

## EFFICACITÉ DES PROGRAMMES D'ACCOMPAGNEMENT À L'INTERNATIONAL. INFLUENCE SUR LE CAPITAL RELATIONNEL ET LA PERFORMANCE INTERNATIONALE DES ENTREPRISES *BORN GLOBAL*



### Résumé

Cet article s'intéresse à l'efficacité des programmes d'accompagnement à l'international pour les entreprises Born Global de petite taille. Il propose et teste un modèle conceptuel de l'influence des services d'accompagnement sur le capital relationnel et la performance internationale. Basées sur un échantillon de 145 entreprises, des analyses en équations structurelles montrent que l'Accompagnement Informationnel a une influence indirecte sur la performance internationale, par le biais du capital relationnel, alors que l'Accompagnement Financier a une influence directe sur la performance internationale en termes de nombre de marchés étrangers. Les résultats remettent en cause les précédentes études centrées exclusivement sur les entreprises à internationalisation par étapes.

**Mots-clés :** accompagnement, internationalisation, *born global*, performance

**Alexis CATANZARO, maître de conférences**

Université Jean Monnet - IAE St-Étienne  
alexis.catanzaro@univ-st-etienne.fr

**Karim MESSEGHM, professeur**

Montpellier Management  
Université de Montpellier  
karim.messeghem@umontpellier.fr

**Sylvie SAMMUT, professeure**

Montpellier Management  
Université de Montpellier  
sylvie.sammuto@umontpellier.fr

## EFFICACITÉ DES PROGRAMMES D'ACCOMPAGNEMENT À L'INTERNATIONAL. INFLUENCE SUR LE CAPITAL RELATIONNEL ET LA PERFORMANCE INTERNATIONALE DES ENTREPRISES BORN GLOBAL

### Introduction

Il existe de nombreux travaux sur les programmes nationaux d'accompagnement à l'international, avec un fort intérêt ces dernières années sur la question de l'influence de l'accompagnement à l'international sur la performance internationale des entreprises accompagnées (e.g., Bonner et McGuinness, 2007; Sousa et Bradley, 2009 ; Leonidou, Palihawadana et Theodosiou, 2011 ; Faroque et Takahashi, 2012 ; les auteurs, 2015). Ces études tendent à démontrer que les programmes d'accompagnement à l'international ont une influence sur la performance internationale des entreprises accompagnées, notamment au travers de leur influence sur les ressources de l'entreprise (Gençturk et Kotabe, 2001 ; Shamsuddoha et Ali 2006; Shamsuddoha, Ali, et Ndubisi 2009b ; Leonidou et al., 2011). Cependant, ces études s'intéressent quasi-exclusivement aux entreprises à internationalisation par étapes selon le modèle d'Upssala (Johanson et Vahlne, 1977). Les entreprises de type Born Global qui vont rapidement à l'international sans pour autant suivre un chemin par étapes (Oviatt et McDougall, 1994 ; Rennie, 1993) sont presque ignorées. De plus, les résultats apparaissent contradictoires (Lages et Montgomery, 2005) et certains ne trouvent pas de lien significatifs (Francis et Collins-Dodd, 2004 ; Alvarez, 2004 ; Lages et Montgomery, 2005 ; Wilkinson et Brouthers, 2006 ; Shamsuddoha et al., 2009a). Ainsi, comme l'ont récemment soulignés Love et Roper (2015), nous ne savons pas clairement qu'elles sont les caractéristiques des écosystèmes qui influencent le succès à l'export, « *particularly in terms of supporting export development* » (p.38). La littérature souligne ainsi la nécessité de poursuivre les études empiriques afin de déterminer si les programmes d'accompagnement à l'international méritent d'être intégrés dans la stratégie internationale de l'entreprise, qu'elle s'internationalise lentement et par étapes (Wright, Westhead et Ucbasaran, 2007 ; Sousa et Bradley, 2009 ; Shamsuddoha et al., 2009b) ou de manière rapide et précoce (Faroque et Takahashi, 2012).

Dans cette perspective, nous nous appuyons sur la théorie des ressources (*Resource-Based Theory*, RBT dans le reste du texte ; Wernerfelt, 2011 ; Barney, Kitchen et Wright, 2011) pour étudier le lien entre les Services d'Accompagnement à l'Export et le capital relationnel à l'international, une ressource stratégique qui, à notre connaissance, n'a jamais été intégrée dans les études empiriques précédentes sur le sujet. Pourtant, les relations internationales jouent un rôle de plus en plus critique dans la performance de l'entreprise (Samaha, Beck et Palmatier 2014) et les programmes d'accompagnement à l'international s'intéressent bien à leur développement (Demick et O'Reilly, 2000).

Nous proposons de vérifier nos hypothèses auprès d'un échantillon composé de 145 *born global* de petite taille (moins de 50 salariés). Les *born global* (BG dans le reste du texte) sont "*a unique breed of international entrepreneurial SMEs*" (Kirpalani et Gabrielsson, 2012, p.99) qui cherchent à obtenir "*a significant competitive advantage from the use of resources and the sale of outputs in multiple countries*" (Oviatt et McDougall, 1994, p.49), et ce dès leur création ou avant leur sixième année selon de nombreux auteurs (Oviatt et McDougall, 1997; Peiris, Akoorie et Paresha, 2012). Le focus sur des

petites entreprises de moins de 50 salariés fait écho au fait que les programmes d'accompagnement à l'international leurs sont principalement destinés (Ahmed, Mohamed, Johnson et Meng, 2002) car l'internationalisation représente des risques plus grands pour les entreprises plus petites qui, par nature, sont plus limitées en ressources (Musteen, Francis et Datta, 2010), d'où la nécessité d'être accompagné. Par ailleurs, le choix d'un échantillon de BG est justifié, d'une part, par le manque d'études empiriques sur ce type d'entreprises alors qu'elles manquent de ressources (Baum, Schwens et Kabs, 2011; Kuivalainen, Saarenketo et Puumalainen, 2012) et utilisent de plus en plus les Services d'Accompagnement à l'Export, notamment ceux s'intéressant au développement des relations de l'entreprise (Bell, McNaughton, Young et Crick, 2003; Grégoire, Williams et Oviatt, 2008; Kuivalainen, Lindqvist, Ruokonen et Saarenketo, 2008; Eurofound, 2012). D'autre part, le focus sur des BG s'explique par le caractère hautement stratégique du capital relationnel pour ces entreprises (Rialp, Rialp et Knight, 2005; Rialp et Rialp, 2006). En effet, ces entreprises tirent profit des relations de confiance établies avec des partenaires afin d'entrer plus rapidement dans les marchés étrangers et améliorer leur performance internationale malgré leur jeune âge (Zhou, Wu et Luo, 2007; Hermel et Khayat, 2011; Zucchela et Kabbara, 2013). Ainsi, nous mobilisons notre échantillon de 145 *born global* afin de vérifier si les programmes d'accompagnement à l'international les aident à renforcer leur capital relationnel et à améliorer leur performance internationale. Contrairement aux études quantitatives antérieures centrées uniquement sur une performance économique, nous proposons, en accord avec Knight et Cavusgil (2005), de distinguer performance économique et performance stratégique de la BG.

La première partie de cet article portera sur le cadre théorique et la justification des hypothèses du modèle conceptuel. Nous détaillerons ensuite notre méthodologie reposant sur un questionnaire d'enquête et des analyses en équations structurelles. Nous présenterons les résultats du modèle structurel, les discuterons puis, avant de conclure, évoquerons les apports de la recherche et les perspectives qu'elles permettent d'entrevoir.

## 1. Cadre théorique de la recherche

Avant de présenter les hypothèses de notre modèle conceptuel, nous nous arrêterons sur une présentation des concepts centraux de notre recherche et sur le cadre théorique général.

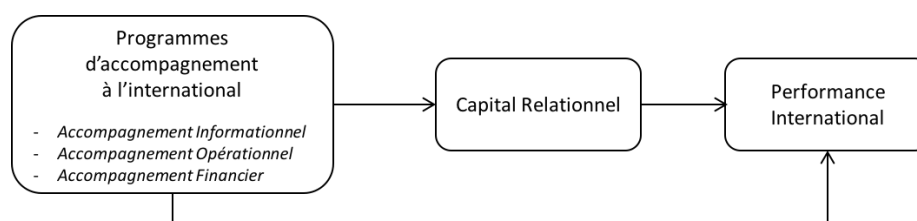
### ***Programmes d'accompagnement à l'international et théorie des ressources***

Leonidou *et al.* (2011) définissent les programmes d'accompagnement à l'international comme des « *government measures that help indigenous firms perform their export activities more effectively* » (p.4). Ils sont considérés par certains comme des « *external resources* » (Wilkinson, 2006; Seringhaus, 1986; Seringhaus et Rosson, 1990). Il existe plusieurs types de programmes d'accompagnement englobant chacun plusieurs services proposés par les acteurs qui en assurent la promotion. Globalement, les services proposés ont tendance à être assez similaires à travers le monde (Diamantopoulos, Schlegelmilch et Tse, 1993; Gillespie et Riddle, 2004; European Commission, 2011). En croisant les catégorisations de programmes d'accompagnement à l'international proposées dans la littérature (Seringhaus et Botschen, 1991; Diamantopoulos *et al.*, 1993; Czinkota, 2002; Koksai, 2009; Lederman, Olarreaga et Payton, 2010; Shamsuddoha *et al.*, 2009a, 2009b) avec le contenu de l'offre française d'accompagnement (Bentejac et Despons, 2013; Ministère Français du Commerce Extérieur, 2014), nous proposons de distinguer trois types de programmes

d'accompagnement à l'international : l'**Accompagnement Informationnel**, l'**Accompagnement Opérationnel**, et l'**Accompagnement Financier**. Le premier englobe les services de formations sur les pratiques d'affaires à l'export, les séminaires, les journées d'informations pays ou encore la mise à disposition d'études de marché. Le second est lié aux services impliquant un contact avec le marché étranger et ses acteurs, tels les salons à l'étranger, les missions de prospection ou les services de réseautage. Le dernier type de service a trait aux prêts pour l'export, subventions, garanties et assurances liées aux opérations à l'export. Du fait de notre focus sur les *born global*, nous excluons dans cette étude ce que certains auteurs appellent les "*Motivational Support*" (Seringaus et Rosson, 1990; Rosson et Seringhaus, 1991) car « *offering public support to stimulate export activity of these firms [born global] are akin to preaching to the converted and is an inefficient use of scarce resources available to support services* » (Bell et al., 2003, p. 354).

