

13^e Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME

FACTEURS D'ÉMERGENCE DE LA DÉCISION D'INTERNATIONALISATION PRÉCOCE DES PME



Fatima Zahra KASMAOUI, ***doctorante***

Université Cadi Ayyad
Marrakech
Université de Bordeaux.
f.kasmaoui@gmail.com

Abdenbi LOUITRI, professeur

Université Cadi Ayyad
Marrakech
abdou.louitri@lmsmark.com

Martine HLADY-RISPAL, professeure

CREOP
Université de Limoges
martine.hlady-rispal@unilim.fr

Résumé

La jonction du domaine de l'entrepreneuriat et du management international a donné naissance au phénomène de l'entrepreneuriat international qui se caractérise par l'évènement d'une nouvelle catégorie d'entreprises nommées International New Ventures, Born Globals ou Entreprises à Internationalisation Précoce et Rapide. L'universalité des modèles traditionnels de l'internationalisation a été ainsi remise en question. Il est dès lors intéressant de s'interroger sur les critères de démarcation et de bifurcation entre ces deux approches et d'étudier les facteurs favorisant l'accession des jeunes entreprises à l'échelle internationale. Dans cette communication, nous montrons que l'étude et l'analyse des stimuli de l'internationalisation précoce des PME constitue une base pour la compréhension du phénomène de l'entrepreneuriat international dans un contexte où l'internationalisation est devenue un impératif de survie au lieu d'une décision délibérée de développement. Dans ce cadre, notre contribution tente d'apporter des éléments de réponse à deux questions principales : « Quels sont les stimuli de l'engagement international précoce des jeunes entreprises ? » et « qu'en est-il des jeunes entreprises internationales marocaines ? ». À cet effet, cette communication sera consacrée à la présentation d'une revue de littérature sur l'entrepreneuriat international et ses facteurs d'émergence, avant d'illustrer les propos théoriques par des résultats empiriques issus d'une recherche qualitative sur une PME marocaine (SM) engagée à l'international depuis sa création.

Mots-clés : entrepreneuriat international, EIPR, Uppsala, stimuli, PME marocaine

FACTEURS D'ÉMERGENCE DE LA DÉCISION D'INTERNATIONALISATION PRÉCOCE DES PME

Introduction

Avec la globalisation des marchés, le développement technologique et informationnel, le démantèlement des barrières au commerce, l'abolition des frontières nationales sous l'hégémonie des blocs de commerce (Wright, 1999) et l'accentuation de l'intensité concurrentielle, le monde a connu l'apparition d'une nouvelle architecture organisationnelle (HourmatAllah, 2009). Dorénavant, certaines entreprises se lancent à l'international dès leur création - Entreprises à Internationalisation Rapides et Précoces (EIRP) (Servantie, 2010), diversement nommées en anglais International New Ventures (INV) (McDougall, Shane, Oviatt, 1994 ; Oviatt et McDougall, 1994, 1997), Born Global (Oviatt et McDougall, 1994) ou encore Early Internationalizing Firms (EIF) (Knight, Madsen, et Servais, 2004). Cette réalité s'impose et contredit les conclusions et les apports des théories séquentielles de l'internationalisation.

Situées au point de jonction entre le domaine de l'Entrepreneuriat et du Management International, ces entreprises poursuivent un processus entrepreneurial à l'international qui consiste en « la découverte, l'engagement, l'évaluation et l'exploitation d'opportunités, en dehors des frontières nationales afin de créer de futurs biens et services ». Ce processus définit, selon les auteurs Oviatt et McDougall (2005), le champ de l'Entrepreneuriat International et présente l'enjeu majeur de remise en question de l'universalité des modèles traditionnels d'internationalisation des PME (Johanson et Wiedersheim-Paul, 1975).

Les EIRP se caractérisent par la précocité et la rapidité de leur engagement à l'international. Quelques mois après leur démarrage, voire d'emblée, ces entreprises s'internationalisent en empruntant la voie de l'exportation ou d'autres modes d'entrée sur les marchés étrangers (Madsen et Servais, 1997). Le caractère de rapidité permet donc de qualifier les EIRP de Leapfrogging (Hedlund et Kverneland, 1985), puisqu'elles se développent à l'international avec une rapidité et une vitesse importante dès leur jeune âge, sans pour autant passer par le processus d'internationalisation et ses étapes (Johanson et Valhne, 1977). En outre, le temps entre la première et la deuxième entrée sur les marchés étrangers est trop court et ne dépasse, généralement, pas les deux années.

La morphologie de ces entreprises a suscité, et suscite encore, l'intérêt des chercheurs qui se sont orientés vers l'étude, à la fois théorique et empirique, de ce phénomène afin de le démystifier (Rialp, Rialp et Knight, 2005). Parmi ces recherches, nous pouvons citer celles qui visent à comprendre l'accroissement du phénomène des Born Globals et à construire un modèle théorique adéquat (Rennie 1993, Oviatt et McDougall 1994), à étudier la relation entre les Born Globals et leur performance internationale (McDougall et Oviatt, 1996) ou encore à ausculter les différences entre les Born Globals et les entreprises exportatrices classiques (Moen, 2002). De notre côté, nous avons choisi d'apporter un éclairage sur les facteurs qui favorisent l'engagement international précoce des entreprises nouvellement créées. Ce choix peut se justifier par l'importance qu'accordent les auteurs à la poursuite de l'étude de ces facteurs dont la compréhension constituera l'un des soubassements de la compréhension du phénomène de l'internationalisation précoce et rapide. Ainsi, nous

choisissons de nous focaliser sur les facteurs explicatifs de la précocité de cet engagement et non pas sur l'intensité ou la vitesse de celui-ci, vu que les deux dimensions de ce phénomène (précocité et rapidité) ne partagent pas les mêmes facteurs ou stimuli (Zucchella et al. 2007).

L'objectif de cette contribution est ainsi de fournir des éléments de compréhension à l'engagement international précoce des jeunes entreprises.

Nous cherchons à répondre à deux questions principales, à savoir : **Quels sont les stimuli de l'engagement international précoce des jeunes entreprises ?** » Et « **qu'en est-il des jeunes entreprises internationales marocaines ?** ». Dans un premier temps, nous chercherons à identifier les facteurs explicatifs issus de la revue de littérature. Ensuite, à travers une étude exploratoire par entretiens semi-directif, auprès d'une entreprise internationale marocaine, nous nous proposons de comprendre l'impact des différents stimuli, théoriquement identifiés, sur l'accession de la jeune entreprise à l'échelle internationale.

1. **Revue de littérature : Les facteurs déclencheurs de la décision d'Internationalisation précoce**

« On rencontre de plus en plus de petites entreprises qui commencent à exporter dès leur création, et ce possiblement dans plusieurs pays. Ainsi, le cheminement des P.M.E. exportatrices n'est pas toujours linéaire » (Julien et Morin 1996, Op.citée par S. Sammut, O. Torrès, 1997 : 3), « Le processus d'apprentissage n'est pas la seule façon d'augmenter les exportations ou les diversifier. Certaines PME attaquent directement plusieurs marchés et pas nécessairement de proche en proche (...). D'autres s'implantent par des filiales » (Julien 1995, cité par Allali (2003 : 19). Ces quelques citations parmi de nombreuses autres illustrent la remise en question de la linéarité et de la congruence de l'approche béhavioriste. Elles attisent la curiosité et poussent à s'interroger sur les spécificités de ces entreprises qui tendent, depuis leur création, à obtenir un avantage compétitif et significatif de l'utilisation de ressources et de la vente de produits dans plusieurs pays (Oviatt, McDougall 1994).

Le phénomène de l'entrepreneuriat international invite ainsi à s'interroger sur les raisons qui permettent à certains entrepreneurs, et non à d'autres, d'identifier certaines opportunités (Shane et Venkataraman, 2000) d'affaires à l'international. Cette iniquité d'accès à ces opportunités peut s'expliquer par les connaissances antérieures de l'entrepreneur ou de ses expériences passées et constituent, par conséquent, une source d'asymétrie informationnelle qui est elle-même l'origine de l'entrepreneuriat (Reuber et Fischer (1999), Chelly (2007). L'expérience menée par Chelly (2007) auprès d'entrepreneurs tunisiens a montré une corrélation positive entre l'action d'entreprendre (c'est-à-dire d'identifier une opportunité) et les expériences antérieures (professionnelles et entrepreneuriales) de l'entrepreneur. Abstraction faite du rôle que joue l'identification d'opportunités internationales dans l'explication de la précocité d'internationalisation, ce stimulus reste connecté à d'autres facteurs explicatifs que nous estimons importants de déceler et d'analyser. Identification et compréhension des facteurs déclencheurs ou des stimuli de la décision d'internationalisation précoce des jeunes entreprises constituent notre préoccupation.

