorisation des personnes interrogées. Des notes ont également été prises pour permettre de revenir sur certains points mentionnés par les répondants ou manquants de précision. Gauthier (2003) juge nécessaire de procéder à la transcription des données collectées le plus rapidement possible une fois l'entrevue terminée. Ces dernières ont fait l'objet d'une transcription intégrale, le jour même ou le lendemain du déroulement de l'entrevue. La rédaction des verbatim a été effectuée par le chercheur.

3.2.5. Méthode d'analyse

Afin de décortiquer l'ensemble des entrevues, la méthode d'analyse de contenu a été privilégiée. Selon Leray (2008, p. 5) « l'analyse de contenu permet de retracer, de quantifier, d'évaluer les idées ou les sujets dans un ensemble de documents ». D'après

Gagnon (2005, p.86), il s'agit d'une « technique détaillée de documents ».

Cependant, au-delà de ce choix de méthode, il est nécessaire de déterminer si l'analyse devra suivre une perspective qualitative ou quantitative. L'analyse qualitative permet de scruter en profondeur un corpus en fouillant systématiquement, grâce à des catégorisations, l'ensemble des éléments de son contenu que le chercheur s'oblige à retracer, à classer, à comparer et à évaluer (Leray, 2008). L'analyse quantitative se base sur un traitement statistique des données, mais entre moins dans les détails de contenu (Leray, 2008). Cette approche fait usage de différents types de mesures statistiques comme les fréquences, analyse de correspondance, etc., afin de caractériser un corpus documentaire (Gauthier, 2003). Dans le cas de cette étude et considérant les objectifs de la recherche ainsi que le nombre de cas étudiés, l'analyse de contenu se basera sur l'intégralité des entrevues retranscrites (oral et écrit) dans une perspective qualitative.

De nombreuses méthodes et modèles d'analyse de contenu ont été relevés dans la littérature. Dans le cadre de ce mémoire, le modèle proposé par L'Écuyer (1990) a servi de référence afin de permettre « la mise en évidence et la compréhension du sens du phénomène analysé » (L'Écuyer, 1990, p. 57). De ce modèle ressortent plusieurs grandes étapes essentielles utilisées pour l'analyse des entrevues à savoir : une lecture préliminaire, le choix et la définition des unités de classification, un processus de catégorisation, la quantification et le traitement statistique (non retenu), la description scientifique et l'interprétation des résultats. Dans notre étude, nous ne réaliserons pas l'étape de traitement statistique tel que déjà dit, du fait de la petite taille de l'échantillon. Chacune des étapes que nous avons suivies est décrite ci-après :

- **Étape 1 : lecture préliminaire et établissement d'une liste d'énoncés**

Cette première étape consiste à lire tout le matériel recueilli lors de la collecte,

soit, dans notre cas les retranscriptions des entrevues, afin de constituer une première analyse d'ensemble. L'Écuyer (1990) préconise au moins trois lectures pour répondre à plusieurs objectifs. Cette approche permet de se donner une vue d'ensemble des données récoltées afin de se familiariser avec les différentes particularités, de prévoir une classification ultérieure et de constituer des subdivisions pour leur codification.

- **Étape 2 : choix et définition des unités de classification**

Cette seconde étape permet la découpe du matériel en énoncés plus restreints, appelés unités de classification, possédant un sens plus complet. Cette étape donne ainsi une signification plus précise et profonde au texte. Chaque unité, pouvant être constituée de mots, de groupe de mots, de phrases ou de portions de phrase, est choisie et définie afin de faciliter l'interprétation des retranscriptions.

- **Étape 3 : processus de catégorisation et de classification (codification)**

L'étape de catégorisation et de classification consiste à regrouper les unités de classification par sens. Il s'agit d'une phase de réorganisation des unités, placées dans des catégories dont le sens se ressemble pour mettre en évidence les caractéristiques et la signification du phénomène étudié. Dans cette étape, nous procéderons à une catégorisation mixte. Cette méthode permet de disposer de premiers regroupements dans des catégories préexistantes doublées de catégories à induire. De cette façon, il est possible au chercheur de modifier, voire ajouter de nouvelles catégories en cours d'analyse. Dans le cadre de ce mémoire, quatre catégories préexistantes sont retenues ainsi que des sous catégories. Il s'agit des quatre facteurs principaux relevés dans la recension des écrits composés des sous facteurs. Ainsi, quatre indicateurs et vingt-deux sous indicateurs ont été déterminés (annexe C).

L'analyse des entrevues s'est opérée à partir de l'intégralité des verbatim (incluant les questions et les réponses de chaque participant). À partir de là, de nouvelles lectures ont été effectuées afin d'analyser les réponses avec les indicateurs préétablis. Dans certains cas, une réponse pouvait se rapporter à plusieurs catégories. Un découpage de celles-ci fut effectué pour permettre un recouvrement le plus optimal possible des verbatim en fonction des codes établis. En cours d'analyse, d'autres indicateurs induits se sont ajoutés aux indicateurs initiaux du fait de l'impossibilité de classer les réponses. Selon L'Écuyer (1990, p.80) « la valeur d'une analyse de contenu repose sur la valeur des catégories qui la composent ». Il convient d'ajouter que les catégories doivent être exclusives, c'est-à-dire qu'un élément ne peut être classé dans plusieurs catégories (L'Écuyer, 1990). Il permet d'assurer l'homogénéité et la cohérence des catégories, la clarté de leurs définitions et de les rendre plus objectives (L'Écuyer, 1990).

- **Étape 5 : description scientifique**

La description scientifique contient deux éléments à savoir l'analyse qualitative des éléments et l'analyse quantitative de ces mêmes éléments. Tel que mentionné plus haut, la démarche quantitative n'est pas retenue pour l'interprétation des données. La description scientifique se limitera donc à une analyse qualitative. Une telle démarche consiste en une description minutieuse des différentes particularités qui ressortent des compilations faites pour en faire ressortir les diverses caractéristiques et particularités des contenus qu'elle renferme (L'Écuyer, 1990).

- **Étape 6 : interprétation des résultats**

L'interprétation des résultats doit être réalisée avec l'ensemble des informations tirées de la littérature. Il s'agit d'expliquer les diverses analyses effectuées et de les confronter aux théories et autres facteurs relevés dans cette recension des écrits. Cette étape constituera le chapitre 4 de ce mémoire.

3.2.6. Fiabilité et validité

Dans une démarche qualitative privilégiant l'étude de cas comme méthode de recherche, le chercheur joue un rôle important aussi bien dans la collecte que dans le traitement et l'interprétation des données (Gagnon, 2005). Ses caractéristiques personnelles peuvent donc influer directement la précision des résultats.

La fiabilité et la validité des données recueillies, mais également leur analyse, constituent des points importants dans le déroulement de la recherche. Le respect des étapes de l'analyse de contenu ne permet pas au chercheur d'assurer une telle conformité. Il convient d'être conscient des avantages et limites de la méthode d'analyse utilisée afin de prendre les mesures nécessaires pour en minimiser les erreurs (Hlady-Rispal, 2002). Pour cela, nous utiliserons une grille de vérification proposée par Gagnon (2005) incluant une série d'étapes à réaliser afin d'accroire la fiabilité et la validité de l'étude (annexe D). Ces deux aspects importants font l'objet d'une description dans les points qui suivent (3.2.6.1 et 3.2.6.2).

3.2.6.1. La fiabilité

Selon Gagnon (2005), la fiabilité comprend la fiabilité interne et la fiabilité externe. La première assure à d'autres chercheurs, souhaitant répliquer l'étude, qu'ils arrivent sensiblement aux mêmes conclusions en traitant et interprétant les données. La seconde montre qu'un chercheur indépendant, adoptant la même démarche, obtiendrait manifestement les mêmes résultats s'il observait le même milieu.

- Fiabilité interne

Dans cette première partie comprenant cinq étapes, quatre ont été réalisées (1, 2, 3 et 5) et une non (4). L'étape de l'utilisation de descripteurs concrets et précis (étape 1) fut respectée par une transcription intégrale des entrevues; celle de la protection des données brutes (étape 2) grâce à leur transmission à l'Institut de recherche sur les PME de l'UQTR; le recours à de multiples chercheurs (étape 3) via la supervision d'une directrice de recherche et l'évaluation par deux chercheurs; et la révision de l'interprétation des données (étape 5), lors de la remise des résultats à la directrice de recherche. L'étape 4 sur la confirmation des données recueillies n'a pu être réalisée par manque de temps à la fois du chercheur et des participants à l'étude.

- Fiabilité externe

La fiabilité externe, qui se compose elle aussi de cinq étapes numérotées 6, 7, 8, 9 et 10, a été réalisée intégralement par le chercheur. La position du chercheur dans l'étude (étape 6), permettant de savoir selon quel point de vue les observations ont été rapportées, fût décrite à la section 3.2.3 et la description du processus de sélection des informants (étape 7) est détaillée à la section 3.3. L'étape 8, qui intègre les caractéristiques de chaque site d'étude, c'est-à-dire la description des situations dans lesquelles les données ont été recueillies, est mentionnée à la section 3.2.3. Les définitions des concepts, construits et analyse de l'étude (étape 9) sont effectuées aux sections 2.6.1 et 3.2.5, et la stratégie de collecte de donnée (étape 10) renvoie à l'ensemble de la section 3.2.

3.2.6.2. La validité

Selon Gagnon (2005), la validité se caractérise par trois aspects à savoir la validité interne, la validité externe et la validité de construit. Le premier qui est la

principale force de l'étude de cas s'intéresse à l'identification et la description du phénomène sous étude représentant la réalité observée. Le second, qui est vu comme la principale faiblesse de l'étude de cas, touche la généralisation des résultats. Enfin, le troisième permet de « faire ressortir jusqu'à quel point les termes abstraits où les significations sont partagés à travers le temps, les sites et les populations (Cook et Campbell, 1979; cités dans Gagnon, 2005, p.36).

Tout comme pour la notion de fiabilité, Gagnon (2005) propose une liste de mesures à suivre pour renforcer la validité.

- Validité interne

La validité interne est composée de quatre étapes (11, 12, 13 et 14). Trois ont pu être réalisées entièrement (11, 12 et 14) et une, partiellement (13).

Le contrôle de la présence de l'observateur (étape 11) est rapporté aux sections 3.2.2 et 3.2.3. La sélection représentative des échantillons (étape 12), qui permet d'établir les caractéristiques des participants, est présentée à la section 3.3. La recension de littérature (étape 14) semble avoir couvert les besoins de la recherche bien qu'une littérature abondante sur le sujet existe.

L'élaboration d'une charte de signification des données (étape 13), c'est-à-dire les changements de participants qui peuvent survenir afin que la collecte de données ne soit pas influencée, n'a pas eu besoin de se réaliser du fait qu'aucun changement de participant ne s'est opéré entre la prise de rendez-vous et la fin de l'entrevue.

- La validité externe

La vérification des trois étapes (15, 16 et 17) composant la validité externe n'a pu se réaliser entièrement. Le contrôle de l'effet de la particularité des sites d'étude (étape 15) est réalisé du fait que la recherche entreprise dans ce mémoire ne présente pas automatiquement des résultats idiosyncrasiques pour chaque cas. L'étape 16, indiquant d'éviter un site surchargé d'étude, a pu être accomplie par le fait qu'aucune recherche scientifique ne s'est réalisée sur les entreprises sélectionnées. Enfin, le choix du maintien de cas reproductibles dans le temps (étape 17) n'est pas concevable au vu du phénomène étudié dans cette recherche et de l'hétérogénéité des PME.

- La validité de construit

Les quatre étapes (18, 19, 20 et 21) permettant de vérifier la validité de construit ont pu être réalisées. La sélection de cas pertinent aux objectifs de la recherche (étape 18) est justifiée à la section 3.3 et l'élaboration des indices de mesure appropriés pour interpréter les données (étape 19) est mentionnée à la section 3.2.5. L'étape 20, sur l'utilisation d'un maximum de source d'information, est réalisée par le recours à plusieurs cas afin de mieux connaître le phénomène de l'exportation rapide et précoce. Enfin, la présentation honnête des résultats (étape 21) est accomplie par le suivi du protocole de recherche.

3.3. CHOIX DE L'ÉCHANTILLON

Cette partie traitera des critères retenus dans la constitution de l'échantillon (3.3.1), la méthode d'échantillonnage (3.3.2) et le choix des acteurs (3.3.3).

3.3.1. Critères de constitution de l'échantillon

Les critères pour la constitution de notre échantillon furent relativement précis considérant la particularité des EIRP. Pour rappel, la définition donnée par Servantie (2007) est la suivante : « entreprises dont on peut observer plus tôt que d'ordinaire une capacité à développer et coordonner des liens réguliers avec l'étranger » (p. 18).

Le choix de cette définition tient simplement aux objectifs de notre étude, tel qu'énoncé plus tôt dans ce texte. Celle émise par Cavusgil (1994) dans le tableau 3 semble pour autant correspondre à nos critères. Cette volonté de ne pas se limiter aux ventes réalisées à l'étranger et aux nombres de pays desservis vis-à-vis des autres définitions s'inscrit dans le désir de ne pas « fermer de portes » à des entreprises, dont la représentativité est faible (Veilleux et Ferro, 2010), démontrant une capacité à s'internationaliser rapidement après leur création. Il s'agit avant tout de comprendre ce phénomène à travers les différents facteurs relevés dans la littérature.

La recherche des entreprises constituant l'échantillon s'est opérée en fonction des critères suivants :

- Entreprises manufacturières indépendantes québécoises.
- Issues de secteurs industriels différents.
- Crées à partir de 2008. Ce choix s'inscrit dans la volonté d'obtenir des entreprises dont l'accès aux marchés internationaux n'est pas trop éloigné pour obtenir des informations suffisamment récentes et précises auprès des personnes interrogées.
- Ayant exporté dans les deux ans maximum après la création. Ce seuil est repris de la définition de Cavusgil (1994; cité dans Servantie, 2007). Nous retenons une date limite de deux ans, justifiée par l'envie d'obtenir un échantillon d'entreprises ayant internationalisé leur activité le plus rapidement et précocement possible après leur création.

Ainsi, trois entreprises ont été retenues afin d'effectuer des entrevues auprès d'acteurs impliqués dans le processus d'exportation dont les caractéristiques sont présentées au tableau 7.

Tableau 7 : Caractéristiques des entreprises sélectionnées

Entreprises	AERIS	MENSURA	VIRIDIS
Date de création	2008	2009	2008
Secteur d'activité	Loisirs plein air	Instruments de mesure pour industriels	Efficacité énergétique (énergie renouvelable)
Temps écoulé entre la création et la première exportation	Quelques mois	Quelques mois	Quelques mois
Nombre de pays desservis	27	entre 5 et 10 pays au total	1
Exportateur hors Aléna	Oui	Oui	Oui
Taille de l'entreprise (nombre d'acteurs) au moment de l'internationalisation, dirigeant compris	2	5	6
Nombre de dirigeants	2	3	3
Chiffre d'affaires à l'étranger	80%	Entre 80% et 90%	100%
Position dans le secteur (selon les dirigeants interrogés)	Top 5 (mais leader en terme d'innovation)	Leader	Leader

3.3.2. Méthode d'échantillonnage

Au vu de la faible proportion des entreprises ayant exporté dans les premières années après leur création (Veilleux et Ferro, 2010) et la volonté de se pencher sur les firmes manufacturières québécoises, plusieurs démarches furent entreprises pour parvenir à établir l'échantillon nécessaire à la réalisation de cette étude. Le site Internet ICRIQ, contenant une liste exhaustive d'entreprises manufacturières québécoises, fut consulté. Cette consultation a permis de dégager, grâce à des paramètres de recherche tels que l'année de création, le nombre de continents et pays desservis ou encore les produits fabriqués, plusieurs profils d'entreprises correspondant à nos critères d'échantillonnage. L'organisme inter-régional «Carrefour Québec International»,

œuvrant pour l'aide à l'exportation des entreprises, fut également plébiscité ainsi que des contacts personnels des membres de l'Institut de recherche sur les PME. La banque de données détenue par l'Institut fut également une source utile d'entreprises potentielles de même que la lecture de journaux d'affaires. L'ensemble de ces sources a mené au contact de 21 entreprises correspondant à nos critères où des suivis et des relances ont été effectués. Durant la période définie pour la collecte de données⁷, plusieurs entrevues ont été annulées. On comprend que comme il s'agit de petites entreprises, le dirigeant est réellement au cœur des activités et a rarement une équipe autour de lui qui peut prendre sa place en son absence. Finalement, quatre dirigeants d'entreprise ont accepté de collaborer à cette recherche⁸. Cependant faute de temps et de moyens nécessaires, cette recherche abordera un nombre de trois cas bien que Eisenhardt (1989) propose un nombre de cas variant entre quatre et dix pour les études utilisant cette forme de collecte de données.

3.3.3. Le choix du dirigeant

Afin d'obtenir un maximum d'information sur le processus d'exportation, le choix du dirigeant d'entreprise comme interlocuteur a été privilégié. Ce choix est justifié par son rôle déterminant aussi bien dans la création de l'entreprise que dans l'accès aux marchés étrangers. Le dirigeant, à travers son expérience pertinente, apparaît ainsi comme le meilleur choix pour dresser le portrait de son entreprise, l'ensemble des stratégies déployées et les moyens mis en place pour parvenir à l'exportation de ses activités.

⁷ La période de collecte de données s'est déroulée entre juillet et septembre 2011, soit souvent pendant les vacances d'été, ce qui a engendré plusieurs difficultés à rejoindre les dirigeants et plusieurs refus.

⁸ Une entrevue effectuée avec le dirigeant, une seconde avec un associé et la troisième avec deux associés.

Pour plusieurs dirigeants, la première prise de contact s'est effectuée par téléphone pour expliquer le but de la démarche. Ensuite, le courriel et le téléphone furent utilisés pour convenir d'une date et heure de disponibilité. Une fois l'entrevue fixée, un courrier électronique fut envoyé contenant le questionnaire (annexe A) et la lettre de consentement (annexe B). Lors des entrevues, nous avons rencontré soit le dirigeant lui-même, soit l'un de ses associés en cas d'absence. Dans le cas de l'une des entreprises, deux associés se sont joints à l'entrevue. Le prochain chapitre traitera des résultats obtenus à l'issue des entrevues réalisées où seront également présentés l'ensemble des entreprises visitées ainsi que les participants ayant contribué à cette recherche en préservant toutefois leur anonymat et respectant les règles de confidentialité.

CHAPITRE 4

PRÉSENTATION ET ANALYSE DES RÉSULTATS

Dans ce chapitre, nous analyserons les résultats issus des trois entreprises ayant participé à cette recherche. Il s'agit des entreprises Aeris (4.1), Mensura (4.2) et Viridis (4.3)⁹ répondant aux critères présentés à la section 3.3 du chapitre précédent. Notre analyse sera présentée en plusieurs points. Tout d'abord, une présentation de l'entreprise permettra de comprendre son contexte¹⁰, ensuite l'analyse des données selon le modèle conceptuel issu de la littérature et une présentation des facteurs nouveaux, suivis de l'importance de chaque facteur et les liens qui en résultent, avant de conclure.

Les dernières sections de ce chapitre présenteront une synthèse des résultats (4.4) de l'analyse effectuée en regroupant l'ensemble des cas (inter-cas) puis nous conclurons par les réponses aux questions spécifiques de recherche formulées à la section (4.5).

4.1. ENTREPRISE AERIS

4.1.1. Présentation de l'entreprise et du produit

L'entreprise Aeris, située en Mauricie a été créée en 2008 par deux associés, Français d'origine. L'entreprise se spécialise dans la conception et la fabrication

⁹ Noms attribués pour des raisons de confidentialité.

¹⁰ Les informations sont issues principalement des personnes interrogées et des sites Web des entreprises.

d'appareils motorisés pour le loisir de plein air. L'une des principales motivations à la création fut de fabriquer un produit nouveau, innovant et différent de la concurrence afin de pouvoir l'exporter (l'exportation était donc voulue dès le départ). Œuvrant dans le secteur du loisir plein air et disposant de locaux s'apparentant à un hangar agricole, Aeris a déployé son produit dans plus de vingt-sept pays à travers le monde. C'est suite aux premières exportations qu'un salarié fût embauché, qui sera ensuite suivi de deux autres. Dans les premiers mois de sa création, l'entreprise effectuait elle-même les exportations vers les clients finaux, puis elle a partagé cette tâche avec un distributeur présent dans chaque pays desservi.

S'agissant de la description du produit, il se compose d'un châssis conçu à partir de matériaux répondant à des caractéristiques précises. Il est composé d'une motorisation importée d'Europe et certaines pièces sont conçues en partie par la sous-traitance. Ce produit constitue une innovation importante du fait qu'il est le premier en son genre à présenter une conception unique de châssis, jamais proposée par les concurrents selon le dirigeant interrogé. L'une des missions de l'entreprise est de fabriquer les produits les plus innovants du marché.

Cependant, cet objectif a nécessité des investissements importants en R&D pour distinguer le produit de la concurrence. Ces activités de recherche et les nombreux tests nécessaires ont entraîné une pression importante sur les ressources financières dans les mois suivant la création. Ces tests ont malgré tout été indispensables pour assurer la qualité et la sécurité des produits.

La section suivante abordera l'analyse des données de l'entreprise.

4.1.2. Analyse des données

4.1.2.1. *Environnement externe*

▪ Ouverture des marchés

La création de l'entreprise découle de la saisie d'une opportunité des entrepreneurs de proposer un produit différent de la concurrence. La possibilité offerte par l'entreprise d'user des services de compagnies de transport internationales, ainsi que les accords noués avec différents partenaires dans plusieurs pays pour faciliter la distribution¹¹, sont des facteurs clés induits par l'ouverture des marchés, pour faciliter ses exportations.