Comme d'autres avant nous (e.g., Leonidou et al., 2011), nous mobilisons la théorie des ressources (Wernerfelt, 2011; Barney, Kitchen et Wright, 2011) qui s'avère particulièrement utile pour construire et tester des modèles de performance à l'export, comme le soulignent Dhanaraj et Beamish (2003, p.245). En accord avec la RBT, le succès de l'entreprise sur les marchés étrangers dépend de sa possession de certaines ressources stratégiques, et notamment du capital relationnel à l'international (Coviello et Munro, 1997; Descottes et Walliser, 2013; Al-Aali et Teece, 2014) qui constitue l'une des quatre ressources stratégiques des *born global* (Rialp et al., 2005; Rialp et Rialp, 2006). Dans ce cadre, il est attendu que les programmes d'accompagnement à l'international agissent sur le capital relationnel et, au final, sur la performance internationale de l'entreprise (Wilkinson, 2006). La RBT permet donc d'expliquer le lien entre les programmes d'accompagnement à l'international, les ressources internes de l'entreprise et sa performance internationale (Francis et Collins-Dodd, 2004; Wilkinson, 2006). Notre cadre théorique général est représenté par la figure 1.

**Figure 1. Cadre théorique général**



Après avoir défini la notion de capital relationnel, nous présenterons successivement le lien entre les programmes d'accompagnement à l'international et le capital relationnel, entre les programmes d'accompagnement à l'international et la performance internationale, puis entre le capital relationnel et la performance internationale.

### **Définir le concept de capital relationnel**

Un grand intérêt a été porté sur l'étude des réseaux et des relations d'affaires dans le cadre de l'entrepreneuriat international et des *born global* Firms (Jones, Coviello et Tang, 2011). Les relations de l'entreprise avec divers partenaires d'affaires sont une ressource importante qui facilite l'internationalisation des PME (Kontinen et Ojala, 2011) et font partie intégrante du processus d'internationalisation (Lamb et Liesh, 2002). Johanson et Vahlne (2009) affirment que c'est le

handicap d'*outsidership* (*liability of outsidership*), c'est-à-dire le fait de ne pas être intégré dans un réseau d'affaires pertinent, qui donne lieu à des difficultés d'internationalisation, une approche observée empiriquement chez les *born global* (Schweizer, Vahlne et Johanson, 2010). Ainsi, les entrepreneurs tournés vers l'international ont tendance, dès le démarrage de leur activité, à activer plus de relations d'affaires que les entrepreneurs orientés vers leur marché intérieur (Klyver et Christensen, 2007). Dans la littérature en internationalisation, Johanson et Vahlne (2009) précisent que les réseaux d'affaires englobent l'ensemble des relations variées, proches et durables avec des fournisseurs et des clients importants ou, plus largement selon d'autres auteurs, avec diverses autres organisations partenaires comme les distributeurs, entreprises complémentaires, ou encore institutions gouvernementales (Coviello et Munro, 1997 ; Chetty et Blankenburg Holm, 2000 ; Yli-Renko, Autio et Sapienza, 2001 ; Freeman, Edwards et Schroder, 2006 ; Freeman, 2012 ; Zucchella et Kabbara, 2013). Au regard de la RBT, seules les relations qui apportent au moins un minimum de valeur à l'entreprise sont considérées comme du capital relationnel, c'est à dire comme une ressource potentiellement stratégique (Hormiga, Batistia-Canino et Sánchez-Medina, 2011 ; Kumar, 2012). Pour apporter une telle valeur, ces relations doivent disposer de certaines caractéristiques. Tout d'abord, les relations sont basées sur la proximité (Johanson et Vahlne, 2009), l'interaction des partenaires et la réciprocité (Kale, Singh et Perlmutter, 2000 ; Johanson et Vahlne, 2009). L'aspect gagnant-gagnant (*win-win*) est donc important (Johanson et Mattson, 1987) et va faciliter l'engagement des partenaires, c'est à dire "*an enduring desire to maintain a valued relationship*" (Moorman, Zaltman, et Deshpandé, 1992, p. 316). De même, la notion de confiance, c'est à dire "*confidence in an exchange partner's reliability et integrity*" (Morgan et Hunt, 1994, p. 23) apparaît également fondamentale (Kale *et al.*, 2000). Enfin, les relations sont marquées par une logique de long terme (Fernández, Montes et Vázquez, 2000), effective ou recherchée, un élément souligné aussi bien dans l'application du concept aux *born global* (Rialp et Rialp, 2006) qu'au développement à l'international en général (Johanson et Vahlne, 2009). Sur la base de ces éléments, le capital relationnel peut être défini comme l'ensemble des relations inter-organisationnelles de l'entreprise marquées par la confiance, le respect, la réciprocité et l'engagement des partenaires (Kale *et al.*, 2000 ; Huggins, 2010 ; Roxas et Chadee, 2011). Nous verrons que celui-ci, en plus d'être déterminant pour la performance internationale de la BG, peut être renforcé par les programmes d'accompagnement à l'international.

## 2. Hypothèses de la recherche

### ***Programmes d'accompagnement à l'international et capital relationnel***

D'abord centrés sur la transmission d'information et de connaissances sur les marchés étrangers, les programmes d'accompagnement à l'international s'intéressent de plus en plus au développement des relations d'affaires de l'entreprise (Demick et O'Reilly, 2000 ; Spence, 2003 ; Spence et Crick, 2004 ; Alvarez, 2004 ; Wilkinson et Brouthers, 2006). L'accompagnement centré sur le développement de relations d'affaires est particulièrement bénéfique pour les *born global* (Bell *et al.*, 2003 ; Wright *et al.*, 2007). En effet, « *for born globals, start-up instruments offering networking opportunities with potential suppliers, clients, business partners and investors (ideally at international level) are also very beneficial* » (Eurofound, 2012, p.48). Les BG ont intérêt à utiliser ces dispositifs pour « *établir de nouveaux contacts et identifier de nouveaux clients ou partenaires d'affaires* » (Gerschewski, 2011, p.101). L'Accompagnement Informationnel comme les formations ou d'autres évènements plus informels permettent de mettre en relation des entreprises locales et étrangères et

favorisent la création de partenariats d'affaires et le renforcement des relations. L'aide à la préparation et à la participation de salons professionnels (ou salons commerciaux) est également très utile en ce sens (Ojala, 2009). Les salons à l'étranger permettent aux entreprises, en un temps réduit et dans un même endroit, de renforcer leur visibilité internationale (Evers et Knight, 2008) et de développer de nouvelles relations d'affaires (Wilkinson et Brouthers, 2006). Les missions commerciales impliquent une rencontre plus intime et personnalisée avec des acteurs du marché (Seringhaus, 1986). Elles permettent ainsi d'établir plus rapidement des contacts d'affaires (Jordan, Volpe Martincus et Gallo., 2010) et facilitent le développement de relations de long-terme (Ford et al., 1990 ; cités par Spence et Crick, 2004). Par ailleurs, Spence et Crick (2004) montrent que les missions de prospection sont bénéfiques pour les entreprises exportatrices expérimentées mais plus encore pour celles qui débutent sur les marchés étrangers, comme les entreprises récemment créées qui ont un potentiel pour devenir des BG. En effet, Coeurderoy et Murray (2008) notent que les entreprises qui n'ont aucune expérience dans le pays visé ont plus de difficultés à trouver des agents commerciaux, à négocier des contrats favorables avec les clients et à gérer efficacement les contrats établis. Or, les salons ou les missions de prospection permettent d'aller à la rencontre des clients, mais aussi de préparer en amont les visites et d'élaborer un plan d'action et de suivi par la suite. Les entreprises qui utilisent l'Accompagnement Informationnel et Opérationnel auront donc plus de facilités à contourner les difficultés évoquées et à renforcer leur relation avec leurs clients.

En plus de permettre d'établir des partenariats, les programmes d'accompagnement à l'international agissent sur l'entretien et la qualité de la relation. En effet, à partir d'une étude qualitative de 37 BG Irlandaises et Néo-Zélandais dans l'industrie des fruits de mer, Evers et Knight (2008) trouvent que les salons sont pour les *born global* un outil de réseautage avec des acheteurs potentiels et d'autres partenaires d'affaires mais également un moyen « de construire » et « de maintenir » des relations de long-terme verticales comme horizontales. Ainsi, les rencontres lors des missions ou des salons renforcent « *a capital of trust between network actors* » qui augmente l'engagement des acteurs et encourage les comportements non-opportunistes (Evers et Knight, 2008, p.554). En d'autres termes, l'Accompagnement Opérationnel peut permettre d'améliorer la qualité de la relation avec les partenaires d'affaires, élément indispensable du capital relationnel. Divers dispositifs visant à mettre en relation les entreprises s'ajoutent aux services génériques tels que les formations collectives, les salons et les missions. Par exemple, Chetty et Blankergurg Holm (2000) expliquent que les pouvoirs publics en Nouvelle-Zélande encouragent le développement de relations formelles entre les entreprises exportatrices, en aidant celles-ci à mettre en place des actions communes, en facilitant le développement de partenariats de long terme ou encore en mettant en relation des entreprises locales avec des entreprises étrangères. L'Accompagnement Informationnel de type formations participent également à la création de relations informelles entre des entreprises partageant les mêmes problématiques et les mêmes objectifs d'internationalisation. En France, les accompagnants dans les CCI International, les Chambres de Commerce à l'étranger, Ubifrance, et dans les antennes d'Ubifrance à l'étranger, sont désormais spécialisés par région géographique et par secteur d'activités. Ils disposent ainsi d'un carnet de contacts ciblés qu'ils sollicitent au cas par cas selon les entreprises qu'ils accompagnent. De même, les organismes d'accompagnement peuvent s'associer avec d'autres organisations afin de mener conjointement des actions destinées à mettre en relation leurs membres respectifs. Par exemple, des chambres de commerce et d'industrie s'associent avec « *Enterprise Europe Network* » et le Réseau d'Affaires Franco-Allemand pour organiser des rendez-vous d'affaires BtoB afin, comme ces acteurs l'indiquent, « *de favoriser les échanges et partenariats entre les entrepreneurs des deux pays* ».