Pourquoi certaines entreprises s'internationalisent précocement alors que d'autres se contentent de leur marché local ou plutôt s'internationalisent graduellement. La réponse à cette question a fait couler beaucoup d'encre.

Plusieurs travaux se sont succédés (Oviatt et McDougall 1994, Madsen et Servais 1997, Coviello 2006, Coviello et Cox 2006, Cabrol, Nlemvo2011) qui ont accordé une importance à l'étude de l'entrepreneur et de son rôle, en constituant une trilogie de facteurs explicatifs de l'engagement international précoce. Il s'agit notamment, selon Cabrol et Favre-Bonté (2011), des ressources internationales, du réseau personnel international, de l'expérience et de l'esprit entrepreneurial de l'entrepreneur. Le fonctionnement de cette trilogie de facteurs ne peut se faire qu'en présence d'un élément catalyseur ou de dénominateur commun, qui est la connaissance entrepreneuriale et managériale dont dépend la croissance de l'entreprise, selon Penrose (1959). En se référant à la théorie des EIRP, certains entrepreneurs disposent d'une constellation de compétences et de connaissances qui leur permettent de voir et d'exploiter des opportunités internationales, invisibles pour d'autres, et d'emprunter, de ce fait, la voie du développement international précoce (Autio et al 2000). Cela nous rappelle donc, l'idée de base de l'approche graduelle, selon laquelle l'internationalisation est vue comme un processus d'engagement incrémental basé sur l'accumulation des connaissances issues de l'apprentissage cognitif et expérientiel (Johanson et Wiedersheim (1975), Johanson et al. (1977)).

Bien évidemment, ces facteurs ne constituent pas l'apanage de la Born Global, ils interviennent aussi dans l'explication de l'internationalisation processuelle des entreprises, tel qu'il a été montré dans les travaux de Bilkey et Tesar (1977), Wiedersheim-Paul, Olson et Welch, (1978), Reid, (1980, 1981); Cavusgil et Nevin, (1981) et Roux (1986).

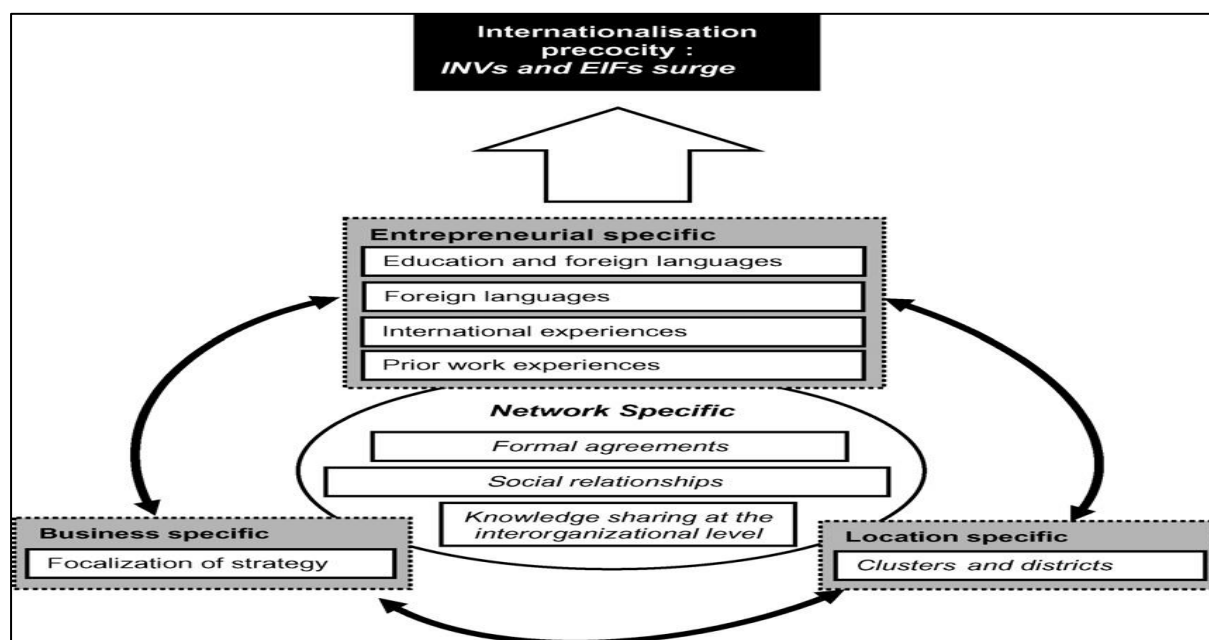
Les auteurs fondateurs du domaine de l'entrepreneuriat international (Oviatt & McDougall, 2005) se sont intéressés à l'élaboration d'un modèle théorique qui retrace les facteurs explicatifs de la précocité de l'internationalisation. Il s'agit :

- Des forces permissives qui renvoient aux accélérateurs de l'internationalisation de l'entreprise et correspondent généralement aux moyens permettant l'accès facile aux marchés distants tels que le transport et les techniques numériques de communication.
- Des forces de médiation qui font référence aux caractéristiques personnelles du dirigeant susceptibles d'influencer sa perception vis-à-vis de l'engagement international. Il s'agit des traits psychographiques, expérientiels et informationnels du décideur. Par ailleurs, Cavusgil et Nevin (1981) ont intégré des facteurs intermédiaires dans leur modèle, susceptibles d'attirer l'attention du décideur sur la possibilité de s'internationaliser. Appelés « Management expectations about the effects of exporting on business goals », ces facteurs concernent les attentes des gestionnaires quant aux effets de l'exportation sur les objectifs de l'entreprise qui sont généralement en termes de profitabilité de l'engagement à l'exportation et en fonction du degré de risque que comporte cet engagement.
- De la force de motivation qui représente la situation la concurrence au sein du marché national de l'entreprise. Ainsi, une forte rivalité peut inciter l'entreprise à emprunter le chemin de l'internationalisation. Dans ce sens, nous pouvons dire que la taille, le potentiel et l'intensité de la concurrence au sein du marché intérieur peuvent constituer un stimulus de la décision de s'internationaliser.

- Des forces de modération qui renvoient à l'intensité des connaissances concernant l'opportunité de mouvement à l'international, combinée au savoir-faire du dirigeant et à son réseau social international (Ricard et A. Saiyed, 2015).

Très récemment, Servantie et al. (2016) offrent une riche synthèse de la littérature en entrepreneuriat international tout en contribuant au débat relatif à l'existence d'un champ dédié. A l'aide d'une analyse bibliométrique de 567 articles en entrepreneuriat international publiés entre 1989 et 2015, les auteurs identifient les approches paradigmatiques qui structurent le champ. Avec ces auteurs, nous constatons la multiplicité des modèles explicatifs de l'internationalisation des EIRP. Cette multiplicité rend nécessaire l'adoption d'un système conceptuel organisé explicatif du phénomène étudié, qui permet de prendre en considération les différentes relations existantes entre ses divers éléments. Conformément à la revue de littérature mobilisée, nous avons choisi d'adopter le modèle théorique de Zucchella et al. (2007), qui nous paraît plus holistique et qui retrace fidèlement les différents facteurs explicatifs ainsi que les relations qui les lient.

Ainsi, le modèle de Zucchella et al. (2007) se présente comme suit :



Source : adapté de Zucchella et al. (2007)

Les développements qui suivent reprennent et expliquent les différents facteurs constitutifs du modèle.

1.1 L'entrepreneur : clé de voûte de l'internationalisation précoce de son entreprise

La littérature sur l'internationalisation permet de distinguer quatre facteurs génériques influençant l'orientation internationale précoce des PME et qui concernent les capacités personnelles et humaines de l'entrepreneur, ses capacités managériales, sa connaissance du secteur d'investissement et son habilité à réunir des ressources financières. Ces différents facteurs peuvent se rapprocher au concept du patrimoine immatériel de l'entrepreneur, selon les termes de Julia et Baculard (2011).