Enfin, la saturation du marché domestique et la réception de commandes directement par des clients potentiels constituent des stimuli justifiant l'exportation. Dans la première situation, les dirigeants avaient connaissance du faible potentiel de vente de leur produit sur le marché québécois bien qu'il ne présente aucun concurrent direct. Pour reprendre les propos du dirigeant, « le marché local étant plus restreint ». Il ajouta que l'idée première était « de partir en grand au lieu de se dire qu'on va faire du très local ». Pour le second stimulus, aucun moyen particulier ne fut déployé pour identifier les marchés, ce sont les clients qui sont venus à l'entreprise, comme le précise le dirigeant « ce sont les gens qui sont beaucoup venus à nous. Je n'ai pas le souvenir d'avoir fait du marchandage ou aller voir des gens ».

¹¹ L'entreprise a signé des accords avec un distributeur par pays, soit 27 au total. «On fonctionne sauf exceptions avec un importateur par pays ».

Bien que l'ouverture des marchés ait pu permettre l'accès de l'entreprise à la scène internationale, elle engendre une forte pression concurrentielle, celle-ci venant surtout d'Europe et dans une moindre mesure de Chine. À cette concurrence s'ajoute la fluctuation du cours des devises, notamment de l'Euro, qui a augmenté la pression concurrentielle en rendant le maintien de l'activité difficile dans cette zone. En effet, ayant de nombreux marchés en Europe, Aeris a dû user de stratégies particulières, notamment vis-à-vis des prix, afin de maintenir sa compétitivité face aux concurrents européens.

- Milieu géographique

La localisation particulière d'Aéris¹² lui a engendré certains avantages, mais aussi des inconvénients. Tout d'abord, sa position géographique ne semble pas très favorable du fait qu'elle se situe loin des grandes agglomérations québécoises (avec aéroport et zones portuaires internationales entre autres) et ne peut pas profiter pleinement des avantages de telles agglomérations comme la proximité avec des transporteurs spécialisés. Des recherches effectuées sur Internet par le chercheur ne montrent aucune entreprise ayant des activités d'exportation ou de compagnies de transport internationales localisées dans le même secteur.

Cependant, il est intéressant de mentionner que la localisation géographique de l'entreprise permet de bénéficier de locaux à prix bas et de larges terrains pour les tests de ses produits. De tels bénéfices ne seraient pas envisageables dans des grandes agglomérations. Pour reprendre les propos du dirigeant : « si on était à Montréal on serait incapable de se payer une bâtie comme ça ». Les ressources financières limitées

¹² Le choix de la Mauricie s'est fait pour des raisons d'ordres familiales selon le dirigeant.

des EIRP nécessitent le besoin de faire un maximum d'économies. Ainsi, le désavantage observé de l'éloignement pour le transport (et donc de son prix) est compensé par les avantages procurés par l'emplacement des locaux.

- Secteur industriel

Les caractéristiques du secteur industriel dans lequel œuvre l'entreprise n'ont pas facilité en tant que tel ses exportations. Tout d'abord du fait que ce secteur n'a été soumis à aucune introduction de nouvelle technologie ou technique de fabrication qui aurait pu être utile à l'identification d'opportunités ou inciter à exporter. Cependant, le secteur industriel dans lequel œuvre Aeris renvoie à un domaine particulièrement internationalisé du fait que ses fournisseurs, concurrents et clients sont dispersés un peu partout dans le monde. D'ailleurs, les dirigeants avaient conscience de la pression concurrentielle qui s'opérait dans le secteur au moment de la création.

4.1.2.2. Dirigeants

Les deux dirigeants occupent des rôles clés liés au travail administratif ou à l'atelier de fabrication et ont été au centre de toutes les étapes de l'internationalisation, allant de la saisie d'opportunité à la décision d'accès aux marchés. À ce rôle central s'ajoute la vision internationale des dirigeants. En effet, l'affirmation de l'un d'entre eux selon laquelle « l'idée première c'est de faire un produit qu'on pourrait exporter à la grandeur de la planète » et « de partir en grand au lieu de se dire qu'on va faire du très local » montre leur intérêt pour l'international dès la conception de l'entreprise.

Le rôle central des dirigeants dans les innovations par leurs connaissances sur le produit et le secteur, leur capacité et volonté de faire des produits toujours plus innovants, ainsi que de stimuler des idées chez leur employé, constitue l'essence de la stratégie d'innovation de l'entreprise et donc le succès sur les marchés internationaux.

En plus de leur rôle essentiel au sein de l'organisation et de leur vision internationale, les deux dirigeants possèdent diverses expériences vues comme les principales clés de la réussite de l'entreprise. Tout d'abord le nombre d'années d'expérience reliée au secteur industriel (trente-cinq ans à eux deux). Ces dernières ont joué un rôle important aussi bien dans la création de l'entreprise que dans son accès aux marchés étrangers. Elles ont permis l'établissement de relations importantes, mais aussi l'acquisition de connaissances sur le produit, le marché, les équipements et l'identification des principaux concurrents, facilitant l'exportation de l'entreprise et son développement dans différents marchés.

Outre cela, des expériences dans le domaine de la communication et de l'informatique sont à mettre à l'actif de l'un des dirigeants de par sa formation d'origine (ingénieur informatique). Celles-ci ont été nécessaires pour contourner certaines difficultés suite aux premières exportations, mais aussi pour rendre « visible » l'entreprise sur les marchés internationaux via notamment Internet. Ce bagage a permis notamment de créer le site Internet de l'entreprise (contribuant à sa visibilité et l'accès à de nouveaux marchés) ou encore mettre en place des systèmes automatisés facilitant les exportations. Il convient de noter que le dirigeant en question avait créé et dirigé une petite entreprise d'informatique avant la création d'Aeris. De plus, les deux dirigeants sont aussi propriétaires d'une petite société, non internationalisée, proposant des formations sur le produit fabriqué par Aeris.

Au-delà de ces expériences et compétences, le multilinguisme de l'un des dirigeants, soit sa maîtrise du français, de l'anglais et de l'espagnol, s'est aussi avéré nécessaire pour pénétrer certains marchés en contournant les barrières linguistiques. Les capacités complémentaires des dirigeants ont donc été importantes dans le processus d'exportation. L'un plus aisé dans la partie technique, a profité à la conception et

l'innovation du produit, l'autre est plus expert dans l'informatique, les langues, la communication et l'infographie. La complémentarité de leur expertise a permis un partage efficace des tâches, qui, selon le dirigeant interrogé, « c'est ce qui fait la force de l'entreprise ».

Ainsi les diverses expériences et capacités de l'équipe dirigeante, ont nettement facilité l'arrivée de l'entreprise sur les marchés internationaux. Cependant, il est important de noter qu'aucun des dirigeants ne possède d'expériences et de pratiques significatives à l'international.

4.1.2.3. Capital intangible

- **Capital humain**

L'analyse du capital humain ne rapporte aucune influence manifeste dans l'arrivée de l'entreprise Aeris sur les marchés internationaux, vu l'absence de personnel avant la première exportation. Cependant, les capacités de l'employé (mécanicien de l'entreprise) engagé après l'émergence internationale ont été utiles dans la suggestion de nouvelles idées pour le développement de nouveaux produits. Ces idées ont contribué à l'innovation au sein de l'entreprise et donc à la conquête de nouveaux marchés étrangers.

- **Capital social**

L'entrée dans trois des quatre premiers marchés étrangers (France, Australie et États-Unis) fût facilitée par l'activation des réseaux des dirigeants. Le premier ciblé fut le marché français. Les dirigeants d'origine française ont pu utiliser leurs contacts personnels pour permettre à l'entreprise d'y exporter ses produits. Ces premières

exportations furent réalisées directement vers les clients finaux qui ont été « dénichés » grâce aux contacts proches des dirigeants. Il en est de même pour le marché États-Unien où les premières exportations ont été faites grâce à de « vieilles connaissances » pour reprendre l'expression du dirigeant. Dans le cas du marché australien, c'est la densité de leur réseau qui a engendré l'exportation. En effet, c'est grâce au lien qu'entretenait l'une des connaissances personnelles des dirigeants que l'exportation fût possible. D'ailleurs, cet acteur du réseau créa spécialement une entreprise de distribution sur place pour permettre l'importation du produit proposé par Aeris. Par la suite, les réseaux établis dans les pays ont été utiles pour faire connaître le produit à des clients potentiels lors de diverses foires ou salons organisés en invitant les dirigeants d'Aeris.

Bien que ces réseaux proches des dirigeants aient été sollicités, aucune aide d'organismes institutionnels n'a été souhaitée par le dirigeant interrogé préférant avancer par le jeu de « l'essai-erreur ».

Il convient de noter que l'entreprise effectue ses livraisons internationales grâce à des compagnies de transport spécialisées. Dans les premiers mois qui ont suivi son arrivée sur les marchés internationaux, l'entreprise exportait directement vers les clients finaux via ces intermédiaires de transport. Cette stratégie n'est toutefois pas viable à long terme à cause de l'augmentation rapide du nombre de nouveaux clients. À partir de là, la distribution des produits vers les clients finaux s'est effectuée via un réseau de distributeurs. Regrouper les envois a permis de simplifier la gestion des exportations. Pour reprendre les propos du dirigeant : « Sinon ça deviendrait ingérable. Au départ on avait des *[clients]¹³* à droite et à gauche. Après ça on a regroupé ». L'envoi de commandes regroupées permet de réduire certains coûts liés à l'exportation comparé à

¹³ Modifié par le chercheur pour des raisons de confidentialité.

l'envoi individuel à de nombreux clients.

- Capital organisationnel

L'un des apports de ce capital est la culture de l'innovation qui règne au sein de l'entreprise impliquant autant les dirigeants que les employés. La capacité et la volonté d'innovation sont ancrées dans la culture de l'entreprise, où innover est vu comme un plaisir. « C'est ce qui nous fait tripler le fait d'innover » pour reprendre les mots du dirigeant. Ce partage des connaissances a été instauré par l'envie des dirigeants de vouloir offrir des produits toujours plus innovants et cela dès la création de l'entreprise.

L'instauration de cette culture d'innovation constitue un atout important tout d'abord dans l'accès de l'entreprise aux marchés internationaux, mais aussi dans le maintien de sa compétitivité. Ces analyses effectuées sur le capital organisationnel font état d'une influence importante dans le processus d'exportation de l'entreprise.

- Capital technologique

« C'est l'Internet qui a fait qu'on est connus ». Les propos du dirigeant montrent l'importance du capital technologique et particulièrement Internet qui a permis à son entreprise d'être « visible » sur les marchés internationaux.

Internet constitue l'une des principales explications de la réussite de l'entreprise sur les marchés étrangers. Son utilisation, comme outil de communication et d'information, a permis et facilité l'accès de l'entreprise sur les marchés étrangers via notamment la diffusion de ses produits. Le « web » et plus particulièrement les plateformes de discussions (forums) et les réseaux sociaux, ont contribué et continuent

toujours aujourd’hui à jouer un rôle important dans la réussite internationale de l’entreprise. En effet, à de nombreuses reprises leur importance a été soulevée par le dirigeant. Dans le cas des réseaux sociaux, ils permettent de créer des liens avec les clients, d’être à leur écoute et de diffuser les dernières nouveautés, procurant un réel suivi de l’entreprise. Les forums de discussions contribuent plus à l’identification et la saisie d’opportunités en analysant les envies et les tendances du marché.

L’utilité de ces plateformes se retrouve aussi dans l’émission des nouveaux concepts de l’entreprise. Cette diffusion marketing a permis l’arrivée de l’entreprise sur différents marchés comme le Japon et le Brésil en lien avec la possibilité offerte de commander des produits par des clients situés à l’autre bout du monde. Il convient cependant de noter que les diffusions marketing sont aussi réalisées dans des revues internationales spécialisées ou encore lors de salons et foires. Ces supports ont également contribué au succès international de l’entreprise.

Autre apport de l’utilisation des technologiques, la mise en place de systèmes informatiques automatisés par le dirigeant. Ce genre de dispositif a permis notamment de traiter automatiquement des factures commerciales et de mieux gérer les exportations pour permettre de gagner en efficacité et en temps. Selon le dirigeant, « ce sont des petites choses comme ça qui ont facilité l’exportation ».

L’utilité d’Internet, qui ressort aussi dans le suivi de la concurrence et des produits offerts, a contribué à la mise en place de stratégies telles que l’innovation, le marketing et l’orientation client, illustrées dans la section suivante.

Il est cependant intéressant de noter que l'entreprise ne dispose d'aucune technologie avancée pour la fabrication de ses produits. Ces derniers sont intégralement fabriqués de manière artisanale (« à la main »). Lors de la visite de l'entreprise, le dirigeant montra, avec une certaine fierté, une machine conçue entièrement à « la main » par son collègue permettant le séchage des pièces peintes.

4.1.2.4. Stratégies

- Marketing

La stratégie marketing de l'entreprise ne constitue pas en elle-même une réelle différenciation, mais c'est au travers de la rapidité de diffusion de ses produits que l'on peut mieux comprendre l'exportation rapide et précoce d'Aeris. Pour reprendre les propos du dirigeant, « on va diffuser l'information, on va publiciser dès le départ rapidement dans les journaux internationaux pour faire la promotion de notre produit ». La diffusion rapide des produits et la précision du mode (Internet, revues spécialisées) constituent un apport important dans la reconnaissance de l'entreprise.

- Innovation

L'innovation est sans doute la variable stratégique la plus importante de l'entreprise. Pour reprendre les descriptions de son site Internet, sa mission consiste à *concevoir et fabriquer les meilleurs et les plus innovants produits de sa catégorie au monde*. L'une des motivations de la création de l'entreprise était, selon le dirigeant, de « partir tout d'abord sur un projet qui était innovateur, qui était différent de la concurrence ». Cette volonté montre que l'innovation est au cœur de la démarche de l'entreprise et constitue l'un de ses principaux avantages concurrentiels selon le dirigeant.

De nombreuses particularités sur le produit sont uniques et totalement nouvelles sur le marché. Pour reprendre les propos du dirigeant au sujet de l'unicité de son produit : « On est les premiers à le faire ». Cette volonté de l'entreprise d'offrir un produit toujours plus innovant correspond aux désirs des clients. Selon le dirigeant, « on apparait comme les leader de tout ce qui est innovation de produit ».

Les nombreux investissements en R&D ont permis de créer des produits uniques, très demandés sur le marché et ainsi contribuer à l'exportation rapide de l'entreprise.

Bien que la R et D soit orientée sur le produit, les innovations réalisées sur celui-ci ont permis d'en améliorer la commercialisation, la production et son stockage. En effet, alors que les concurrents ont besoin de plusieurs pièces pour composer une partie essentielle du produit, l'innovation d'Aeris permet de ne recourir qu'à une seule. Cela a permis à Aeris de gagner en rapidité et efficacité de conception des pièces comparé à la fabrication d'un produit « classique » (innovation de procédé). Pour reprendre les propos du dirigeant, « l'avantage c'est qu'à la production, c'est toujours, toujours la même pièce qu'on fabrique et non pas une section bas, en haut, section droite ou à gauche ». L'innovation sur le produit a également facilité l'envoi des commandes (innovation de commercialisation) et son stockage (innovation organisationnelle) par le fait qu'une seule et même pièce compose les colis et non plusieurs comme avec un produit « classique ». Il en est de même pour son stockage comme le confirme le dirigeant : « le stockage c'est toujours la même section, la commande, pas de question, c'est toujours la même chose ».

- Qualité

Outre l'innovation, la qualité des produits est, selon le dirigeant, l'une des raisons

principales de l'exportation et constitue également l'un des avantages concurrentiels de l'entreprise. En effet, c'est au travers de cette stratégie que l'entreprise arrive à faire face à la pression concurrentielle des pays émergents. Selon le dirigeant, les produits concurrents de ces pays sont « encore bas de gamme où les gens n'ont pas confiance ». Toutefois, la volonté d'offrir une qualité importante dans les produits, au travers de nombreux tests de sécurité, a donné lieu à des difficultés financières survenues lors de la création de l'entreprise.

Au-delà de la sécurité, vue comme un gage de qualité, le produit se compose aussi de certaines pièces spécifiquement importées pour la réputation de leur qualité. La fabrication d'autres pièces a même été sous-traitée pour bénéficier de l'expertise du fabricant¹⁴. À cela s'ajoute la fabrication à la main de produit, induisant une certaine qualité.

Autre symbole de l'importance de la qualité des produits pour le dirigeant, l'intégration future de normes strictes¹⁵. Bien que le produit ne soit soumis à aucune norme internationale, la volonté d'une mise aux normes par les dirigeants serait synonyme de qualité supérieure et permettrait l'intégration de nouveaux marchés, notamment européens.

- Orientation client

Selon le dirigeant, les clients constituent une source importante d'informations pour ses stratégies d'innovation permettant ainsi de proposer des produits adaptés à leurs

¹⁴ Avant la sous-traitance, l'entreprise fabriquait elle-même certaines pièces.

¹⁵ Selon le dirigeant, aucune norme stricte n'existe dans le secteur. Seuls quelques pays demandent une mise aux normes (propre au pays) avant d'intégrer le marché.

besoins, à leur morphologie ou encore à leur âge. Par ces paroles : « c'est quoi ce que le client veut ? », le dirigeant exprime son intention de confectionner des produits répondant à leurs besoins. Ainsi, la prise en compte des attentes des clients et la couverture de leurs besoins constituent des objectifs primordiaux pour l'entreprise. Pour cela et afin de capter leurs envies, l'usage d'Internet et particulièrement les réseaux sociaux ou forums de discussions constituent des moyens importants comme décrits plus tôt.

Par ailleurs, la stratégie marketing est en parfaite adéquation avec l'orientation client de l'entreprise. La diffusion du produit sur des supports tels que les réseaux sociaux montre la volonté des dirigeants d'être proches de leurs clients en les informant des nouveautés et en recueillant leurs commentaires rapidement.

- Stratégie de niche

Le marché dans lequel œuvre l'entreprise constitue un marché de niche du fait qu'il est composé d'un nombre restreint de concurrents dans le monde, environ trente, dont les clients ont des besoins similaires.

En résumé, on voit que toutes les stratégies vues sont liées pour permettre d'expliquer l'exportation d'Aeris. Le marché de niche, ciblé par les dirigeants et dont le produit était déjà commercialisé, a nécessité la mise en place de diverses stratégies. Les stratégies de différenciation se sont révélées indispensables à travers la diffusion ciblée et rapide du produit, l'innovation continue, la priorité de la qualité et la capacité de répondre rapidement aux attentes des clients.

4.1.2.5. Facteur nouveau : Le « made in Canada »

L'analyse du cas Aeris a permis de faire ressortir un facteur nouveau ayant facilité ses exportations, l'origine canadienne du produit. Selon le dirigeant, l'appellation « made in Canada » est un signe de qualité et rassure les clients finaux. Ceci avait aussi été observé par St-Pierre (2009b) lors d'un forum de discussion auprès de dirigeants de PME internationales où certains avaient fait valoir l'image positive et de confiance que projette le Canada à l'étranger. Finalement, pour Aeris, le produit est propice aux grands espaces ce qui renvoie à l'image du Canada qui en est grandement composé. Ce facteur, lié aux stratégies marketing, constitue une autre variable à prendre en compte pour expliquer l'exportation des EIRP québécoises.

4.1.3. Importance des différents facteurs dans les exportations de l'entreprise AERIS

L'analyse de l'entreprise « Aeris » a permis d'établir l'importance relative des différents facteurs ayant permis le succès de ses exportations (Annexe E)¹⁶. Tout d'abord **les dirigeants (5/5¹⁷)**, qui constituent l'élément central de l'entreprise. Le rôle capital de l'équipe dirigeante s'illustre autant dans l'apport de leurs diverses expériences, leurs nombreuses connaissances et compétences, leur vision, leur vécu professionnel et leurs relations, que dans la gestion de l'entreprise et des exportations ainsi que dans la mise en place des stratégies notamment l'innovation. L'ensemble de ces caractéristiques propres aux dirigeants marque son importance dans toutes les étapes du processus d'internationalisation allant de la saisie d'opportunité à l'arrivée effective sur les

¹⁶ Pour éviter trop de redondance d'information, nous avons présenté un tableau synoptique pour chaque entreprise en annexe où l'on peut voir le contenu de chaque composante du cadre conceptuel.

¹⁷ Une note a été attribuée par le dirigeant à chaque composante étudiée. Celle-ci est indiquée pour faciliter l'analyse par le chercheur. Seuls les facteurs notés 5/5 par le chercheur seront retenus. À noter que les scores des variables obtenus sont subjectifs.

marchés étrangers. L'une des forces relevées est la combinaison des connaissances et compétences des deux dirigeants pour former un savoir unique à l'entreprise.

Le capital technologique (5/5¹⁸) a permis à l'entreprise de se faire connaître sur les marchés internationaux grâce à Internet. Cet outil constitue le principal support marketing de l'entreprise et aussi sa principale source d'information pour l'élaboration de ses stratégies et le suivi de la concurrence, le tout avec des dépenses très faibles. C'est via Internet que l'entreprise décroche de nouveaux clients et accède à de nouveaux marchés. La mise en place de systèmes informatisés par l'un des dirigeants a facilité la gestion des exportations et diminué le temps qui y était alloué, permettant à l'équipe dirigeante de remplir d'autres tâches tout aussi indispensables dans une PME.

Les stratégies (5/5¹⁹) élaborées ont été essentielles pour l'entreprise. Les stratégies de différenciation ont été indispensables pour se démarquer de la concurrence que ce soit par l'innovation au sein de l'entreprise (produit, procédé, commerciale et organisationnelle), la qualité (tests ou mise aux normes) ou le suivi client (produit conçu selon ses envies et ses besoins). Les stratégies marketing ont été déterminantes dans l'exportation rapide de l'entreprise par la diffusion immédiate du produit. **Le capital social (5/5)** a joué un rôle clé dans l'arrivée de l'entreprise vers ses premiers marchés étrangers grâce aux relations établies par les dirigeants. Ces réseaux ont contribué aussi bien à la distribution qu'à la diffusion des produits.

¹⁸ Le choix de décomposer le capital intangible a pour but de décrire l'importance des facteurs qui le composent dans le processus d'exportation.

¹⁹ La stratégie de niche n'est pas mentionnée dans l'interprétation du fait que son rôle dans l'exportation est implicite.

