



LOUVAIN
School of Management

UNIVERSITE CATHOLIQUE DE LOUVAIN
LOUVAIN SCHOOL OF MANAGEMENT

Internationalisation des PME: "Traditionnelles" versus "Born-Global"; Approche
Théorique et Pratique.

Promoteur :
Pouchain Frédéric

Mémoire-recherche présenté par
de Lichtervelde Diego

en vue de l'obtention du titre de
Master 120 crédits en sciences de gestion

ANNEE ACADEMIQUE 2015-2016

Je voudrais par ces quelques lignes remercier toutes les personnes qui ont participé d'une manière ou d'une autre pour m'aider dans la rédaction de ce mémoire. Mon promoteur Frédéric Pouchain m'ayant guidé tout au long de la réalisation de celui-ci, malgré les nombreux pays depuis lesquels je le contactais, mon père pour ses relectures et ses conseils et Carlos Torres qui m'a permis de trouver mon stage dans une PME en Amérique Latine. Toute ma gratitude aussi aux différentes personnes qui ont bien voulu m'accorder de leur temps pour répondre à mon questionnaire, et ceux qui m'auront aidé à les contacter. Enfin, un remerciement particulier pour ma mère et ses innombrables relectures et corrections, sans lesquelles je n'aurais pas pu développer si loin mon mémoire.

Table des matières

Introduction	1
Partie I: Approche Théorique	3
1. L'internationalisation en général	3
1.1. Facteurs d'internationalisation	3
1.2. Processus d'internationalisation.....	4
1.2.1. Les modes d'entrées.....	5
1.2.2. Les types d'entreprises internationalisées	6
1.3. Les raisons de s'internationaliser	8
1.3.1. La création de valeur	8
1.3.2. Les raisons évoquées par les managers	9
2. L'internationalisation dans les pays en développement	15
2.1. Les facteurs d'internationalisation plus particuliers aux pays émergents	16
2.2. Spécificités propres de l'internationalisation dans les pays en développement	17
3. L'internationalisation pour les PME.....	21
3.1. Les PME "Traditionnelles"	22
3.1.1. La connaissance	26
3.1.2. L'insertion en réseau	27
3.1.3. L'orientation entrepreneuriale internationale	30
3.2. L'internationalisation des PME dans les pays en voie de développement.....	31
3.3. Les PME "Born-Global"	33
3.3.1. Facteurs encourageant l'apparition des "Born-Global"	34
3.3.2. Caractéristiques clés des "Born-Global"	34
3.4. Les PME "Born-again Global"	38
4. Conclusion de la revue de littérature sur le sujet.....	39
Partie II: Approche Pratique.....	41
5. Modèle de comparaison	41
5.1. Méthodologie	43
5.2. Résultats et observations	46
5.2.1. Vérification des hypothèses	46
5.2.1.1. R&D, rentabilité et "Cash Cow"	46
5.2.1.2. Le Marché	53
5.2.1.3. Mode d'entrée	56
5.2.1.4. Actionnariat	58
5.2.2. Au-delà des hypothèses	58

5.2.2.1.	<i>En Général</i>	58
5.2.2.2.	<i>Restructuration de l'échantillon</i>	66
5.2.2.3.	<i>Particularités des Pays en développement</i>	68
Partie III: Limites et Conclusion		73
6.	Limites du mémoire et pistes à développer	73
7.	Conclusion générale	79
BIBLIOGRAPHIE		81
ANNEXES		85
Annexe 1: Le Questionnaire		85
Annexe 2: Suivi des réponses		95
Annexe 3: Base de données des réponses reçues.....		96

Introduction

Dans un premier temps, cette thèse a pour but de déceler quelles seraient les particularités des PME dans le processus d'internationalisation en comparaison avec les grandes entreprises. Pour parvenir à cela, nous faisons en trois volets un compte-rendu de la littérature qui traite de ces sujets.

Le premier revoit les théories d'internationalisation pour les grandes entreprises. Il tente de dégager les motivations qui ont poussé celles-ci à de plus en plus d'engagement sur la scène mondiale, tout en présentant les stratégies d'internationalisation possible et en mettant en exergue les facteurs de succès qui ont été déterminés jusqu'à présent.

Dans le deuxième volet, nous avons décidé d'ajouter un point concernant l'internationalisation dans les pays en développement. En effet, craignant que notre échantillon d'analyse présente un biais du fait de n'avoir que des PME Belges (effet réseau pour l'obtention de réponses) nous avons profité de notre stage en Amérique Latine pour intégrer à notre échantillon quelques PME de ce continent. Une mise en contexte de celles-ci était donc nécessaire.

Le dernier volet définit la PME et essaye, au regard du premier volet, de démontrer quelles sont les différences fondamentales entre l'internationalisation d'une PME et celle d'une grande entreprise. Il tente ensuite de déceler si les particularités liées au fait d'être issue d'un pays en développement a un impact quelconque sur l'internationalisation des PME. L'analyse de ce dernier volet va nous permettre de comprendre qu'il faut distinguer trois sortes de PME internationalisées: les PME traditionnelle, les "Born-Global" et les "Born-again Global".

Dans le cas de la PME Traditionnelle ce qui différencie son internationalisation de celle des grandes entreprises résulte surtout du fait qu'elle devra subir une mutation vers une organisation et une structure proche de ces dernières. Cette nécessité et le manque de ressources auxquelles elles sont confrontées obligent les PME en général à développer des outils qui compensent ce manque, tel que l'insertion en réseau, l'utilisation des connaissances, etc.