Alors que le premier élément explicatif du phénomène de l'entrepreneuriat international (l'entrepreneur) fait référence à la notion du capital humain, qui se définit comme « la valeur des compétences, des aptitudes, des connaissances et d'expériences qu'une personne apporte à une organisation » (Envick 2004) (cité par M. El Agy et H. Bellihi 2013 : 3), le deuxième élément (réseau, ressources financières), quant à lui, est beaucoup plus lié au contexte de l'entrepreneur, constituant ainsi son capital social.

L'esprit international de l'entrepreneur constitue une pierre angulaire dans l'explication de la précocité de l'internationalisation des entreprises naissantes. Cet esprit international est appuyé par les expériences professionnelles et entrepreneuriales antérieures de l'entrepreneur et constituent une source d'informations et de connaissances sur les marchés étrangers. Cela justifie, entre autres, l'inégalité dans la découverte et l'accès à certaines opportunités internationales. Nous estimons donc que l'expérience accumulée de l'entrepreneur influence sa perception de l'internationalisation (appelée encore Decision-maker's international outlook par Wiedershem-Paul, H. C. Olson et L. S. Welch, 1978). Par ailleurs, selon les chercheurs Cabrol et Favre-Bonté (2011), la mise en relation des caractéristiques de l'entrepreneur (motivation et attitudes) et de l'internationalisation de son entreprise restent difficiles à analyser. Toutefois, ces derniers constatent l'influence positive entre l'esprit entrepreneurial et l'engagement international.

En revanche, d'autres caractéristiques liées à l'entrepreneur peuvent constituer une impulsion quant à l'internationalisation précoce de l'entreprise. Selon le modèle de Roux (1986), il s'agit des variables sociodémographiques et des variables psychologiques de l'entrepreneur. Le premier type de variables renvoie au niveau et au type de sa formation, son origine et le degré de son exposition à la culture étrangère (le fait d'avoir vécu à l'étranger et de parler des langues étrangères). D'un autre côté, les caractéristiques psychologiques font référence aux déterminants profonds du comportement de l'entrepreneur (sa personnalité, ses motivations individuelles), à ses valeurs et attitudes personnelles vis-à-vis de l'internationalisation. Dans le même ordre d'idée, le niveau de connaissance du domaine et des procédures spécifiques à l'entrée sur des marchés étrangers et le degré d'exposition de l'entrepreneur aux médias peuvent constituer un élan non négligeable. A ce niveau, nous partageons l'avis de Chelly (2007) qui stipule que la connaissance idiosyncrasique antérieure de chaque individu crée un « couloir de connaissances » qui permet de reconnaître certaines opportunités et non d'autres (Hayek, 1945 ; Ronstadt, 1988 ; Venkataraman, 1997). L'information antérieure qui provient des expériences professionnelles passées, de l'éducation ou d'autres moyens, influence les capacités de l'entrepreneur à comprendre, extrapoler, interpréter et appliquer les nouvelles données de manière à ce que ceux qui ne détiennent pas ces informations antérieures ne puissent le faire (Shane, 2003).

1.2 Le réseau de l'entrepreneur : une structure multidimensionnelle au service de l'entreprise

La création d'une entreprise est la phase pendant laquelle l'entrepreneur a besoin de ressources, tangibles et intangibles, importantes en vue de mener à bien cette phase. Oviatt et McDougall (1994) voient que les EIPR utilisent des structures de gouvernance alternatives telles que la franchise, de licence, qui leur permettent accéder à ces ressources de subsistance. Dans ce sens, Huggins (2010, cité par Catanzaro et al. 2012 : 39) fait la distinction entre deux types de réseaux. Il s'agit des réseaux calculatoires, basés sur liens inter organisationnels permettent à l'entreprise nouvellement créer se procurer des ressources nécessaires pour son internationalisation. Et des réseaux sociaux qui se construisent sur les liens interpersonnels et se basent sur la sociabilité et la confiance entre les membres. Dans ce sens, Johannisson, (1987) (dans M. Cabrol, V. Favre-Bonté 2011) stipule qu'il est souvent admis que les informations nécessaires pour démarrer une entreprise sont souvent transmises à l'entreprise à travers un réseau d'amis et de connaissances plus ou moins proches. Qu'ils soient calculatoire, social ou de structure, les réseaux développés par l'entrepreneur permettent donc de combler ce besoin et de se procurer des ressources spécifiques nécessaires à la création, au démarrage et même au développement de l'entreprise.

En se référant à la théorie de l'internationalisation par les réseaux (Johanson et Mattsson, 1988), l'engagement à l'international de la PME passe par la prise de positions dans les réseaux auxquels elle appartient. Ces réseaux contribuent grandement au succès international de l'entreprise via l'identification de nouvelles opportunités à l'étranger, l'amélioration du niveau de connaissance sur les marchés étrangers et la fourniture de ressources susceptibles de pallier les besoins en financement. Dans la même veine, la littérature sur l'entrepreneuriat international montre que les entreprises à internationalisation précoce ont une autre source d'avantages concurrentiels à savoir le réseau, qui assure conjointement un apport en connaissances, en opportunités d'affaires et en savoir-faire (Catanzaro, Messeghem, Sammut 2012). Par ailleurs, Arenius (2002) constate que le capital social permet au EIPR d'atténuer la contrainte liée au manque ressources en permettant : 1) l'identification des fournisseurs des ressources alternatives, 2) l'accès à ces fournisseurs de ressources et 3) la réduction de la nécessité de suivre « l'opinion des autres puissants ». En outre, Servantie et al. (2016) identifient 33 articles relatifs à l'exportation et la performance à l'international des EIPR. Les auteurs citent dans leur texte plusieurs travaux sur le sujet, notamment celui de Lu et Beamish (2001) qui montre comment l'établissement d'alliances avec des entreprises ancrées localement participent à la performance des EIPR. A l'avenant, El Idrissi et Hauch (2012 : 4) stipulent que « sur la base de liens forts, l'entrepreneur peut obtenir des ressources indispensables à ses projets et mener ses actions dans un environnement "sécurisé" par des acteurs bienveillants. Grâce aux liens faibles, souvent plus variés, il lui est possible d'obtenir des informations diverses sur ses marchés, sa position concurrentielle ou d'éventuels partenaires ».

Ainsi, quel que soit le type du réseau (social ou calculatoire), les relations générées permettent de créer de la valeur pour l'entreprise en mettant à sa disposition des ressources, tangibles et intangibles, susceptibles de lui fournir des informations et de savoir-faire, des opportunités d'affaires, des compétences ou des capacités de gestion et des connaissances des marchés, contribuant ainsi à la création de son avantage compétitif durable (Kasmaoui et Louitri 2015), qui facilite le déclenchement son processus d'internationalisation précoce.

1.3 L'environnement de l'entreprise : une composante importante de la dialogique « entrepreneur/entrepreneuriat international »

Vu sa petitesse et son faible degré d'approvisionnement en ressources, l'entrepreneur qui souhaite s'internationaliser, est en quête permanente d'espaces ou lieux locaux, à dimension internationale, où se nouent des relations de coopération, de partage et d'apprentissage, qui permettent à la fois de maintenir une forte cohérence du local ainsi qu'une forte accessibilité au reste de monde. Ces milieux sont qualifiés "d'internationalisant" (Torrès, 2002). Donc, faire partie d'un milieu internationalisant permettra à l'entrepreneur d'accroître les chances et de faciliter l'accès de sa jeune entreprise aux marchés étrangers. Par quel moyen, donc, se fait le transfert des connaissances et le partage des informations dans ces milieux? Les auteurs tels que Storper (1992), Sopas (2001) Maccarini et al. (2003) distinguent deux types de structures susceptibles d'assurer cette mission. Il s'agit des districts ou les clusters locaux.

Selon A. Zucchella et al., (2007), les relations générées au sein de ces structures permettent à l'entrepreneur de développer son réseau local, d'être en veille permanente quant aux opportunités internationales qui peuvent se présenter, de profiter des avantages issus de ces structures et les externalités positives internationales qui en découlent (main d'œuvre qualifiée et spécialisée, accès collectif aux connaissances internationales, accès facile aux informations sur les stratégies d'internationalisation des principaux concurrents locaux...). Dans ce cas, le global acte en faveur du local et peut susciter le renforcement de celui-ci (Torrès 2002).