Le capital organisationnel (3/5) a été important par la volonté de proposer des produits toujours plus innovants. Cette volonté d'innover est inscrite dans la culture de l'entreprise qui lui permet d'apparaître comme leader en termes d'innovation sur le marché. **L'environnement externe (3/5)**, et plus précisément l'ouverture des marchés, a contribué aux exportations de l'entreprise à travers la saisie d'opportunités, l'accès à de nouveaux marchés et le fait de pouvoir bénéficier d'une distribution dans de nombreux pays. **Le capital humain (1/5)** est le seul facteur analysé à n'avoir joué aucun rôle dans le processus.

Jusqu'à présent l'analyse d'Aeris a permis de déterminer l'importance des facteurs dans le processus d'exportation. Bien que l'ensemble des facteurs soit indispensable, certains jouent un rôle plus important que d'autres tel que vu dans l'établissement des notes plus haut. Cependant, des liens existent entre ces facteurs permettant ainsi l'exportation de l'entreprise. L'ensemble des liens sera présenté dans la section suivante.

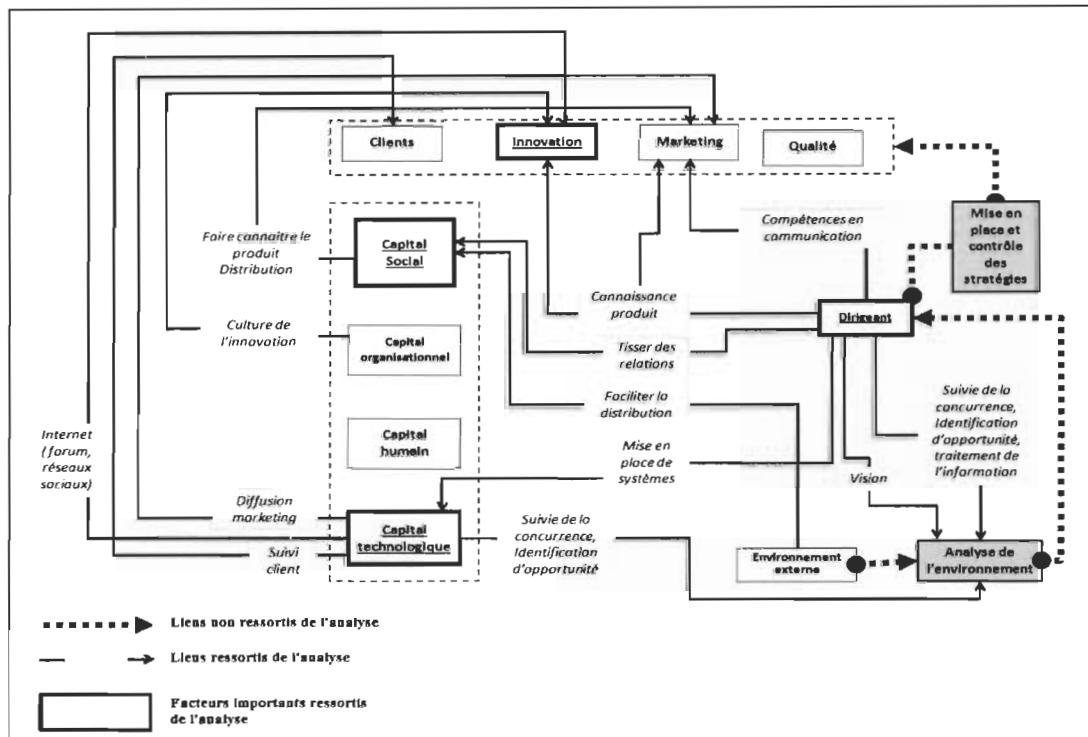
4.1.4. Liens entre les facteurs de l'entreprise AERIS

La figure 12 illustre de nombreux liens existants entre les facteurs et permet ainsi de mieux comprendre le processus d'exportation d'Aeris. En les établissant, nous pouvons confirmer que le «facteur dirigeant» a joué un rôle central dans le processus d'exportation de l'entreprise vis-à-vis des liens qu'il opère avec les autres éléments. Son rôle dans la mise en place des stratégies suite à l'analyse de l'environnement²⁰ procure une influence d'autant plus importante. Ces stratégies, déployées par le dirigeant, sont

²⁰ La « mise en place et le contrôle des stratégies » ainsi que « l'analyse de l'environnement » ne constituent pas des facteurs en tant que tels, mais sont indiqués dans la figure pour faciliter la compréhension du rôle de certains facteurs.

aussi combinées avec des éléments formant le capital intangible c'est-à-dire le capital social, organisationnel et technologique. Ce dernier joue également un rôle dans le suivi, dans l'analyse de l'environnement, l'innovation et le marketing.

Figure 12 : Articulation entre les différents facteurs de l'entreprise Aeris



Il convient cependant de rappeler que dans le cas d'Aeris, le capital humain est formé, en quasi-majorité, de l'apport des connaissances et compétences des dirigeants. Il ressort de l'analyse que le capital intangible influence aussi l'analyse de l'environnement externe.

4.1.5. Conclusion d'analyse de l'entreprise AERIS

L'analyse de l'entreprise Aeris nous a permis la description des facteurs dans le processus d'exportation et a déterminé l'importance relative de chacun. Parmi eux, les dirigeants qui, par leur place centrale dans l'entreprise, l'analyse de l'environnement externe et l'élaboration des stratégies, sont les principaux artisans de cette exportation rapide et précoce. À cela s'ajoute le capital intangible qui a permis de « nourrir » la plupart des stratégies développées par les dirigeants. Son importance se retrouve dans son articulation entre les différents facteurs de l'internationalisation. Enfin, l'arrivée rapide et précoce est également en grande partie due aux diverses stratégies mises en place notamment de différenciation.

L'analyse des expériences, caractéristiques ou orientations du dirigeant montre qu'elles apparaissent comme la base de la réussite d'exportation de l'entreprise. C'est en effet grâce à des expériences dans le secteur industriel, leur formation, leurs relations et vécu professionnel que les dirigeants ont pu accumuler des compétences qui se sont avérées indispensables au succès international de l'entreprise.

4.2. ENTREPRISE MENSURA

4.2.1. Présentation de l'entreprise et du produit

Mensura, situé dans l'agglomération de Montréal, a été créé en 2009 par trois associés suite à la fermeture de leur précédente entreprise dans laquelle ils œuvraient. Cette dernière était d'ailleurs tenue par le père de deux associés. L'équipe dirigeante est composée de deux jeunes associés québécois encore étudiants en administration et d'un ingénieur français plus expérimenté, inventeur du produit fabriqué par Mensura.

L'entreprise embauche deux salariés. Le marché sur lequel œuvre l'entreprise est celui de la fabrication d'instruments de mesure (marché très limité au Québec). Mensura exporte sur tous les continents sauf l'Afrique et l'Australie soit entre cinq et dix pays en tout. Dans un premier temps, l'entreprise a exporté elle-même ses produits vers ses clients finaux, puis a décidé de faire appel à un distributeur.

Ce produit unique, de qualité et faisant l'objet de brevets un peu partout dans le monde, a été inventé au Québec. L'une des difficultés rencontrées par l'équipe dirigeante a été de rapatrier cette propriété intellectuelle au sein de l'entreprise avant d'exporter²¹. Le produit, destiné aux industriels, permet de mesurer toutes sortes de données de façon automatique et en temps réel, alors que la méthode « classique » nécessite l'intervention de salariés et demande plusieurs heures de traitement. Ce gain de temps permet de générer d'importantes économies pour son utilisateur comparé aux méthodes traditionnelles. Lors de l'entrevue, les dirigeants ont évoqué les problèmes financiers rencontrés à la création de l'entreprise et les difficultés pour accéder aux prêts bancaires. La section suivante abordera l'analyse des données de l'entreprise.

4.2.2. Analyse des données

4.2.2.1. Environnement externe

- Ouverture des marchés

L'influence de l'ouverture des marchés sur les exportations de Mensura s'illustre par la perception de plusieurs stimuli par les dirigeants et l'identification d'opportunité.

²¹ Le brevet était jusqu'alors loué par un centre de recherche et de formation à l'entreprise familiale dans un premier temps. Lors de la fermeture de celle-ci, les dirigeants ont dû négocier difficilement pour obtenir définitivement le brevet.

Tout d'abord lié au marché domestique. Bien que le marché québécois soit intéressant, les dirigeants nous affirmaient « qu'il l'est autant voire beaucoup plus à l'extérieur ». Autre forme de stimuli, l'utilisation d'aides gouvernementales par l'entreprise. Ces dernières se sont présentées soit sous forme de subventions ou de prêts, soit sous forme d'assistance dans diverses démarches internationales. Ce type d'assistance, souvent réalisée par des organismes gouvernementaux, était utilisée lors des premières exportations faites par l'entreprise pour faciliter l'accès à de nouveaux marchés ou pour l'élaboration de certaines stratégies notamment marketing.

Il convient de noter que la diminution des barrières douanières et les différents accords entre le Canada/Québec et plusieurs pays ont aussi facilité l'arrivée de l'entreprise sur certains marchés étrangers, ainsi que l'accord signé avec un distributeur.

L'une des difficultés rencontrées par les dirigeants liée à l'ouverture des marchés est la fluctuation des devises. L'analyse permet de relever un rôle important de l'ouverture des marchés dans le processus d'exportation de Mensura.

- Milieu géographique

De par sa situation géographique, l'entreprise bénéficie de la proximité d'infrastructures spécialisées dont des organismes d'aide à l'exportation (ORPEX), des compagnies de transport internationales et un aéroport international. Lors de l'entrevue, les dirigeants ont indiqué le recours régulier aux conseils de l'ORPEX locale et d'une entreprise spécialisée dans les démarches à effectuer pour le transport international.

- Secteur industriel

L'analyse n'a pas relevé de rôle du secteur industriel dans l'internationalisation de l'entreprise Mensura. Cependant, l'arrivée de cette nouvelle technologie au sein de l'entreprise Mensura en a été le fondement. Dans notre cas, ce n'est pas le secteur en tant que tel, mais l'innovation de l'école d'ingénierie, exploitée par l'ancienne entreprise familiale (de manière sous optimale) et dont le potentiel a permis le succès. En effet, l'innovation, qui a été opérée au sein du centre de recherche et de formation et exploitée par l'entreprise familiale, a été reprise et exploitée par Mensura.

4.2.2.2. Dirigeants

Tout comme Aeris, l'importance des dirigeants se révèle par leurs rôles cruciaux autant dans la gestion de l'entreprise que dans l'ensemble du processus d'exportation notamment grâce à leur vision internationale. En effet, les dirigeants renvoient à un comportement à la fois visionnaire et proactif par le fait, selon eux, d'« avoir vu la vague arriver, avoir vu les opportunités qui commençaient à pousser un peu partout de façon mondiale » en ajoutant que « le but premier était de vendre sur les marchés internationaux ».

Tel que mentionné précédemment, l'équipe dirigeante est composée de trois associés qui possèdent tous des expériences et caractéristiques différentes, mais complémentaires. Cette complémentarité et la multidisciplinarité de l'équipe ont été mentionnées à de nombreuses reprises lors de l'entrevue et s'est avéré un élément important de l'exportation des activités de Mensura. Cependant, il est intéressant de noter que tout comme l'entreprise Aeris, aucun des dirigeants ne possède d'expériences et de pratiques internationales.

L'un des dirigeants, inventeur du produit, possède un Ph.D. en chimie. Avant d'intégrer l'entreprise de la famille des deux autres associés, il s'est lancé en affaires plusieurs fois pour la vente de son produit, sans succès. Il possède ainsi des expériences tant entrepreneuriales que techniques vis-à-vis du produit. Les deux autres associés possèdent une expérience professionnelle dans la gestion d'activités de R&D, la gestion des ressources humaines et la comptabilité et sont tous les deux étudiants en gestion. Ces connaissances en gestion ont facilité la mise en place de pratiques de gestion pour les exportations. De plus, ces derniers participent à des conférences et des formations sur l'exportation afin de pallier à leurs lacunes dans ce domaine.

La complémentarité des compétences techniques et managériales permet ainsi de couvrir des points essentiels tant sur l'identification d'opportunité que la gestion de l'entreprise et des exportations. Ils possèdent également des compétences linguistiques (tous les trois bilingues) et l'un d'eux maîtrise une troisième langue (l'espagnol).

Ainsi, l'ensemble des expériences qu'elles soient liées au niveau de l'éducation, de la connaissance du produit, de la maîtrise de langues étrangères ou de la détention de savoir-faire technique et spécifique, ont assuré aux dirigeants des connaissances clés dans tout le processus d'exportation.

4.2.2.3. Capital intangible

- Capital humain

Le rôle des salariés dans le processus d'exportation de Mensura a été relativement minime. Le seul apport provient de leurs compétences linguistiques (français et anglais), permettant ainsi une certaine unicité de l'ensemble des acteurs

notamment lors de réception et d'envoi de commandes, ou pour la prise de contact avec des clients. Ingénieurs de formation, ils contribuent au développement de nouveaux produits au sein de l'entreprise qui constitue, selon les dirigeants, une manière de se sécuriser vis-à-vis d'une éventuelle concurrence.

- Capital social

L'ensemble des réseaux des dirigeants de Mensura est familial (père des deux étudiants anciennement dirigeant d'entreprise), d'affaire (à travers les expériences des trois dirigeants), associatif (groupement de chefs d'entreprise) ou institutionnel (organismes d'aides). Ces réseaux ont permis l'apport d'aides et de conseils tant pour la création de l'entreprise que dans les premières exportations (étude de marché). À cela s'ajoute aussi leurs contributions dans la saisie d'opportunités, l'établissement de certaines stratégies ou l'identification des premiers marchés. Il convient de noter que les organismes d'aides (ORPEX) ont permis aux dirigeants de bénéficier de prêts ou bourses, d'études de marchés, de missions économiques à l'étranger, de formations sur l'exportation ou encore d'accès à des conférences.

Cependant, comme mentionnées dans la présentation de l'entreprise, les exportations de Mensura se sont effectuées de deux façons. Dans un premier temps, l'entreprise exportait elle-même ses produits vers les clients finaux en faisant appel à des compagnies de transports internationales. Dans un second temps, elle s'est associée à un partenaire pour la distribution de ses produits. Ce dernier, étant le leader mondial de la distribution des équipements de contrôle de procédés, achemine le produit vers l'ensemble des clients finaux étrangers. Les raisons pour lesquelles l'entreprise Mensura a noué un partenariat sont liées aux manques de connaissances, de ressources financières et aussi à la petite taille de l'équipe qui ne permettait pas de répondre aux besoins de nombreux clients et rendait difficile la gestion des exportations. Pour reprendre les

propos des dirigeants «on se retire des casse-têtes administratifs ». Cette volonté de passer par le leader mondial permet à l'entreprise de bénéficier de ses compétences dans le domaine de l'exportation, mais aussi dans la promotion du produit, l'identification de nouveaux marchés, la veille technologique et la gestion des exportations à travers les nombreux pays. Les dirigeants affirment ainsi que « ce sont eux qui font toutes les recherches ».

- Capital organisationnel

L'analyse du capital organisationnel montre une légère influence sur le processus d'exportation de l'entreprise. Les seuls apports résultent de la cohésion qui règne au sein de l'entreprise où l'ensemble des acteurs sont aussi des amis proches et pour certains des membres de la même famille, mais aussi à travers le partage des connaissances.

À titre informatif, il convient de mentionner que le brevet détenu par l'entreprise fait parti du capital organisationnel. Cependant, sa détention n'a pas influencé l'internationalisation par le fait qu'aucun produit concurrent n'est présent sur le marché. Ce brevet est simplement vu par les dirigeants, comme un élément permettant à l'entreprise de maintenir sa compétitivité en cas d'arrivée éventuelle de concurrents.

- Capital technologique

L'analyse révèle qu'Internet a été au centre de nombreuses étapes du développement international de Mensura. Son utilisation a permis l'accès rapide et facile à diverses informations, comme celles liées aux procédures d'exportation, mais aussi de pouvoir bénéficier de communication et partage d'information avec les clients ou entre les membres de l'entreprise. Autre apport d'Internet, la diffusion du produit par

l’intermédiaire de son site ou par les médias et réseaux sociaux. L’usage de l’Internet fait partie des stratégies de l’entreprise comme le confirme l’un des dirigeants « aujourd’hui on cherche à valoriser notre technologie sur Internet ».

Tout comme l’entreprise Aeris, la gestion des exportations fut l’une des principales difficultés de Mensura. Les dirigeants ont ainsi implanté divers logiciels et programmes informatiques permettant de les faciliter au maximum.

Bien que depuis l’accord entre Mensura et l’entreprise de distribution, c’est cette dernière qui effectue la veille concurrentielle ou démarches marketing via Internet, l’équipe dirigeante continue d’utiliser le Web pour réaliser des recherches surtout dans le but de maintenir leur avance au niveau du produit (innovation). L’utilisation de revues spécialisées ou de journaux d’affaires permet aussi cette recherche d’informations.

Au-delà de la technologie d’Internet, les nouvelles possibilités de transports ont également influencé l’internationalisation de l’entreprise. Que ce soit par voies terrestres ou aériennes, ces possibilités ont permis l’exportation vers plusieurs pays²², le démarchage vers de nombreux clients étrangers et l’envoi des produits chez le distributeur. L’ensemble de ces observations illustre que l’internationalisation de l’entreprise Mensura a été rendue possible grâce à l’utilisation de nombreuses technologies qu’elles soient informatiques ou liées au transport.

²² Lorsque l’entreprise exportait elle-même.

4.2.2.4. Stratégies

- Marketing

Bien qu'Internet constitue un support important dans la diffusion marketing du produit, les dirigeants ont eu surtout recours à des démarches individuelles vers les clients et utilisent le bouche-à-oreille contribuant aux premières exportations. Ces stratégies restent malgré tout d'actualité même depuis le partenariat avec l'entreprise de distribution qui effectue elle-même la promotion du produit. Ces promotions sont effectuées via des catalogues promotionnels, Internet ou des représentants, formés spécifiquement pour la vente du produit par l'un des dirigeants de Mensura. Pour les dirigeants, « ils deviennent notre vendeur pour la technologie ». Ainsi, la stratégie marketing de l'entreprise contribue pour une part importante dans la réussite de ses exportations.

- Innovation

L'innovation est vue par les dirigeants comme une stratégie permettant le maintien de la compétitivité de l'entreprise. Mais son apport, par un produit distinctif, constitue un élément important de l'internationalisation de l'entreprise. Les tentatives de mises sur le marché avant la création de l'entreprise n'ont pas abouti du fait que le produit ne répondait pas aux attentes. Les efforts consacrés à la R et D pour l'améliorer, mais aussi pour développer des technologies connexes, se sont révélés fructueux pour le lancement, mais aussi pour le maintien de la position de l'entreprise. Les dirigeants ont la certitude que des concurrents « vont se réveiller et vouloir faire la même chose quand ils vont se rendre compte du potentiel ».

- Qualité

La stratégie liée à la qualité du produit ou service est clé pour l'entreprise. Pour reprendre les propos de l'un des dirigeants, « on a besoin de livrer un produit de qualité au client ». Cette volonté s'inscrit dans le fait que les produits et les services apportés sont destinés, non seulement au leader de la distribution de ce secteur qui doit continuer à valoriser son image, mais aussi à des clients dont la plupart sont des grandes entreprises. Ces deux entités sont soucieuses d'une qualité importante de la technologie.

- Orientation client

Tout comme l'entreprise Aeris, Mensura assure la satisfaction de ses clients par la volonté d'offrir un produit qui tienne compte de leurs besoins et attentes, et aussi de leur contexte. Au-delà de la prise en compte des attentes et besoin des clients, la qualité des relations constitue un élément clé de Mensura du fait que les discussions peuvent prendre plusieurs mois avant d'aboutir. Pour cela un lien constant est maintenu entre l'entreprise et son client pendant et après la vente. Selon les dirigeants, cette qualité se rapporte à une disponibilité constante, une adaptation selon le contexte et la situation de l'interlocuteur. L'accord avec le distributeur a cependant modifié en partie l'influence de cette stratégie par l'entreprise du fait que ce dernier joue maintenant le rôle d'interface avec les clients.

- Stratégie de niche

Bien que l'entreprise ne soit soumise à aucune concurrence directe, le marché fait figure de niche étant donné le nombre restreint de clients. L'idée d'un marché de niche est également confortée par l'offre d'un produit spécialisé appuyé par des compétences uniques des acteurs de l'entreprise.

En résumé, l'emploi de stratégies de différenciation en tant que tel ne constitue pas une piste immédiate pour l'entreprise du fait qu'elle est seule sur le marché et possède un produit breveté. Cependant, la volonté d'user des stratégies de manière individuelle (marketing, qualité, orientation client) était nécessaire pour l'entreprise surtout lorsqu'elle exportait elle-même ses produits.

4.2.2.5. Facteur nouveau : Le « made in Canada »

La prise en compte du nouveau facteur sur l'origine du produit, dégagé dans l'analyse de l'entreprise Aeris, a mis en lumière une importance similaire dans le processus d'exportation de Mensura. En effet, les dirigeants ont souvent mentionné la fierté d'exporter une technologie québécoise. La mention « produit créé au Québec » se retrouve sur le site Internet de l'entreprise ainsi que sur ses « pages » dans les réseaux sociaux.

4.2.3. Importance des différents facteurs dans l'internationalisation de l'entreprise MENSURA

L'analyse a permis de faire ressortir trois facteurs, qui selon nous, ont été les plus déterminants dans l'internationalisation de l'entreprise Mensura (Annexe F). En premier lieu **les dirigeants (5/5)** qui grâce à l'ensemble de leurs expériences et compétences complémentaires ainsi que leurs capacités ont permis de saisir l'opportunité qui s'offrait à eux et de contourner de nombreuses difficultés, tant dans la gestion courante que dans le processus d'exportation.