Enfin, le rapport d'Eurofound (2012) sur les BG et leur accompagnement au sein de l'Union Européenne montre que certaines initiatives spécifiquement destinées à ces entreprises viennent s'ajouter au dispositif générique existant. Ces services comme le « *Danish Born Global measure* » ou le programme « *1,2,3 GO* » visent eux-aussi à mettre en relation les BG avec les différents acteurs des marchés étrangers visés. Sur la base de cette discussion, nous posons donc les hypothèses suivantes :

*Hypothèse 1 (H1) : L'Accompagnement Informationnel (H1a) et l'Accompagnement Opérationnel (H1b) ont une influence positive sur le capital relationnel de la born global*

### **Programmes d'accompagnement à l'international et performance internationale de la born global**

En accord avec Knight et Cavusgil (2005), deux aspects de la performance internationale de la BG peuvent être distingués : une performance stratégique, notamment en termes de nombre de marchés étrangers (McDougall et Oviatt, 1995 ; Katsikeas, Leonidou et Morgan, 2000 ; Kuivalainen, Sundqvist et Servais, 2007), et une performance économique comme l'intensité exportatrice (Zou et Stan, 1998 ; Katsikeas, Leonidou et Morgan, 2000 ; Zhou, 2007), la croissance des ventes (Autio, Sapienza et Almeida, 2000) ou encore la rentabilité des activités à l'export (Kuivalainen *et al.*, 2007). Selon Dominguez et Mayrhofer (2013, p.13), l'accompagnement à l'export peut permettre « *d'accélérer son développement sur les marchés étrangers et ainsi d'atteindre ses objectifs ambitieux en termes de croissance et de rentabilité* ». De même, l'utilisation des programmes d'accompagnement à l'international permet à une entreprise « *de réduire les coûts d'exploitation et de devenir plus rentable et donc plus efficace dans ses activités d'exportation* » (Gençtürk et Kotabe, 2001, p.58). Bénéficiaire de cet accompagnement joue alors un rôle majeur dans l'atteinte des résultats de l'entreprise (Singer et Czinkota, 1994). Leonidou et Katsikeas (1997) et Toften (2005) observent en effet que l'appui trouvé auprès des structures d'accompagnement gouvernementales influence positivement la performance internationale au même titre que celui trouvé auprès des divers partenaires de l'entreprise. Dans leur revue de littérature sur la performance export, Sousa, Martínez-López et Coelho (2008) trouvent le même résultat. Ce lien concerne plus particulièrement l'Accompagnement Financier. Par exemple, les prêts à l'exportation (Prêt Export de Bpifrance), les subventions non remboursables (proposés par des Conseils Régionaux ou des métropoles), ou encore les garanties en cas d'échec (assurance prospection de Coface) aident l'entreprise à investir plus de ressources financières pour se lancer dans les marchés étrangers et y renforcer sa présence, mais également à réduire les coûts du développement à l'international (Gronhaug et Lorentzen, 1983 ; Crick et Czinkota, 1995). Par conséquent, une entreprise bénéficiant d'un Accompagnement Financier va réduire ses « *operating costs and become more profitable and therefore more efficient in its export activities* » (Shamsuddoha et Ali, 2006, p.98). De même, Diamantopoulos et Inglis (1988) montrent que plus l'entreprise rencontre des acteurs de l'accompagnement à l'international et plus son succès à l'export sera important. Lages et Montgomery (2005) trouvent quant à eux que plus l'entreprise utilise des services comme ceux composant l'Accompagnement Financier et plus elle sera performante dans ses activités internationales. Des résultats similaires sont trouvés par Bonner et McGuinness (2007) et Sousa et Bradley (2009). Dans le même sens, Faroque et Takahashi (2012) trouvent, dans le cadre d'entreprises à internationalisation précoce de grandes tailles, une relation positive entre l'Accompagnement Financier et la performance internationale économique.

L'Accompagnement Financier facilite également l'atteinte des objectifs stratégiques (Denis et Depeltau, 1985). Les BG ont besoin de moyens financiers pour saisir et transformer les opportunités

en affaires (Tolstoy et Agndal, 2010). L'Accompagnement Financier vont leur permettre de les exploiter. Par exemple, l'obtention d'un Prêt de Développement Export (Bpifrance Export) permet à la BG de réaliser des investissements pour intensifier ses exportations et entrer dans de nouveaux marchés. Les service de types « garanties » (assurance prospection, assurance change, garantie des crédits-acheteurs...) permettent à l'entreprise de réduire les risques liés à l'entrée dans un nouveau marché ou à l'établissement de nouveaux contrats avec des clients étrangers. Ces services vont alors faciliter le développement de l'entreprise dans de nouveaux marchés. De même, selon Miller (1992, cité par Shrade, Oviatt et McDougall, 2000), l'entreprise peut gérer les risques d'échec liés à l'entrée dans un marché étranger grâce à des actions financières comme la souscription à une assurance qui permet de se protéger contre les pertes éventuelles et les risques de change ou l'échec commercial. Pour une jeune BG en manque de ressources financières, un accompagnement de type financier peut donc devenir un facteur de succès sur le long terme en l'incitant et en lui donnant les moyens d'entrer dans de nouveaux marchés. Ainsi, l'Accompagnement Financier va avoir une influence à la fois sur la performance internationale économique et stratégique. C'est pourquoi nous posons les hypothèses suivantes :

*Hypothèse 2 (H2): L'Accompagnement Financier influence positivement la performance internationale économique de la born global (H2a), ainsi que sa performance stratégique en terme de nombre de marchés étrangers (H2b).*

### **Capital relationnel et Performance internationale de la born global**

Klyver et Christensen (2007) ont montré que les entrepreneurs tournés vers l'international ont tendance, dès le démarrage de leur activité, à activer plus de relations d'affaires que les entrepreneurs orientés vers leur marché intérieur. Le succès de l'entreprise repose alors à la fois sur les ressources intra et inter organisationnelles (Beddi, Bueno Merino et Coeurderoy, 2012). Selon les auteurs, les relations établies par la BG facilitent l'internationalisation précoce (Oviatt et McDougall, 2005), améliorent son avantage concurrentiel (Coviello et Cox, 2006), l'aident à entrer dans de nouveaux marchés (Ellis, 2000) et affectent positivement sa croissance (Sharma et Bloomstermo, 2003) et sa performance internationale (Zhou *et al.*, 2007). De fait, les relations d'affaires de la BG sont bien souvent uniques ce qui les rend valables, rares et coûteuses à imiter (Coviello et Cox, 2006). En plus d'être uniques, les interrelations complexes intégrées dans les réseaux inter-organisationnels sont causalement ambiguës et socialement complexes. Ainsi, les relations de l'entreprise avec certains partenaires d'affaires peuvent être une source importante d'avantage concurrentiel durable (Manolova, Manev et Gyoshev, 2010) et donc de performance internationale (Jones et Coviello 2005 ; Johanson et Vahlne, 2006). De nombreuses études empiriques le confirment en montrant l'influence des relations d'affaires à la fois sur la performance économique et sur la performance stratégique.

Dans l'ensemble, les relations d'affaires sont reconnues comme indispensables pour la croissance internationale (e.g., Coviello et Munro, 1997; Lu et Beamish, 2001; Hadley et Wilson, 2003 ; Freeman *et al.*, 2006), et plus particulièrement dans le cas des BG (Rialp *et al.*, 2005 ; Peiris *et al.*, 2012). En ce sens, Coviello et Munro (1997) ont montré que l'engagement de la BGFs dans des relations formelles à l'international facilite sa croissance, résultats similaires observés chez Coviello (2006). Hermel et Khayat (2011) ont trouvé quant à eux que les relations d'affaires constituent des ressources fondamentales pour la réussite générale des BG. Dans la même veine, l'étude de Zhao *et al.* (2013)



met en lumière un lien fort entre la capacité de réseautage et la performance des nouvelles entreprises, des résultats déjà identifiés chez les BG par Mort et Weerawardena (2006) ou encore Evers (2011). D'autres auteurs ont montré l'importance des relations avec les partenaires pour la croissance internationale rapide de la BG (Coviello et Munro, 1997; Freeman *et al.*, 2006). Enfin, nous pouvons citer l'étude qualitative de Zucchela et Kabbara (2013) qui démontre que les partenariats établis par la BG influencent la rapidité de croissance de son chiffre d'affaires à l'export. Ainsi, comme le soulignent Naudé et Rossouw (2010 ; cités par Torkkeli, Puumalainen, Saarenketo et Kuivalainen, 2012), le capital relationnel de l'entreprise avec ses différents partenaires détermine une grande part de sa performance internationale économique.

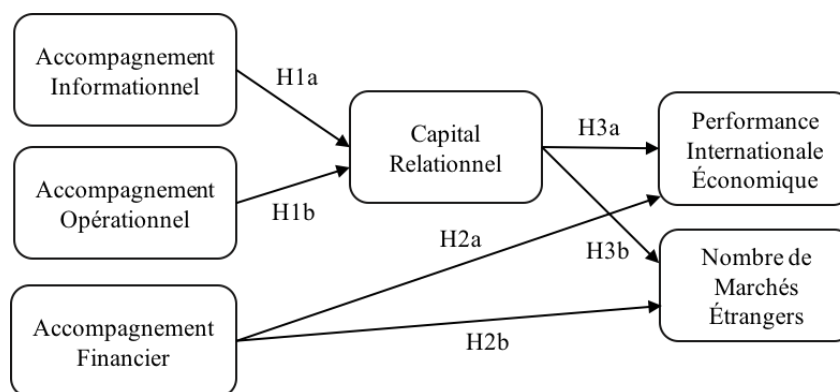
Les relations d'affaires influencent également la performance internationale stratégique de la BG. D'une manière générale, la réussite de l'entrepreneur international dépend fortement de la qualité de ses réseaux, source importante d'opportunités internationales (Mayrhofer, 2004). L'intégration dans un réseau de relations d'affaires mène à la découverte et à la création d'opportunités d'affaires impossibles à trouver sans ces relations (Johanson et Vahlne, 2003, 2009). C'est aussi pourquoi les relations d'affaires facilitent l'obtention de l'avantage du premier entrant (Ellis et Pecotish, 2001 ; Freeman et Cavusgil, 2007). C'est ce qu'ont montré par exemple Chetty et Blankenburg Holm (2000) dans le cadre des PME en général ou encore Bell (1995) et Coviello et Munro (1997) dans les études menées sur les BG en particulier. Plus récemment, Foss, Lyngsie et Zahra (2013) ont trouvé, à partir d'un échantillon de 536 start-ups danoises, que les relations avec divers acteurs comme les clients, fournisseurs ou universités jouent un rôle important à la fois dans l'identification et dans l'exploitation des opportunités. Ces auteurs ont testé le lien direct entre ces relations et l'exploitation de l'opportunité et ont montré que plus l'entreprise interagit avec des sources externes de connaissance, plus l'exploitation de l'opportunité sera accélérée et sera source d'avantage concurrentiel, donc de performance. Foss *et al.* (2013, p.1454) précisent que « *tous les types d'opportunités* » peuvent être exploitées plus facilement grâce aux réseaux de relations, parmi lesquelles l'identification et l'exploitation de nouveaux marchés, indicateur de la performance internationale stratégique de la BG.

La littérature sur les réseaux, en dehors de son application aux BG, reconnaît que les relations de long terme, particulièrement avec des clients importants, facilitent l'entrée dans de nouveaux marchés étrangers (Burt, 1992). Dans le cadre des BGFs, Kumar (2012) ou encore Hermet et Khayat (2011) montrent des résultats similaires. Zucchela et Kabbara (2013) montrent par ailleurs que les partenariats influencent la croissance du nombre de pays de la BG et la rapidité avec laquelle elle saisit les opportunités identifiées. De même, Cannone et Ughetto (2014) ont trouvé sur un échantillon de 445 EIP de haute-technologie que les réseaux de relations au sens large (y compris les relations d'affaires) influencent positivement la portée de l'internationalisation de la BG. Ainsi, exploiter ses relations pour faciliter l'entrée dans les marchés et bénéficier de l'avantage du premier entrant est l'un des objectifs principaux des BGFs (Freeman *et al.*, 2006). L'ensemble de ces éléments nous amènent à poser les hypothèses suivantes :

*Hypothèse 3 (H3) : Le capital relationnel influence positivement la performance internationale économique de la born global (H3a), ainsi que sa performance stratégique en terme de nombre de marchés étrangers (H3b).*

L'ensemble de ces hypothèses nous permettent de schématiser le modèle théorique présenté dans la figure 2. Dans la partie suivante, nous présenterons la méthodologie employée pour tester ce modèle.