Par ailleurs, Bruyat (1993), (cité par S. Sammut, O. Torrès, 1997 : 4), considère que cette forme particulière d'organisation territoriale de l'industrie (district industriel) où la coopération, les maillages étroits, le fonctionnement en réseau sont la règle, conditionnent la naissance et la vie des entreprises dans une filière. Egalement, le démarrage dans un cadre international ne s'oppose pas forcément à cette conception territorialisée qui attache beaucoup d'importance au terreau et à la qualité des appuis et des réseaux locaux. En plus de ces structures internationales territorialisées, le milieu internationalisant est constitué d'un ensemble de réseaux sociaux et institutionnels, composés des relations entretenues, directement ou indirectement, avec les autorités locales, les universités et toute autre partie intéressée par l'activité de l'entreprise et qui peut lui procurer une valeur ajoutée. Par ailleurs, certains auteurs (Oviatt et McDougall 2005) ont intégré sous cette rubrique de facteurs, l'élément relatif au degré de la compétition sur le marché intérieur.

1.4 Le positionnement stratégique de niche : un levier de l'engagement international précoce de l'entreprise

Entre les facteurs endogènes et exogènes, les facteurs spécifiques à l'entreprise ou les Business-specific drivers (Zucchella et al. 2004, 2007 ; Osarenkhoe 2009) s'instaurent en tant que stimuli de l'engagement international de l'entreprise naissante.

L'adoption d'une stratégie de niche semble la plus adaptée à l'entreprise naissante qui, au moment de la création ou du démarrage, ne dispose pas de ressources ni de moyens lui permettant de se positionner sur un marché étranger, via des stratégies coûteuses généralement adaptées aux grandes firmes de ce marché. Ces dernières, souvent, délaissent des opportunités non saisies ou des

« interstices du marché » selon les termes de Penrose (1959), qui peuvent être exploitées par les petites entreprises existantes déjà sur le marché ou donneront naissance à la création de nouvelles entreprises. Donc, en présence d'un réseau personnel et d'affaires solide et d'une expérience professionnelle à l'international, l'entrepreneur peut tirer parti de ces opportunités délaissées sur un marché étranger. Egalement, ces interstices du marché, selon Penrose (1972), permettront de créer avec succès de nouvelles firmes au point d'obtenir rapidement une position dominante dans ce secteur particulier (cité par H. Hourmatallah 2009 : 41). Dans le même ordre d'idées, pour Malekzadeh et Nahavandi (1985) les entreprises de niche, bien que de petite taille, peuvent être des leaders dans leur segment de marché à l'échelle mondiale (cité par Osarenkhoe, 2009). Ainsi, sur un échantillon de 144 firmes italiennes, l'étude menée par Zucchella et al. (2007) a affirmé l'hypothèse selon laquelle, le positionnement stratégie de niche d'une entreprise naissante impacte son développement internationale précoce.

En faisant un rapprochement avec l'approche incrémentale de l'internationalisation, nous constatons qu'il existe un degré de similitude entre les stimuli susceptibles d'attirer l'attention, d'une nouvelle entreprise ou d'une entreprise déjà établie localement, sur l'existence d'une opportunité à l'international. Cette situation nous pousse à nous interroger sur les points de différence et de ressemblance entre ces deux approches explicatives de l'internationalisation.

1.5 Stimuli de l'internationalisation précoce et incrémentale : ressemblance et contraste

L'approche incrémentale ou comportementale s'accorde à l'idée selon laquelle l'exportation est le premier pas qu'entame la PME dans son chemin de croissance internationale et la volonté d'expliquer et de comprendre les stimuli de cette croissance a conduit à l'émergence d'une multitude de modèles issus de travaux théoriques et empiriques, tels que le modèle de Bilkey et Tesar, 1977, Wiedersheim-Paul, Oison et Welch (1978), Reid, (1980, 1981), Cavusgil et Nevin (1981), ou encore celui de Roux (1986).

En prônant la gradualité de l'engagement international de l'entreprise et le respect de sa distance psychique, ces modèles considèrent que la décision d'exportation dépend de facteurs contextuels qui font référence aux caractéristiques du décideur et de l'entreprise, et de facteurs intermédiaires qui renvoient généralement à l'environnement (national et étranger), ses contraintes et ses opportunités. Au-delà de la simple analyse de ces facteurs, certains auteurs, notamment Bilkey (1978) et Roux (1986), ont intégré ces déterminants dans un processus décisionnel dans lequel l'entreprise est engagée, qui se caractérise par l'accumulation d'informations, l'ajustement et l'évaluation qui détermine la décision finale de s'engager (ou non) à l'international.

Nous constatons donc, de ce qui précède, que les deux approches partagent certains facteurs que nous pouvons retracer par le biais du tableau comparatif ci-dessous.

Stimuli de la décision de l'internationalisation par étapes et de l'internationalisation précoce

Stimuli de l'engagement international précoce des PME	
<i>Approche incrémentale</i>	<i>Approche de l'internationalisation précoce</i>
1. Déterminants relatifs à l'Entreprise :	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Taille et structure organisationnelle. (E. Roux (1986)). ✓ Capacité excédentaire en production ou finance. (Wiedersheim-Paul et al. (1978)) ✓ Avantages compétitifs en termes de processus de production, de produit, d'innovation et de technologie. (S.T Cavusgil et J.R. Nevin (1981)). 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Positionnement de niche. (Zucchella et al. 2004, 2007; Osarenkhoe 2009), Malekzadeh et Nahavandi (1985).
2. Déterminants relatifs à l'environnement de l'entreprise :	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Réception de commandes étrangères non sollicitées (E. Roux (1986)). ✓ Tendance des concurrents à exporter. (E. Roux (1986)). ✓ Augmentation de la pression concurrentielle sur le marché intérieur. (E. Roux (1986).) ✓ Aides des pouvoirs publics à l'export. (E. Roux (1986)). 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Facteurs permissifs : (Développement technologique, de communication et de transport...). (Oviatt & McDougall (2005)). ✓ Milieu internationalisant favorable (existence d'organisations territoriales de coopération multilatérale) ou réseau institutionnel. (Oviatt & McDougall (2005), Torres (2002)). ✓ Facteurs de motivation : (Degré et intensité de la rivalité sur le marché intérieur. (Oviatt & McDougall (2005)).
3. Déterminants relatifs au Dirigeant/Entrepreneur :	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Traits sociodémographiques : (origine, degré d'exposition à la culture étrangère, formation...) (E. Roux (1986)). ✓ Traits psychologiques : (degré d'aversion au risque, motivation et attitude vis-à-vis de l'internationalisation...) (Wiedersheim-Paul, Oison et Welch (1978)). ✓ Traits informationnels : (niveau de connaissance du domaine, des procédures d'entrée sur le marché étranger...). (E. Roux (1986)). 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Facteurs de médiation : (niveau d'expérience, traits psychographiques...). (Oviatt & McDougall (2005)). ✓ Facteurs de modération : (niveau de connaissance des opportunités d'affaire internationales, savoir-faire...). (Oviatt & McDougall (2005)). ✓ Réseau personnel ou social de l'entrepreneur. (Johanson et Mattsson, (1988), Arenius (2002), Huggins (2010))

2. Méthodologie et présentation du cas

En s'inscrivant dans un travail doctoral en cours, cette communication cherche à comprendre le phénomène étudié qui est l'entrepreneuriat international, via l'identification de ses différentes variables explicatives, théoriques et empiriques. Le passage du récit théorique aux faits empiriques est assuré par une recherche qualitative basée sur une étude de cas exploratoire qui, excepté sa finalité exploratoire, permet de tester, de générer une théorie et de décrire un phénomène peu connu (Hlady-Rispal et Jouison-Laffitte, 2015). Dans ce sens, Yin (1984) ; Eisenhardt (1989) ; Smeltzer et Zener (1992) considèrent que l'étude de cas s'avère particulièrement utile, dans les situations où l'on veut répondre au comment et au pourquoi des phénomènes, dans les situations où les chercheurs ont peu de contrôle sur les événements étudiés et dans les situations où l'attention est dirigée vers

des phénomènes contemporains dans un contexte de vie réelle. Elle permet donc de donner une description approfondie et complète du phénomène social complexe (Hlady-Rispal, 2002), de le démystifier et de le comprendre en profondeur (Hlady-Rispal et Servantie, 2016). Dans un but d'exploration et de description du phénomène de l'internationalisation précoce des jeunes entreprises dans le contexte marocain, nous avons mobilisé le cas unique d'une entreprise marocaine internationale que nous allons intituler « SM » dans ce qui suit.