Le capital social (5/5) fût déterminant, de la création de l'entreprise jusqu'aux exportations. Les relations tissées grâce aux dirigeants ont en effet permis à l'entreprise de bénéficier de réseaux ayant soutenu leur internationalisation et ainsi contribuer au succès international de l'entreprise. Ce réseau s'est étoffé après l'accord signé entre Mensura et le partenaire de distribution où ce dernier se voit attribuer la quasi-totalité de

la gestion des exportations (allant de la prise de commandes à la livraison en passant par le suivi des clients).

Autre élément du capital intangible de l'entreprise, **le capital technologique (5/5)**. C'est en grande partie l'utilisation d'Internet qui a permis à l'entreprise de devenir visible sur les marchés internationaux. Lors des premières exportations, ce dernier a facilité les démarches de l'entreprise aussi bien dans la recherche d'informations que dans la diffusion marketing des produits. Les communications et le partage des données entre les membres de l'organisation sont aussi facilités par Internet. À cela s'ajoute l'utilisation de logiciel qui a permis de mieux gérer les exportations, et les transports aussi bien pour des voyages d'affaires que pour l'envoi des produits avec des prix de plus en plus abordables et des temps d'envoi plus courts.

L'environnement externe (4/5) a contribué aux exportations de l'entreprise avec les opportunités créées par l'ouverture des marchés, les aides accordées par les gouvernements et le milieu géographique offrant une proximité idéale avec des organismes facilitant l'exportation. **Les stratégies (4/5)**, ont elles aussi joué un rôle dans l'accès de l'entreprise à ses premiers marchés étrangers. Parmi elles, l'innovation semble au centre de la réussite d'internationalisation par l'apport du produit unique sur le marché.

Le capital organisationnel (3/5) a joué un rôle par la cohésion entre les acteurs, le partage des connaissances et certaines pratiques de gestion. Enfin, **le capital humain (2/5)** n'a que légèrement influencé l'internationalisation par le bilinguisme des salariés.

Ainsi, l'analyse de l'entreprise Mensura a permis de déterminer trois facteurs ayant influencé de manière plus importante que les autres ses exportations. La partie suivante illustrera l'articulation de l'ensemble des facteurs entre eux.

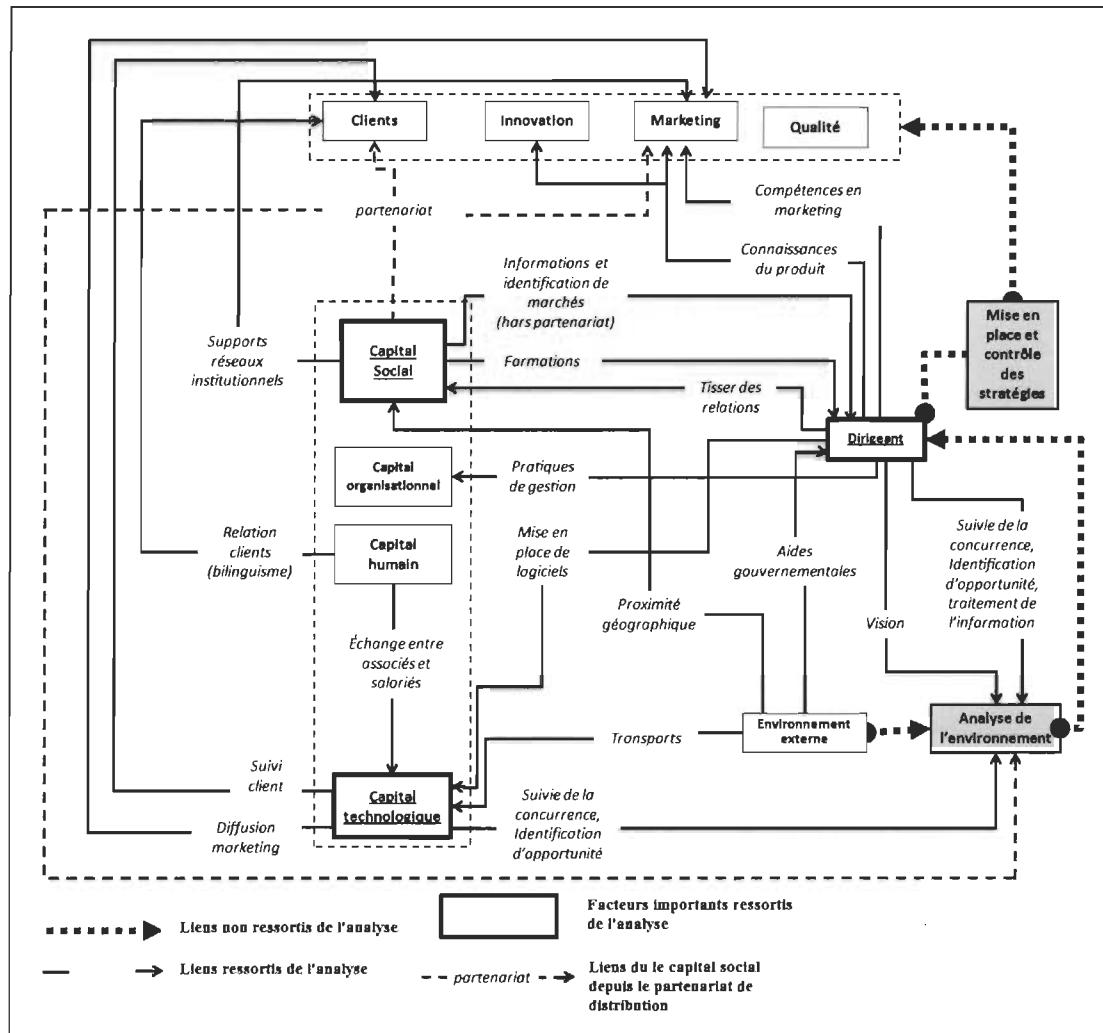
4.2.4. Liens entre les facteurs de l'entreprise MENSURA

La figure 13 illustre bien l'utilité centrale du dirigeant par ses articulations avec l'ensemble des différents facteurs étudiés. Le rôle des dirigeants s'illustre dans l'analyse de l'environnement (lié à l'environnement externe dans la figure 13) qui permettra ainsi la mise en place et le contrôle des stratégies.

Parmi les facteurs qui composent le capital intangible, l'établissement des différents liens met en évidence le capital social comme centre névralgique de l'internationalisation. En effet, la convergence de nombreux facteurs, tels que les dirigeants et certaines stratégies, rend l'ensemble des réseaux de l'entreprise l'élément le plus pertinent pour expliquer la réussite de ses exportations.

Les flèches illustrées en pointillés renvoient à l'influence du partenariat dans les exportations. Ce dernier est inclus dans la figure à titre informatif, car il ne permet pas de comprendre l'arrivée de l'entreprise sur les marchés étrangers (survenue avant l'accord). L'autre facteur du capital intangible au centre du processus d'internationalisation est le capital technologique qui s'illustre aussi par ses liens avec plusieurs facteurs.

Figure 13 : Articulation entre les différents facteurs de l'entreprise Mensura



4.2.5. Conclusion d'analyse de l'entreprise MENSURA

L'analyse de Mensura a fait ressortir trois facteurs dont l'importance est identique à ceux déterminés par l'examen d'Aeris à savoir le dirigeant, le capital social et le capital technologique.

Dans l'étude du processus d'internationalisation de Mensura, nous avons pu faire ressortir le rôle essentiel des réseaux. Ces derniers, aussi bien familiaux qu'institutionnels, ont pu apporter les informations nécessaires, que ce soit lors des premières exportations, mais aussi dans la création ou la gestion courante de l'entreprise. Les ressources limitées ont également été d'une certaine façon en partie « comblées » par les différentes aides et subventions apportées par les organismes institutionnels. L'ensemble des connaissances et compétences des dirigeants fait figure d'élément « moteur » de l'internationalisation. L'utilisation des technologies d'information, notamment Internet, a été le support nécessaire à l'entreprise qui a contribué à la rendre visible sur les marchés, tout en permettant la communication aussi bien entre les acteurs qu'avec ses clients étrangers n'importe où dans le monde. De plus, la mise en place de logiciels et de pratiques de gestion des exportations a permis de faciliter la tâche des dirigeants étant donné leurs connaissances limitées dans ce domaine.

Dans la section suivante, nous aborderons l'étude de la dernière entreprise, Viridis.

4.3. ENTREPRISE VIRIDIS

4.3.1. Présentation de l'entreprise et du produit

Située dans l'agglomération de Montréal, l'entreprise Viridis a été créée en 2008 par trois associés d'origine québécoise. Lors de l'entrevue, les dirigeants ont mentionné que la création de Viridis visait exclusivement l'exportation, d'où le fait qu'elle parvint à s'internationaliser seulement quelques mois après sa création. Malgré cela, Viridis commença à exploiter le marché québécois entre la création et les premières exportations. La particularité de cette entreprise comparée aux deux autres, vient du fait qu'elle effectue sa propre distribution sur le marché desservi (France) par la création d'une entité sur place. Située sur le marché de l'efficacité énergétique, Viridis fabrique

son produit au Canada et l'exporte (par l'intermédiaire de société de transports) vers l'entité implantée sur son seul marché étranger, la France.

Le produit proposé par Viridis, faisant l'objet d'un brevet et dont la qualité a été approuvée par des organismes indépendants, est totalement nouveau sur le marché français. Son utilité consiste à récupérer la chaleur issue de plusieurs sources domestiques afin de la transformer en énergie qui viendra diminuer notamment la consommation électrique permettant de réaliser des économies subséquentes en termes de consommation d'énergie. Une mention importante pour la suite de l'analyse est la reconnaissance légale du produit par les autorités françaises. Le texte de loi le valorise en tant que seul produit d'efficacité énergétique de sa catégorie à être reconnu. Bien que le marché visé soit proche de celui du Québec en termes de proximité linguistique, l'internationalisation a posé de nombreux soucis notamment financier et culturel.

4.3.2. Analyse des données

4.3.2.1. Environnement externe

- Ouverture des marchés

Les dirigeants de Viridis ont pu déceler l'opportunité d'une implantation en France suite à des recherches actives effectuées par eux-mêmes. C'est suite à la découverte de cette opportunité que l'entreprise a pu exporter dans les premiers mois après sa création.

- Milieu géographique

L'analyse de Viridis montre une certaine influence du milieu géographique dans

son processus d'exportation. Ce rôle important se retrouve par l'accès à un bassin de main-d'œuvre qualifiée pour les besoins de l'entreprise, la localisation à proximité des aéroports internationaux et desservis par de grands axes routiers le tout à des coûts abordables.

- Secteur industriel

Selon l'un des dirigeants, l'intérêt d'opter pour le marché français est relatif au coût élevé de l'énergie comparé à celui du Québec. Pour reprendre les propos du dirigeant : « Dans notre cas, la [...]²³ et le coût de l'énergie sont des facteurs importants dans la décision de sélection d'un territoire ». Cela renvoie à l'influence de la dimension socio-économique décrite par Lemaire (2003) mentionnant son apport dans la saisie d'opportunité.

Autre aspect important du secteur industriel, la saisie d'opportunité de l'entreprise qui renvoie aux évolutions politico-réglementaires illustrées par Lemaire (2003). En effet, les nombreuses lois se rapportant à la maîtrise de la consommation énergétique constituent une opportunité pour le produit, tout comme les nombreuses normes européennes sur la construction efficace²⁴. Cependant, cette dimension politico-réglementaire a engendré des difficultés dans la pénétration de l'entreprise sur le marché français du fait que les dirigeants ont souhaité suivre une stratégie permettant la valorisation légale de leur produit. L'ensemble de ces observations montre que le secteur industriel de Viridis a joué un rôle important tant dans la saisie d'opportunité que dans l'arrivée sur le marché français.

²³ Masqué pour des raisons de confidentialité.

²⁴ La construction efficace illustre des bâtiments peu « énergivores ».

4.3.2.2. Dirigeants

Tout comme pour les deux autres entreprises, les dirigeants de Viridis possèdent des profils différents, avec des expériences elles-mêmes différentes. C'est tout d'abord par leur vision internationale et leurs recherches proactives que l'entreprise a pu dénicher l'opportunité qui s'offrait à eux et ainsi accéder au marché français. Cette vision se reflète aussi dans le fait que la volonté d'exporter était souhaitée avant la création de l'entreprise.

À cela, les diverses expériences des dirigeants ont été nécessaires lors des premières exportations. Pour reprendre les propos du dirigeant, « aucun partenaire ou consultant n'aurait pu connaître ou saisir le marché de la même façon que par l'expérience ». L'ensemble de l'équipe dirigeante cumule plus de cinquante ans d'expérience, dont la plupart en efficacité énergétique. Cette expérience et les connaissances qui en découlent sont à l'origine de la saisie d'opportunité sur le marché français. L'un des dirigeants possède aussi une certaine expérience commerciale pour la vente du produit au Québec. À ces expériences s'ajoutent les diverses formations des dirigeants, notamment universitaires.

Les dirigeants reconnaissent que l'ensemble des compétences de leur équipe et leur complémentarité ont joué un rôle essentiel aussi bien dans la saisie d'opportunité, que dans le positionnement du produit de telle sorte qu'il soit maintenant valorisé par un texte de loi. La multidisciplinarité de l'équipe dirigeante a permis selon l'un d'entre eux de faire face à de nombreux défis d'ordre « techniques, règlementaires, financier et administratifs » auquel il ajoute que « sans les compétences qu'on a au sein de l'équipe on n'aurait pas réussi ». Cette multidisciplinarité s'est d'autant plus montrée déterminante que les dirigeants n'ont pas souhaité faire appel à des entités locales pour la distribution de leurs produits préférant le faire eux même. À cela s'ajoute le

bilinguisme de l'équipe dirigeante (français, anglais), alors qu'un membre de l'équipe, d'origine suisse, maîtrise l'allemand.

4.3.2.3. Capital intangible

- Capital humain

L'analyse révèle que les capacités et connaissances des employés ont également joué un rôle dans l'arrivée de l'entreprise sur le marché étranger. En effet, les employés (ingénieurs français) ont été sollicités par les dirigeants pour leur permettre de mieux comprendre le marché français, le contexte réglementaire (vis-à-vis de la reconnaissance légale du produit) et d'autres aspects d'ordre culturel faisant défaut aux dirigeants.

Ainsi, le savoir-faire spécifique issu du capital humain peut permettre d'expliquer le contournement de certaines difficultés et mieux comprendre l'internationalisation de l'entreprise Viridis.

- Capital social

L'analyse révèle que les réseaux ont joué un faible rôle dans l'identification de l'opportunité. En effet, c'est avant tout grâce aux connaissances des dirigeants et leurs recherches actives sur Internet, dans des revues spécialisées ou lors de salons que l'identification de cette opportunité a pu aboutir. Néanmoins, quelques rencontres et des discussions avec des intervenants ont aussi contribué à l'acquisition d'informations. Certains organismes québécois ont permis, et permettent encore, de faire de la prospection pour l'équipe dirigeante grâce à des voyages organisés dans différents pays.

L'arrivée sur le marché étranger a été facilitée par certaines aides des réseaux institutionnels de l'entreprise. En effet, bien que l'équipe dirigeante ait décidé de ne pas user des services d'une entreprise locale pour la distribution de ses produits, elle a fait malgré tout appel à différents organismes pour appuyer ses démarches. Des aides, aussi bien institutionnelles (Chambres de Commerce française) que d'affaires (consultants français et québécois), ont été apportées à l'entreprise pour la réussite de son implantation et pour mieux connaître le marché français.

À travers ces observations, nous pouvons remarquer que les réseaux ont apporté des facilités dans le processus d'export sans pour autant avoir joué un rôle indispensable dans l'ensemble du processus selon l'un des dirigeants.

- Capital organisationnel

Le capital organisationnel n'a pratiquement pas influencé l'internationalisation de l'entreprise. L'équipe dirigeante a mis en place diverses pratiques de gestion ainsi que des systèmes de réseaux pour partager l'information après la création de l'entreprise et procédé à l'embauche du personnel dans l'entreprise située en France. Ces diverses techniques de gestion n'ont donc pas joué. Seul le partage des connaissances et expériences avec les salariés pour contourner certaines difficultés est relevé.

- Capital technologique

Tout comme les autres entreprises étudiées, le rôle du capital technologique s'est fait sentir dans plusieurs étapes du processus d'internationalisation notamment par Internet qui, selon le dirigeant, «est essentiel ». Son utilisation s'est avérée indispensable dans toutes les étapes du processus d'exportation apportant une aide précieuse à l'entreprise. La contribution d'Internet a su apporter un support à l'entreprise

dans la saisie de l'opportunité ; pour rentrer en contact avec des intervenants clés ; dans la recherche d'informations notamment sur l'évolution du contexte réglementaire ; dans la facilité de communication et le partage d'information entre le Québec et la France ; la diffusion du produit ; et enfin dans la prise de contact avec des nouveaux clients et le maintien des relations avec les actuels. Il convient de noter que tout comme les autres entreprises étudiées, les revues, les journaux d'affaires, les salons et autres rencontres occupent aussi une place importante dans l'analyse de l'environnement par Viridis.

4.3.2.4. Stratégies

L'analyse du processus d'exportation de Viridis, a permis de déceler l'attitude proactive de ses dirigeants permettant d'appuyer des initiatives stratégiques clés ayant contribué à son succès international. L'une des stratégies clés mise en avant et employée par les dirigeants est la reconnaissance légale du produit par les autorités françaises. Bien qu'elle ait constitué une barrière sous-estimée par l'équipe dirigeante, elle fut cependant nécessaire pour que le produit soit conforme à certaines lois sur la réduction de la consommation d'énergie et ainsi permette à l'entreprise de bénéficier de nombreux avantages. L'analyse nous montre que cette stratégie de reconnaissance légale crée des liens avec les autres facteurs retenus dans cette étude.

L'autre forme de stratégie s'illustre par celle de reconnaissance légale du produit et le fait qu'il y est le seul mentionné dans le texte publié. Le dirigeant ajoute que son entreprise a « au niveau réglementaire, un an d'avance sur tout concurrent ».

- Marketing

La stratégie marketing de Viridis s'inscrit d'une certaine façon dans celle de la reconnaissance légale du produit. Le choix, certes long et coûteux, de passer par la

réglementation, a procuré à l'entreprise une aide pour valoriser son produit. En effet, en plus de bénéficier de subvention de l'État (incitatif pour le client), le produit devient le produit spécifié par défaut par les clients étant donné son insertion directe dans les textes de loi.

Cependant, bien que cette reconnaissance procure un certain appui marketing pour l'entreprise, d'autres démarches doivent être réalisées par l'entreprise auprès de clients potentiels. Ainsi, elle assure sa présence aussi bien dans des salons professionnels, que grâce à des représentants, ou sur Internet.

- Innovation

Le dirigeant a mentionné que les innovations sur le produit sont quasi inexistantes parce qu'il est considéré comme mature. Le brevet sur le produit et sa reconnaissance par les autorités françaises ont pour effet d'attirer d'éventuels concurrents, comme le constate l'un des dirigeants depuis la phase de commercialisation. Le développement terminé du produit oblige donc l'entreprise à offrir des prestations nouvelles pour se démarquer de ces nouveaux concurrents. Ainsi, les innovations ont principalement porté sur les méthodes de commercialisation du produit comme nous l'a mentionné le dirigeant.

- Qualité

L'importance de la qualité se retrouve aussi bien dans la stratégie de reconnaissance légale du produit, que dans celles de différenciation de l'entreprise.

Tout d'abord, la reconnaissance réglementaire illustre une efficacité et qualité

importante du produit vis-à-vis de la conformité avec certaines normes en plus de présenter une valeur de sécurité pour les clients. La qualité du produit, démontrée aussi par des organismes indépendants, permet à l'entreprise de justifier une valeur supplémentaire de son produit. Quant aux services, l'entreprise mise notamment sur la qualité des relations avec les clients, du premier contact jusqu'à la livraison du produit.

- Orientation client

Dans le cas de l'entreprise Viridis, la reconnaissance et la valorisation réglementaire offrent non seulement aux clients un aspect sécuritaire sur la qualité, mais aussi la possibilité de bénéficier de subventions et d'avoir un produit répondant à leurs attentes. Ces avantages permettent d'une certaine façon de satisfaire davantage le client. L'orientation client s'illustre aussi à travers la flexibilité du produit permettant de s'adapter aux exigences du client auquel s'ajoute le service après-vente (suivi et garantie du produit).

L'analyse des stratégies de différenciation déployées par l'entreprise semble montrer qu'elles sont en quelque sorte « incorporées » dans celle de la stratégie de reconnaissance légale assurant ainsi un avantage compétitif supplémentaire

- Stratégie de niche

Le marché dans lequel œuvre l'entreprise est clairement un marché de niche. En effet, l'entreprise n'œuvre pas dans un domaine de production énergétique comme le solaire ou l'éolien, mais de diminution de consommation d'énergie via la chaleur issue de plusieurs sources domestiques. Cette niche dans le marché du développement durable était totalement inexploitée lors de l'arrivée de l'entreprise sur le marché français. Depuis la valorisation du produit par les autorités françaises et sa commercialisation, des

concurrents apparaissent.

4.3.2.5 Facteurs nouveaux

- Le « made in Canada »

En reprenant ce facteur nouveau tiré de l'analyse de l'entreprise Aeris, l'origine canadienne du produit semble avoir joué aussi dans la pénétration du produit sur le marché étranger. En plus, de sa mention faite lors de l'entrevue par le dirigeant, les recherches effectuées sur le site Internet de l'entreprise située en France mettent en avant également l'origine canadienne du produit.

- Reconnaissance légale du produit

L'analyse de l'entreprise « Viridis » révèle que la stratégie suivie par les dirigeants pour faire valoriser leur produit par les autorités françaises a été déterminante dans le succès de leurs exportations. En effet, les retombées résultant de cette stratégie ont été importantes aussi bien dans la réussite d'internationalisation de l'entreprise que dans son maintien. Pour reprendre les propos d'un dirigeant suite à l'emploi de cette stratégie : « par la suite c'est un levier incroyable ! ». Comme mentionné précédemment, cette stratégie a été importante sur de nombreux points cruciaux pour l'entreprise tels que : permettre une position plus importante sur le marché ; mettre en avant l'efficacité du produit vis-à-vis des attentes réglementaires et normes ; bénéficier de subvention par l'État lors de l'achat et donc inciter les clients à opter pour son choix ; être le seul produit mentionné par les autorités comme produit d'efficacité énergétique de son domaine.