La PME "Born-Global" s'inscrit dans un contexte différent et déploie une dynamique complètement autre. En effet, sa situation initiale fait qu'il est aussi risqué pour elle de se

développer à domicile qu'à l'international; c'est pourquoi, ses motivations et processus d'internationalisation se démarquent de ceux de la PME Traditionnelle et de la grande entreprise. La "Born-Global" va s'internationaliser dans un intervalle de trois ans après sa création sans subir les mutations de la PME Traditionnelle.

La PME "Born-again Global", quant à elle, peut être perçue comme un cas à mi-chemin des deux précédentes. Elle commence son existence de la même manière qu'une PME Traditionnelle pour, suite à un évènement perturbateur, entamer un processus d'internationalisation similaire à la "Born-Global".

À ce stade, il est important de bien comprendre les mécanismes d'internationalisation des PME "Born-Global" en comparaison de la PME Traditionnelle : quels éléments constituent leur particularité et comment leur internationalisation est-elle possible, alors qu'elles sont en opposition avec les théories d'origines concernant l'internationalisation des PME. Pour analyser cela nous avons confronté des hypothèses, les unes émanant de la revue de littérature et les autres de nos propres déductions.

Une fois ces hypothèses formulées nous avons abordé la partie pratique de notre mémoire. Afin de les prouver (ou non), il était nécessaire de faire une enquête de terrain et de collecter des données.

La méthodologie que nous avons appliquée à cette enquête se décline en deux temps. Pour commencer, nous avons choisi d'effectuer la collecte d'information à travers deux canaux. Des questionnaires ont été envoyés aux responsables de divers types de PME ("Traditionnelles" et "Born-Global") pour constituer l'analyse quantitative. Les données collectées ont été analysées afin de confirmer ou infirmer les hypothèses émises. Ensuite, selon la nécessité de pousser plus loin l'analyse, nous avons procédé à des interviews par téléphone de certains responsables, l'analyse qualitative nous permettant de rassembler des observations approfondies. Ces analyses se sont effectuées suivant deux angles. D'un côté, nous avons étudié les PME "Born-Global" en les comparant aux PME "Traditionnelles". De l'autre côté, nous avons voulu observer si des tendances claires s'affichaient entre les PME internationalisées issues des pays en développement et celles issues des pays développés, afin de déceler un éventuel biais qui résulterait de cette distinction.

Partie I: Approche Théorique

1. L'internationalisation en général

De nombreuses tentatives de définitions du terme “internationalisation” ont été proposées. Dans ce mémoire, considérons la définition la plus large, à savoir: une extension au-delà des frontières d'un pays, ou de régions globales, dans différentes localisations géographiques ou marchés (Hitt, Hoskinsson, & Kim, 1997). Dans ce sens, l'internationalisation peut être comprise comme “*the process of adapting firms' operations (strategy, structure, resources, etc.) to international environments*” (Calof & Beamish, 1995, p.116). Plus particulièrement, une stratégie d'internationalisation peut être appliquée en plusieurs étapes consécutives, allant de la plus légère implication de l'entreprise dans le contexte international, à la plus profonde.

Mais, avant de développer cela, essayons de comprendre pourquoi les entreprises d'aujourd'hui sont de plus en plus poussées vers une stratégie d'internationalisation.

1.1. Facteurs d'internationalisation

Globalement, pour continuer à croître, et même parfois pour survivre, les entreprises d'aujourd'hui doivent trouver de nouveaux clients, de nouvelles sources d'approvisionnements et/ou de nouvelles façon de diversifier les risques.

Plus pratiquement, les motivations des sociétés à adopter une stratégie d'internationalisation peuvent être classées en deux parties : les facteurs externes à l'entreprise et les facteurs internes.

Tableau 1: Facteurs d'internationalisation externes

Facteurs Externes	Affectant la demande	Affectant l'offre
	Moyens de communication	Nouveaux accès à des ressources
	Canaux de distribution globalisés	Traités internationaux/accords
	Besoins uniformisés	Besoin d'avantages coûts

Trois facteurs externes ressortent qui affectent la demande et l'offre d'une manière convergente.

La demande extérieure augmente du fait de la tendance croissante de globalisation, d'une part à travers des moyens de communications (Facebook, Blockbuster au cinéma, musique) et d'autre part des canaux de distribution (ex: chaînes de magasins mondiales tel que Ikea, Zara,

ou encore Amazone, App stores...). Cette tendance s'intensifie en réponse aux besoins des clients, qui se sont uniformisés à travers le monde. Du point de vue de l'offre, il existe une nécessité pressante de bénéficier d'avantages compétitifs sur les coûts que l'internationalisation propose, en tirant parti des particularités de chaque pays, notamment dans les pays "low-cost" (coût du travail, du capital, de la recherche, de l'énergie, économies d'échelles, etc.) (Brognaux, 2015).

De plus, l'offre est également influencée par les accords, voire l'intégration des marchés régionaux et internationaux, qui permettent une plus grande fluidité des activités internationales et un meilleur accès grâce à la diminution des barrières à l'importation, la standardisation technologique ou encore l'accueil facilité des investissements étrangers (Johnson, Scholes, & Whittington, 2008).

Trois facteurs internes à l'entreprise interviennent également dans cette tendance à l'internationalisation: Premièrement la pression exercée par le marché et les actionnaires qui poussent l'entreprise à croître toujours plus et augmenter ses profits; deuxièmement, le dénommé "empire building syndrom" diagnostiqué chez nombre de CEO; finalement, la peur ressentie par chaque entreprise de devenir une proie ou d'être laissée pour compte dans la compétition (Johnson, Scholes, & Whittington, 2008).