SM est une PME créée en 1998 par l'entrepreneur français « Mr D » et compte un effectif de 350 personnes. Elle opère dans le domaine de la sous-traitance du textile et habillement, se spécialise dans la filière de la maille et maintien des relations commerciales principalement avec le marché Européen. L'entreprise est également engagée dans une démarche de responsabilité sociétale et bénéficie, de ce fait, de trois labélisations : La norme sociale « Fibre citoyenne », la norme du commerce équitable « FLO-CERT » ainsi que le label de « Catégorisation en douane ».

Pour la collecte des données, nous avons utilisé la technique des entretiens semi-directifs et élaboré deux guides d'entretiens qui ont été adressés à trois responsables impliqués dans la prise de décision au sein de l'entreprise. Il s'agit du directeur général (qui occupe aussi la fonction commerciale), du directeur de la production et du responsable de la logistique et de l'exportation. Dans une moindre mesure, notre étude de cas était basée sur de l'observation non participante. Notre séjour au sein de l'organisation a constitué une source de données secondaires vu que nous avons eu l'occasion d'assister à deux réunions avec les responsables de la société et un client de l'entreprise. En outre, la documentation interne et externe, a constitué une source d'informations non négligeable, telle que les rapports d'activité liés à l'activité d'exportation, le registre des clients actuels et potentiels, le site internet de l'entreprise...

3. Analyse des résultats

L'analyse des données est de type thématique. Elle a été menée selon la méthode du dépouillement des entretiens telle que formulée par Savall et Zardet (2004) : des thèmes, des sous thèmes, des idées clés et des phrases témoins. Cette démarche a permis de procéder ensuite à l'établissement de matrice informateurs/variables (Miles et Huberman, 2003). En se basant sur le principe de la cohérence conceptuelle, cette matrice, dite aussi de groupements conceptuels, permet d'avoir une liste unique de toutes les réponses et les répondants-clés et d'en effectuer des comparaisons. Selon cette méthode, l'analyse des données d'effectue à deux niveaux. Une première lecture des lignes qui permet, selon les auteurs, à dégager le profil succinct de chaque répondant et d vérifier la relation entre les réponses via l'adoption d'une approche de relation entre variables. Ensuite, une deuxième lecture de colonnes qui permet le degré de domination de chaque variable via l'approche de constats/comparaisons. S'agissant de notre cas, les entretiens retranscrits nous ont permis de construire une matrice à groupements conceptuels composée de trois lignes correspondants à trois informateurs et trois grandes colonnes composées de trois blocs de variables issues de la littérature. Les résultats ainsi que les relations et les contrastes seront développés amplement dans la partie qui suit.

3.1 L'entrepreneur

Est-ce effectivement l'expérience de l'entrepreneur et ses caractéristiques psychologiques et sociodémographiques influencent-elles positivement l'orientation internationale de l'entreprise naissante ? L'extrait 1 permet d'apporter un éclaircissement quant à ce postulat. Ainsi pour le rôle des expériences antérieures, nous avons eu les réponses suivantes :

Extrait 1 - Le rôle des expériences antérieures de l'entrepreneur.

Selon vous, quel est le rôle joué par les expériences professionnelles antérieures de l'entrepreneur dans l'internationalisation précoce de votre entreprise ?

« (...) j'ai travaillé pour une entreprise en tant que salarié. Donc la création de mon entreprise était une continuité (...). Après je suis venu ici détacher de cette entreprise (LAC) qui est devenu mon client après. (...) La vraie opportunité vient après le premier client... J'ai appelé (LAC), avec qui j'ai des relations spécifique (...)». **(Entretien 1 avec le DG).**

« (...) l'expérience reste l'élément clé dans la fondation de (SM) ça c'est sûr ! Elle permet également une résolution rapide des problèmes qui peuvent intervenir entre donneur et preneur d'ordres et de mettre en place des procédures de travail claires susceptibles de faire avancer l'entreprise ». **(Entretien 2 avec le responsable de production).**

Sans qu'elle soit clairement exposée dans son discours, l'idée de l'importance de l'expérience s'insinue dans cet extrait du fait que l'intention du dirigeant de créer une entreprise dans le domaine du textile, le domaine d'expérience, existait préalablement depuis la période de son travail en tant que salarié. Il avait donc pleinement conscience de la collecte d'informations et de la saisie de l'opportunité au moment opportun. En plus, sa réponse insinue également le rôle primordial joué par les relations avec l'ancien employeur. En effet, nous pouvons considérer que l'expérience professionnelle internationale du l'entrepreneur (Mr. D) lui a servi à avoir des connaissances pour la maturation de l'idée de création de son entreprise à l'international en indépendance totale de toute relation avec l'ancien employeur (en termes d'organisation). Cela appuie donc l'hypothèse selon laquelle les expériences antérieures à l'international ont un impact sur les connaissances relatives au domaine d'activité de l'entreprise et, par conséquent, sur son internationalisation précoce. Théoriquement, les expériences antérieures de l'entrepreneur influencent l'attitude vis-à-vis de l'international de celui-ci (variable psychologique). Dans ce sens, les personnes interviewées s'expriment :

Extrait 2 – Attitude de l'entrepreneur vis-à-vis de l'internationalisation.

« Bien évidemment j'avais une attitude positive vis-à-vis de l'internationalisation mais à la limite si j'avais le même potentiel de vendre au Maroc... je travaillerais pour le Maroc. (...). Donc ça sera plus facile mais ça n'a pas été possible ». **(Entretien 1 avec le DG).**

« Oui bien sûr ! Il avait une attitude positive vis-à-vis de l'internationalisation et le meilleur témoin c'est qu'il s'est engagé ! ». **(Entretien 2 avec le responsable de production).**

Cette réponse laisse entendre la contribution de l'attitude positive dans la décision d'entreprendre internationalement. Or, selon les propos du DG, il nous s'avère que cette variable ne peut pas à elle seule justifier la prise de la décision ou constituer un élément déclencheur de celle-ci. Elle est, par contre, accompagnée d'un facteur déclencheur externe relatif à la structure du marché local marocain. Notons, donc, une corrélation positive entre les expériences internationales antérieures et l'attitude vis-à-vis de l'entrepreneuriat international.

S'agissant des variables sociodémographiques, notamment le niveau de formation, l'extrait 3 apporte une illustration :

Extrait 3 - le rôle du niveau et du type de la formation de l'entrepreneur.

Est-ce que le niveau et le type de la formation ont stimulé la décision de l'internationalisation de votre entreprise ?