Ces divers avantages procurent, en plus des stratégies appliquées par l'entreprise,

un avantage concurrentiel important comme le reconnaît le dirigeant, « Le fait d'être valorisé par le gouvernement français est clé ». Ce facteur constitue un élément de différenciation important à prendre en compte pour comprendre l'exportation de certaines EIRP.

4.3.3. Importance des différents facteurs dans l'internationalisation de l'entreprise VIRIDIS

L'analyse a permis l'identification de trois principaux facteurs dans le processus d'exportation de l'entreprise Viridis (annexe G). Tout d'abord, **l'environnement externe de l'entreprise (5/5)** qui a été déterminant dans de nombreuses étapes de l'internationalisation. Le secteur industriel a été un facteur ayant particulièrement contribué aux succès de l'accès de l'entreprise sur la scène internationale à travers sa dimension socio-économique pour le choix du marché et la dimension politico-réglementaire permettant l'adoption de la stratégie de reconnaissance du produit par les dirigeants (Lemaire, 2003). L'ouverture des marchés montre son importance dans le choix du marché avec les différents stimuli pouvant y être rapportés ainsi que sur l'exportation et la distribution des produits. Enfin, le milieu géographique a facilité les exports par sa proximité avec les aéroports internationaux et l'accès à des axes routiers importants.

Les dirigeants (5/5) ont joué un rôle important que ce soit dans leur implication dans le processus, ou dans la saisie de l'opportunité et les diverses démarches ayant abouti à l'arrivée de l'entreprise sur la scène internationale. La vision des dirigeants a été nécessaire pour envisager l'accès au marché français tout comme leurs caractéristiques personnelles. C'est à travers la complémentarité des caractéristiques des dirigeants, et de leurs expériences et compétences diverses que l'entreprise a pu contourner certaines difficultés et élaborer des stratégies pour faciliter son internationalisation. Autre élément déterminant, **le capital technologique (5/5)**. Ce dernier a joué un rôle déterminant que ce soit dans la recherche d'informations, la relation avec les clients, dans la

communication entre le Québec et la France ou comme support pour les efforts marketing de l'entreprise. L'influence de l'utilisation des technologies par l'entreprise montre aussi son importance dans tout ce qui touche aux transports notamment aéroportés.

Le capital social (4/5) a permis la saisie d'opportunité, mais surtout l'établissement de l'entreprise sur le marché français en tant que support à l'internationalisation. Dans ces derniers cas, des aides institutionnelles ont été apportées à l'entreprise. **Les stratégies (3/5)** déployées par les dirigeants, occupent elles aussi une place importante dans le processus d'exportation de l'entreprise bien que son arrivée sur le marché fût, dans un premier temps inexploitée et sans concurrent direct. Cependant, la mise en place des stratégies de différenciation a malgré tout été nécessaire depuis la phase de commercialisation et l'arrivée de concurrents. **Le capital humain (3/5)** a permis à l'entreprise de contourner certaines difficultés notamment d'ordre culturel par les connaissances des employés. Enfin, **le capital organisationnel (3/5)** a joué un rôle vis-à-vis du partage des connaissances et expériences entre les acteurs de l'organisation. Dans le cas de Viridis, ce facteur est relié au capital humain.

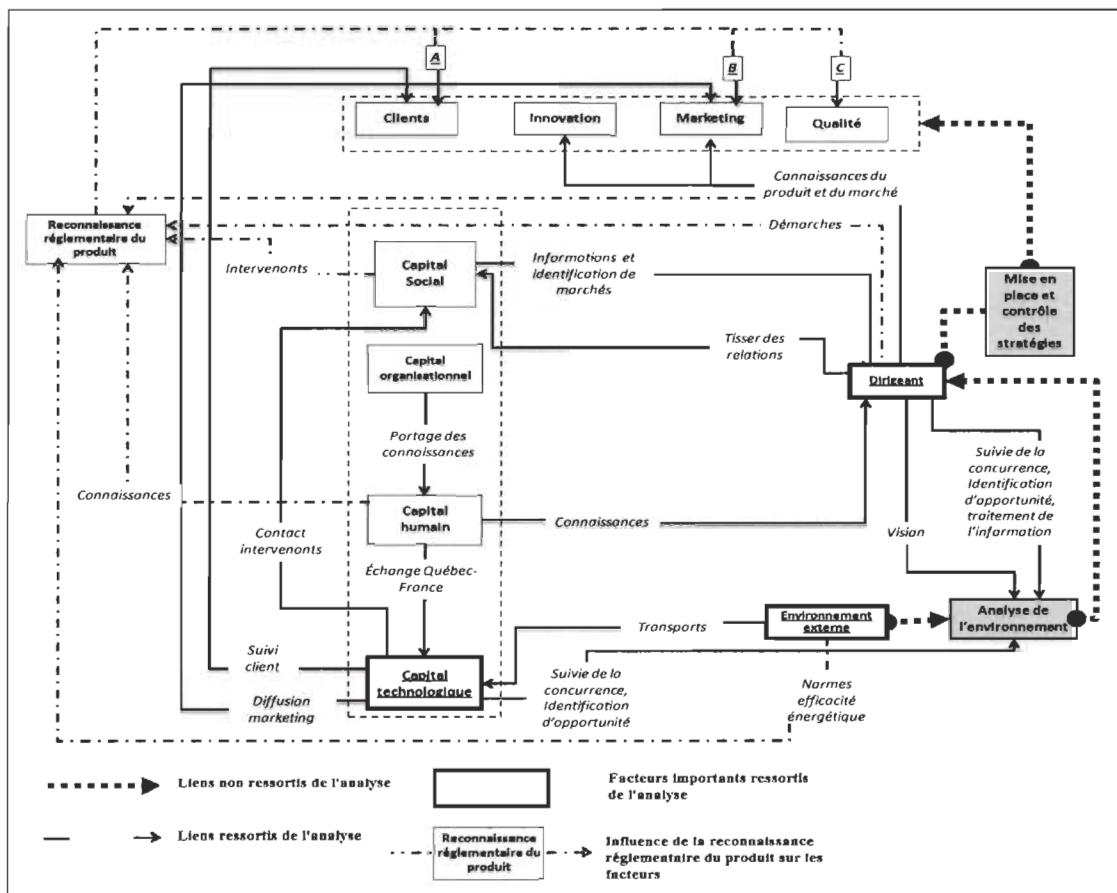
4.3.4. Liens entre les facteurs de l'entreprise VIRIDIS

L'établissement des liens entre les facteurs de Viridis (figure 14) a permis de faire ressortir de nouveau les dirigeants comme engrenage clé de l'internationalisation. À ce facteur, le capital technologique semble lui aussi avoir une influence importante par son articulation avec d'autres facteurs (stratégie et environnement externe). Ainsi, les deux éléments que sont le dirigeant et le capital technologique sont au centre de l'articulation des facteurs.

Par ailleurs, afin de mieux comprendre le processus d'exportation de Viridis,

nous avons intégré le facteur lié à la reconnaissance réglementaire du produit pour illustrer son importance dans le processus. Ce facteur, qui constitue un élément important de la réussite se trouve lié à l'ensemble des facteurs à savoir, le dirigeant, le capital intangible et l'environnement externe. Ce facteur se trouve également en lien avec les stratégies.

Figure 14 : Articulation entre les différents facteurs de l'entreprise Viridis



- Le lien A illustre l'apport de ce facteur pour la satisfaction des clients avec le fait d'avoir un produit reconnu, répondant à des besoins précis de réduction de consommation d'énergie et à des normes strictes. À cela nous pouvons ajouter les subventions accordées par l'État.
- Le lien B fait référence au degré marketing que cette stratégie apporte à l'entreprise. Cela s'illustre par le fait que le nom du produit soit mentionné dans

le texte réglementaire. Les conséquences marketing de cette stratégie sont par exemple dans la désignation par défaut du produit de la part du client. À cela s'ajoute le fait, pour les clients, de bénéficier de subvention qui est un incitatif à l'achat.

- Le lien C renvoie à la qualité, l'efficacité et la sécurité que procure la loi sur ce produit. La nomination de la technologie de Viridis dans la loi permet, pour des clients sans connaissances ou références de produit, de la mentionner par défaut dans leur choix.

4.3.5. Conclusion d'analyse de l'entreprise VIRIDIS

L'analyse de l'entreprise Viridis a permis de relever que deux facteurs identiques aux autres entreprises étudiées ont été au centre de son internationalisation à savoir le dirigeant et le capital technologique. Il convient de rappeler que Viridis a la particularité d'effectuer elle-même la livraison de ses produits via une implantation dans le marché desservi, ce qui était la volonté des dirigeants. En plus du fait d'être pionnière dans ce secteur en France avec un produit breveté, Viridis accentue sa réussite par la reconnaissance du produit lui offrant ainsi un avantage concurrentiel important.

La partie suivante sera consacrée à l'analyse conjointe des résultats des trois entreprises étudiées.

4.4. SYNTHÈSE DES ANALYSES

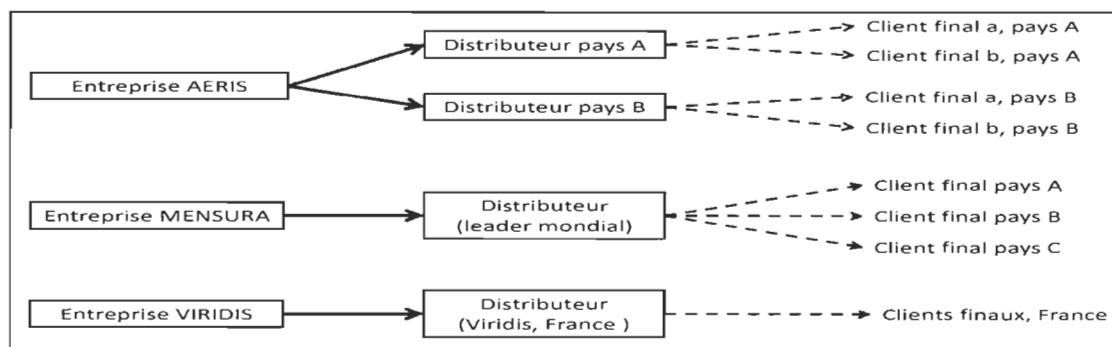
Dans cette partie nous procéderons à une discussion des résultats des entreprises étudiées (4.4.1), des difficultés d'internationalisation rencontrées par ces dernières (4.4.2), l'importance des facteurs (4.4.3), leurs liens (4.4.4), et l'étude du nouveau facteur relevé (4.4.5). Une dernière section abordera une explication plus large sur le phénomène de l'exportation précoce des entreprises étudiées (4.4.6).

4.4.1. Discussion des résultats des entreprises AERIS, MENSURA et VIRIDIS

L'ensemble des analyses effectuées a permis d'établir une certaine concordance avec la littérature. Tout d'abord, l'examen de ces dernières a fait ressortir les difficultés financières ou d'accès au crédit bancaire lors de leurs premières exportations, qu'elles exportaient un produit unique et de qualité et qu'elles faisaient appel à des technologies d'information et de communication (Knight et Cavusgil, 2004, 2005). À cela s'ajoute la présence des entreprises sur un marché de niche au sens de Dalgic et Leew (2006) du fait d'un nombre restreint de concurrents.

Nous avons pu analyser que les modes de distribution mis en place par les entreprises étaient différents, bien qu'elles aient toutes eu recours à des compagnies internationales de transport comme intermédiaire pour leurs exportations (Cavusgil et Knight, 2009) tel qu'illustré à la figure 15.

Figure 15 : Distribution des entreprises étudiées



Dans les cas des entreprises Aeris et Mensura, la distribution, faite par des partenaires vers les clients finaux s'inscrit dans une optique de réduire le poids important de la gestion des exportations ou dans l'envie de bénéficier de l'expertise du distributeur. Le recours à des partenaires de distribution confirme ainsi les propos de Madsen et Servais (1997). L'entreprise Viridis est un peu à part du fait qu'elle exporte du Canada

vers une de ses filiales en France qui se charge de la distribution vers le client final.

Autre caractéristique, l'influence du milieu géographique dans le processus d'exportation, notamment à travers les districts industriels (Zucchella *et al.*, 2007) ou de proximité avec des infrastructures comme les aéroports (Leonidou *et al.*, 2007) ou axes routiers. L'entreprise Aeris contredit en partie les propos de Zucchella *et al.* (2007) et de Hormiga *et al.* (2010) du fait de son éloignement avec les grandes agglomérations ou de localisation dans des districts industriels.

L'ensemble des résultats est unanime sur l'importance du capital social dans l'internationalisation des entreprises. Le rôle des réseaux dans les différents processus s'est illustré notamment à travers leur influence sur l'identification d'opportunités et leur mise en œuvre (Oviatt et McDougall, 2005; Andersson et Wictor, 2003), à travers la force des liens entre les acteurs (Julien *et al.*, 2002), la densité des réseaux (Oviatt et McDougall, 2005), l'accès aux marchés (Zhou *et al.*, 2007) ou la distribution des produits (Madsen et Servais, 1997).

Les résultats ont également illustré l'importance du capital technologique comme facteur déterminant dans l'accès aux marchés étrangers (Chetty et Campbell-Hunt, 2004; Thai et Chong, 2008), notamment via l'utilisation d'Internet (Knight et Cavusgil, 2004). Cet outil s'est montré influant sur les stratégies telles que l'innovation, le marketing ou l'orientation client.

L'analyse a également mis en avant l'importance d'offrir un produit innovant pour tendre vers une exportation rapide et précoce (Knight et Cavusgil, 2004; Madsen et Servais, 1997; McDougall *et al.*, 2003). L'importance de la qualité des produits et de la prise en compte des attentes des clients (Slater et Narver, 2000) et la couverture de leurs

besoins (Toftsen et Hammervoll, 2010) ont également été mis en avant permettant à l'entreprise de bénéficier d'avantages concurrentiels (Knight et Cavusgil, 2004). À noter le rôle clé de l'importation dans l'entreprise Aeris pour améliorer la qualité de ses produits et permettre ainsi d'être plus compétitif sur les marchés étrangers (St-Pierre *et al.*, 2011).

Les résultats ont démontré le rôle central du dirigeant et de l'équipe dirigeante lors du processus d'internationalisation des entreprises étudiées. Cette implication s'illustre tout d'abord à travers la perception de stimuli (Leonidou *et al.*, 2007) et saisie des opportunités offertes par le marché (McDougall *et al.*, 2003). La réussite des exportations est aussi induite par l'implication de leurs expériences et connaissances. Cela s'est illustré à travers le niveau d'éducation, la connaissance du marché et du produit, la maîtrise de langues étrangères (Zucchella *et al.*, 2007), ou encore la détention de savoirs faire techniques et spécifiques (Rialp *et al.*, 2005). Ces observations permettent de faire ressortir l'importance des dirigeants dans l'internationalisation de leur entreprise (Andersson et Evangelista, 2006; Andersson et Wictor, 2003; Madsen et Servais, 1997; Oviatt et McDougall, 1994; Rennie, 1993). Néanmoins, il est intéressant de noter le rôle marquant du capital humain dans le processus d'exportation de l'entreprise Viridis (Knight et Cavusgil, 2004).

Enfin, les dirigeants des entreprises analysées possèdent diverses expériences ayant permis de combler certaines lacunes de leur entreprise (Gabrielsson *et al.*, 2008). Ils manifestent aussi tous une orientation internationale importante (Andersson et Wictor, 2003; Madsen et Servais, 1997; Oviatt et McDougall, 1994; Oviatt et McDougall, 1997). Cependant, aucun d'eux n'a fait part d'expériences internationales significatives permettant de faciliter les procédures d'exportation. Ce résultat contredit les propos de Weerawardena *et al.* (2007) mentionnant que l'inexpérience internationale

de l'entreprise est comblée par celle des dirigeants.

4.4.2. Difficultés relevées lors de l'internationalisation

L'analyse a fait apparaître de nombreuses difficultés qui n'ont pas été relevées dans la littérature. Tout d'abord le manque de ressources intangibles lors de la création. Bien que de nombreux auteurs évoquent les faibles ressources tangibles et financières des EIRP (Cavusgil et Knight, 2009; Hartsfield *et al.*, 2008; Knight et Cavusgil, 2004, 2005), ces dernières sont également confrontées à un manque de ressources liées à la connaissance internationale comme nous venons de l'évoquer. Les dirigeants ont indiqué avoir eu des difficultés lors des premières exportations d'ordres techniques ou administratifs. Ce manque de connaissance les a poussés à faire appel à leurs réseaux et a influencé, d'une certaine façon, le choix d'établir des partenariats afin d'alléger la gestion liée aux exportations.

L'environnement externe a engendré d'autres difficultés. Tout d'abord, la fluctuation des devises, ce qui peut présenter une importante limite pour des petites entreprises ayant déjà une certaine fragilité financière. C'est notamment le cas d'Aeris, où cette difficulté a pris une certaine ampleur par les échanges entre le Québec et l'Europe, via les variations de l'Euro, rendant la concurrence des entreprises locales plus féroce.

Deux des entreprises étudiées ont eu besoin d'adopter des normes pour mieux vendre leur produit. Dans un cas (entreprise Viridis), ce choix est volontaire. Dans un autre (entreprise Aeris), ce passage par les normes permettrait d'intégrer certains marchés. Cette mise aux normes, qu'elle soit volontaire ou non, engendre des difficultés pour les EIRP qui n'ont pas forcément les compétences ni les ressources financières

nécessaires.

Enfin, des difficultés ont été rencontrées, notamment par l'entreprise Mensura, pour le rapatriement de la propriété intellectuelle au sein de l'organisation qui a retardé ses exportations. Ce rapatriement fut nécessaire pour exploiter pleinement le produit.

4.4.3. Importance des facteurs dans l'internationalisation

Tel que mentionné plus tôt, l'analyse du processus d'internationalisation a fait ressortir des degrés différents d'importance des facteurs retenus dans cette étude (voir tableau 8). Les facteurs nouveaux dégagés ne sont pas présentés.

Tableau 8 : Synthèse de l'importance des différents facteurs retenus dans cette étude

	Entreprise AERIS»	Entreprise MENSURA	Entreprise VIRIDIS
Environnement externe	3/5	4/5	5/5
Dirigeant	5/5	5/5	5/5
Capital intangible	-	-	-
• Capital humain	1/5	2/5	3/5
• Capital social	5/5	5/5	4/5
• Capital organisationnel	3/5	3/5	2/5
• Capital technologique	5/5	5/5	5/5
Stratégies	5/5	3/5	3/5
Chiffre d'affaires à l'étranger (%)	80%	Entre 80% et 90%	100%

Le tableau 8 illustre une importance perçue des différents facteurs selon l'entreprise étudiée. Nous avons pu identifier les trois facteurs les plus influents dans le processus d'exportation des entreprises étudiées à savoir **le dirigeant**, **le capital social** et **le capital technologique**. À ces facteurs s'ajoute celui de disposer d'un **produit**

unique²⁵ qui apparait également comme l'explication première pour justifier l'exportation rapide et précoce des entreprises.

Bien que les autres facteurs retenus aient également contribué à l'internationalisation, leur influence s'est avérée différente selon les cas. De plus, les éléments tels que les stratégies ou le capital organisationnel voient leur importance pouvant être modifiée par plusieurs circonstances, comme le but recherché par l'entreprise (Viridis), la volonté du dirigeant (Aeris) ou encore la détention d'une technologie brevetée (Viridis et Mensura). L'environnement externe joue un rôle légèrement différent du fait qu'il ne peut, en soit, être modifié. Son influence sur le processus d'exportation peut cependant varier en fonction du milieu géographique de l'entreprise ou encore de son secteur industriel.

La diversité des cheminements ou processus mis en place par les dirigeants montre la pertinence d'utiliser le principe d'équifinalité pour comprendre ou analyser l'internationalisation des EIRP. Selon Von Bertalanffy (1968; cité dans Gresov et Drazin, 1997), l'équifinalité est le principe selon lequel on peut atteindre un état (dans notre cas la réussite des exportations) à partir de conditions initiales différentes, ou de manières différentes. En d'autres termes, il n'existe pas de chemin unique pour pouvoir s'internationaliser, chaque internationalisation est le résultat d'une configuration différente de l'ensemble des facteurs.

Cependant, l'identification des facteurs les plus importants et le fait qu'il y ait une configuration faite avec les autres ne sont pas suffisants pour comprendre

²⁵ Bien que les stratégies d'innovation soient différentes selon les entreprises étudiées, ces dernières offrent toutes un produit unique.

l'internationalisation des entreprises. L'analyse des liens entre les facteurs établis dans les schémas de chaque analyse effectuée a permis de mettre en évidence une certaine complémentarité entre les facteurs où la faiblesse de l'un semble être compensée par un autre permettant ainsi la configuration nécessaire à l'internationalisation.

4.4.4. Liens entre les facteurs

Les schémas illustrés dans les figures 12, 13 et 14 établissant les liens entre les facteurs, peuvent faire ressortir non seulement l'articulation opérée entre les différents éléments, mais aussi l'influence de certains facteurs à en compenser d'autres.

Afin de mieux comprendre le processus d'exportation, l'idée d'une compensation entre les facteurs est donc avancée. En effet, il est intéressant de remarquer que parmi les difficultés communes des trois entreprises étudiées, figurent les faibles connaissances et compétences de pratiques internationales des dirigeants. Dans les cas des entreprises Viridis et Mensura, les dirigeants ont fait appel notamment au capital social pour combler cette déficience et, dans une moindre mesure, au capital organisationnel pour l'entreprise Mensura. Cette compensation s'est illustrée à travers les conseils et les formations d'organismes, les réseaux personnels des dirigeants, mais aussi dans la mise en place de système et pratique de gestion des exportations (entreprise Mensura). Pour aller plus loin, l'entreprise Mensura a aussi bénéficié d'aide et d'assistance de la part du gouvernement (environnement externe).