Tableau 2: Facteurs d'internationalisation internes

Facteurs Internes
Pression du marché et des actionnaires
"Empire Building Syndrom"
Peur d'être dépassée

A cela s'ajoute six facteurs d'internationalisation, qui influencent toute entreprise. Cependant, ceux-ci étant plus particulièrement observés dans les "Rapidly Growing Countries" (RGC), nous les développerons dans le chapitre correspondant (point 2).

A présent, il est intéressant de comprendre le processus d'internationalisation.

1.2. Processus d'internationalisation

La première partie du processus concerne les décisions stratégiques. Comment une entreprise en arrive-t-elle à devoir les prendre ? Généralement, une firme naît au départ d'un seul négoce situé dans un marché domestique. Ceci étant dit, les entreprises qualifiées de "Born Global",

par rapport aux "Traditionnelles", naissent déjà internationalisées, et ne suivent donc pas ces étapes. Ensuite, au rythme de la croissance, les limites du commerce se font sentir en terme de marché ou/et de produits notamment en raison des facteurs évoqués précédemment. La stratégie doit alors s'établir sur trois plans: diversification verticale, horizontale et géographique. La dimension géographique est celle qui nous concerne puisqu'elle induit une stratégie d'internationalisation.

Tableau 3: Types de Diversification

Diversification	Explication
Verticale	Tout le long de la filière industrielle.
Horizontale	Dans différents produits ou marchés.
Géographique	Dans différents marchés géographiquement dispersés

Celle-ci vise à positionner l'entreprise de façon optimale sur les marchés géographiquement dispersés en s'appuyant sur un avantage compétitif qu'elle aura développé dans son marché domestique et dans son activité principale (Pouchain, 2015). Or s'internationaliser engendre de nouveaux arbitrages du fait de l'hétérogénéité des marchés, de l'étendue et la complexité d'opérer à l'étranger et de l'imprédictibilité des conditions économiques/politiques entre pays. Les entreprises en voie d'internationalisation doivent donc considérer trois décisions stratégiques: où se localiser, quels produits/services proposer et de quelle façon les proposer (ces questions sont précisément le "positionnement"). Chaque firme devra trouver sa propre stratégie d'internationalisation, quand bien même elle pourra s'inspirer des "best practice". Une stratégie d'internationalisation résultera donc d'une combinaison d'opportunités, de modes d'entrée, de types d'organisation et de capacités (Pouchain, 2015).

La deuxième partie du processus d'internationalisation s'inscrit au fil des étapes suivies par l'entreprise une fois établie dans le contexte international.

1.2.1. Les modes d'entrées

Pour présenter ceci, nous nous basons sur le modèle proposé par l'université d'Uppsala. Celui-ci distingue quatre étapes dans le processus d'internationalisation en fonction du niveau d'implication de la firme dans le marché et de la connaissance qu'elle a de ce marché. De plus, ces quatre étapes se produisent de manière séquentielle au fur et à mesure que l'entreprise augmente son implication et sa connaissance. Ce mouvement peut être qualifié d'exponentiel

puisque'une plus grande implication dans le nouveau marché engendre une meilleure connaissance de celui-ci, et inversement (Johanson & Vahlne, 1977).

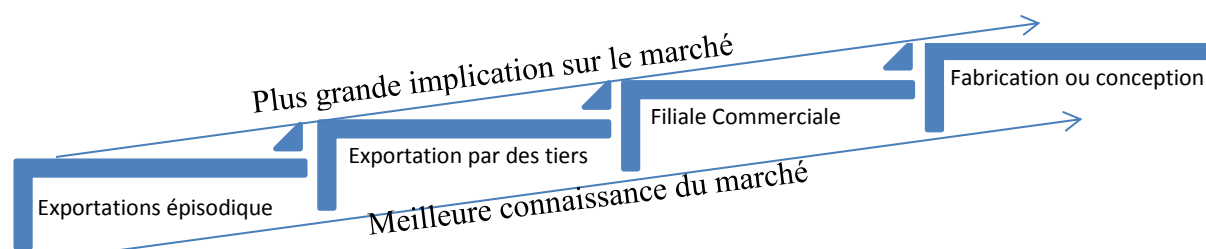


Figure 1: Étapes du modèle d'Uppsala

La première étape est celle d'exportations irrégulières pour lesquelles l'implication et la connaissance du nouveau marché sont encore faibles. Ensuite, les exportations s'intensifient et des représentants indépendants sont chargés de gérer ce pan des activités. Puis la firme ouvre des filiales de ventes sur place. Finalement, une cellule de production est directement établie dans le nouveau marché (Johanson & Vahlne, 1977).

Cependant, ce modèle d'Uppsala, datant de 1977, omet de considérer les différents modes d'alliances largement développées par les entreprises appliquant des stratégies d'internationalisation. C'est pourquoi nous l'intégrons dans un modèle plus global, en quatre étapes également. Il existe quatre « modes d'entrée », significatifs du niveau d'implication: l'exportation (implication la plus légère), les arrangements contractuels ou « non-equity alliances » (license, franchise et "subcontracting/outsourcing"), les « equity alliances » (tels que les joint-ventures) et enfin les investissements directs étrangers (FDI), tels que les "M&A" et les "Green field" (implication la plus profonde) (Pouchain, 2015).