**Figure 2. The hypothesized model**



### 3. Méthodologie de la recherche

Nous présenterons tout d'abord notre méthodologie de collecte de données ainsi que notre échantillon. Nous nous arrêterons ensuite sur les mesures employées pour apprécier nos différentes variables, puis sur leurs qualités psychométriques.

#### *Collection des données et analyses descriptives de l'échantillon*

Nous avons élaboré un questionnaire d'enquête en ligne à destination d'entreprises *born global*. Celui-ci a été découpé en plusieurs parties, selon la méthode de l'entonnoir (du général au particulier), ceci afin de le rendre plus attrayant, plus logique et plus simple à remplir par les répondants. Le pré-test du questionnaire a été réalisé auprès d'un échantillon de six individus concernés par les problématiques d'accompagnement à l'export : deux chercheurs en entrepreneuriat spécialisés dans l'accompagnement entrepreneurial, deux professionnels de l'accompagnement à l'international et deux entreprises accompagnées à l'international.

Bien qu'environ 20 % des entreprises internationalisées dans les pays européens soient de type BG (Moen, 2002 ; Eurofound, 2012), il n'existe en France aucune base de données sur ces entreprises, ce qui les rend difficile à identifier (Cabrol et Nlemvo, 2012). De plus, seulement 10% des entreprises internationalisées françaises, soit 11 500 entreprises, utilisent les programmes d'accompagnement à l'international (Modernisation de l'Action Publique, 2013). Identifier des BG qui soient accompagnées demeure donc difficile. Pour surmonter cela, nous nous sommes associés à plusieurs structures d'accompagnement (CCI International et pépinières d'entreprise) qui ont diffusé notre questionnaire auprès de leurs entreprises et nous ont permis de récolter 418 questionnaires. Après suppression des questionnaires incomplets, des entreprises non *born global*, des entreprises de grande taille, ainsi que de sept questionnaires disposant d'une déviation standard (*standard deviation*) proche de 0 (réponse de « 3 » à la quasi-totalité des items), signe d'un manque d'engagement du répondant dans les réponses données, nous avons été en mesure de conserver 145 questionnaires d'entreprises *born*

global de moins de 50 salariés.

Ces entreprises partagent de nombreuses caractéristiques. Elles ont en moyenne 10 années d'existence et 115 d'entre elles, soit 79,3%, ont moins de 10 salariés. 83 entreprises (57,2%) ont démarré leur internationalisation dès la création, les autres avant leur 6<sup>ème</sup> année, et la moitié réalise plus de 25% de son chiffre d'affaires à l'étranger. Par ailleurs, 58,6% des entreprises sont présentes dans au moins quatre pays étrangers et 27,6%, soit une quarantaine d'entreprises, le sont dans au moins 10 pays. Remarquons que 56% d'entre elles consacrent une part de leur chiffre d'affaires annuel à la R&D. Le profil type de notre échantillon est donc une entreprise assez jeune, de très petite taille, qui a débuté son internationalisation dès la création et dispose d'une forte intensité exportatrice. Sur le plan de l'accompagnement, nous constatons que seulement un tiers des entreprises a utilisé l'Accompagnement Financier tandis qu'elles sont respectivement 63% et 81% à avoir utilisé l'Accompagnement Opérationnel et Informationnel. La moindre utilisation de l'Accompagnement Financier s'explique par les conditions d'attribution des différentes aides. D'une part, celles-ci sont uniquement réservées à certaines entreprises sélectionnées sur dossier, contrairement aux autres types d'accompagnement plus accessibles. D'autre part, de nombreuses aides nécessitent de justifier d'au moins 3 années d'activités, alors que 25% de notre échantillon est composé d'entreprise de moins de 3 ans. Le tableau 1 propose une synthèse de ces analyses descriptives.

**Tableau 1. Analyses descriptives de l'échantillon**

| Age                     |          |      | Début de l'internationalisation    |          |      |
|-------------------------|----------|------|------------------------------------|----------|------|
| moyenne                 | 9,94     |      | À la création                      | effectif | %    |
| écart-type              | 9,528    |      | Avant 3 ans                        | 83       | 57,2 |
| minimum                 | 1        |      | Avant 6 ans                        | 34       | 23,4 |
| maximum                 | 49       |      |                                    | 28       | 19,3 |
| Taille                  |          |      | Intensité exportatrice             |          |      |
|                         | effectif | %    | Moins de 25%                       | effectif | %    |
| moins de 9 salariés     | 115      | 79,3 | 25 à 49%                           | 73       | 50,3 |
| entre 10 et 49 salariés | 30       | 20,7 | 50 à 75%                           | 22       | 15,2 |
| Secteurs d'activités    |          |      | 75 à plus de 75%                   | 20       | 13,8 |
|                         | effectif | %    | Plus de 75%                        | 30       | 20,7 |
| Industrie               | 59       | 40,7 | Nombre de marchés étrangers        |          |      |
| Secteur quaternaire     | 48       | 33,1 |                                    | effectif | %    |
| Commerce                | 23       | 15,9 | 1 à 3                              | 60       | 41,4 |
| Services                | 15       | 10,3 | 4 à 6 pays                         | 27       | 18,6 |
| Investissements R&D     |          |      | 7 à 9 pays                         | 18       | 12,4 |
|                         | effectif | %    | 10 ou plus                         | 40       | 27,6 |
| Oui                     | 81       | 55,9 | Utilisation des Services           |          |      |
| Non                     | 64       | 44,1 |                                    | effectif | %    |
|                         |          |      | d'Accompagnement à l'International |          |      |
|                         |          |      | Accompagnement Informationnel      | 118      | 81,4 |
|                         |          |      | Accompagnement Opérationnel        | 91       | 62,8 |
|                         |          |      | Accompagnement Financier           | 48       | 33,1 |

### Description des échelles de mesure

Pour mesurer les trois types d'accompagnement à l'international utilisés par l'entreprise, nous distinguons un ensemble de services représentatifs des trois types de services, dans la continuité des précédents auteurs (Seringhaus et Rosson, 1991 ; Czinkota, 2002 ; Koksai, 2009). Nous proposons de

suivre les recommandations de Gençtürk et Kotabe (2001) et Wilkinson et Brouthers (2006) en appliquant une échelle de fréquence en 5 points (« Avec quelle fréquence avez-vous utilisé ce service d'accompagnement à l'export » : de "jamais" à "très régulièrement"). Nous retenons par ailleurs la fréquence d'utilisation des services d'accompagnement au cours des 5 dernières années d'existence de l'entreprise, comme le recommandent Ifju et Bush (1994) ou Wilkinson et Brouthers (2006), afin de tenir compte du temps qu'il peut exister entre le moment où l'entreprise utilise un service d'accompagnement et le moment où le service en question influence les résultats de l'entreprise, comme l'ont montré plusieurs études (Seringhaus, 1986 ; Spence, 2003). Le *capital relationnel* s'appuie sur l'échelle de Kale *et al.* (2000) adaptée au contexte de l'internationalisation par Roxas et Chadee (2011). Elle mesure la qualité de la relation avec les partenaires de l'entreprise pour l'internationalisation (clients, fournisseurs...). La *performance internationale économique* est mesurée grâce à l'échelle proposée par Nummela, Saarenketo et Puumalainen (2004) et déjà appliquée aux *born global* par Frishammar et Andersson (2009). Enfin, la *performance stratégique* est appréciée par le nombre de marchés étrangers dans lequel l'entreprise est présente (Knight et Cavusgil, 2005). L'ensemble des items sont présentés dans le tableau 2.

### Fiabilité et validité des mesures

Les logiciels SPSS et AMOS ont été utilisés pour cette recherche. L'analyse factorielle a permis de supprimer les items disposant d'une communalité inférieure à 0.5 et/ou d'une contribution factorielle inférieure à 0.5 et/ou répartis sur plusieurs axes (au moins 0.3 sur le second axe). La structure factorielle finale de l'ensemble des échelles dispose d'un test de Measure of Sampling Adequacy de Kaiser, Meyer et Olkin (KMO) de .750 et d'un test de sphéricité de Bartlett significatif (.000). Elle explique 73,76 % de la variance. Les contributions factorielles surpassent toutes la valeur de .700, tandis que les alphas de Cronbach ainsi que les valeurs de fiabilité de obtenues lors de l'analyse factorielle confirmatoire sont très satisfaisants (variants de 0.725 à 0.909) (voir tableau 2). Toutes ces valeurs dépassent les valeurs minimums attendues. La cohérence des échelles est ainsi démontrée.

**Tableau 2. Indices de fidélité et de validité convergente des mesures**

| Construits et indicateurs  | Contributions factorielles | Alpha de Cronbach | Indice de fiabilité |
|--|----------------------------|-------------------|---------------------|
| <b>Accompagnement Informationnel</b>   |                            |                   |                     |
| (Info1) Participation à une formation pratique ou technique sur les affaires internationales.                                      | .837                       | .772              | .779                |
| (Info2) Participation à une session d'informations sur des pays et des marchés étrangers.  | .808                       |                   |                     |
| (Info3) Transmission d'informations / de ressources documentaires sur le développement à l'international et les marchés étrangers. | .755                       |                   |                     |
| <b>Accompagnement Opérationnel</b>   |                            |                   |                     |
| (Ope1) Aide pour réaliser une mission de prospection à l'étranger.   | .725                       | .784              | .788                |
| (Ope2) Aide pour trouver des clients potentiels à l'étranger.  | .864                       |                   |                     |
| (Ope3) Aide pour trouver des agents commerciaux / distributeurs pour les marchés étrangers.  | .830                       |                   |                     |

| <b>Accompagnement Financier</b>   |      |      |      |
|---|------|------|------|
| (Fin1) Prêt pour couvrir les investissements à l'international ou s'implanter à l'étranger.                                     | .773 | .735 | .742 |
| (Fin2) Subvention pour couvrir les investissements à l'international ou s'implanter à l'étranger.                               | .785 |      |      |
| (Fin3) Garantie contre les risques économiques des pays : l'assurance prospection.  | .785 |      |      |
| <b>Relational Capital</b>   |      |      |      |
| (Rel1) Il y a une interaction personnelle étroite entre mon entreprise et nos partenaires à l'international.                    | .806 | .816 | .846 |
| (Rel2) La relation entre mon entreprise et nos partenaires à l'international est caractérisée par du respect mutuel.            | .883 |      |      |
| (Rel3) La relation entre mon entreprise et nos partenaires à l'international est caractérisée par une confiance mutuelle.       | .849 |      |      |
| (Rel4) La relation entre mon entreprise et nos partenaires à l'international est caractérisée par une amitié personnelle.*      | -    |      |      |
| (Rel5) La relation entre mon entreprise et nos partenaires à l'international est caractérisée par un haut degré de réciprocité. | -    |      |      |
| <b>Economic International Performance</b>   |      |      |      |
| (Perf1) Nous avons réalisé nos objectifs en termes de parts de marché à l'international.  | .876 | .864 | .871 |
| (Perf2) ) Nous avons réalisé nos objectifs de chiffre d'affaires que nous avions planifié pour l'international.                 | .909 |      |      |
| (Perf3) D'une manière générale, nous sommes satisfaits de notre succès dans les marchés internationaux.                         | .831 |      |      |
| (Perf4) L'internationalisation a eu un effet positif sur la profitabilité de notre entreprise.*                                 | -    |      |      |

\* items deleted

Les résultats indiqués dans le tableau 3 montrent par ailleurs que la validité convergente est assurée, avec un *Average Variance Extracted (AVE)* supérieur à .500 (Bagozzi et Yi, 1988). Seule l'échelle Accompagnement Financier dispose d'un AVE très légèrement inférieur à ce seuil mais s'en rapproche très fortement (.491). Néanmoins, son *Maximum Shared Variance (MSV)* et son *Averaged Shared Variance (ASV)* sont plus bas que la valeur de son AVE, preuve de la validité discriminante (Fornell et Larcker, 1981). Disposant de bonnes qualités psychométriques sur l'ensemble des autres critères, nous pouvons conserver l'échelle Accompagnement Financier en l'état tout en gardant à l'esprit que les relations impliquant cette variable devront être interprétées avec plus de prudence, notamment en cas de significativité à la limite des seuils acceptables. Dans l'ensemble, le modèle de mesure remplit donc les critères exigés pour procéder à l'évaluation du modèle structurel.