Autre exemple illustrant cette idée de compensation, celui du cas Aeris. Lors de l'entrevue, le dirigeant a exprimé la difficulté des tâches administratives liées à

l'exportation. Contrairement aux entreprises Viridis et Mensura, cette lacune ne l'a pas dirigé vers les conseils ou aides des organismes spécialisés (capital social)²⁶ pour pouvoir la combler. La compensation s'est réalisée, en plus des « essais-erreurs » comme il mentionnait, par l'apport du capital organisationnel via la mise en place d'un ensemble de systèmes automatisés permettant de faciliter au mieux ses exportations. Cette stratégie a aussi été utilisée par Mensura qui a mis en place des logiciels pour aider les dirigeants dans les tâches liées à l'exportation.

Ces observations renvoient à l'étude de Gartner (1985) illustrant que les nouvelles entreprises sont configurées comme un ensemble d'éléments (un gestalt) devant être équilibrés. Selon Gartner, « researchers need to think in terms of a combination of variables that make up each new venture creation »²⁷ (Gartner, 1985, p.697). Cette notion d'équilibre est également mentionnée dans l'étude de Miller et Friesen (1977, p264) où les gestalts « appear to represent a set of relationships which are in a temporary state of balance ».

Ces liens permettant de comprendre à la fois l'articulation entre les facteurs et l'idée de compensation, donnant lieu à la formation d'un « tout cohérent » pour permettre une exportation rapide et précoce. Cela évoque la notion de « système » ou « d'ensemble organisé » déterminée par Lapointe (1993). Lapointe (1993) fait notamment référence à Rosnay (1975) décrivant un système comme un ensemble d'éléments en interaction dynamique, organisé en fonction d'un but, dans notre cas l'exportation des activités. Selon Lapointe (1993), la notion d'interaction réfère aux liens entre les différentes composantes du système où une modification d'un sous-ensemble

²⁶ Le capital social a cependant permis l'accès à certains marchés par l'intermédiaire de connaissances.

²⁷ Dans le cas des EIRP nous pouvons étendre cette combinaison jusqu'à l'internationalisation du fait que la création et l'arrivée des EIRP sur les marchés internationaux sont, par définition, relativement liées.

entraîne des réajustements plus ou moins importants au niveau des autres éléments. Notre cas s'illustre plutôt de la manière inverse où la faiblesse d'un facteur pourra être réajustée de façon plus ou moins importante par les autres éléments.

Ainsi, à la suite de nos analyses, nous pouvons mentionner que le manque de connaissances ou de compétences des dirigeants dans le processus peut être compensé par l'apport des autres facteurs permettant ainsi l'internationalisation de l'entreprise. La compréhension de la réussite de l'internationalisation des entreprises étudiées passe par les liens entre les facteurs, leur combinaison et réajustement en cas de carence de l'un d'entre eux.

L'analyse a relevé une autre forme de compensation observée concernant le nombre de personnes formant l'équipe dirigeante. Aucune des trois entreprises n'est dirigée par une seule personne et l'équipe se compose au moins de deux membres. Lors des entrevues, tous ont mentionné que la complémentarité des compétences et connaissances des associés a joué un rôle primordial dans le processus d'internationalisation. Ainsi, nous trouvons dans chaque entreprise des dirigeants aux profils différents. Les équipes sont souvent composées d'un dirigeant plus technique et l'autre plus orienté sur la gestion.

Au-delà des compensations remarquées entre les facteurs, d'autres liens peuvent être mis en avant. Dans le cas de l'exportation rapide et précoce il est possible d'adopter un raisonnement à travers la théorie de la contingence du fait de la prise en compte de l'environnement d'affaire dans la stratégie d'internationalisation. Cette théorie a traditionnellement été utilisée dans les relations entre les facteurs organisationnels, les caractéristiques environnementales, et la réponse stratégique de l'organisation (Ginsberg

et Venkatraman, 1985). Dans notre cas, la théorie de la contingence nous rappelle que les combinaisons appropriées des différents facteurs internes (entrepreneur, structure organisationnelle et stratégies) permettent un accès rapide et précoce aux marchés étrangers grâce à un coalignement ou "fit" avec l'environnement d'affaire dans lequel est implantée l'entreprise.

4.4.5. Facteur nouveau : le « made in Canada »

L'ensemble des analyses des trois entreprises renvoie globalement à une confirmation des écrits sur les EIRP. Cependant, un nouveau facteur, lié aux stratégies marketing, a pu être relevé²⁸. Dans les trois cas, les dirigeants ont mis en avant l'origine du produit dans le processus d'internationalisation, l'image du Canada à l'étranger pouvant être utilisée comme « carte de visite » servant à valoriser les produits comme cela avait été relevé par St-Pierre (2009b) auprès d'entrepreneurs québécois. Celui-ci se retrouve donc en tant que facteur facilitant, de façon indirecte, l'exportation rapide et précoce des PME à travers les stratégies marketing. Dans le cas des entreprises Viridis et Mensura, l'origine du produit fût mentionnée par les dirigeants lors des entrevues. Des recherches effectuées par le chercheur sur les sites Internet ou réseaux sociaux ont fait état de la mise en avant de l'origine canadienne du produit. Enfin, le dirigeant de Aeris a clairement énoncé que l'origine du produit lui avait permis d'accéder plus rapidement aux marchés étrangers.

4.4.6. Les EIRP étudiées au travers de l'entrepreneuriat international et la théorie des ressources

Au-delà des facteurs dégagés comme les principaux expliquant l'exportation précoce des entreprises étudiées, d'autres concepts peuvent expliquer

²⁸ Ce nouveau facteur a été retenu suite à sa présence dans les trois analyses.

l'internationalisation des EIRP. Tout d'abord, cette étude confirme l'entrepreneuriat international comme une explication supplémentaire, voire principale, de l'engagement rapide et précoce des entreprises sur les marchés étrangers. Plus particulièrement la saisie d'opportunité internationale par les différents dirigeants. En effet, si on se réfère à la définition de Shane et Venkataraman (2000)²⁹, l'opportunité induit un caractère « économiquement rentable ». Ce caractère est visible dans chaque entreprise étudiée. C'est particulièrement le cas pour l'entreprise Viridis où l'aspect « économiquement rentable » n'est possible qu'à l'étranger au vu des tarifs d'électricité québécois. Il en va de même pour Mensura où proposer le produit sur le marché québécois ne serait en aucun cas rentable.

À la notion de saisie d'opportunité, qui permet de mieux appréhender l'exportation rapide et précoce, se lie la théorie des interstices de l'économie mise en avant par Penrose (1959). Cette notion permet d'avancer l'idée qu'il existe, dans une économie en « mouvement » telle que la mondialisation, des espaces de marché de faible taille où seules les petites entreprises peuvent s'y glisser. Ces marchés nécessitent des productions spécifiques ou peu rentables pour les plus grandes entreprises. Ainsi même avec peu de ressources et désavantagées vis-à-vis les plus grandes, les petites entreprises peuvent subsister dans ces marchés de niche.

Les travaux de Penrose (1959) ont contribué à l'approche basée sur les ressources (resources-based view) reprise par la suite par Wernerfelt (1984) et Barney (1991). La théorie des ressources permet d'aborder de façon plus claire le processus d'exportation des EIRP. Cette théorie aide à mieux expliquer comment sont développées

²⁹ « Those situations in which new goods, services, raw materials, and organizing methods can be introduced and sold at greater than their cost of production » (Shane et Venkataraman, 2000) p220.

et exploitées les connaissances des acteurs de l'organisation (dirigeants et employés) notamment du point de vue de l'innovation. L'utilisation de la théorie des ressources dans le contexte des EIRP devient ainsi pertinente du fait que le capital intangible constitue la ressource principale de ces jeunes entreprises. Cette théorie vient ainsi appuyer le concept de l'opportunité internationale où, selon Shane et Venkataraman (2000), la découverte d'une opportunité est non seulement influencée par les informations perçues par l'entrepreneur, mais surtout par ses différents aspects cognitifs (connaissance, intelligence, etc).

La partie suivante abordera les conclusions de l'ensemble des analyses et apportera des réponses aux questions de recherches posées à la fin du chapitre 2.

4.5. CONCLUSION DES ANALYSES ET RÉPONSES AUX QUESTIONS DE RECHERCHE

Cette recherche visait à répondre à deux questions spécifiques. À l'issu de ce travail d'analyse, le chercheur présume y avoir répondu. La première était de déterminer l'importance relative des différents facteurs dans le processus d'internationalisation des entreprises, ce dont nous avons pu faire dans l'ensemble des cas. Nous en avons déterminé plusieurs qui, selon nous, semblent être les plus déterminants dans l'internationalisation des EIRP étudiées à savoir le dirigeant, le capital social, le capital technologique et le produit unique. Ces facteurs nécessaires à chaque étape du processus d'internationalisation et dont l'importance s'est révélée stable tout au long des analyses sont liés aux autres éléments retenus dans cette recherche. Ces derniers sont malgré tout nécessaires à l'arrivée de l'entreprise sur la scène internationale, mais leur influence

diffère selon les cas étudiés³⁰.

L'analyse a permis également d'interpréter l'arrivée des EIRP sur les marchés étrangers par le principe d'équifinalité. Ce principe illustre que le processus d'internationalisation est le résultat d'une configuration différente de chaque facteur le composant, selon le contexte dans lequel évolue chaque entreprise. Un célèbre proverbe illustre très bien l'internationalisation des EIRP, « tous les chemins mènent à Rome !».

La seconde question consistait à savoir comment ces facteurs s'articulent entre eux pour parvenir à une internationalisation rapide et précoce. Afin d'y répondre, nous avons constaté que l'ensemble des facteurs s'organise autour des principaux établis. Ces derniers sont, dans certains cas, vus comme des centres névralgiques, servant de pivot pour les autres facteurs. De plus, les analyses ont permis de comprendre certaines liaisons existantes qui contribuaient aux compensations entre différents facteurs, permettant d'aboutir à un certain équilibre propice à une internationalisation rapide et précoce. Ainsi, l'articulation s'opère par les trois principaux piliers (dirigeant, capital social et capital technologique) qui se lient avec des facteurs d'importance différente, alors que d'autres permettent de compenser les faiblesses.

À cela, la compréhension de l'exportation rapide et précoce des entreprises étudiées passe par la prise en compte de la saisie d'une opportunité internationale. En effet, cet élément implique la présence internationale des EIRP (du fait que l'opportunité ne peut être exploitée de façon « économiquement rentable » sur le marché québécois) et

³⁰ Sauf pour le produit unique qui reste constant dans les trois cas étudiés.

les ressources nécessaires (les facteurs principaux dégagés) pouvant être compensées par d'autres. Dans notre cas, la compréhension du processus d'internationalisation des entreprises étudiées passe par la prise en compte de la notion d'opportunité internationale, de l'approche par les ressources, du principe d'équifinalité et de l'idée de compensation entre les facteurs.

Enfin, l'analyse a fait valoir des difficultés rencontrées par les EIRP au cours de leur processus d'internationalisation. Parmi elles, des carences au niveau des connaissances et pratiques des exportations ont été relevées. Selon nous cette carence constitue une difficulté importante qui peut sembler majeure pour des PME créées avec la volonté d'exporter. D'autres difficultés liées à l'environnement externe de l'entreprise ont été relevées à savoir la fluctuation des devises et l'intégration de normes. Ces difficultés rencontrées par les EIRP étudiées peuvent, dans certains cas, être contournées grâce au jeu de compensation entre les facteurs. Le chapitre suivant abordera la conclusion générale de cette étude ainsi que ses limites et les pistes de recherche envisagées.

CHAPITRE 5

CONCLUSION DE L'ÉTUDE

Dans cette partie finale, nous aborderons la conclusion de cette étude (5.1), l'implication managériale (5.2) les limites (5.3) et enfin les pistes de recherches (5.4).

5.1. CONCLUSION

Cette dernière partie du travail se veut une appréciation globale de la démarche de cette recherche depuis le questionnement initial jusqu'à l'analyse des études de cas. L'objectif général de ce travail était d'étudier une certaine catégorie de PME, les EIRP, afin de mieux comprendre leur internationalisation. Il convient de rappeler notre question de départ qui est de savoir comme les EIRP parviennent-elles à se lancer dans les affaires internationales dès leur phase initiale alors qu'elles sont nouvellement créées, inexpérimentées et avec des ressources limitées ? À partir de cette question, nous avons essayé de trouver plusieurs éléments de réponse tout au long de l'étude.

La recension de la littérature nous a permis de déterminer, dans un premier temps, plusieurs facteurs apparaissant primordiaux pour expliquer l'engagement rapide et précoce des PME sur la scène internationale. Ces derniers se composent de l'environnement externe de l'entreprise, le dirigeant, le capital intangible (comprenant le capital humain, social, organisationnel et technologique) et les stratégies déployées. Dans un second temps, nous avons procédé à un état de la littérature pour chaque facteur afin de parvenir à une description, la plus approfondie possible, quant à leur rôle dans le processus d'internationalisation. Afin d'avoir une meilleure compréhension sur ce

processus, nous nous sommes limités à l'exportation comme mode d'internationalisation, puis nous nous sommes interrogés sur l'importance effective de ces facteurs et des liens qu'ils opéraient entre eux permettant d'aboutir à un accès rapide et précoce des PME aux marchés étrangers.

Les différentes analyses effectuées sur trois EIRP ont permis de mettre en valeur trois facteurs récurrents dans chaque cas que sont le dirigeant, le capital social et le capital technologique. Bien que les autres éléments aient montré une influence pouvant être plus ou moins forte selon les cas, ces trois facteurs retenus ont été constants par le rôle joué dans chaque entreprise étudiée. Selon nous, ils sont déterminants pour justifier au mieux l'arrivée rapide et précoce des PME étudiées sur la scène internationale.

Cependant, l'identification des principaux facteurs ne constitue pas en soi une compréhension complète du processus. La mise en évidence des nombreux liens a permis d'aboutir à une conception plus précise de l'internationalisation rapide et précoce où un système de compensation apparaît entre les facteurs principaux déterminés et les autres.

Cette compensation entre facteurs permet d'illustrer différentes façons de contourner certains obstacles liés à l'internationalisation mentionnés dans la littérature. C'est le cas pour des difficultés internes telles que les connaissances insuffisantes ou compétences inadéquates en affaires internationales, ou externes comme les difficultés à obtenir des renseignements sur les marchés. Ces types de barrières illustrent des carences tant au niveau des facteurs liés au capital humain ou à l'environnement (trouver un partenaire) pouvant être compensés, dans notre cas par le capital social ou le capital

organisationnel de l'entreprise.

Ainsi, outre l'apport de ressources tangibles lors de l'internationalisation, des aides non financières sont nécessaires, telles que les formations ou séminaires afin que les dirigeants, mais aussi les salariés, puissent faire face au développement international de leur entreprise. Cela permettrait de pallier à certaines difficultés perçues lors de l'accès aux marchés étrangers, mais également dans le maintien de l'entreprise sur la scène internationale. Cependant, les entreprises étudiées, à l'exception d'une, ne se sont pas tournées vers des aides techniques préférant agir seules dans le processus.

Cela peut illustrer un manque d'accessibilité aux informations de certains programmes, des critères d'admission complexes ou des programmes inadaptés à leurs besoins. Dans ce dernier cas, les programmes gouvernementaux devront intégrer les particularités de ces entreprises afin de proposer des aides plus adaptées.

Ainsi, l'objectif général de cette étude, qui était de parvenir à mieux concevoir le processus d'exportation des EIRP, a été atteint. En effet, au travers l'ensemble des démarches et recherches effectuées, nous pouvons mentionner que l'internationalisation des EIRP est vue comme une configuration de facteurs s'équilibrant entre eux selon le contexte dans lequel œuvre l'entreprise. L'ensemble de ces éléments s'articule notamment autour du dirigeant, du capital social et du capital technologique.

5.2. IMPLICATION MANAGÉRIALE

Ce travail constitue d'une certaine façon une base de réflexion sur l'internationalisation rapide et précoce des PME, mais peut permettre de guider les

dirigeants des EIRP lors de leurs premiers pas dans l'internationalisation de leur entreprise. L'analyse des résultats montre que de posséder un produit unique et avoir une orientation internationale dès le début de l'activité, sont des conditions nécessaires à l'exportation rapide et précoce des PME. L'importance également de posséder et de maintenir ses réseaux, aussi bien locaux qu'internationaux, apparaît comme l'une des conditions indispensables de la réussite de la stratégie d'exportation. L'utilisation de technologies récentes est aussi considérée comme un atout amenant à davantage de flexibilité, de rapidité d'exécution, de réduction des coûts et de qualité.

Les difficultés mentionnées par les dirigeants et rencontrées lors des trois entrevues se résument à un manque de connaissances et de compétences liées aux exportations. Afin de pallier à cette difficulté majeure, les dirigeants se sont tournés vers plusieurs solutions. Tout d'abord les formations ou séminaires pour mieux pratiquer et gérer leurs exportations, mais aussi afin de s'initier davantage au monde des affaires internationales. Ensuite la mise en place de pratiques de gestion, notamment informatisées, pour faciliter leur gestion internationale. Enfin, tel que mentionné par Madsen et Servais (1997), et confirmé dans cette étude, les entreprises ont aussi fait appel à des distributeurs spécialisés afin, non seulement d'alléger la gestion des exportations, mais aussi de profiter de l'expérience de ces derniers.

5.3. LIMITES DE LA RECHERCHE

Comme dans la plupart des recherches, notre étude comporte certaines limites liées à la fois à la fiabilité et la validité des données. Tout d'abord s'agissant de la fiabilité interne, il n'a pas été possible de confirmer certaines affirmations des dirigeants rencontrés et qui concernaient d'autres dirigeants qui n'étaient pas disponibles. Cela aurait été nécessaire notamment pour confirmer tous les propos faits par le dirigeant interrogé sur ses associés ou salariés. S'agissant de la validité interne de l'étude, la

subjectivité du chercheur lors de l'analyse de contenu, notamment vis-à-vis des notes attribuées à l'importance de chaque facteur, constitue l'une des principales limites.

Une autre limite importante de cette étude se situe au niveau de sa validité externe c'est-à-dire au niveau de la représentativité de l'échantillon et de la généralisation des résultats. Bien que nous ayons eu le choix volontaire de recourir à des entreprises issues de plusieurs secteurs manufacturiers, cela ne permet pas d'obtenir un échantillon représentatif. Le choix de passer par un échantillon non aléatoire est justifié par la complexité de trouver des EIRP correspondant aux critères précis de notre échantillonnage, alors que nous avions des contraintes importantes au niveau du temps alloué à cette partie de l'étude et à la période où la collecte de données devait avoir lieu. Finalement, le nombre réduit de cas ne permet pas une généralisation des résultats.

5.4. PISTES DE RECHERCHES

Bien que les études sur la compréhension de l'internationalisation rapide et précoce des PME nouvellement créées constituent une part importante de la littérature sur les EIRP, il existe plusieurs pistes de recherches pour mieux comprendre ce phénomène.

Tout d'abord, il serait intéressant de répliquer cette étude auprès d'un nombre d'entreprises plus élevé en utilisant le même outil de collecte et en procédant à la rédaction du processus d'internationalisation comme nous l'avons fait. Cela permettrait de confirmer l'importance des facteurs communs et de ceux qui pourraient être considérés plus spécifiques à chaque entreprise.

Ensuite, il serait également profitable de mieux connaître les compensations exercées entre les facteurs pour mieux cibler les besoins spécifiques des EIRP lors de leur arrivée sur les marchés étrangers. Les divers liens entre les facteurs dégagés lors des analyses montrent qu'il serait intéressant d'envisager l'internationalisation rapide et précoce au travers d'une étude plus approfondie liant la notion de « fit » stratégique ou d'équifinalité. Cette orientation de recherche pourra d'une certaine manière s'étendre à l'accessibilité des programmes gouvernementaux d'aides à l'exportation pour les EIRP.

Enfin, notre étude a pu faire ressortir un nouveau facteur explicatif qui est l'origine du produit. Il serait intéressant de connaître l'influence effective de ce dernier dans l'internationalisation des PME nouvellement créées. Dans un même registre, nous avons pu remarquer qu'une mise aux normes était opérée par les EIRP étudiées, ce qui montre possiblement un effet sectoriel qu'il serait utile de connaître pour faciliter l'internationalisation des futures jeunes PME.

BIBLIOGRAPHIE

- Allali, B. (2002). *Vision des dirigeants et internationalisation des PME : ébauche d'un cadre conceptuel*. Communication présentée au CIFEPME, Montréal, Québec. de www.web.hec.ca/airepme/.../149FA%20-%20Brahim%20Allali.pdf
- Allali, B. (2006). *Vision et turbulence dans les PME qui s'internationalisent*. Communication présentée au CIFEPME, Fribourg, Suisse de www.web.hec.ca/airepme/images/File/2006/060_Visionetturbulence.pdf
- Andersen, O. (1993). On the internationalization process of firms : A critical analysis. *Journal of International Business Studies*, 24 (2), 209-231.
- Andersson, S., et Evangelista, F. (2006). The entrepreneur in the born global firm in Australia and Sweden. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13 (4), 642-659.
- Andersson, S., Gabrielsson, J. et Wictor, I. (2004). International activities in small firms: Examining factors influencing the internationalization and export growth of small firms. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 21 (1), 22-34.
- Andersson, S., et Wictor, I. (2003). Innovative internationalisation in new firms: Born globals—the Swedish case. *Journal of International Entrepreneurship*, 1 (3), 249-276.
- Arteaga-Ortiz, J., et Fernández-Ortiz, R. (2008). Des obstacles à l'exportation chez les petites et moyennes entreprises : Une proposition intégrative. *Revue internationale P.M.E*, 21 (2), 9-42.
- Arteaga-Ortiz, J., et Fernández Ortiz, R. (2010). Why don't we use the same export barrier measurement scale? An empirical analysis in small and medium-sized enterprises. *Journal of Small Business Management*, 48 (3), 395-420.
- Baharum, M., et Pitt, M. (2009). Determining a conceptual framework for green FM intellectual capital. *Journal of Facilities Management*, 7 (4), 267-282.
- Barber, E., et Manger, G. (1997). Improving management's valuations of human capital in small firms. *Journal of Management Development*, 16 (7), 457-465.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17 (1), 99.