Tableau 4: Niveau d'implication

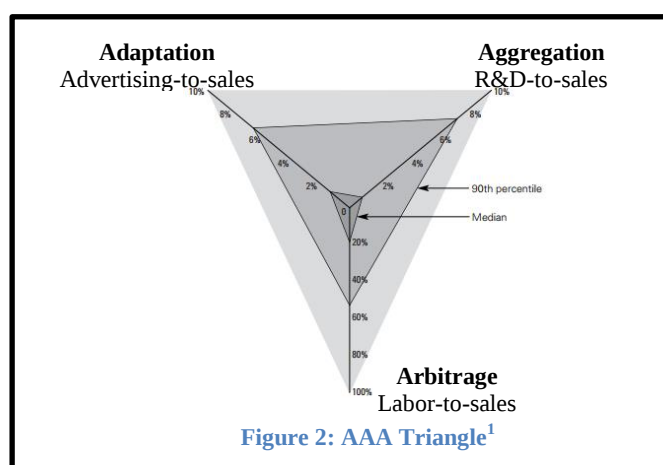
Niveau d'implication dans le nouveau marché géographique			
Faible			Profond
Exportation	"Non-Equity Alliances"	"Equity Alliances"	"FDI"

1.2.2. Les types d'entreprises internationalisées

Indépendamment de ces étapes, l'entreprise aura également à faire le choix entre deux stratégies "génériques" d'internationalisation: la "multi-domestic" et la "global". Ces deux stratégies sont en fait des extrêmes entre lesquels cinq types structurels de sociétés peuvent exister: les entreprises multinationales, globales, internationales, transnationales et metanationales.

Cela résulte du dilemme posé aux entreprises qui s'internationalisent entre favoriser une approche locale ou globale. Ce choix stratégique/relationnel dépendra de deux composantes. D'un côté, l'étendue sur laquelle l'entreprise décide de standardiser ses produits ou services entre les frontières nationales ou, au contraire, l'étendue à laquelle la firme décide de s'adapter pour coller aux nécessités spécifiques des marchés locaux. De l'autre côté, la centralisation, ou non, des ressources. À savoir, le niveau de concentration géographique que les actifs et les capacités productives doivent atteindre pour profiter d'économies d'échelles ou, au contraire, le niveau de dispersion de ceux-ci pour bénéficier d'un accès aux avantages locaux offerts par d'autres pays (Pouchain, 2015).

C'est ici que le modèle du "AAA triangle" prend tout son sens. Il permet à une entreprise d'évaluer à quel type elle s'apparente et fournit aux managers un moyen d'évaluer le meilleur type de structure à adopter pour être compétitif sur la scène globale. Ce modèle tend à situer une société en fonction des trois A qui la caractérisent: "Adaptation" visant à optimiser les revenus et la part de marché en maximisant l'implantation locale de la firme, "Agrégation" poursuivant un but d'économie d'échelle en développant des opérations globales et régionales, et enfin "Arbitrage" visant à exploiter les différences entre les marchés locaux, régionaux et globaux.



Souvent, la combinaison du triangle AAA correspondant à l'entreprise va évoluer au rythme des modifications de stratégies des entreprises (Ghemawat, 2007). Certaines entreprises arrivent à se positionner sur deux voire trois (Zara, BMW, Ikea...) dimensions à la fois.

Dans la logique de ce modèle, la stratégie "multi domestic" englobe les activités apportant une plus-value dans les marchés nationaux individuels. Les produits ou services sont adaptés aux

¹ (Ghemawat, 2007)

nécessités locales. La stratégie "global", quant à elle, implique une forte standardisation des produits ou services, pour permettre une production standardisée et bénéficier au maximum d'économies d'échelles. Les activités apportant une plus-value sont centralisées dans un nombre limité de localisations.

Comme présentés ci-dessus, ces deux types d'entreprises sont des extrêmes. Or, le plus souvent, les nécessités d'adaptation des entreprises aux besoins locaux sont variables. Le challenge est donc d'identifier correctement quelle partie des activités peut être standardisée et quelle partie doit rester adaptable.

Au fond cette problématique a beaucoup évolué avec le temps. Dans les années 60-70, les entreprises qui s'internationalisaient respectaient le dicton "think local, act local". A l'époque, c'était à priori la meilleure option car la moins cher et la plus facile à mettre en œuvre. Dans les années 80-90, le dicton s'est mué en "think global, act locally", afin de réduire les coûts de production. Enfin, aujourd'hui les entreprises essaient de centraliser au maximum leurs activités, y compris les fonctions centrales telles que le management, les finances, l'IT... pour bénéficier d'économies d'échelles, d'un meilleur contrôle, etc. Ceci est désormais possible grâce à la technologie et au faible coût du transport. Cette évolution est bien résumée par le dicton de Procter and Gamble: "be global when you can, local when you must"².

Finalement, la question que tous se posent est de savoir quelle stratégie d'internationalisation est porteuse de succès. Quel type devrait être choisi? Quel mode d'entrée? Il n'existe pas de recette miracle, bien qu'il y ait des "Best Practices". Le choix à faire dépend de nombreux facteurs tels que: le marché visé, le pays d'origine de l'entreprise, les capacités stratégiques et financières de celle-ci, les objectifs attendus de cette internationalisation, etc. Cependant, il existe quelques facteurs de succès incontestables.

1.3. Les raisons de s'internationaliser

1.3.1. La création de valeur

Parmi les objectifs invoqués par les managers pour justifier leurs décisions stratégiques, essayons d'évaluer lesquels sont porteurs de succès. Notons ici qu'il a été démontré que les stratégies de diversification internationale (géographique) sont plus créatrices de valeur que les stratégies de diversification par produits (horizontale) (Bascle, 2015). La création de valeur pour l'actionnaire est cruciale dans la justification d'une internationalisation: on va à

² Procter and Gamble

l'international seulement, et seulement si, il y a une création de valeur à moyen/long terme, puisqu'à court terme, cela coûte en général. D'un point de vue financier, cette création de valeur se traduit par l'inégalité suivante:

$$\frac{\text{Bénéfices (ex: NOPAT)}}{\text{Capitaux Investis}} \geq \text{coût moyen du capital (WACC)}$$

Cette fraction nous montre bien que le mode d'entrée choisi influencera le numérateur et le dénominateur, et donc fera varier l'inégalité (Pouchain, 2015). Il n'y a en général pas de "free lunch"; investir plus de capitaux permet d'augmenter la part des bénéfices qui nous reviennent, et inversement.