*« Oui je vois que c'est très, très important (...) pour pouvoir communiquer, être en mesure de ce qui se passe dans le domaine de la sous-traitance et du textile et acquérir des connaissances sur le domaine d'activité, sur les procédures de travail à l'étranger (...). De par ma formation d'ingénieur en textile, je sais comment gérer les situations comment maintenir des relations avec des clients, des donneurs d'ordres européens et ça affecte efficacement le développement de mon entreprise ». **(Entretien 1 avec le DG).***

*« Mais bien sûr ! Être un ingénieur en textile et occuper un poste de responsabilité au sein de plusieurs entreprises constitue un potentiel et un savoir-faire important (...). Avoir de l'expérience permet de connaître le domaine d'activité, tisser des relations avec plus de clients et des donneurs d'ordres étranger, ce qui facilite pour l'entreprise la tâche de se développer davantage à l'international ». **(Entretien 2 avec le responsable de la logistique).***

Les variables sociodémographiques relatives au dirigeant de l'entreprise ont un poids assez important quant à l'explication de la décision d'exportation de SM. L'extrait 3 montre que le niveau ainsi que le type de la formation de l'entrepreneur ont un pouvoir prédictif de l'internationalisation précoce de l'entreprise. Cela revient à revendiquer l'hypothèse selon laquelle le niveau scolaire de l'entrepreneur ainsi que le type de sa formation influencent positivement la prise de la décision de s'engager à l'international dès la création et d'intensifier graduellement cet engagement. Dans la même veine et hormis l'impact qu'exercent l'attitude et l'esprit international de l'entrepreneur, l'ampleur d'influence des autres variables psychologiques, telles que le degré d'exposition aux médias et à la culture étrangère reste minable quant à l'engagement international précoce de l'entreprise. Comme le stipule le DG de SM : *« (...) il y'a des revues et des journaux consacrés au secteur du textile, mais ne constituent pas une base pour une recherche commerciale. C'est plus pour se mettre au courant (...), de ce qui se passe dans le monde du textile gros modo. Ça n'apporte rien et ça n'a même pas influencé, d'ailleurs, mon intention d'exporter vers l'étranger ». **(Entretien 1 avec le DG).*** Il ajoute, au sujet de l'exposition à des cultures étrangères : *« Je pense qu'il suffit que la personne soit compétente, qu'elle soit Polonaise ou Russe, Française ou Marocaine. Par contre ce qui influence c'est l'esprit commercial et l'esprit relationnel du dirigeant (...) ». **(Entretien 1 avec le DG).***

Par ailleurs, le pouvoir prédictif de certaines variables relatives à l'entrepreneur, reste quand même impalpable et difficilement détectable quant à leur influence de la décision de l'internationalisation prématurée de l'entreprise. En effet, en se référant à notre cas d'entreprise, certaines variables se sont contentées de montrer un degré d'influence latent ou indirect.

3.2 Le réseau de l'entrepreneur

Empiriquement, appartenir à un réseau et détenir un carnet d'adresses bien fourni constituent-ils des stimuli de l'internationalisation précoce de l'entreprise SM ? L'extrait ci-dessous apporte des éléments de réponse.

Extrait 4. Le rôle du réseautage de l'entrepreneur.

Le réseau personnel du dirigeant a-t-il contribué au premier engagement international de votre entreprise ?

*« Le relationnel et la connaissance de l'un et l'autre sont important. Je crois que le fait de travailler dans une grande boîte française spécialisée dans le secteur du textile, m'a permis de créer et de développer des relations et des connaissances avec d'autres entreprises (...) qui ont contribué positivement au lancement de SM, surtout en ce qui concerne les marchés à conquérir et les premiers clients (...) ». Il continue : « (...) le réseau de notre premier client nous a aidé. Je cite le cas de notre nouveau client (P.B). (...) quand (P.B) a demandé à (LAC), vous connaissez quelqu'un à Marrakech qui pourrait travailler pour nous. Le patron de (LAC) a dit on a un fournisseur (...) allez le voir (au sujet de SM)! ». **(Entretien 1 avec le DG).***

*« Le réseau personnel de Mr D. et ses connaissances sont très importants pour SM. Il se concrétise dans la réception de nouvelles opportunités de travail et l'accueil de nouveaux clients tel que P.B ». **(Entretien 2 avec le responsable de la logistique).***

L'extrait 4 illustre bien l'importance du réseau de l'entrepreneur (Mr D.) dans l'orientation de son entreprise vers l'international dès la formation. L'activité de réseautage de l'entreprise (réseaux de clients, d'informations, commerciaux...) a facilité le premier accès aux marchés étrangers, notamment le marché français, et a contribué grandement à l'expansion internationale de SM vers d'autres marchés et d'autres clients. Cependant, à notre sens, la compréhension du fonctionnement réel des réseaux à l'international sollicite une proximité des faits dans leur déroulement ainsi qu'une étude longitudinale qui permettra de retracer le véritable développement des relations au sein des différents réseaux de l'entrepreneur de manière suffisamment claire. Par ailleurs, le réseau institutionnel ou calculatoire fait partie d'un autre type de facteurs d'influence, que nous essayerons de développer ultérieurement.

3.3 L'environnement de l'entreprise

L'extrait 5 ci-après nous permet d'illustrer l'impact exercé par l'environnement et le milieu sur l'internationalisation précoce de l'entreprise SM.

Extrait 5 –le rôle du milieu internationalisant dans entrepreneuriat international.

Pour aider à la formation de votre entreprise à l'international, est ce que vous avez eu des propositions d'aides (publiques ou non, financières ou non) ? Si oui, est ce que ces incitations ont stimulé votre décision de s'orienter vers l'exportation dès la création ? Et qu'elle a été la nature de ces aides octroyées ?

*« Pas du tout, ces aides octroyées n'ont pas stimulé l'orientation internationale de l'entreprise, ça été mené par mes propres moyens ». **(Entretien 1 avec le DG).***

*« Il y'a des préfinancements qui sont accordés par l'Etat et l'organisme avec lequel on a beaucoup travaillé, pour améliorer nos outils techniques et la formation, c'est l'ANPME (**Agence Nationale de la Promotion de la PME** (actuellement Maroc PME). (...) Ça nous a permis de développer notre outil de production (...). **(Entretien 2 avec le responsable de production).***

*« Au niveau national, l'entreprise a bénéficié d'un suivi dans le cadre du programme MOUSSANADA qui a été initié dans le cadre du Pacte National pour l'Emergence Industriel. ». **(Entretien 2 avec le responsable de la logistique).***

L'extrait 5 montre que le tissu incitatif marocain orienté vers l'entrepreneuriat international reste encore vulnérable et rudimentaire. Ces aides, si elles sont octroyées, concernent l'expansion et le développement international de l'entreprise, comme le montre les verbatim des deux responsables de production et de la logistique. Quant au financement de la phase de création, le DG s'est contenté de ses propres moyens, financiers et non financiers. En somme, les mesures incitatives gouvernementales n'ont pas constitué un stimulus de la décision d'internationalisation précoce de l'entreprise SM. Quant aux organisations territoriales de l'industrie, quatre clusters du secteur textile et cuir, sont éparpillés sur le territoire marocain (Marrakech, Casablanca, Rabat, Fès). Malheureusement, ces structures n'ont pas influencé le processus décisionnel d'entreprendre à l'international de SM.

3.4 Le positionnement stratégique de l'entreprise

Empiriquement, l'extrait 6 illustre les propos relatifs à ce troisième stimulus de l'internationalisation précoce.

Extrait 6 –Rôle de l'orientation stratégique sur l'internationalisation précoce.

Quelle est la stratégie adoptée au moment de la création de SM ? Ce choix a-t-il affecté la décision de s'internationaliser dès la création ?

« Nous à SM, on n'a pas un produit unique. (...) on est spécialisé dans la maille. Cette spécialisation nous a beaucoup aidé dans la prise de la décision de s'internationaliser pour la première fois ça c'est sûr ! (...) notre stratégie de spécialisation a facilité l'intégration de SM dans la sphère internationale du textile, parce que plus on est spécialisé, plus on est efficace. En plus, nos compétences en termes de produits ont

stimulé aussi notre prise de décision pour s'engager sur le marché étranger. En fait, dans le domaine de la maille, on répond aux demandes des clients et on s'y adapte pour proposer des produits répondants à leurs exigences(...). (Entretien 1 avec le DG).

Il s'avère donc que la stratégie de spécialisation dans la filière de la maille a permis à Mr. D de saisir facilement les opportunités internationales et d'en tirer profit. Cela a constitué un stimulus décisionnel et, après, une compétence distinctive de l'entreprise. Cette concentration sur son métier de base permet à l'entreprise d'avoir un output de qualité distinctif par rapport aux offres des concurrents, une maîtrise de coûts ainsi que des délais. En outre, la différenciation des produits offerts a contribué à l'élargissement du portefeuille des clients étrangers de l'entreprise. La spécialisation et la différenciation et les avantages qui en découlent constituent pour SM une source d'avantages compétitifs lui ont permis, d'initier sa présence à l'international et d'accroître le nombre des débouchés étrangers après.

4. Discussion

Comme nous venons de le présenter, une panoplie de facteurs est à l'origine de la prise de la décision d'internationalisation précoce de l'entreprise SM.