- 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., et Young, S. (2001). "Born-again global" firms: An extension to the "born global" phenomenon. *Journal of International Management*, 7 (3), 173-189.
- Benevene, P., et Cortini, M. (2010). Interaction between structural capital and human capital in Italian NPOs: Leadership, organizational culture and human resource management. *Journal of Intellectual Capital*, 11 (2), 123-139.
- Bilkey, W. J., et Tesar, G. (1977). The export behaviour of smaller sized Wisconsin manufacturing firms. *Journal of International Business Studies*, 8 (1), 273-280.
- Calof, J. L. (1993). The impact of the size on the internationalization. *Journal of Small Business Management*, 31 (4), 60-69.
- Cavusgil, S. T., (1994). A quiet revolution in Australian exporters. *Marketing News*, 28 (11), 18.
- Cavusgil, S. T., et Knight, G. (2009). *Born global firms : A new international enterprise*. New York, NY: Business Expert Press.
- Cavusgil, S. T., et Zou, S. (1994). Marketing strategy-performance relationship: An investigation of the empirical link in export market ventures. *The Journal of Marketing*, 1-21.
- Chandler, G. N., et Hanks, S. H. (1994). Market attractiveness, resource-based capabilities, venture strategies, and venture performance. *Journal of Business Venturing*, 9 (4), 331-349.
- Chapman, R. L., O'Mara, C. E., Ronchi, S., et Corso, M. (2001). Continuous products innovation : A comparaison of key element across different contingency sets. *Measuring Business Excellence*, 5 (3), 16-23.
- Chetty, S., et Campbell-Hunt, C. (2004). A strategic approach to internationalization : A traditional versus a "born-global" approach. *Journal of International Marketing*, 12 (1), 57-81.
- Clercq, D. D., Sapienza, H. J., et Crijns, H. (2005). The internationalization of small and medium-sized firms. *Small Business Economics*, 24 (4), 409-419.
- Crick, D. (2009). The internationalisation of born global and international new venture SMEs. *International Marketing Review*, 26 (4/5), 453-476.

- Crick, D., et Jones, M. V. (2000). Small high-technology firms and international high-technology markets. *Journal of International Marketing*, 8 (2), 63-85.
- Crozet, M., et Fontagné, L. (2011). L'internationalisation des entreprises : Une analyse microéconomique de la mondialisation. Document consulté le 2011-03-26 de http://www.insee.fr/fr/themes/document.asp?reg_id=98&etid=3262.
- Cyr, A. (2006). *Les dimensions linguistiques et l'internationalisation des PME : L'impact sur les stratégies entrepreneuriales*. Communication présentée au CIFEPME, Fribourg (Suisse) de www.web.hec.ca/airepme
- Dalgic, T., et Leeuw, M. (2006). Handbook of niche marketing: principles and practice. Dans T. Dalgic (Éd.). Binghamton: Best Business Books.
- Dalli, D. (1994). The "exporting" process: The evolution of small and medium sized firms toward internationalization. *Advances in International Marketing*, 6, 211-230.
- Deshpandé, R., Farley, J. U., et Webster, F. E. (1993). Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: A quadrad analysis. *The Journal of Marketing*, 57 (1), 23-37.
- Dib, L. A., Rocha, A., et Silva, J. F. (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.
- Edelman, L. F., Brush, C. G., et Manolova, T. S. (2002). The impact of human and organizational resources on small firm strategy. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 9 (3), 236-244.
- Edvinsson, L. (1997). Developing intellectual capital at Skandia. *Long Range Planning*, 30 (3), 366-373.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 532-550.
- El Mouhoub, M. (Éd.). (2007). *Mondialisation et délocalisation des entreprises* Paris, France: Éditions La Découverte.
- Eriksson, K., Johanson, J., Majkgård, A., et Sharma, D. D. (1997). Experiential knowledge and costs in the internationalization process. *Journal of International Business Studies*, 28 (2), 337-360.

- Etemad, H. (2004). Internationalization of small and medium sized enterprises: A grounded theoretical framework and an overview. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 21 (1), 1-21.
- Etrillard, C. (2006). *Dimensions cognitives et décisionnelles dans les stratégies d'internationalisation des PME*. Communication présentée au CIFEPME, Fribourg, Suisse de www.web.hec.ca/airepme
- Evangelista, F. (2005). Qualitative insights into the international new venture creation process. *Journal of International Entrepreneurship*, 3 (3), 179-198.
- FMI. (2000). La mondialisation : faut-il s'en réjouir ou la redouter? Page consultée le 03-19 2011 de <http://www.imf.org/external/np/exr/ib/2000/fra/041200f.htm#II>.
- Frasquet, M., Cervera, A., et Gil, I. (2008). The impact of IT and customer orientation on building trust and commitment in the supply chain. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 18 (3), 343-359.
- Gabrielsson, M., Kirpalani, V. H. M., Dimitratos, P., Solberg, C. A., et Zucchella, A. (2008). Conceptualizations to advance born global definition: A research note. *Global Business Review*, 9 (1), 45-50.
- Gagnon, Y. C. (2005). *L'étude de cas comme méthode de recherche : guide de réalisation*: Presses de l'Université du Québec.
- Gartner, W. B. (1985). A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation. *The Academy of Management Review*, 10 (4), 696-706.
- Gauthier, B. (2003). *Recherche sociale: de la problématique à la collecte des données*: Presses de l'Université du Québec.
- Gilbert, B. A., McDougall, P. P., et Audretsch, D. B. (2008). Clusters, knowledge spillovers and new venture performance: An empirical examination. *Journal of Business Venturing*, 23 (4), 405-422.
- Ginsberg, A., et Venkatraman, N. (1985). Contingency perspectives of organizational strategy: A critical review of the empirical research. *Academy of Management Review*, 421-434.
- Gresov, C., et Drazin, R. (1997). Equifinality: functional equivalence in organization design. *The Academy of Management Review*, 22 (2), 403-428.

- Gueguen, G., Peyroux, C., et Torrès, O. (2008). *Innovation et internationalisation : les comportements collaboratifs des PME polonaises*. Communication présentée au CIFEPME, Louvain-la-Neuve. de <http://web.hec.ca/airepme/>
- Hartsfield, S., Johansen, D., et Knight, G. (2008). Entrepreneurial orientation, strategy, and marketing capabilities in the performance of born global firm. *International Business: Research Teaching and Practice*, 2(1). Document consulté le 2011-04-01 de [http://www.aibse.org/Journal/V2N1/Hartsfield,%20Johnson%20et%20Knight%20\(2008\).pdf](http://www.aibse.org/Journal/V2N1/Hartsfield,%20Johnson%20et%20Knight%20(2008).pdf).
- Hlady-Rispal, M. H. (2002). *La méthode des cas: Application à la recherche en gestion*: De Boeck Université.
- Hormiga, E., Batista-Canino, R. M., et Sánchez-Medina, A. (2010). The role of intellectual capital in the success of new ventures. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 7 (1), 71-92.
- Johanson, J., et Vahlne, J. E. (1977). The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8 (1), 23-32.
- Johanson, J., et Wiedersheim-Paul, F. (1975). The internationalization of the firm : Four swedish cases. *Journal of management studies*, 12 (3), 305-323.
- Johanson, J., et Vahlne, J. E. (1990). The mechanism of internationalisation. *International Marketing Review*, 7 (4), 11-24.
- Johnson, J. E. (2004). Factors influencing the early internationalization of high technology start-ups: US and UK Evidence. *Journal of International Entrepreneurship*, 2 (1), 139-154.
- Julien, P. A. (1997). *Les PME : Bilan et perspectives* (2 ed.). Cap-Rouge, Québec, Paris: Presses Inter-Universitaires
- Julien, P. A. (2005). *Les PME : Bilan et perspectives* (3 ed.). Cap-Rouge: Québec : Presses Inter-Universitaires
- Julien, P. A., Andriambeloson, E., et Ramangalahy, C. (2002). *Réseaux, signaux faibles et innovation technologique dans les PME du secteur des équipements de transport terrestre*. Actes du 6ème Congrès internationale francophone sur la PME, HEC-Montréal, Octobre 2002.
- Julien, P. A., et Marchesnay, M. (1988). *La petite entreprise* (Vuibert ed.). Paris

- Julien, P. A., et Morin, M. (1996). *Mondialisation de l'économie et PME québécoises*. Québec, QC, CAN: Les Presses de l'Université du Québec.
- Julien, P. A., et St-Pierre, J. (2009). *Mondialisation et PME : une vulnérabilité fort différenciée*. Communication présentée au 11es Journées scientifiques du Réseau Entrepreneuriat, Trois-Rivières, Canada.
- Kannan, G., et Aulbur, W. G. (2004). Intellectual capital: Measurement effectiveness. *Journal of Intellectual Capital*, 5 (3), 389-413.
- Karra, N., Phillips, N., et Tracey, P. (2008). Building the born global firm developing entrepreneurial capabilities for international new venture success. *Long Range Planning*, 41 (4), 440-458.
- Khayat, I. (2004). *L'internationalisation des PME : Vers une approche intégrative*. Communication présentée au CIFEPME, Montpellier, France. de <http://web.hec.ca/airepme>
- Kim, Y. (2003). How will market orientation and environment and firm's character influence performance? *Cross Cultural Management: An International Journal*, 10 (4), 71-88.
- Kim, D., Basu, C., Naidu, G. M., et Cavusgil, E. (2010). The innovativeness of born-globals and customer orientation: Learning from Indian Born-Globals. *Journal of Business Research*.
- Knight, G. (2000). Entrepreneurship and marketing strategy: the SME under globalization. *Journal of International Marketing*, 8 (2), 12-32.
- Knight, G., et Cavusgil. (2004). Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. *Journal of International Business Studies*, 35 (2), 124-141.
- Knight, G., et Cavusgil, S. T. (2005). A Taxonomy of born-global firms. *Management International Review*, 45 (3), 15-35.
- Knight, G et Cavusgil, S. T. (1996). *The born global firm: A challenge to traditional internationalization theory* (Vol. 8). Greenwich: Jai Press Inc.
- Knight, G. Madsen, T. K., et Servais, P. (2004). An inquiry into born-global firms in Europe and the USA. *International Marketing Review*, 21 (6), 645-665.
- Kong, E., et Thomson, S. B. (2009). An intellectual capital perspective of human resource strategies and practices. *Knowledge Management Research et Practice*, 7 (4), 356-364.

- Kragh, H., et Myen, C. (2009). *The born global impact on traditional internationalization theory: A qualitative investigation of new theory challenging existing internationalization theory*. Master Thesis. Department of Management, Aarhus School of Business.
- L'Écuyer, R. (1990). *Méthodologie de l'analyse développementale de contenu: Méthode GPS et concept de soi*: Presses de l'Université du Québec.
- Laghzaoui, S. (2006). *L'internationalisation des PME : Pour une relecture en termes de ressources et compétences*. Communication présentée au CIFEPME, Fribourg, Suisse. de <http://web.hec.ca/airepme/>
- Lapointe, J. (1993). L'approche systémique et la technologie de l'éducation. *EDUCA Technologiques* Page consultée le 05-22 2011 de <http://www.sites.fse.ulaval.ca/reveduc/html/vol1/no1/apsyst.html>.
- Larousse. (2011). Dictionnaire. Page consultée le 29-04 2011 de <http://www.larousse.fr>.
- Lemaire, J. P. (2003). *Stratégies d'internationalisation: Développement international de l'entreprise*: Dunod.
- Leonidou, L. C., et Katsikeas, C. S. (1996). The export development process: an integrative review of empirical models. *Journal of International Business Studies*, 27 (3), 517-551.
- Leonidou, L. C., Katsikeas, C. S., Palihawadana, D., et Spyropoulou, S. (2007). An analytical review of the factors stimulating smaller firms to export. *International Marketing Review*, 24 (6), 735-770.
- Leray, C. (2008). *L'analyse de contenu: De la théorie à la pratique, la méthode Morin-Chartier*: Presses de l'Université du Québec.
- LeRoy, F., et Torrès, O. (2001). La place de l'innovation dans les stratégies concurrentielles des P.M.E. internationales *Cahiers d'économie de l'innovation* 13 (1), 43-60.
- Lustiger, J.-M. (1999). Ethique et mondialisation. *Politique étrangère*, 823-829.
- Madsen, T. K., et Servais, P. (1997). The internationalization of born globals: An evolutionary process? *International Business Review*, 6 (6), 561-583.
- Marchesnay, M. (1991). La PME : une gestion spécifique. *Économie rurale*, 11-17.

- McDougall, P. P., Oviatt, B. M., et Shrader, R. C. (2003). A comparison of international and domestic new ventures. *Journal of International Entrepreneurship*, 1 (1), 59-82.
- McDougall Richard, B., Patricia, P., et DeNisi Jr, A. S. (1992). Modeling new venture performance: An analysis of new venture strategy, industry structure, and venture origin. *Journal of Business Venturing*, 7 (4), 267-289.
- MDEIE. (2012). Programmes d'accords industriels (PAI). Ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation. Page consultée le 19/01 2012 de <http://www.mdeie.gouv.qc.ca/objectifs/financement/exportation/>.
- Melén, S., et Nordman, E. R. (2009). The internationalisation modes of born globals: A longitudinal study. *European Management Journal*, 27 (4), 243-254.
- Miller, D., et Friesen, P. H. (1977). Strategy making in context: Ten empirical archetypes. *Journal of management studies*, 14 (3), 253-280.
- Moen, Ø., et 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.
- Nummela, N. (2004). Is the globe becoming small or is the small becoming global? Globalization and internationalizing SMEs. Dans M. Jones et P. Dimitratos (Éds.), *Emerging paradigms in international entrepreneurship* (pp. 381): Cheltenham, UK : E. Elgar
- Nummela, N., Saarenketo, S., et Puumalainen, K. (2004). A global mindset : A prerequisite for successful internationalization? *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 21 (1), 51-64.
- OCDE (2000). Les petites et moyennes entreprises : Force locale, action mondiale. Synthèses. Document consulté le 03-25-2011 de <http://www.oecd.org/dataoecd/3/32/1918323.pdf>.
- OCDE. (2004). *Promouvoir l'entreprenariat et les PME innovantes dans une économie mondiale : Vers une mondialisation plus responsable et mieux partagée* Communication présentée au 2ème conférence de l'OCDE des ministres en charge des petites et moyennes entreprises (PME), Istanbul. de <http://www.oecd.org/dataoecd/4/15/31946178.pdf>
- OCDE. (2005a). *Perspectives de l'OCDE sur les PME et l'entrepreneuriat*. Paris, France Organisation de coopération et de développement économiques

- OCDE. (2005b). *Principes directeurs pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation* Paris: Organisation de coopération et de développement économiques.
- OCDE. (2006). *Manuel d'Oslo: Principes directeurs pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation* (3e éd.): Éditions OCDE.
- OCDE (2007). Le financement des PME et des entrepreneurs. *Les Synthèses de l'OCDE*. Document consulté le 2011-07-25 de <http://www.oecd.org/dataoecd/40/50/38104127.pdf>.
- Orser, B., Spence, M., Riding, A., et Carrington, C. (2008). *Les PME exportatrices canadiennes*. Université d'Ottawa.
- Oviatt, B., et McDougall, P. P. (1994). Toward a theory of new international ventures. *Journal of International Business Studies*, 25 (1), 45-64.
- Oviatt, B., et McDougall, P. P. (2005). Defining international entrepreneurship and modeling the speed of internationalization. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29 (5), 537- 554.
- Oviatt, B., et McDougall, P. P. (1997). Challenges for internationalization process theory: The case of international new ventures. *Management International Review* 37 (2), 85-99.
- Oviatt, B., McDougall, P. P., et Loper, M. (1995). Global start-ups: Entrepreneurs on a worldwide stage [and executive commentary]. *The Academy of Management Executive (1993-2005)*, 30-44.
- Pantin, F. (2006). L'internationalisation : Un défi pour les compétences de l'équipe dirigeante d'une P.M.E. *Gestion*, 31 (1), 77-87.
- Perrault, J.-L., et St-Pierre, J. (2008). *Une analyse de l'articulation internationalisation-innovation dans les PME : De la métaphore du jazz à l'apologie de la clarinette* CIFEPME, Louvain-la-Neuve, Belgique de www.web.hec.ca/airepme
- Perrault, J.-L., et St-Pierre, J. (2009). *Éléments pour une mesure intégrée de la stratégie d'internationalisation des PME*. Communication présentée au L'entrepreneuriat et la PME algérienne face au défi de la mondialisation : enseignement des expériences internationales Alger, Algérie. de https://www.oraprdnt.uqtr.uquebec.ca/pls/public/docs/GSC1351/F2140916197_Perrault_StPierre_INSIM_Alger.pdf

- Porter, M. E., et Emmons, W. (2003). Institutions for Collaboration, Overview. Page consultée le 21/01 2012 de http://harvardbusinessonline.hbsp.harvard.edu/b02/en/common/item_detail.jhtml?id=703436.
- Rasmussen, E. S., Madsen, T. K., et Evangelista, F. (2001). The founding of the born global company in Denmark and Australia: Sensemaking and networking. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 13 (3), 75-107.
- Raymond, L., et St-Pierre, J. (2011). Strategic capability configurations for the internationalization of SMEs: a study in equifinality. *International Small Business Journal*.
- Rennie, M. W. (1993). Born global. *The McKinsey quarterly*. Page consultée le 03-30 2011 de <http://www.questia.com/googleScholar.qst?docId=5000255254>.
- Rialp, A., Rialp, J., et Knight, G. (2005). The phenomenon of early internationalizing firms: what do we know after a decade (1993-2003) of scientific inquiry? *International Business Review*, 14 (2), 147-166.
- Ripolles Meliá, M., Blesa Pérez, A., et Roig Dobón, S. (2010). The influence of innovation orientation on the internationalisation of SMEs in the service sector. *The Service Industries Journal*, 30 (5), 777 - 791.
- Servais, P., Madsen, T., et Rasmussen, E. (2007). Small manufacturing firms' involvement in international e-business activities. Dans A. Rialp et J. Rialp (Éds.), *International marketing research: opportunities and challenges in the 21st century* (Vol. 17, pp. 297): Emerald Group Publishing.
- Servantie, V. (2007). *Les Entreprises à Internationalisation Rapide et Précoce (EIRP): Vers un nouveau cadre conceptuel*. Communication présentée au 5e Congrès International de l'Académie de l'Entrepreneuriat. de http://www.entrepreneuriat.com/fileadmin/ressources/actes07/Servantie_Vinciane.pdf
- Servantie, V. (2008). *La rapidité et la précocité de l'internationalisation des EIRP : Approche par le Business Model*. Communication présentée au CIFEPME, Louvain-la- neuve, Belgique de www.web.hec.ca/airepme
- Shane, S., et Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 217-226.
- Sharma, D. D., et Blomstermo, A. (2003). The internationalization process of born globals: A network view. *International Business Review*, 12 (6), 739-753.

- Sheth, J. N., Sisodia, R. S., et Sharma, A. (2000). The antecedents and consequences of customer-centric marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28 (1), 55.
- Slater, S. F., et Narver, J. C. (2000). The positive effect of a market orientation on business profitability: A balanced replication. *Journal of Business Research*, 48 (1), 69-73.
- Sölvell, Ö., Lindqvist, G., et Ketels, C. (2003). *The cluster initiative greenbook*: Ivory Tower Stockholm.
- Spence, M, Orser, B, et Riding, A. (2011). A comparative study of international and domestic new ventures. *Management International Review*, 51 (1), 3-21.
- St-Pierre, J. (2009a). *Innovation chez les PME : Nécessité, diversité et facteurs de succès* Page consultée le 02 16 2011 de <http://www.ife.auf.org/documents/Actes10ans/TB4STPierre.pdf>.
- St-Pierre, J. (2009b). *Mondialisation et PME : Internationalisation des activités comme solution*. de https://www.oraprdnt.uqtr.quebec.ca/pls/public/docs/FWG/GSC/Publication/861/63/838/1/27821/8/F339840152_Forum_Int...pdf
- St-Pierre, J., et Audet, J. (2011). Intangible assets and performance : Analysis on manufacturing SMEs. *Journal of Intellectual Capital*. 12 (2), 202-223
- St-Pierre, J., et Perrault, J.-L. (2009). *Motivations et déterminants de l'internationalisation de PME : Témoignages du Liban, du Maroc, du Canada et de la France*. Communication présentée au : L'entrepreneuriat et la PME algérienne face au défi de la mondialisation : enseignements des expériences internationales Alger. de http://perso.univ-rennes1.fr/jean-louis.perrault/pdf/StPierre_Perrault%20INSIM%20Alger%20VF.pdf
- St-Pierre, J., Raymond, L., Laurin, F., et Uwizeyemungu, S. (2011). Mondialisation et internationalisation des PME : Le comportement des PME manufacturières québécoises. *Rapport de recherche présenté au CIRANO*, Trois-Rivières: Institut de recherche sur les PME. 46p
- St-Pierre, J., et Trépanier, M. (2006). *Mondialisation de l'économie et émergence des pays asiatiques : Réactions de PME québécoises*. Communication présentée au CIFEPME, Fribourg, Suisse de www.web.hec.ca/airepme
- Thai, M. T. T., et Chong, L. C. (2008). Born-global: The case of four Vietnamese SMEs. *Journal of International Entrepreneurship*, 6 (2), 72-100.