Cette création de valeur cruciale pour l'investisseur n'est possible que parce que les marchés sont imparfaits. En effet, dans un monde idéal, on pourrait tout externaliser ("outsourcing"), afin de réduire au maximum les capitaux investis. Mais, le manque de confiance et de tout contrôle poussent les entreprises à s'internationaliser elles-mêmes.

1.3.2. Les raisons évoquées par les managers

Ci-dessous, une table résume les raisons invoquées et leurs impacts sur la création de valeur.

Tableau 5: La création de valeur réalisée par les différents motifs justifiant la diversification internationale³

Facteur invoqué	Définition	Types	Réalisable par les actionnaires	Effets sur la performance	Conditions pour une meilleure performance
Synergies économiques internationales	Similarités et/ou complémentarité parmi certaines activités internationales de l'entreprise	Ressources matérielles, immatérielles et Compétences	NON	+ ou -	1) Défaillance de marché (souvent présente) 2) Pas de synergies mal définies "ill-defined" 3) Bénéfices vs coûts de coordination 4) Effets meilleurs si basé sur des ressources immatérielles et des compétences
Économies d'échelle	Économies de coûts grâce à l'augmentation de la production d'un produit		NON	+	Les clients doivent avoir des goûts et des besoins relativement similaires
Croissance par Conglomérat	Croissance en opérant des acquisitions non liées sur les marchés étrangers		Probable	-	
Synergies Financières	Activités internationales avec des cash-flows imparfaitement corrélés		Difficilement	+	
Marché de capitaux interne	Transfer de trésorerie entre les opérations étrangères		Probable	-	
Contre le déclin d'un marché	Diversification vers des pays avec des perspectives plus positives		Difficilement	+	Cela augmente la valeur jusqu'à maturité du marché étranger
Compétition multi marché	Les entreprises rencontrent les mêmes rivaux dans plus d'un de leur marché		NON	+ ou -	La "mutual forbearance (rivalité diminuée) peut augmenter la productivité
Pouvoir de marché	Capacité de déformer les conditions de marchés		NON	Résultats mitigés	

³ (Bascle, 2015)

La raison la plus communément invoquée par les managers est l'opportunité de bénéficier de synergies de coûts et/ou de revenus qui résultent des interactions entre les unités commerciales, fruits de leurs complémentarités et similarités. En opérant dans plusieurs pays comportant des unités commerciales liées plutôt qu'en opérant dans chacun d'eux séparément, ces synergies diminueraient les coûts de gestion. Une entreprise peut tirer des bénéfices de ses synergies en utilisant ses ressources matérielles, ainsi qu'immatérielles, ou encore en partageant de manière optimale ses compétences entre ses unités commerciales. En outre, les synergies assurent la sécurisation de l'accès à des ressources clés, l'amélioration d'une certaine capacité stratégique en basant celle-ci dans des pays jouissant d'avantage comparatif, la rétention de clients globaux, etc. (Bascle, 2015). Les synergies permettent donc d'augmenter le NOPAT si important pour la création de valeur.

Néanmoins, si elles sont créatrices de valeur, établir ces synergies reste une tâche compliquée car celles-ci sont soumises à des conditions strictes. La plus importante, est qu'il doit y avoir une défaillance dans le marché à laquelle la synergie apporte une solution. Dans le cas contraire, il est préférable d'externaliser cette unité de commerce. Or les défaillances de marchés sont beaucoup plus probablement palliées dans le cas d'une stratégie d'internationalisation (géographique) que d'une stratégie de diversification par produit (horizontale). C'est pourquoi il a été démontré que les premières sont plus créatrices de valeur que les deuxièmes (Bascle, 2015). De plus, il faut être sûr que ces synergies ne sont pas "ill-defined" (mal définies). Pour cela il est nécessaire de les clarifier, et vérifier que les coûts impliqués ne surpassent pas les bénéfices que l'on espère en tirer. Pour en assurer la durabilité, il est essentiel de les baser sur des ressources immatérielles ou des compétences dans le long terme. Enfin, les managers doivent garder en tête que la stratégie d'internationalisation doit toujours rester à un niveau modéré. En effet, des recherches ont montré qu'à partir d'un certain stade, l'internationalisation basée sur des synergies finit par détruire de la valeur (Bascle, 2015).

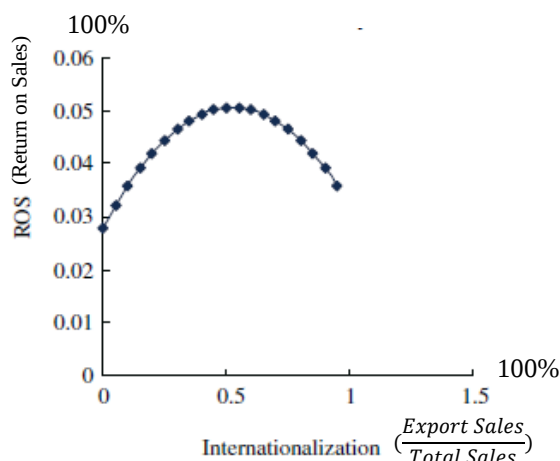


Figure 3: La relation entre l'internationalisation et la performance⁴

Dans une stratégie d'internationalisation, nous avons évoqué précédemment la possibilité de bénéficier d'économies d'échelles, étant donné que les besoins des clients convergent lorsqu'une entreprise est capable de "leverager" ses capacités stratégiques sur plusieurs marchés internationaux. Sa valorisation et sa compétitivité s'amélioreront, elle pourra surpasser les entreprises restant dans leur marché domestique ou dans la pure exportation (Bascle, 2015). En effet:

"The results (...) provide ample support for the proposition that multinational diversification leads to financial performance gains. They also indicate that while the strategy of export orientation leads to improved profitability relative to the strategy of domestic operations, the strategy of direct foreign assets deployment further consolidates diversification gains, (...)." (Mathur, Singh, & Gleason, 2004, p.451).