**Tableau 3. Convergent validity et discriminant validity**

|  | AVE  | MSV  | ASV  | 1     | 2    | 3    | 4    | 5    |
|--|------|------|------|-------|------|------|------|------|
| 1. Performance Internationale Économique | .696 | .075 | .035 | .834  |      |      |      |      |
| 2. Accompagnement Opérationnel           | .553 | .234 | .108 | -.164 | .744 |      |      |      |
| 3. Accompagnement Informationnel         | .541 | .234 | .134 | .047  | .484 | .736 |      |      |
| 4. Accompagnement Financier              | .491 | .185 | .118 | .194  | .379 | .430 | .700 |      |
| 5. Capital Relationnel                   | .649 | .113 | .081 | .274  | .169 | .336 | .328 | .806 |

#### 4. Résultats des analyses en équations structurelles

L'ajustement du modèle structurel indique de bons indices en accord avec les critères de Hu et Bentler (1999) ( $\chi^2/df$ : 1.436 ; RMSEA : .055 ; CFI : .947 ; TLI : .932 ; GFI : .897 ; SRMR : .0749). Par exemple, le CFI et le TLI qui sont les indices les plus fiables (Sharma, Mukherjee, Kumar et Dillon, 2005) sont supérieurs à .900 (respectivement .947 et .932). Par ailleurs, la matrice de corrélation montre que de nombreuses variables sont corrélées (voir Annexe). Notons que l'âge de l'entreprise est incluse en tant que contrôle sur la performance internationale. Les résultats du modèle structurel sont présentés dans le tableau 4 et la figure 3.

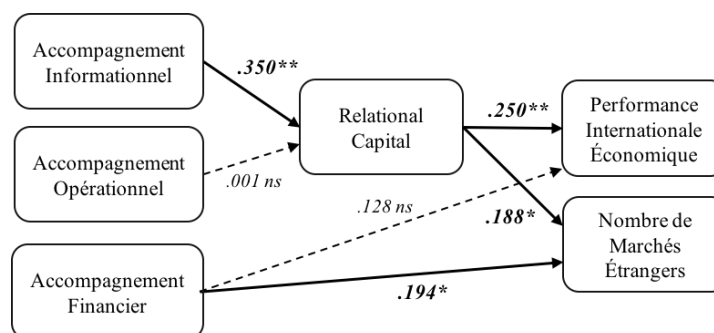
Tableau 4. Résultats des équations structurelles

| Hypothèses | Relations   | Coefficient Standardisés | Critical Ratio (valeur-p) | Status      |
|------------|---|--------------------------|---------------------------|-------------|
| H1a        | Accompagnement Informationnel → Capital Relational    | .350                     | 2.792** (p: .005)         | Validée     |
| H1b        | Accompagnement Opérationnel → Capital Relational      | .001                     | .009 ns                   | Non validée |
| H2a        | Accompagnement Financier → Performance Internationale | .128                     | 1.234 ns                  | Non validée |
| H2b        | Accompagnement Financier → Nb. de marchés étrangers   | .194                     | 1.991* (p: .047)          | Validée     |
| H3a        | Capital Relational → Performance Internationale       | .250                     | 2.585** (p: .010)         | Validée     |
| H3b        | Capital Relational → Nb. de marchés étrangers         | .188                     | 2.173* (p: .030)          | Validée     |

Significance level: \* $p \leq .05$ ; \*\* $p \leq .01$ ; \*\*\* $p \leq .001$ ; ns : non-significant

Les analyses démontrent que l'influence des programmes d'accompagnement à l'international s'avère partielle. En effet, l'Accompagnement Informationnel influence positivement le capital relationnel de la *born global* (H1a ;  $\beta = .350^{**}$  ;  $p < .01$ ) alors que nous n'observons pas de lien significatif avec l'Accompagnement Opérationnel (H1b ;  $\beta = .001$  ns). De même, l'Accompagnement Financier influence positivement le nombre de marché étrangers dans lequel la BG est présente (H2b ;  $\beta = .194^*$  ;  $p < .05$ ) mais n'a pas d'influence sur sa performance internationale économique (H2a ;  $\beta = .128$  ns). Les hypothèses H1a et H2b relatives à l'accompagnement à l'international sont donc validées, tandis que les hypothèses H1b et H2a sont invalidées.

Figure 3. Modèle structurel avec ses coefficients<sup>1</sup>



<sup>1</sup> Les lignes en pointillés représentent les relations non significatives.

En revanche, les hypothèses H3a et H3b liant le capital relationnel aux deux aspects de la performance internationale de la *born global* sont toutes deux validées (H3a ;  $\beta = .250^{**}$  ;  $p < .01$  et H3b ;  $\beta = .188^{*}$  ;  $p < .05$ ). Ainsi, le capital relationnel semble jouer le rôle de médiateur entre l'Accompagnement Informationnel et la performance de la BG. C'est en effet ce que démontrent les tests de médiation que nous avons réalisés (*Sobel test*), aussi bien pour la performance internationale économique (critical ratio : 2.295\* ;  $p = .022$ ) que pour le nombre de marchés (critical ratio : 2.022\* ;  $p = .043$ ). En d'autres termes, l'Accompagnement Informationnel aide la BG à renforcer son capital relationnel. Ce dernier contribue ensuite à améliorer la performance internationale économique de l'entreprise et, comme l'Accompagnement Financier, à augmenter le nombre de marchés dans lequel elle opère.

## 5. Discussion

Cet article s'intéresse à l'efficacité des programmes d'accompagnement à l'international. Il propose et teste un modèle conceptuel de l'influence des services d'accompagnement sur le capital relationnel et la performance internationale des *born global*. Basées sur un échantillon de 145 entreprises, les analyses en équations structurelles montrent que l'Accompagnement Informationnel a une influence indirecte sur la performance internationale, par le biais du capital relationnel, alors que l'Accompagnement Financier a une influence directe sur la performance internationale en termes de nombre de marchés étrangers. La dernière section traite des implications de cette recherche ainsi que de ses limites et perspectives.

### ***Implications pour la recherche***

En premier lieu, grâce à son focus sur les BG de moins de 50 salariés, notre étude va à contrecourant de la majorité des précédentes études (Marandu, 1995; Souchon et Diamantopoulos, 1997; Gençtürk et Kotabe, 2001; Alvarez, 2004; Francis et Collins-Dodd, 2004; Wilkinson et Brouthers, 2006; Bonner et McGuinness, 2007; Sousa et Bradley, 2009) centrées uniquement sur des entreprises plus traditionnelles à internationalisation par étapes, et bien souvent de grande taille. Par conséquent, nos résultats démontrent l'intérêt pour les futures recherches sur les services d'accompagnement à l'international de distinguer internationalisation rapide et par étapes afin d'identifier l'influence respective des services d'accompagnement et permettre des recommandations plus fines aux pouvoirs publics.

Ensuite, notre étude met en lumière le rôle du capital relationnel dans l'étude de l'influence de l'accompagnement à l'international. En effet, si quelques études exploratoires et qualitatives ont examiné le rôle des services d'accompagnement dans le renforcement des relations d'affaires de l'entreprise (Demick et O'Reilly, 2000), aucune étude quantitative n'a été menée à ce jour, à notre connaissance. Notre étude démontre que les services d'accompagnement à l'international peuvent aider l'entreprise à développer ses relations d'affaires, validant dès lors de précédentes propositions et études qualitatives (Seringhaus, 1986; Bell et al., 2003; Wright et al., 2007; Jordana et al., 2010). Nos résultats confirment ainsi, comme l'ont montré Leonidou et al. (2011) avec des entreprises non BG, que l'utilisation des services d'accompagnement à l'international renforce les ressources stratégiques internes de l'entreprise et peuvent être considérés comme des "ressources externes". C'est pourquoi il serait pertinent de tenir compte du capital relationnel dans les futures modélisations sur l'efficacité de l'accompagnement à l'international. Plus précisément, nos résultats montrent que

L'Accompagnement Informationnel est efficace pour influencer le capital relationnel de la BG et, in fine, sa performance internationale. En d'autres termes, aider l'entreprise à obtenir des informations sur les marchés étrangers, à renforcer ses compétences en affaires internationales, et à rencontrer des experts et d'autres entreprises intéressées par l'internationalisation sont des moyens efficaces pour aider la BG à développer de nouvelles relations ou renforcer ses relations existantes avec des partenaires commerciaux et à améliorer sa performance internationale. Néanmoins, nous constatons avec surprise que l'Accompagnement Opérationnel en termes de missions commerciales, de réseautage et d'aide pour trouver des clients et partenaires commerciaux n'a pas un impact significatif sur le capital relationnel. Ce résultat ne correspond pas à l'opinion de certains auteurs qui considèrent les missions commerciales comme une aide pour établir des contacts d'affaires (Seringhaus, 1986; Jordana et al., 2010). Notre résultat opposé pourrait s'expliquer par la spécificité de notre échantillon composé de *born global* de petite taille, alors que les études précédentes ont porté sur des entreprises à internationalisation traditionnelle plus grandes et plus âgées. Par exemple, être accompagné sur le plan opérationnel dans un ou deux marchés étrangers ne suffit pas à répondre aux besoins des BG qui visent une internationalisation rapide dans plusieurs pays en même temps, très souvent en raison de leur marché de niche composé de clients répartis à travers le monde.