Soutenu par ses expériences professionnelles antérieures à l'international et sa capacité de réseautage développée au-delà du territoire marocain, le directeur général de l'entreprise SM a réussi à entreprendre à l'international. Ses expériences ont contribué à nourrir son cercle de connaissances (d'informations et de savoir-faire (Kogut et Zander, 1992), d'opportunités d'affaires (Walter et al., 2006), de compétences ou de capacités de gestion et de connaissance des marchés (Kale, Singh et Perlmutter, 2000) qui a favorisé l'engagement précoce de SM à l'international et qui justifie son ouverture sur de nouveaux débouchés étrangers distants.

Par ailleurs, la relecture de la littérature à laquelle nous nous sommes référés nous permet de confirmer ce résultat empirique obtenu. Dans ce sens, McDougall et Oviatt (1995) considèrent que l'expérience antérieure, personnelle ou professionnelle, à l'international nourrit le cercle des connaissances de l'entrepreneur, lui permet de constituer un réseau relationnel international diversifié, d'enrichir son champ d'apprentissage afin de concrétiser sa vision globale et de jeter les fondements de sa nouvelle entreprise.

D'un autre côté, l'idée selon laquelle l'hégémonie de l'esprit entrepreneurial et l'attitude positive vis-à-vis de l'international, influencent fortement l'identification des opportunités à l'international et facilitent son exploitation, a été confirmée dans notre étude de cas. Egalement, le type de la formation du dirigeant semble jouer pleinement son rôle, en tant que stimulus de l'accession de SM au marché étranger dès sa création.

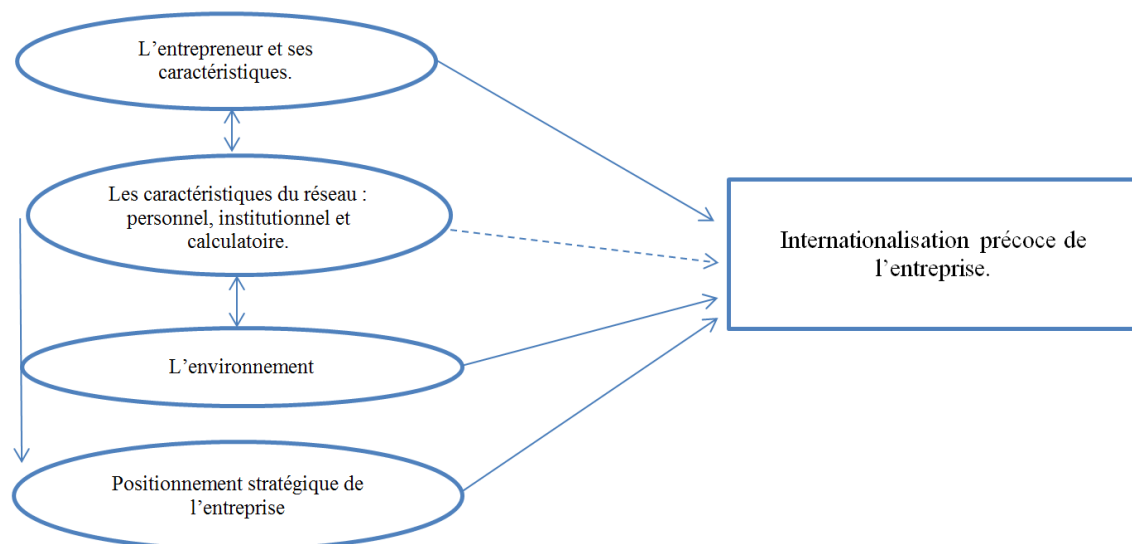
Vu le manque de ressources dont souffrent les entreprises à internationalisation précoce (Sais et Arenius, 2008), l'appartenance à un réseau permet d'alléger cette contrainte d'accès aux ressources Arenius (2002). Nous avons pu constater, à partir des propos des interviewés que le réseau de l'entreprise SM, qu'il soit personnel, institutionnel ou social (Johanisson 2000, cité par Barbat 2007), a facilité son internationalisation précoce et son extension internationale.

Quant au système coopératif de l'environnement, il apparaît comme stérile et passif et il apparaît qu'il n'a pas stimulé l'accessibilité de l'entreprise à l'international. Ce système a commencé son mouvement après le premier engagement international de l'entreprise et cela via les mesures incitatives et les aides octroyées en vue d'accroître le degré de cet engagement et stimuler, dans un premier temps, le secteur du textile marocain, qui est domaine de première importance pour l'industrie nationale (40% des emplois industriels) avec sa contribution importante au PIB et aux exportations industrielles (respectivement 13% et 27%). S'agissant de l'orientation stratégique de l'entreprise, les propos avancés par les responsables de l'entreprise SM corroborent parfaitement la prémisse théorique qui met en relation positive le choix de la stratégie de niche et de spécialisation et l'internationalisation précoce des jeunes entreprises.

L'interaction entre la littérature mobilisée et les résultats obtenus, permet de soulever une corroboration de la plupart des hypothèses posées. Ainsi, notre étude de cas vient insister sur le constat théorique qui stipule que la décision d'internationalisation précoce est conditionnée par une quadrilogie de facteurs qui influence, avec une intensité différente, le processus décisionnel. Il s'agit de l'entrepreneur, l'entreprise, l'environnement et le réseau. En plus, l'analyse des données nous a permis de découvrir des relations de complémentarité entre ces différents facteurs qui méritent, dans de futures travaux, d'être étudiées.

Ci-dessous un schéma récapitulatif des différents facteurs ayant contribué à l'internationalisation précoce de l'entreprise marocaine SM. Il met en exergue l'effet direct de certaines variables (entrepreneur, réseau personnel, milieu internationalisation, entreprise) et l'effet de stimulation latents qui interviennent dans les phases de développement qui suivent le premier engagement international (réseau institutionnel).

Stimuli de la décision d'internationalisation précoce selon le cas marocain



Conclusion

En résumé, il apparaît d'après notre étude de cas que la quadrilogie de facteurs d'émergence de la décision d'internationalisation précoce (Entrepreneur, Réseau, Entreprise, Environnement) impacte positivement l'identification des opportunités entrepreneuriales au-delà du territoire national, l'accumulation des connaissances nécessaires et donc l'action d'entreprendre à l'international. En revanche, les résultats obtenus restent relatifs et nous ne pouvons pas les généraliser vu que nous n'avons mobilisé qu'un cas unique. En effet, certaines questions restent en suspens et mener d'autres recherches plus approfondies nous semble important pour comprendre davantage le phénomène de l'entrepreneuriat international. Il s'agit par exemple de s'intéresser à une étude de cas multiples et multisectoriels, de s'ouvrir sur d'autres problématiques connexes telles que l'accompagnement entrepreneurial à l'international et son impact sur les modalités d'internationalisation précoce des PME, l'analyse en profondeur de la dimension réticulaire, de la construction de réseau et son rôle dans l'entrepreneuriat international ainsi que l'intégration de la dimension de prise de risque et le degré d'aversion au risque qui nous s'avèrent importants quant à la prise de la décision de l'internationalisation dès le jeune âge.

Sur le plan managérial, l'intérêt potentiel de notre travail se situe au niveau du rôle facilitateur des réseaux de l'engagement international précoce des jeunes entreprises. De par son importance de création et de partage de connaissances et de ressources, ce stimulus doit être en tête des préoccupations de nos dirigeants d'entreprises marocaines, via la création et le développement de réseaux personnels (relations avec des dirigeants d'entreprises marocaines internationalisées, relations d'amitié avec des personnes installées sur les marchés visés...) et doit faire l'objet d'un programme d'accompagnement spécifique qui leur permet la construction de relations d'affaires, trouver des clients et des fournisseurs potentiels ou encore de nouveaux investisseurs.