Selon le type de société qui est développé (transnationale, globale,...), l'importance des bénéfices engendrés par ces économies d'échelles différera.

Penchons-nous maintenant sur l'interaction qui se produit entre les deux stratégies de diversification (horizontale et géographique). En effet, de nombreux managers justifient la mise en place d'une stratégie d'internationalisation par la volonté de créer un conglomérat (Unrelated Diversification) (Bascle, 2015). Il convient alors de bien analyser cette interaction.

De nombreuses études ont montré que la diversification par produits aurait une influence importante sur la performance des entreprises internationalisées (Geringer, Beamish, & Dacosta, 1989; Hitt, Hoskinsson, & Kim, 1997; Kim, Hwang, & Burgers, 1989) fortes de

⁴ (Chiao, Yang, & Yu, 2006)

l'expérience acquise en diversification par les managers (Hitt, Hoskinsson, & Kim, 1997) et de meilleures possibilités de bénéficier de synergies (Bühner, 1987). Cependant, implémenter les deux axes de diversification simultanément peut avoir un impact négatif sur les mécanismes de contrôles internes, exigeant un effort d'intégration plus important de la part des managers, pour être à même de cerner toute l'information qui leur parvient des filiales opérant dans des marchés/produits très différents. De plus, diminuer l'incohérence entre les paramètres internes de l'entreprise et l'environnement externe peut s'avérer très onéreux. Enfin, la diversité des opérations augmente les besoins de coordination et de gouvernance, engendrant donc de nouveaux coûts (Chang & Wang, 2007).

D'autre part, ces responsabilités excessives, forçant les managers à se rabattre sur des KPI ("Key Performance Indicators") financiers, affectent la propension de l'internationalisation à encourager l'innovation. Alors qu'en règle générale, l'internationalisation force les entreprises à pratiquer l'innovation pour rester plus compétitives (Bettis & Hitt, 1995; Porter, 1990), tout en leur permettant l'accès aux ressources dont cette innovation a besoin (Kobrin, 1991; Kotabe, 1990), les KPI exigent des managers une connaissance tellement pointue de chaque unité commerciale qu'elle ne peut être acquise qu'au détriment de l'innovation (Hitt, Hoskinsson, & Kim, 1997). On voit donc que le succès de cette interaction reste très aléatoire.

En outre, il faut distinguer deux types de diversification par produits: la diversification liée ("Related diversification") et la diversification par conglomérat ("Unrelated Diversification"). La première implique que les différents produits développés par l'entreprise sont tous liés à ses ressources phares (Hermès: produit d'esthétique), tandis que la dernière implique une expansion vers des produits qui ne sont pas reliés à ses ressources centrales (Malboro: vêtements et cigarette) (Rumelt, 1974). Il s'avère que, au moment de s'engager parallèlement dans une stratégie d'internationalisation, la diversification liée a des effets positifs tandis que le conglomérat a des effets négatifs.

Tableau 6: Différent types de diversification par produit

Diversification Par Produits	Type
Liés aux ressources centrales	"Related Diversification"
Aucuns liens existant entre les produits	"Unrelated Diversification"

Dans le premier cas, il sera moins coûteux pour les unités commerciales d'établir un consensus à propos des compétences et des capacités des autres divisions. Dans le deuxième cas, les mécanismes de contrôle internes engendreraient des coûts d'ajustement et de gouvernance plus importants. Une "related diversification" semble donc plus adéquate qu'un conglomérat, pour "leverager" les capacités d'une société dans les marchés étrangers et créer des gains futures (Chang & Wang, 2007).

Par ailleurs, les synergies espérées de l'implémentation parallèle des stratégies horizontales et géographiques de diversification ne seraient possibles que dans le cas d'une "Related diversification" (Bascle, 2015). En conclusion, on voit donc bien que les avantages seront plus significatifs dans le cas de l'internationalisation d'une entreprise "Related diversification" que dans celui d'un conglomérat (Chang & Wang, 2007).

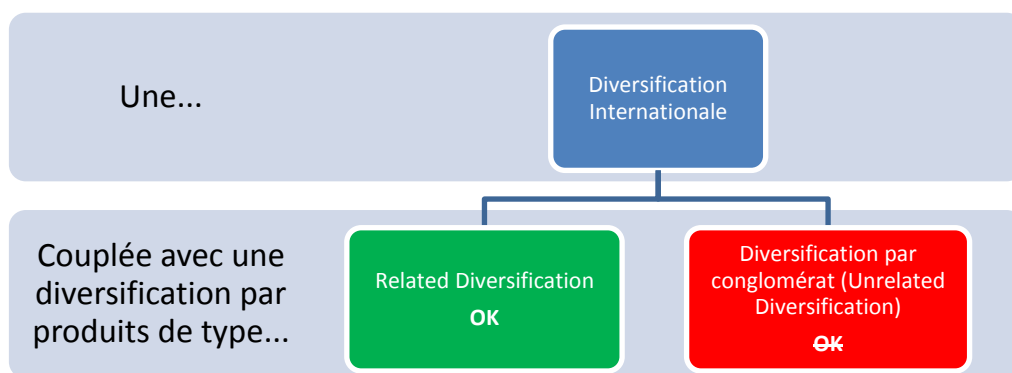


Figure 4: Figure résumant le résultat de la mise en place simultanée d'une stratégie d'internationalisation et d'une stratégie de diversification par produit Liée ("Related Diversification") / Non-Liée ("Unrelated Diversification").