Enfin, une autre implication de cette étude est liée à l'Accompagnement Financier et son influence sur la performance internationale. De précédentes études sur les non-BG ont trouvé des résultats contradictoires, certaines montrant un impact positif et significatif de l'Accompagnement Financier sur la performance internationale (Farooque et Takahashi, 2012), et d'autres non (Shamsuddoha et al., 2009b). Néanmoins, ces études se sont exclusivement concentrées sur l'aspect économique de la performance. Notre modélisation permet une meilleure compréhension de cette relation grâce à une distinction entre la performance économique et la performance internationale stratégique en termes de nombre de marchés étrangers. À notre connaissance, distinguer les deux est une contribution par rapport aux études précédentes. De plus, et par conséquent, nous montrons que l'Accompagnement Financier influence seulement l'aspect stratégique de la performance internationale de la BG. Nos résultats indiquent que les futures études sur l'influence de l'Accompagnement Financier à l'international pourraient capitaliser sur une mesure plus précise de la performance internationale.

### ***Implications pour les entreprises et les décideurs publics***

Cette étude a plusieurs implications pour les managers et dirigeants d'entreprise et les décideurs publics. Elle met l'accent sur le rôle important des services d'accompagnement à l'international pour aider les gestionnaires de BG à atteindre une performance internationale supérieure. Elle peut aussi aider à l'identification des programmes qui peuvent le mieux répondre à leurs besoins, plus particulièrement dans un objectif de développement du capital relationnel. D'une certaine manière, notre étude répond positivement à la question posée par plusieurs auteurs : l'accompagnement à l'international mérite-t-il d'être intégré dans la stratégie internationale de l'entreprise (Wright et al, 2007; Sousa et Bradley, 2009). De plus, nos résultats montrent que les BG qui manquent de ressources financières pour pénétrer de nouveaux marchés étrangers peuvent se tourner vers l'Accompagnement Financier pour obtenir une partie des ressources nécessaires. Potentiellement, leur vitesse d'internationalisation pourrait être accélérée par ce type de soutien.



Du point de vue des décideurs publics, notre étude peut aider le gouvernement à allouer plus efficacement les ressources aux divers programmes de soutien en fonction des besoins spécifiques de l'entreprise. Elle démontre également que les BGF peuvent être pris en charge efficacement et peut même encourager la conception de nouveaux services pour ces entreprises. Plus spécifiquement, nos résultats éclairent la manière dont une BG peut être soutenue efficacement par le biais d'un Accompagnement Informationnel et Financier, mais moins avec de l'Accompagnement opérationnel. De ce fait, les décideurs publics pourraient adapter leur processus d'accompagnement selon le processus d'internationalisation de l'entreprise.

### **Limites et futures recherches**

Certaines spécificités des entreprises de notre échantillon liées à leur taille et à leur processus d'internationalisation constituent des limites mais aussi des perspectives de recherche futures intéressantes. Nous avons fait le choix dans cette étude de nous concentrer sur les petites entreprises car elles sont, par nature, plus limitées en ressources que les grandes entreprises. Nous ne sommes donc pas en mesure de généraliser nos résultats et d'affirmer qu'ils s'appliquent aux entreprises de plus grande taille. Dès lors, certaines questions mériteraient d'être explorées dans les recherches futures, notamment eu égard au fait que les modélisations antérieures n'aient pas intégré le capital relationnel : L'Accompagnement Informationnel peut-il permettre aux grandes entreprises de renforcer leur capital relationnel ? L'Accompagnement Opérationnel serait-il finalement efficace pour ces entreprises et non pour les entreprises de plus petite taille ? De même, nous pouvons nous interroger sur le lien entre l'Accompagnement Financier et le nombre de marchés étrangers dans lequel l'entreprise est présente. Dans la même veine, des questions similaires se posent pour les entreprises à internationalisation par étapes par rapport aux *born global*. Bénéficient-elles, comme les *born global*, d'un renforcement de leur capital relationnel grâce à l'accompagnement ? L'Accompagnement Opérationnel est-il efficace pour elles ? Et ont-elles besoin d'un Accompagnement Financier pour entrer dans de nouveaux marchés ? Finalement, une piste de recherche future pourrait porter sur une comparaison entre *born global* et entreprises à internationalisation par étapes : est-ce que les programmes d'accompagnement à l'international sont plus adaptés à l'une ou l'autre catégorie d'entreprises internationalisées, et est-il nécessaire d'élaborer de nouveaux services ?

Une autre limite de notre modèle a trait au focus sur le capital relationnel au détriment des autres ressources stratégiques de la BG que sont le capital humain, le capital organisationnel et le capital technologique (Rialp et Rialp, 2006). L'intégration de ces ressources stratégiques, plus particulièrement du capital humain, pourrait peut-être permettre d'identifier de nouvelles influences des *Export Support*. Pour aller plus loin, nous pensons qu'il serait intéressant d'étudier l'influence que peut avoir l'*Export Support* sur les capacités dynamiques de l'entreprise, c'est à dire sur sa capacité « à intégrer, construire et reconfigurer les compétences et ressources internes et externes afin de répondre, et potentiellement contribuer, au changement rapide dans l'environnement d'affaires » (Teece, 2012, p.1395). En d'autres termes, est-ce qu'une *born global Firms* peut tirer profit des *Export Support*, non seulement pour acquérir de nouvelles ressources, mais également pour renforcer sa capacité à développer de nouvelles ressources permettant de s'adapter à un nouvel environnement international, voire de l'influencer ?

Enfin, une perspective de recherche ambitieuse consisterait à réaliser de nouvelles études empiriques dans d'autres pays afin d'établir des comparaisons internationales. Nous pourrions alors nous rapprocher d'un consensus sur la question de l'influence des Export Support sur les ressources et la performance internationale des *born global firms*.

## Conclusion

Cette recherche s'intéresse à l'influence des *export supports* sur le capital relationnel et la performance internationale des *born global firms*. Grâce à un ancrage théorique dans la RBT et des analyses en équations structurelles menées sur un échantillon de 145 entreprises, nous avons construit et testé un modèle conceptuel dont les résultats montrent : l'influence positive des *Accompagnement Informationnel* sur le capital relationnel, l'influence positive des *Accompagnement Financier* sur le nombre de marchés étrangers dans lequel l'entreprise est présente, et l'influence positive du capital relationnel sur la performance économique et le nombre de marché. En revanche, les *Accompagnement Opérationnel* n'apparaissent pas efficaces pour ces entreprises. Nos résultats tranchent avec les études précédentes centrés sur les entreprises à internationalisation par étapes et ignorant le capital relationnel. Ils nous amènent à souligner l'importance de poursuivre les études sur le sujet, et notamment à établir des comparaisons entre *born global Firms* et entreprises à internationalisation par étapes, et entre pays.

## Annexe. Corrélations entre construits

|  | 1      | 2      | 3      | 4      | 5     | 6      | 7 |
|--|--------|--------|--------|--------|-------|--------|---|
| 1. Accompagnement Informationnel         | 1      |        |        |        |       |        |   |
| 2. Accompagnement Opérationnel           | .379** | 1      |        |        |       |        |   |
| 3. Accompagnement Financier              | .344** | .290** | 1      |        |       |        |   |
| 4. Capital Relationnel                   | .243** | .095   | .274** | 1      |       |        |   |
| 5. Performance Internationale Économique | .020   | -.124  | .150   | .284** | 1     |        |   |
| 6. Nombre de marches étrangers           | .184*  | .150   | .237** | .259** | .149  | 1      |   |
| 7. Age                                   | .220** | .200*  | .247** | .115   | -.016 | .243** | 1 |

\* p < .05 \*\* p < .01

## Références

- Ahmed Z.U., Mohammed O., Johnson J.P. & Meng L.Y. (2002), « Malaysian firms: An international marketing perspective », *Journal of Business Research*, Vol. 55 n°10, p.831-843.
- Al-Aali A. & Teece D.J. (2014), « International Entrepreneurship et the Theory of the (Long-Lived) International Firm: A Capabilities Perspective », *Entrepreneurship Theory et Practice*, Special Issue: International Entrepreneurship, Vol. 38 n°1, p.95-116.
- Álvarez R. (2004), « Sources of export success in small- et medium-sized enterprises: the impact of public programs », *International Business Review*, Vol. 13 n°3, p.383-400.
- Autio E., Sapienza H. J. & Almeida, J. G. (2000), « Effects of age at entry, knowledge intensity, et imitability on international growth », *Academy of Management Journal*, Vol. 43 n°5, p.909- 924.
- Bagozzi R. & Yi Y. (1988), « On the evaluation of structural equation models », *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 143, p.74-94.
- Barney J., Kitchen D. J. & Wright M. (2011), « The future of Resource-Based Theory: Revitalization or decline? », *Journal of Management*, Vol. 37, p.1299-1315

- Baum M., Schwens C. & Kabs R. (2011), « A Typology of International New Ventures: Empirical Evidence from High-Technology Industries », *Journal of Small Business Management*, Vol. 49 n° 3, p.305-330.
- Beddi H., Bueno Merino P. & Coeurderoy R. (2012), « La stratégie réticulaire : une compétence distinctive de l'entrepreneur international », *Revue de l'Entrepreneuriat*, 2012/3 (Vol.11), p.7- 14.
- Bell J. (1995), «The internationalization of small computer software firms - A further challenge to stage theories», *European Journal of Marketing*, Vol. 29 n°8, p.60-75.
- Bell J., McNaughton R.B., Young S. & Crick D. (2003), « Towards an Eclectic Model of Small Firm Internationalisation », *Journal of International Entrepreneurship*, Vol. 1 n°4, p.339-362.
- Bentejac A. & Desponts J. (2013), *Modernisation de l'action publique - Mission d'évaluation sur l'efficacité du dispositif d'appui à l'internationalisation de l'économie française* (juin 2013), 68 pages.
- Bonner K. & McGuinness S. (2007), « Assessing the impact of marketing assistance on the export performance of Northern Ireland SMEs », *International Review of Applied Economics*, Vol. 21 n°3, p.361-379.
- Burt R. S. (1982), *Toward a Structural Theory of Action*, New York: Academic Press.
- Cabrol M. & Nlemvo F. (2012), « Diversité de comportement des entreprises à internationalisation précoce et rapide : essai de validation d'une typologie », *Revue de l'Entrepreneuriat*, Vol. 11 n°3, p.111-136.
- Cannone G. & Ughetto E. (2014), « Born globals: A cross-country survey on high-tech start-ups », *International Business Review*, Vol. 3, p.272-283.
- Chetty S. & Blankenburg Holm D. (2000), «Internationalisation of Small to Medium-sized Manufacturing Firms: A Network Approach», *International Business Review*, Vol. 9 n°8, p.77-95.
- Coeurderoy R. & Murray G. (2008), «Regulatory Environments et the Location Decisions of Start-ups: Evidence from the First International Market Entries of New Technology-Based Firms», *Journal of International Business Studies*, Vol. 39 n° 4, p. 670-687.
- Coviello N.E. & Cox M. (2006), « The Resource Dynamics of International New Venture Networks », *Journal of International Entrepreneurship*, Vol. 4 n°2-3, p.113-132.
- Coviello N.E. & Munro H (1997), «Network relationships et the internationalisation process of small software firms, *International Business Review*, Vol. 6 n°4, p.361-386.
- Czinkota M.R. (2002), « Export Promotion: A Framework for Finding Opportunity in Change », *Thunderbird International Business Review*, Vol. 44 n° 3, p.315-324.
- Demick D.H. & O'Reilly A.J. (2000), « Supporting SMEs internationalisation: a collaborative project for accelerated export development », *Irish Marketing Review*, Vol. 13 n°1, p. 34-45.
- Denis J-E, & Depelteau D. (1985), «Market Knowledge, Diversification, et Export Expansion», *Journal of International Business Studies*, Vol. 16, n°3, p.77-89.
- Descotes M.R. & Walliser B. (2011), «The process of export information exploitation in French et Romanian SMEs», *Journal of Small Business et Enterprise Development*, Vol.18 n°2, p.311- 330.
- Diamantopoulos A., Schlegelmilch B.B., & Tse K.Y.K. (1993), « Understanding the Role of Export Marketing Assistance: Empirical Evidence et Research Needs », *European Journal of Marketing*, Vol. 27 n°4, p.5-18.
- Diamantopoulos A. & Inglis K. (1988), «Identifying Differences Between High- et Low- Involvement Exporters», *International Marketing Review*, Vol. 5 n°2, p.52-60.
- Dhanaraj C & Beamish P.W. (2003), « A Resource-Based Approach to the Study of Export Performance », *Journal of Small Business Management*, Vol. 41 n°3, p.242-261.
- Dominguez N. & Mayrhofer U. (2013), «Entering Central et Eastern European markets through Gateway Strategies: the case of the French company SLAT», in 4th Franco-Czech Conference « Trends in International Business », France.
- Ellis P.D. (2000), «Social ties et foreign market entry», *Journal of International Business Studies*, Vol. 31 n° 3, p.443-469.