- Toftsen, K., et Hammervoll, T. (2009). Niche firms and marketing strategy: An exploratory study of internationally oriented niche firms. *European Journal of Marketing*, 43 (11/12), 1378-1391.
- Toftsen, K., et Hammervoll, T. (2010). Strategic orientation of niche firms. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 12 (2), 108-121.
- Torrès, O. (1997). Pour une approche contingente de la spécificité de la PME. *Revue Internationale PME*, 10 (2), 9-43.
- Transports-Canada. (2006). Commerce international et flux des échanges commerciaux. Page consultée le 03-25-2011 2011 de http://www.tc.gc.ca/fra/politique/rapport-aca-anre2006-2b_commerce-fra-1958.htm.
- Veilleux, S., et Ferro, L. M. (2010). *Entrepreneuriat international: Réflexion sur la structuration d'un champ d'étude en émergence*. Communication présentée au Cahier de recherche n° : 2010-03, ISSN : 0840-853X de http://expertise.hec.ca/chaire_entrepreneuriat/category/publications/articles/
- Weerawardena, J., Mort, G., Liesch, P., et Knight, G. (2007). Conceptualizing accelerated internationalization in the born global firm: A dynamic capabilities perspective. *Journal of World Business*, 42 (3), 294-306.
- Weinrauch, J. D., Mann, O. K., Robinson, P. A., et Pharr, J. (1991). Dealing with limited financial resources: A marketing challenge for small business.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5 (2), 171-180.
- Wickramasekera, R., et Bamberry, G. (2003). Exploration of born globals/international new ventures: Some evidence from the Australian wine industry. *Australasian Journal of Regional Studies*, 9 (2), 207-220.
- Yin, R. K. (1994). *Case study research: design and methods*: Sage Publications.
- Zhou, L., Wu, W., et Luo, X. (2007). Internationalization and the performance of born-global SMEs: The mediating role of social networks. *Journal of International Business Studies*, 38 (4), 673-690.
- Zucchella, A., Palamara, G., et Denicolai, S. (2007). The drivers of the early internationalization of the firm. *Journal of World Business*, 42 (3), 268-280.

ANNEXE A : GUIDE D'ENTREVUE



Institut de recherche sur les PME

Internationalisation précoce des PME manufacturières

Grille d'entrevue – Joris Desmarest-Decaux

Questions sur l'entreprise

1. Quelles ont été les motivations à la création de votre entreprise ? (saisie d'opportunité, objectifs personnel, etc.) (influencée par des événements particuliers, réseaux personnel et d'affaire, vous-même etc.)
2. Quels ont été les principales difficultés de la création ? (ressources financières et tangibles limitées, manque de connaissances, etc.)
3. Combien d'années après sa création votre entreprise a-t-elle commencé à exporter ?
4. L'exportation était-elle voulue lors de la création de l'entreprise ?
 - 4.1. Si non, quels ont été les déclencheurs ? (opportunités, saturation du marché local, aides du gouvernement, volonté du dirigeant, suggestion d'un employé etc.)

Questions sur l'activité d'exportation

1. À quel pourcentage de votre chiffre d'affaire correspondent vos activités d'exportation ?
2. Quel est votre principal produit exporté ? Pouvez-vous le décrire ? (complexe, technologique, spécialisé, sur mesure, etc.)
3. Dans combien de pays exportez-vous ?
 - 3.1. Si plusieurs pays, pouvez-vous énumérer l'ordre dans lequel vous avez débuté vos activités internationales, et ce qui vous a amené vers un nouveau pays ? (opportunité, langue, culture, etc.)
4. Quelles ont été les principales difficultés lors de votre première exportation ?
5. Comment vos produits sont-ils distribués sur les marchés étrangers ? (intermédiaires, partenariat, réalisée par l'entreprise...)
6. Quels étaient les moyens déployés pour identifier ces marchés ? (salons, rencontres d'affaires, internet, revues spécialisées, suggestion d'un employé etc.)
7. Quels étaient les moyens déployés pour répondre à ces demandes (investissement dans les systèmes de production, création d'alliance, embauche de personnel etc.)
8. Y a-t-il des facteurs particuliers qui ont facilité vos activités d'exportation ? (économiques, politiques, technologiques, vos compétences, relation d'affaires, prix des transports, droits de douanes, internet, etc.)

Questions sur l'environnement d'affaires

1. Comment surveillez-vous l'évolution des marchés internationaux (technologies émergentes, nouveaux produits, concurrents, etc.) ? (revue spécialisées, internet, salons, etc.)
2. Le secteur d'activité de votre entreprise présente-t-il une forte pression concurrentielle ? (arrivée fréquente de nouveaux compétiteurs, changements radicaux dans les produits, etc.)

Questions sur les stratégies déployées

1. Est-ce que le lieu d'implantation de votre entreprise est le résultat d'une volonté ou d'une stratégie particulière ?
 - 1.1 Cet emplacement géographique vous a-t-il permis un accès plus rapide aux marchés internationaux ?
2. Quels sont vos principaux avantages concurrentiels à l'étranger ? (produit, SAV, utilisation de nouvelles technologies de production etc., prix, unique, ...)
3. Lorsque vous devez prendre des décisions stratégiques comme le développement de nouveaux produits ou services, l'entrée sur un nouveau marché, l'introduction de nouvelles technologies, quelle(s) source(s) d'information(s) consultez-vous ? (associés, personnel de l'entreprise, internet, salon, revues spécialisées, réseaux d'affaire, famille, clients ou fournisseurs etc.)

Questions sur le capital immatériel de l'entreprise

1. Les compétences du personnel ont-elles joué un rôle significatif dans l'internationalisation de votre entreprise ? (expériences, savoir-faire, langue parlée, connaissances du produit, etc.)
2. Vos réseaux (membres proches, anciens collègue, relations d'affaires, institutionnels, etc.) ont-ils joué un rôle significatif dans votre exportation ?
3. Avez-vous instauré des pratiques organisationnelles ou procédures qui ont facilité vos exportations ? (planification, contrôle, coordination des systèmes, partage des connaissances, communication entre la direction et les employées etc.)

Questions sur le dirigeant

1. Pouvez-vous me décrire brièvement votre parcours jusqu'à la création de votre entreprise ? (scolaire, professionnel, expériences et compétences diverses...)
2. Aviez-vous une certaine connaissance du secteur d'activité dans lequel votre entreprise évolue avant sa création ?
 - 2.1. Si oui, pouvez m'indiquer votre type d'expérience.
3. Quelles compétences personnelles (expériences, maîtrise de langue étrangères etc.) vous semblent avoir été nécessaires lors de vos premières exportations ?
4. Faites-vous partie de réseaux d'affaires internationaux ? En faisiez-vous partie avant la première exportation ?
 - 4.1. Si oui, pouvez-vous dire comment vous êtes-vous intégré à ces réseaux ? (chemin faisant, contacts, organismes d'affaires, etc...)

5. Selon vous, l'affirmation suivante : « *pour être international, il est nécessaire d'avoir une vision internationale* » vous correspondait-elle lors de la première exportation ?
6. Participez-vous à des conférences, séminaires ou journées de formations d'affaires internationales ? Y participez-vous avant la première exportation ?
7. Parmi les énoncés suivants, lequel représente le mieux votre stratégie en terme de développement de marché et d'introduction de produits/services (choisir une seule réponse).

<p><i>J'innoe continuellement et j'introduis régulièrement de nouveaux produits/services</i> <input type="checkbox"/></p> <p><i>Je désire atteindre prioritairement mes objectifs avec les produits/services existants, tout en cherchant à introduire prudemment un ou plusieurs produits/services qui ont fait leur preuve sur le marché</i> <input type="checkbox"/></p> <p><i>Je désire d'abord maintenir ma part de marché avec les produits/services existants en cherchant à diminuer leur prix et/ou accroître leur qualité</i> <input type="checkbox"/></p> <p><i>Je suis satisfait de la situation actuelle, je ne chercherai à réviser le prix ou la qualité de mes produits/services ou éventuellement introduire un nouveau produit/service que lorsque mon entreprise sera confrontée à une menace majeure mettant en cause sa survie</i> <input type="checkbox"/></p>
--

8. Parmi les énoncés suivants, lequel représente le mieux votre stratégie en terme d'introduction de nouvelles technologies dans votre entreprise (choisir une seule réponse) :

<p><i>J'introduis régulièrement de nouvelles technologies</i> <input type="checkbox"/></p> <p><i>J'introduis une nouvelle technologie dès qu'elle est disponible pour ne pas être en retard sur mes concurrents</i> <input type="checkbox"/></p> <p><i>Je préfère voir si une nouvelle technologie est en usage dans une autre entreprise avant de l'introduire dans mon entreprise</i> <input type="checkbox"/></p> <p><i>J'attends de voir si une nouvelle technologie est en usage dans plusieurs entreprises avant de l'introduire dans mon entreprise</i> <input type="checkbox"/></p>

Importance des facteurs dans l'exportation

1. Parmi les facteurs suivants, pouvez-vous donner l'importance de leur rôle dans vos activités d'exportation (sur une échelle de 1 : pas du tout important à 5 : très important) :

<i>L'environnement (diminution des barrières douanières, prix des transports, diminution ou levée des droits de douanes etc.)</i>	1	2	3	4	5
<i>Vos capacités, connaissances et expériences</i>	1	2	3	4	5
<i>Les capacités, connaissances et expériences des employés</i>	1	2	3	4	5
<i>Vos réseaux (personnels, d'affaires etc...), partenariats avec d'autre organisation</i>	1	2	3	4	5
<i>Les différentes formes d'appui gouvernementaux ou d'organismes publics</i>	1	2	3	4	5
<i>L'utilisation de nouvelles technologies (production, communication et d'information)</i>	1	2	3	4	5
<i>La capacité de répondre rapidement aux besoins spécifiques des clients</i>	1	2	3	4	5
<i>La qualité de vos produits et de vos services</i>	1	2	3	4	5
<i>La flexibilité de vos processus</i>	1	2	3	4	5
<i>Les capacités d'innovation</i>	1	2	3	4	5
<i>Les caractéristiques de votre produit</i>	1	2	3	4	5
<i>Autres :</i>	1	2	3	4	5

Merci de votre collaboration !

ANNEXE B : CONSENTEMENT

I. INFORMATION SUR LE PROJET

Les renseignements donnés dans cette section visent à vous aider à comprendre exactement ce qu'implique votre éventuelle participation à la recherche et à prendre une décision éclairée à ce sujet. Nous vous demandons donc de lire le formulaire de consentement attentivement et de poser toutes les questions que vous souhaitez poser. Vous pouvez prendre tout le temps dont vous avez besoin avant de prendre votre décision.

Titre du projet : Internationalisation précoce des PME manufacturières.

Chercheurs et responsables : Joris Desmarest-Decaux, étudiant à la maîtrise en gestion internationale des PME à l'Université du Québec à Trois-Rivières sous la direction de la professeure Josée St-Pierre du Département des sciences de la gestion de l'Université du Québec à Trois-Rivières.

Objectifs : Ce projet de recherche a pour objectif de mieux comprendre comment et pourquoi les PME manufacturières s'internationalisent dans les premières années de leur création.

Tâches : Votre participation à ce projet de recherche consiste à répondre à des questions écrites et orales dans le cadre d'une entrevue d'une durée approximative d'une heure portant sur le processus d'internationalisation de votre entreprise. Vos réponses seront enregistrées dans le but d'une transcription intégrale ultérieure.

Bénéfices : La contribution à l'avancement des connaissances au sujet des motivations et des difficultés rencontrées par les dirigeants de PME qui opèrent sur les marchés étrangers tôt après leur création sont les seuls bénéfices directs prévus à votre participation.

Confidentialité : Les données recueillies par cette étude demeurent strictement confidentielles et ne pourront en aucun cas mener à votre identification. Un numéro d'identification sera substitué au nom de l'entreprise et au nom de chaque participant lors de la transcription de l'entrevue. Les données recueillies seront utilisées uniquement par les responsables du projet et seront conservées sur un support informatique dont l'accès est protégé par un mot de passe confidentiel. Les résultats de la recherche pourront être diffusés sous forme de mémoire et d'articles, et ne permettront pas d'identifier les participants.

Participation volontaire : Votre participation à cette étude se fait sur une base volontaire. Vous êtes entièrement libre de participer ou non et de vous retirer en tout temps sans préjudice et sans avoir à fournir d'explications.

Responsable de la recherche : Pour obtenir de plus amples renseignements ou pour toute question concernant ce projet de recherche, vous pouvez communiquer avec M. Joris Desmarest-Decaux par courriel Joris.Desmarest-Decaux@uqtr.ca Mme Josée St-Pierre au (819) 376-5011, poste 4052 ou par courriel Josée.st-pierre@uqtr.ca.

Question ou plainte concernant l'éthique de la recherche : Cette étude fait partie d'une recherche menée par la professeure St-Pierre, nommée *L'internationalisation des PME*, approuvée par le Comité d'éthique de la recherche avec des êtres humains (CEREH) de l'Université du Québec à Trois-Rivières et pour laquelle un certificat portant le numéro CER-08-138-04-02.01 a été émis le 28 octobre 2010. Pour toute question ou plainte d'ordre éthique concernant cette recherche, vous devez communiquer avec Mme Amélie Germain, la secrétaire du Comité d'éthique de la recherche de l'Université du Québec à Trois-Rivières, par téléphone (819) 376-5011, poste 2129 ou par courrier électronique CEREH@uqtr.ca.

II. ENGAGEMENT DU CHERCHEUR ET CONSENTEMENT DU PARTICIPANT

Engagement du chercheur : Moi, Joris Desmarest-Decaux, m'engage à procéder à cette étude conformément à toutes les normes éthiques qui s'appliquent aux projets comportant la participation de sujets humains.

Consentement du participant : Je, _____, confirme avoir lu et compris l'information au sujet du projet sur l'internationalisation précoce des PME manufacturières. J'ai bien saisi les conditions de ma participation. On a répondu à toutes mes questions à mon entière satisfaction. J'ai disposé de suffisamment de temps pour réfléchir à ma décision de participer ou non à cette recherche. Je comprends que ma participation est entièrement volontaire et que je peux décider de me retirer en tout temps, sans aucun préjudice.

J'accepte donc librement de participer à ce projet de recherche.

Participant:

Chercheur:

Signature : _____

Signature : _____

Nom : _____

Nom : _____

Date : _____

Date : _____

Numéro du certificat : CER-08-138-04-02.01, émis le 28 octobre 2010.

ANNEXE C : CODE DES CATÉGORIES

Catégories	N°	Facteurs	Code de catégorie
Caractéristiques des EIRP	1a	Ressources limitées	Rlim
	1b	Produit unique et de qualité	ProU
	1d	Saisie d'opportunité	Sopp
	1e	Distribution sur les marchés	DisM
	1c	Expérience et orientation internationale du dirigeant	Expl
	1d	Utilisation de technologie d'information et de communication	TechCom
Environnement externe	2a	Ouverture des marchés	OuvM
	2b	Milieu géographique	MGéo
	2c	Secteur industriel	Sind
Dirigeant	3a	Expériences	ExpD
	3b	Caractéristiques	CaraD
	3c	Vision	ViD
Capital intangible	4a	Capital humain	CapH
	4b	Capital social	CapS
	4c	Capital organisationnel	CapO
	4d	Capital technologique	CapT
Stratégies	5a	Marketing	StrM
	5b	Innovation	StrI
	5c	Qualité	StrQ
	5d	Client	StrC
	5e	Niche	StrN

**ANNEXE D : GRILLE DE VÉRIFICATION DE LA FIABILITÉ ET
VALIDITÉ DE L'ÉTUDE**

ÉTAPE 2 – ASSURER LA VÉRACITÉ DES RÉSULTATS

La fiabilité interne

ACTIVITÉS

RÉALISÉES

1. Utilisez-vous des descripteurs concrets et précis ?
2. Les données brutes sont-elles disponibles ?
3. Avez-vous pu mettre à contribution plusieurs chercheurs pour réaliser la recherche ?
4. Les données recueillies ont-elles été confirmées auprès d'informants ?
5. L'interprétation des données a-t-elle été révisée par des pairs ?

La fiabilité externe

ACTIVITÉS

RÉALISÉES

6. La position du chercheur a-t-elle été établie ?
7. Êtes-vous en mesure de décrire le processus qui témoigne d'une sélection judicieuse des informants ?
8. Les caractéristiques physiques, sociales et interpersonnelles pertinentes de chaque site d'étude sont-elles définies ?
9. Les concepts, construits et unités d'analyse de l'étude sont-ils clairement définis ?
10. Êtes-vous en mesure de présenter précisément la stratégie de collecte des données ?

La validité interne

ACTIVITÉS

RÉALISÉES

11. Les effets de la présence de l'observateur ont-ils été contrôlés ?
12. Avez-vous fait une sélection représentative des échantillons ?
13. Avez-vous élaboré et tenu à jour la chaîne de sens et une charte de signification des données pour chaque cas ?
14. Les explications rivales de celles que vous avancez ont-elles été relevées et écartées ?

La validité externe	
ACTIVITÉS	RÉALISÉES
15. L'effet de la particularité des sites d'étude a-t-il été contrôlé?	<input type="checkbox"/>
16. Le choix d'un site sursaturé d'études a-t-il été évité?	<input type="checkbox"/>
17. Avez-vous choisi des cas reproductibles dans le temps et tenu à jour un historique pour chacun d'eux?	<input type="checkbox"/>
La validité de construit	
ACTIVITÉS	RÉALISÉES
18. Avez-vous sélectionné des cas dont les caractéristiques répondent aux objectifs initiaux de la recherche?	<input type="checkbox"/>
19. Les indices de mesure pour collecter, traiter et interpréter les données sont-ils appropriés?	<input type="checkbox"/>
20. Avez-vous utilisé le maximum de sources d'information et pratiqué la triangulation?	<input type="checkbox"/>
21. Êtes-vous en mesure d'expliquer clairement le protocole de recherche suivi et de présenter honnêtement les données?	<input type="checkbox"/>

Source : Gagnon (2005, p.118-119)

**ANNEXE E : IMPORTANCE DES FACTEURS DE L'ENTREPRISE
AERIS.**

	Importance des facteurs selon le dirigeant ³¹	Importance des facteurs après analyse par le chercheur	Commentaires
Environnement	5/5	3/5	Seule l'ouverture des marchés a influencé l'arrivée précoce de l'entreprise. Néanmoins, cet élément a engendré aussi une concurrence forte et des difficultés vis-à-vis des fluctuations des devises.
Dirigeant	4/5	5/5	Apport important de l'équipe dirigeante dans toutes les étapes du processus d'internationalisation à travers leurs expériences, capacités, mais aussi vision.
Capital intangible			
• Humain	1/5	1/5	Aucun rôle du fait que le seul salarié fut employé après l'internationalisation
• Social	3/5	5/5	Les réseaux des dirigeants ont été la clé de l'arrivée de l'entreprise sur ses premiers marchés.
• Organisationnel	3/5	3/5	Seul le rôle de la culture de l'innovation a influencé l'internationalisation de par l'environnement propice qu'elle confère aux innovations, élément clé de l'entreprise.
• Technologique	5/5	5/5	L'ensemble des technologies et outils informatiques a apporté un support précieux dans toutes les étapes du processus.
Stratégies	-	5/5	Toutes les stratégies se sont avérées indispensables dans l'arrivée de l'entreprise sur les marchés étrangers notamment celles liées à la différenciation.
• marketing	-		
• Innovation	5/5		
• Qualité	5/5		
• Client	5/5		
• Niche	-		

³¹ Correspondant à une grille inclue dans le questionnaire.

**ANNEXE F : IMPORTANCE DES FACTEURS DE L'ENTREPRISE
MENSURA.**

	Importance des facteurs selon le dirigeant	Importance des facteurs après analyse par le chercheur	Commentaires
Environnement	5/5	4/5	Deux des trois éléments de l'environnement ont influencé l'internationalisation de l'entreprise (l'ouverture des marchés et le milieu géographique)
Dirigeant	4/5	5/5	Le rôle et la complémentarité de l'équipe dirigeante ont été nécessaires aussi bien dans la création de l'entreprise, que dans sa gestion et son arrivée effective sur les marchés internationaux. Nous ajoutons les relations qui ont permis d'aboutir à la création de réseaux.
Capital intangible			
• Humain	4/5	2/5	Seul le bilinguisme des salariés a favorisé l'internationalisation.
• Social	5/5	5/5	L'ensemble des réseaux des dirigeants et de l'entreprise a été l'élément central pour permettre aussi bien la création que l'internationalisation de l'entreprise.
• Organisationnel	3/5	3/5	La cohésion qui règne dans l'entreprise et le partage de connaissance ont, selon nous, influencé moyennement l'internationalisation. Seules les pratiques de gestion dégagent plus d'importance.
• Technologique	5/5	5/5	L'importance du capital technologique dans l'internationalisation a été élevée aussi bien avant, qu'après l'accord de distribution grâce à l'utilisation d'Internet, de logiciels facilitant les exportations et des modes de transports.
Stratégies	-	4/5	
• marketing	-		
• Innovation	1/5		
• Qualité	5/5		
• Client	5/5		
• Niche	-		

**ANNEXE G : IMPORTANCE DES FACTEURS DE L'ENTREPRISE
VIRIDIS.**

	Importance des facteurs selon le dirigeant	Importance des facteurs après analyse par le chercheur	Commentaires
Environnement	4/5	5/5	L'environnement a joué un rôle important dans la saisie d'opportunité offerte par l'ouverture des marchés, le milieu géographique et vis-à-vis du secteur industriel.
Dirigeant	5/5	5/5	L'apport des compétences, expériences et vision des dirigeants a permis l'internationalisation, mais aussi de pouvoir permettre de distribuer seul ses produits.
Capital intangible			
• Humain	3/5	3/5	Le rôle des salariés a contribué de contourner certaines difficultés notamment relatives à l'aspect culturel.
• Social	3/5	4/5	Les réseaux ont apporté de l'aide précieuse tant pour la saisie d'opportunité, que la recherche d'informations et le contournement de certaines difficultés.
• Organisationnel	3/5	2/5	Seul le partage des connaissances et expériences a pu influencer l'internationalisation, mais pas de manière significative.
• Technologique	4/5	5/5	Le rôle des nouvelles technologies s'est montré indispensable pour l'arrivée de l'entreprise en France.
Stratégies	-	3/5	Les stratégies ont un apport mitigé dans le processus d'internationalisation du fait du rôle important de la stratégie de reconnaissance légale. Cependant, leurs rôles semblent importants dans le maintien de la compétitivité de l'entreprise, notamment par l'innovation commerciale.
• marketing	-		
• Innovation	5/5		
• Qualité	5/5		
• Client	4/5		
• Niche	-		