Références

- Actes du colloque (2007) « Entrepreneuriat : Nouveaux défis, nouveaux comportements ». Cahier de la Recherche de l'ISC Paris CRISC N° 17.
- Agnihotri A. et Bhattacharya S. (2015) « Determinants of export intensity in emerging markets: An upperechelon perspective ». *Journal of World Business* 50, pp 687-695.
- Allali B. (2003) « Vision des dirigeants et internationalisation des PME marocaines et canadiennes du secteur agro-alimentaire ». Thèse de doctorat, HEC Montréal.
- Autio E., Sapienza H. J. et Almeida J. G. (2000) « Effects of Age at Entry, Knowledge Intensity, and Imitability on International Growth » *The Academy of Management Journal*, 43, 5, pp. 909-924.
- Basly S (2007) « Processus d'internationalisation de la firme : une relecture à la lumière des approches fondées sur la connaissance ». 16^{ème} Conférence Internationale de Management Stratégique, Montréal.
- Bilkey W. J. et Tesar G. (1977) « The Export Behavior of Smaller-Sized Wisconsin Manufacturing Firms ». *Journal of International Business Studies*, vol. 8, issue 1, pages 93-98.
- Catanzaro, A, Messeghem, K et Sammut, S (2012), (b) « Accompagner l'entreprise à internationalisation précoce et rapide : la place centrale de la dimension réticulaire ». *Revue de l'Entrepreneuriat*. 11, 3, pp 33-53.
- Cavusgil S. T. et Nevin J. R. (1981) « Internal Determinants of Export Marketing Behavior: An Empirical Investigation ». *Journal of Marketing Research*, 18, 1, pp. 114-119.
- Chang-xing C. et Hai-yan M. (2009) « Business, Network, and Entrepreneur: the Drivers of Rapid Internationalization of the Born Global Firms ». In *Management and Service Science, 2009. MASS'09. International Conference on* (pp. 1-4). IEEE.

- Chelly A. (2007) « Le rôle des connaissances et expériences des entrepreneurs dans l'identification d'opportunités entrepreneuriales ». 5^{ème} congrès International de l'Académie de l'entrepreneuriat.
- Cabrol M. et Favre-Bonté V. (2011) « L'entrepreneur comme clef de voûte dans l'internationalisation rapide de son entreprise ». *Revue Internationale PME*, 23 (2), pp.111- 137.
- Elidrissi D. et Hauch V. (2012) : « Entrepreneuriat international et réseaux sociaux pour les PME innovantes : quelles perceptions pour quelles stratégies ? ». *Revue de l'Entrepreneuriat*, 11 (3), pp.15-32
- Etemad1 H (2015) « The promise of a potential theoretical framework in international entrepreneurship: An entrepreneurial orientation-performance relation in internationalized context ». *Journal of International Entrepreneurship*, 13(2), 89-95.
- Gabrielsson M., Kirpalani V.H.M., Dimitratos P., Solberg C. A. et Zucchella A. (2008) : « Born globals: Propositions to help advance the theory ». *International Business Review*, 17, pp 385-401.
- Hashai N. et Almor T. (2004) « Gradually internationalizing 'born global' firms: an oxymoron? ». *International Business Review* 13, 465-483.
- Hlady Rispal M. et Servantie V. (2016). "Business models impacting social change in violent and poverty-stricken neighbourhoods: A case study in Colombia". *International Small Business Journal*, p.1-22. DOI: 10.1177/0266242615622674
- Hlady Rispal M. et Jouison-Laffitte E. (2015). La contribution des méthodes qualitatives au développement du champ de l'entrepreneuriat, *Revue de l'Entrepreneuriat*, 14, 1, pp. 15-40.
- Hourmat A. H. (2009) : « Contribution à l'étude des facteurs de contingence de l'internationalisation des PME familiales du secteur de la pêche au Maroc ». Thèse de doctorat, UCAM.
- Miles M.B., A. Huberman M (2003) : « Analyse des données qualitatives ». Boeck Supérieur.
- Johanson J. (1977): « The Internalization Process of the Firm: A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments ». *Journal of International Business Studies*, 23, 32.
- Ingley C. (1999) : « Le concept de cluster : les réseaux coopératifs et la répliquabilité ».
- Kasmaoui F. Z. Louitri A. (2015) : « L'accompagnement à l'international par le développement des réseaux des PME naissantes ». 7^{ème} édition des JSE ENCGM, UCAM.
- Knight G. A. et Cavusgil S. T. (2004): « Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm ». *Journal of International Business Studies*, 35, 124-141.
- Knight G. A., Madsen T.K. et Servais (2004): «An inquiry into born-global firm. *International Marketing Review*, 21(6), 645-665.
- Lu J. W. et Beamish P. W. (2011): «The Internationalization and Performance of SMEs ». *Strategic Management Journal*, Vol. 22, No. 6/7, Special Issue: Strategic Entrepreneurship: Entrepreneurial Strategies for Wealth Creation, pp. 565-586.
- Madsen T. K. (1997): « The Internationalization of Born Globals: An Evolutionary Process? ». *International Business Review*, 6, 6, pp. 561-583.
- McGaughey S., L. (2007): « Hiddenties in international new venturing: The case of portfolio entrepreneurship » *Journal of World Business* 42, 307-321.
- Osarenkhoe A. (2009): « An integrated framework for understanding the driving forces behind non-sequential process of internationalisation among firms ». *Business Process Management Journal. Business Process Management Journal*, 15(2), 286-316.
- Pisano, V., Ireland, R. D., Hitt, M. A., et Webb, J. W. (2007). International entrepreneurship in emerging economies: the role of social capital, knowledge development and entrepreneurial actions. *International Journal of Technology Management*, 38(1-2), 11-28.
- Reuber, A. R., et Fischer, E. (1999). Understanding the consequences of founders' experience. *Journal of Small Business Management*, 37(2), 30.
- Roux É, (1986), « Les modèles intégrés de la décision d'exporter en PME/PMI ». *Recherche et Applications en Marketing*, 1, 3, *Marketing International*, pp. 27-42.
- Rialp-Criado A, Rialp-Criado J. et Knight G. (2002): « The Phenomenon of International New Ventures, Global Start-Ups, and Born-Globals: What Do We Know after a Decade (1993-2003) of Exhaustive Scientific Inquiry? ». Barcelone.
- Ricard A. et Saiyed A. A. (2015) : « Attitude vis-à-vis de l'international et précocité de l'internationalisation : Comparaison des décideurs de PME indiens et français ». *Management*, vol. 18(1), pp.54-77, AIMS.

- Sammut. S et Torrès. O, (1997): « Le démarrage international: contraintes et opportunité », *6^{ème} Conférence Internationale de Management Stratégique, HEC Montréal, Canada, 25-27 juin.*
- Sasi, V., Arenius P. (2008): « International new ventures and social networks: Advantage or liability? ». *European Management Journal (2008) 26, 400– 411.*
- Savall H, Zardet V. (2004). « Recherche en sciences de gestion: approche qualimétrique. Observer l'objet complexe » *Economica.*
- Servantie V., Cabrol M. et Guieu G. (2014): « La recherche en Internationalisation Entrepreneuriale : Une analyse bibliométrique de 1989 à 2012 ». *AIREPME, 12^{ème} Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME Aol 14, N 2 gadir.*
- Servantie V. Cabrol M., Guieu G. et Boissin J-P. (2016) « Is international entrepreneurship a field ? A bibliometric analysis of the literature (1989-2015) ». *Journal of International Entrepreneurship, Vol 14, N 2, pp 168-212.*
- Torrès. O (2002), "Face à la mondialisation, les PME doivent mettre de la proximité et du territoire dans leurs stratégies de glocalisation", *communication présentée à la Conférence Internationale de Management Stratégique (AIMS), ESCP, Paris, 5-7 juin.*
- Veilleux S. et Ferro L.M. (2010) : « Entrepreneuriat International- Réflexion sur la structuration d'un champ d'étude en émergence ». *Cahier de recherche 2010-3. HEC Montréal.*
- Verstraete, T., et Fillion, L. J. (2001). « L'entrepreneuriat: une perspective internationale ». *Editorial de la revue Management International, 6(1).*
- Wiedercheim-Paul F., Olson H. C. et Welch L. S. (1978), « Pre-Export Activity: The First Step in Internationalization ». *Journal of International Business Studies, 9, 1, pp.47-58.*
- Wright R. W (1999): « International Entrepreneurship: Globalization of Emerging Businesses ». *Research in Global Strategic Management, V 7.*
- Zahra S. A., Korri J. S. et Yu J. (2005): « Cognition and international entrepreneurship: Implications for research on international opportunity recognition and exploitation ». *International Business Review 14, 2, pp. 129–146.*
- Zucchella A., Palamara G. et Denicolai S. (2007): « The drivers of the early internationalization of the firm ». *Journal of World Business 42, pp 268–280.*