- Ellis P. & Pecotish A. (2001), « Social Factors Influencing Export Initiation in Small et Medium- Sized Enterprises», *Journal of Marketing Research*, Vol. 38 n°1, p.119-130.
- Eurofound (2012), *Born global: The potential of job creation in new international businesses*, Publications Office of the European Union, Luxembourg.
- European Commission (2011) «Small Business, Big World – un nouveau partenariat pour aider les PME à exploiter les possibilités du marché mondial» Bruxelles, le 9.11.2011 COM(2011) 702 final, 22 pages.
- Evers N. & Knight, J. G. (2008), «Role of international trade shows in small firm internationalization: A network perspective», *International Marketing Review*, Vol. 25 n°5, p.544-562.
- Evers N. & Knight, J. G. (2008), «Role of international trade shows in small firm internationalization: A network perspective», *International Marketing Review*, Vol. 25 n°5, p.544-562.
- Faroque E.R. & Takahashi Y. (2012), *Export Assistance: The Way et Forward*, Springerbriefs in Business, 88 pages.
- Fernández E., Montes J.M. et Vázquez C.J. (2000), «Typology et strategic analysis of intangible resources: a resource-based approach», *Technovation*, Vol. 20, p.81-92.
- Fornell C. & Larcker F. (1981), «Evaluating structural equation models with unobservable variables et measurement errors», *Journal of marketing Research*, Vol. 18, p.39-50.
- Foss N.J., Lyngsie J. & Zahra S.A. (2013), «The Role of External Knowledge Sources et Organizational Design in the Process of Opportunity Exploitation», *Strategic Management Journal*, Vol. 34 n°12, p.1453-1471.
- Francis J. & Collins-Dodd (2004), « Impact of export promotion programs on firm competencies, strategies et performance», *International Marketing Review*, Vol. 2 n°4-5, p.474-495.
- Freeman S. & Cavusgil S.T. (2007), « Entrepreneurial Strategies for Accelerated Internationalization of Smaller Born Globals », *Journal of International Marketing*, Vol. 15 n°4, p.1-40.
- Freeman, S., R. Edwards, & B. Schroder (2006), "How Smaller Born-Global Firms Use Networks et Alliances to Overcome Constraints to Rapid Internationalization", *Journal of International Marketing*, Vol. 14, No. 3, p.33-63.
- French Ministry of Foreign Trade (2014), *Résultats du commerce extérieur en 2013*, Nicole Bricq, Ministre du commerce extérieur, Synthèse, Bercy, vendredi 7 février 2014, 7 pages.
- Gençturk, E.F. & M. Kotabe (2001), « The effect of export assistance program usage on export performance: a contingency explanation», *Journal of International Marketing*, Vol. 9 n° 2, p.51-72.
- Gerschewski S. (2011), « Born Global firms: an integrated analysis of the determinants et measurement of international performance», thesis submitted to the Victoria University of Wellington in fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy.
- Gillespie K. & Riddle L. (2004), « Export promotion organization emergence et development: A call to research Export», *Marketing Review*, Vol. 21 n°4-5, p.462-473.
- Grégoire D.A., Williams D.W. & Oviatt B.M. (2008), « Early Internationalization Decisions For New Ventures: What Matters? », *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Vol. 28 n°18, p.2-14.
- Gronhaug K. & Lorentzen, T. (1983), « Exploring the Impact of Governmental Export Subsidies», *European Journal of Marketing*, Vol. 17 n° 2, p. 5-12.
- Hadley R.D. & Wilson H.I.M. (2003), « The network model of internationalization et experiential knowledge», *International Business Review*, Vol. 12 n°6, p.697-717.
- Hermet P & I. Khayat (2011), « The role of resources: micro-firms internationalization in the French context », *Journal of Small Business et Enterprise Development*, Vol.. 18 n°2, p.298-310.
- Hormiga E., Batista-Canin R.M. & Sánchez-Medina A. (2011), « The Impact of Relational Capital on the Success of New Business Start-Ups», *Journal of Small Business Management*, Vol. 49 n° 4, p.515-658.
- Huggins R. (2010), « Forms of network resource: knowledge access et role of inter-firm networks», *International Journal of Management Reviews*, Vol. 12 n°3, p.335-352.
- Ifju P. A. & Bush R.J. (1994), «Export assistance in the harwood lumber industry: An examination of

- awareness, use, et perceived benefit», *Forest Products Journal*, Vol. 44 n°6, p.27-32.
- Johanson J. & Mattsson L.G. (1987), « Interorganizational relations in industrial systems: A network approach compared with the transaction-cost approach», *International Studies of Management & Organization*, Vol. 17 n°1, p.34-48.
- Johanson J. & Vahlne J-E. (2009). « The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership », *Journal of International Business Studies*, vol.. 40, N°9, p. 1411-1431.
- Johanson J. & Vahlne J-E. (2006). « Commitment et Opportunity Development in the Internationalization Process : A Note on the Uppsala Internationalization Process Model, *Management International Review*, Vol. 46, 2006/2, p.165-178.
- Johanson J. & Vahlne J-E. (2003), «Building a Model of Firm Internationalization», in Blomstermo, A. et Sharma, D.D. (eds.) *Learning in the Internationalization Process of Firms*, Edward Elgar : Cheltenham, UK
- Johanson J. & Vahlne J-E. (1977), « The Internationalization Process of the Firm - A Model of Knowledge Development et Increasing Foreign Market Commitment», *Journal of International Business Studies*, Vol. 8, n° 1, p.23-32.
- Jones M.V., Coviello N. & Tang Y. (2011), «International entrepreneurship research (1989-2009): a domain ontology et thematic analysis», *Journal of Business Venturing*, Vol. 26 n°6, p.632- 659.
- Jones M. & Coviello N. (2005), «Internationalisation: conceptualising an entrepreneurial process of behaviour in time», *Journal of International Business Studies*, Vol. 36 n°3, p.284-303.
- Jordana J., Volpe Martincus C. & Gallo A. (2010), « The Impact of Export Promotion Institutions on Trade: Is It the Intensive or the Extensive Margin? », *IDB Working Paper*, N°. IDB-WP-199, august 2010.
- Kale P., Singh H. & Perlmutter H. (2000), « Learning et protection of proprietary assets in strategic alliances: Building relational capital», *Strategic Management Journal*, Vol.21, p.217-237.
- Katsikeas C.S., Leonidou L.C. & Morgan N.A. (2000), « Firm-level Export Performance Assessment: Review, Evaluation, et Development », *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 28 n°4, p.493-511.
- Kirpalani V.H.M. & M. Gabrielsson (2012), « Born Globals: Research Areas that Still Need to be Covered More Fully», in Mika Gabrielsson, V.H. Manek Kirpalani (Dir.), *Handbook Of Research On Born Globals*, Edward Elgar Publishing, Chapter 7, p.99-127.
- Klyver K. & Christensen P.R. (2007), « Exporting entrepreneurs: do they activate their social network in different ways than domestic entrepreneurs?», *International Journal of Globalisation et Small Business*, Vol. 2 n°2, p.185-204.
- Knight G.A. & Cavusgil S.T. (2005), « A taxonomy of born global firms », *Management International Review*, Vol. 45, p.15-35.
- Koksal M.H. (2009), « Organizational et exporting determinants affecting export promotion program awareness, utilization, et usefulness level », *Journal of Euromarketing*, Vol. 18 n°4, p.219-232.
- Kontinen T. & Ojala A. (2011), « Network ties in the international opportunity recognition of family SMEs », *International Business Review*, Vol. 20 n°4, p.440-453.
- Kuivalainen O., Lindqvist J., Ruokonen M., & Saarenketo S. (2008), « Use et Impact of Internationalization Support Services – The Case of Finnish Software SMEs », 3rd European Conference on Management of Technology & Innovation, September 17-19, Nice – Sophia Antipolis, France.
- Kuivalainen O., Saarenketo S. et Puumalainen K. (2012), « Start-up patterns of internationalization: A framework et its application in the context of knowledge-intensive SMEs », *European Management Journal*, Vol. 30, p.372-385.
- Kuivalainen O., Sundqvist S. & Servais P. (2007), « Firms' degree of bornglobalness, international entrepreneurial orientation et export performance», *Journal of World Business*, Vol. 42, p.253-267.
- Kumar N (2012), « The resource dynamics of early internationalizing Indian IT firms », *Journal of*