Opter pour une stratégie de diversification internationale est aussi justifiée par les managers comme étant un moyen de diminuer le risque financier d'une entreprise du fait d'établir des synergies financières internationales (Bascle, 2015). Placer ses actifs dans différents pays permettrait de diminuer l'exposition aux risques financiers qui guettent davantage une entreprise domestique. La société bénéficie alors d'une diversité de conditions économiques en son sein même en matière de politique fiscale et monétaire, de fluctuations des taux d'intérêts, de déficit budgétaire et de taux de croissance. Autant la diversification dans des industries variées que la diversification dans différents pays permet de diminuer le risque financier. Il est démontré que répartir un portefeuille d'actif dans différentes industries diminue le risque jusque 22% du risque moyen de chaque actif financier individuel contre 8,4% pour la diversification internationale (Griffin & Karolyi, 1998).

La création d'un marché de capitaux interne à l'entreprise est une autre raison invoquée par les responsables stratégiques. Elle permet de maintenir une unité commerciale en cas de situation délicate en la finançant par d'autres unités en meilleure santé. Cependant, on voit tout de suite que ceci ne peut être créateur de valeur (Bascle, 2015).

Ils invoquent aussi la diversification pour remédier au déclin du marché de leur commerce principal, s'orientant vers le même marché dans un autre pays où il est encore en croissance. Forte de son expertise, de ses ressources et compétences, leur société peut s'imposer sur ce nouveau marché. Il va de soi que cette stratégie crée de la valeur jusqu'au moment où le nouveau marché entre en phase de déclin (Bascle, 2015).

S'internationaliser constitue aussi une contre-attaque face aux plus gros concurrents. S'implanter sur le territoire d'un concurrent est un outil de menace tacite au cas où celui-ci devient agressif sur le marché de base. On est en situation de "mutual forbearance", stratégie à double tranchant qui, si elle ne se justifie pas vraiment, risque d'uniquement détruire de la valeur (Bascle, 2015).

Enfin, la dernière raison invoquée par les managers pour justifier l'internationalisation de leur entreprise est le pouvoir de marché. En prenant une position plus solide sur les marchés internationaux, la société augmente celui-ci, allant parfois jusqu'à influencer les conditions de fonctionnement de ces marchés en sa faveur. Mais en termes de création de valeur, cette influence est fortement limitée, notamment en raison des strictes régulations de la compétition (Bascle, 2015).

Au vu de ce qu'est l'internationalisation, des raisons de la tendance accrue à s'internationaliser dans le contexte actuel et des avantages éventuels, voyons si cette théorie s'applique de la même façon pour des PME (Petites et Moyennes Entreprises). Mais avant, faisons un détour théorique afin de voir si les pays en développement présentent des particularités en matière d'internationalisation.

2. L'internationalisation dans les pays en développement

Après avoir revu les théories sur l'internationalisation en général, les modes d'entrées et les facteurs de succès, il serait intéressant d'observer s'il existe des tendances différentes lorsque l'on parle d'internationalisation dans les pays en voie de développement.

En effet, du fait de leurs orientations politique, leurs technologies moins développées, leurs communications plus difficiles, ces pays ne présenteraient-ils pas plus de défaillances de marchés, ce qui justifierait l'apparition de plus gros groupes internationalisés? On a pu observer que les conglomérats, bien qu'aujourd'hui considérés comme destructeurs de valeur, ne le sont pas toujours dans les pays en développement (Kuppuswamy, Serafeim, & Villalonga, 2014).

Dans cette section nous allons donc considérer des études qui développent des spécificités de l'internationalisation dans les pays en voie de développement. Il est important de se pencher sur le phénomène car ces entreprises internationales issues des pays en voie de développement, les "New Challengers from emerging countries", prennent indiscutablement de l'importance encore augmentée par la crise de 2008 (Brognaux, 2015):

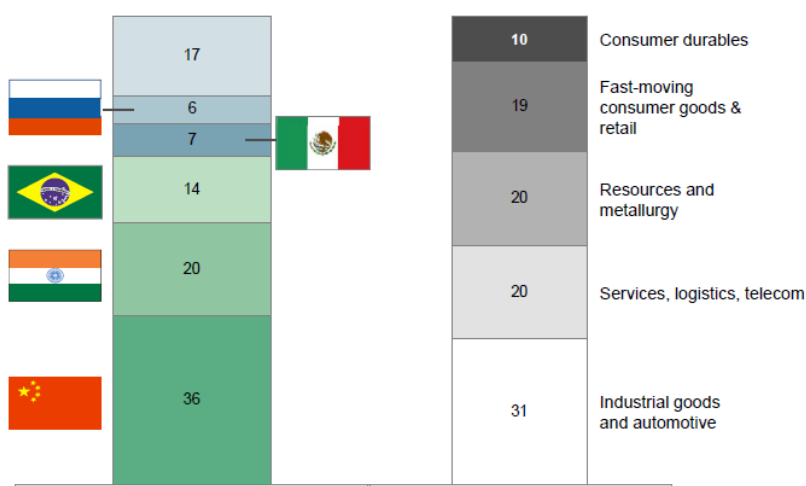


Figure 5: BCG 100 New Global Challengers⁵

Au point 1.1 nous avons évoqué des facteurs d'internationalisation qui s'appliquaient plus particulièrement, sans pour autant exclusivement, lorsque l'on parle de "Rapidly Growing Countries" (RGC). Ceux-ci étant issus des pays en développement, il est alors normal de développer ce point dans cette section ci.