- International Entrepreneurship, Vol. 10, n°3, p.255-278.
- Lages L.F. & Montgomery D.B. (2005), « The relationship between export assistance et performance improvement in Portuguese export venture: An empirical test of the mediating role of pricing strategy adaptation », *European Journal of Marketing*, Vol. 39, n°7/8, p.755-784.
- Lamb P. W. & Liesch, P. W. (2002), «The internationalisation process of the smaller firm: Re-framing the relationships between market commitment, knowledge et involvement», *Management International Review*, Vol. 42 n°1, p.7-26.
- Lederman D., Olarreaga M. & Payton L. (2010), « Export promotion agencies: Do they work? », *Journal of Development Economics*, Vol. 91, n° 2, p.257-265.
- Leonidou L.C. & Katsikeas C.S. (1997), « Export information sources: the role of organizational et internationalization influences », *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 5 n°2, p.65-87.
- Leonidou L. C., Palihawadana D. & Theodosiou M. (2011) "National Export-Promotion Programs as Drivers of Organizational Resources et Capabilities: Effects on Strategy, Competitive Advantage, et Performance", *Journal of International Marketing*: June 2011, Vol. 19, n°. 2, p. 1-29.
- Love J.H. & Roper S. (2015), "SME innovation, exporting et growth: a review of existing evidence", *International Small Business Journal* Vol. 33 n°1, p.28-48.
- Lu J. W. & Beamish P. W. (2001), "The Internationalization et Performance of SMEs", *Strategic Management Journal*, Vol. 22, N° 6/7, Special Issue: Strategic Entrepreneurship: Entrepreneurial Strategies for Wealth Creation. (Jun. - Jul., 2001), p. 565-586.
- Manolova T. S., Manev I. M. & Gyoshev B. S. (2010), « In good company: The role of personal et inter-firm networks for new venture internationalization in a transition economy », *Journal of World Business*, Vol. 45 n°3, p.257-265.
- Marandu E.E. (1995), « Impact of Export Promotion on Export Performance: A Tanzanian Study », *Journal of Global Marketing*, Vol. 9, n° 1/2, p.9-39.
- Mayrhofer U. (2004), "International Market Entry: Does the Home Country Affect Entry-Mode Decisions?". *Journal of International Marketing*: Winter 2004, Vol. 12, n° 4, p. 71-96.
- Moen O. (2002), « The Born Globals: A new generation of small European exporters », *International Marketing Review*, Vol. 1, n° 2, p.156-175.
- Moorman C., Zaltman G., Deshpande R. (1992), "Relationships between providers et users of market research: the dynamics of trust within et between organizations", *Journal of marketing research*, Vol. 29, n° 3, p. 314-328
- Mort G.S. & Weerawardena, J. (2006), « Networking Capability et International Entrepreneurship: How Networks Function in Australian Born Global Firms », *International Marketing Review*, Vol. 23, n°5, p.549-572.
- Morgan R. B. & Hunt S. D. (1994), "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing", *Journal of Marketing*, Vol. 58, n° 3 (Jul., 1994), p. 20-38
- Musteen M., Francis J., & Datta, D.K. (2010), «The influence of international networks on internationalization speed et performance: A study of Czech SMEs», *Journal of World Business*, Vol. 45 n°3, p.197-205.
- Nummela N., Saarenketo S. & Puumalainen K. (2004), « A Global Mindset - A Prerequisite for Successful Internationalization? », *Canadian Journal of Administrative Sciences*, Vol.. 21, n° 1, p.51-64.
- Ojala A. (2009), « Internationalization of knowledge-intensive SMEs: The role of network relationships in the entry to a psychically distant market », *International Business Review*, Vol 18 n°1, p.50-59.
- Oviatt B. M. & McDougall, P. P (1997), « Challenges for Internationalization Process Theory: The Case of International New Ventures », *Management International Review*, Vol. 37, Internationalization Processes – New Perspectives for a Classical Field of International Management, p.85-99.
- Oviatt B. & McDougall P. (2005), « Defining International Entrepreneurship et Modeling the Speed of Internationalization », *Entrepreneurship: Theory et Practice*, Vol. 29 n°5, p.537-553.

- Oviatt B. M. & McDougall P. P. (1995), «Global Start-Ups: Entrepreneurs on a Worldwide Stage», *Academy of Management Executive*, Vol. 9, n°2, p.30-43
- Oviatt B. & McDougall P. (1994), « Toward a Theory of International New Ventures », *Journal of International Business Studies*, Vol. 25, n°1, p.45-64.
- Peiris I.K., Akoorie M.E.M. & Paresha S. (2012), « International entrepreneurship: A critical analysis of studies in the past two decades et future directions for research », *Journal of International Entrepreneurship*, Vol.10, n°4, p.279-324.
- Rennie M. (1993), « Born global», *McKinsey Quarterly*, n°4, p.45-52.
- Rialp A. et Rialp J. (2006), « Faster et more successful exporters: An exploratory study of born global firms from the resource-based view », *Journal of Euromarketing*, Vol. 16, n° 1-2, p.71- 86.
- Rialp A., Rialp J. et Knight G.A. (2005), « The phenomenon of early internationalizing firms: what do we know after a decade (1993–2003) of scientific inquiry? », *International Business Review*, Vol. 14, n° 2, p.147-166.
- Roxas B. & D. Chadee (2011), « A resource-based view of small export firms' social capital in a developing Southeast Asian country», *Asian Academy of Management Journal*, Vol. 16, n° 2, p.1-28.
- Schweizer R., Vahlne J.-E. & Johanson J. (2010), *Internationalization as an entrepreneurial process* », *Journal of International Entrepreneurship*, Vol. 8, p.343-370.
- Seringhaus F.H.R. (1986), « The impact of government export marketing assistance », *International Marketing Review*, Vol. 3 n° 2, p.55-66.
- Seringhaus, F.H.R. & Botschen, G. (1991), « Cross-national comparison of export promotion services: The views of Canadian et Australian firms», *Journal of International Business Studies*, Vol.. 22, n°1, p.115–133.
- Seringhaus F.H.R. & Rosson P.J. (1990), « Government Export Promotion: A Global Perspective», *Routledge*, London.
- Sharma S., Mukherjee S., Kumar A. & Dillon W.R. (2005), «A simulation study to investigate the use of cutoff values for assessing model fit in covariance structure models », *Journal of Business Research*, Vol. 58 n°1, p.935-943.
- Spence M. (2003), « Evaluating Export Promotion Services: U.K. Overseas Trade Missions et Export Performance», *Small Business Economics*, Vol. 20, p.83-103.
- Spence M. & Crick, D. (2004), « Acquiring relevant knowledge for foreign market entry: The role of overseas trade missions», *Strategic Change*, Vol. 13, p.283–292.
- Stephen A. Samaha, Joshua T. Beck, & Robert W. Palmatier (2014), "The Role of Culture in International Relationship Marketing", *Journal of Marketing: September 2014*, Vol. 78, No. 5, pp. 78-98.
- Shamsuddoha A.K., Ali M.Y. & Ndubisi N.O. (2009a), « A Conceptualisation of Direct et Indirect Impact of Export Promotion Programs on Export Performance of SMEs et Entrepreneurial Ventures», *International Journal of Entrepreneurship*, Vol. 13, Special Issue, p.87-106.
- Shamsuddoha A.K., Ali M.Y. & Ndubisi N.O. (2009b), « Impact of government export assistance on internationalization of SMEs from developing nations», *Journal of Enterprise Information Management*, Vol. 22, n° 4, p.408-422.
- Shamsuddoha A.K. & Ali M.Y. (2006), « Mediated effects of export promotion programs on firm export performance», *Asia Pacific Journal of Marketing et Logistics*, Vol. 18, n°2, p.93-110.
- Sharma D. & Bloomstermo A. (2003), « The Internationalization process of Born Globals: a network view », *International Business Review*, Vol. 12, n° 6, p.739-753.
- Shrader R. C., Oviatt B.M. & McDougall, P. P. (2000), «How New Ventures Exploit Trade-Offs among International Risk Factors: Lessons for the Accelerated Internationalisation of the 21st Century», *Academy of Management Journal*, Vol. 43, n°6, p.1227-1247.
- Soussa C.M.P. & Bradley F. (2009), « Price adaptation in exports markets », *European Journal of Marketing*, Vol. 43, n°3/4, p.309-458.

- Souchon A.L. & Diamantopoulos A. (1997), « Use et non-use of export information: Some preliminary insights into antecedents et impact on export performance », *Journal of Marketing Management*, Vol. 13, n° 1, p.135-151.
- Sousa C.M.P. & Bradley F. (2009), « Price adaptation in exports markets », *European Journal of Marketing*, Vol. 43, n°3/4, p.309-458.
- Sousa C.M.P, Martínez-López F. & Coelho F. (2008), « The determinants of export performance: A review of the research in the literature between 1998 et 2005 », *International Journal of Management Reviews*, Vol. 10, n°4, p.343-374.
- Teece D. J. (2012), « Dynamic Capabilities: Routines versus Entrepreneurial Action », *Journal of Management Studies*, Special Issue: Micro-Origins of Organizational Routines et Capabilities, Vol.49 n° 8, p.1395-1401.
- Toften K., (2005), «The influence of export information use on export knowledge et performance: Some empirical evidence», *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 23 n° 2, p.200-219.
- Tolstoy D. & Agndal H. (2010), « Network resource combinations in the international venturing of small biotech firms », *Technovation*, Vol. 30 n°1, p.24-36.
- Torkkeli L., Puumalainen K., Saarenketo S. et Kuivalainen, O. (2012), « The effect of network competence et environmental hostility on the internationalization of SMEs », *Journal of International Entrepreneurship*, Vol. 10 n°1, p.25-49.
- Wernerfelt B. (2011), « The use of resources in resource acquisition », *Journal of Management*, Vol. 37, p.1369-1373.
- Wilkinson T. (2006), «Entrepreneurial Climate et U.S. State Foreign Trade Offices as Predictor of Export Success», *Journal of Small Business Management*, Vol. 44 n°1, p.99-113.
- Wilkinson T., & Brothurs L.E. (2006), « Trade promotion et SME export performance », *International Business Review*, Vol. 15, n° 3, p.233-252.
- Wright M., Westhead P. & Ucbasaran D. (2007), «Internationalisation of Small et Medium-sized Enterprises (S.M.E.s) et International Entrepreneurship: A Critique et Policy Implications», *Regional Studies*, Vol. 41, n°7, p.1013-1030.
- Yli-Renko H, Autio, E & Sapienza H. J. (2001), « Social capital, knowledge acquisition, et knowledge exploitation in young technology-based firms », *Strategic Management Journal*, 351, Special Issue: Strategic Entrepreneurship: Entrepreneurial Strategies for Wealth Creation, Vol. 22, n°6-7, p.587-613.
- Zhao Y.L., Song M. & Storm G.L. (2013), « Founding Team Capabilities et New Venture Performance: The Mediating Role of Strategic Positional Advantages », *Entrepreneurship Theory et Practice*, July 2013, p.789-814
- Zhou L. (2007), «The effects of entrepreneurial proclivity et foreign market knowledge on early internationalization», *Journal of World Business*, Vol. 42, p.281-293.
- Zhou L. Wu W.-P. & Luo X. (2007), « Internationalization et the performance of born-global SMEs: the mediating role of social networks », *Journal of International Business Studies*, Vol. 38, p.673-690.
- Zou S. & Stan S. (1998), « The determinants of export performance: A review of the empirical literature between 1987 et 1997 », *International Marketing Review*, Vol. 15 n°5, p.333- 356.
- Zucchella A. & Kabbara D. (2013), « The Role of Partnerships in the Internationalisation Process of Small Knowledge Intensive Firms (SKIFs) », *Management International*, vol. 18, n°1, p.104- 116.