⁵ BCG Analysis

2.1. Les facteurs d'internationalisation plus particuliers aux pays émergents

Tandis que des facteurs poussent les entreprises multinationales à s'installer dans les pays émergents tels que des indices de croissance élevés, une classe moyenne de plus en plus importante, une population généralement nombreuse, etc. (Pennemann, 2013), quels sont ceux qui poussent à leur tour les entreprises issues de ces pays à s'internationaliser?

Une des raisons évidentes d'internationalisation pour les entreprises émanant des pays émergents est la nécessité d'acquérir les ressources naturelles qui leur manquent. Mais ces sociétés cherchent aussi à s'internationaliser pour monétiser leurs ressources naturelles propres en commercialisant, sur la scène internationale, des produits qui vont agir comme levier sur les ressources naturelles qui constituent l'avantage de leurs pays (Pouchain, 2015).

Dans cette même logique, et souvent observé dans le cas de l'Inde, les entreprises cherchent aussi à commercialiser des solutions technologiques innovatrices qui promouvront mondialement leurs forces en ingénierie et R&D (Pouchain, 2015).

Un autre facteur est la volonté de la société de déployer un nouveau "business model", qui a déjà fait ses preuves dans son marché local afin de proposer une alternative aux "business model" généralement acceptés. Elle pourra bénéficier ainsi d'une supériorité sur les marchés mondiaux du fait qu'elle apporte ce nouveau concept (Pouchain, 2015) d'autant qu'elle bénéficie des avantages intrinsèques aux pays émergents avec des taux de productivité élevés malgré un coût des facteurs de production bas. Ces "New Challengers" sont donc plus rentables et croissent plus rapidement (Brogniaux, 2015).

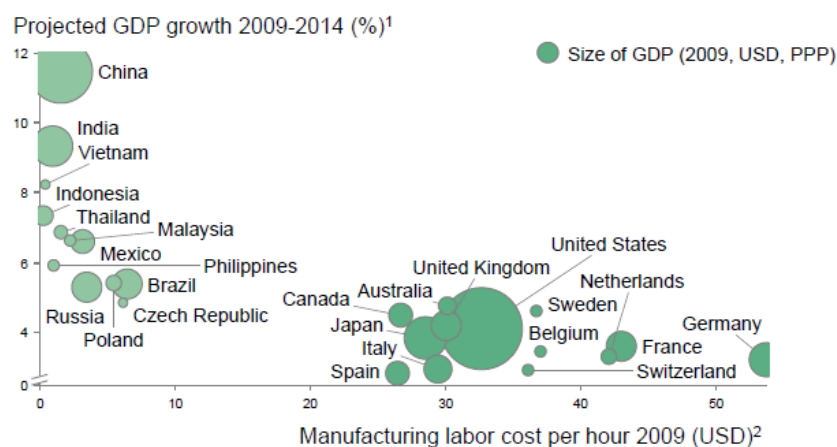


Figure 6: Rapidly Developing Economies vs Developed Countries⁶

⁶ Source: IMF World Economic Outlook Oct 09; EIU; BCG analysis

Enfin, le choix de l'internationalisation peut venir du désir de développer sa propre marque globalement, et ne plus être dépendant de celles proposées par les pays développés. En effet, on a souvent observé que les consommateurs des pays en voie de développement ont tendance à considérer automatiquement les produits des pays développés comme étant de meilleure qualité (Pennemann, 2013). Cette tendance est néanmoins en train de changer dans les pays émergents, notamment en Chine. Une entreprise dont la marque est bien établie sur son marché domestique voudra gagner une reconnaissance internationale afin de concurrencer les marques généralement reconnues (Pouchain, 2015). Ce phénomène est aussi conséquence de la haute ambition constatée chez les managers des entreprises internationalisées issues des pays en développement. Ils montrent un appétit pour le risque, une moindre sensibilité au coût du capital et une plus grande défense face aux menaces d'acquisitions (Brognaux, 2015).

Suivant la logique de ce développement, les entreprises issues des pays émergents viseraient l'internationalisation pour bénéficier d'une croissance rapide. N'hésitant pas à se chercher des partenaires pour construire des capacités de niveau mondial (Brognaux, 2015) et adopter des stratégies d'acquisition (Brognaux, 2015) qui leur permettent d'atteindre une position de leader, spécialistes dans des marchés de niches (Pouchain, 2015).

Au fond, on est ici dans une position intermédiaire entre l'internationalisation des pays développés et celle des pays émergents. En effet, ces facteurs sont observés en majorité dans les RGC mais sont néanmoins pertinents aussi dans les pays développés. Alors, quelles sont les spécificités propres de l'internationalisation dans les pays en développement?

2.2. Spécificités propres de l'internationalisation dans les pays en développement

Dans le chapitre qui a trait à l'internationalisation en général, nous avons présenté les modes d'entrée pour lesquels nous développons un modèle progressif basé sur la théorie d'Uppsala avec une implication graduelle sur les marchés étrangers. Ce modèle très systématique est discutable en ce qui concerne les entreprises s'internationalisant depuis les pays en développement. En effet: *"path-dependent trajectory of internationalization appears hardly tenable in developing countries due to the sizes, ownership structures, resources disadvantages and limited managerial capabilities of these firms"* (Kuada, 2006, p.8).

Il défend entre autre le fait que dans un processus d'internationalisation graduelle, les pays vont se tourner d'abord vers les zones de similitude psychologique afin de minimiser les

difficultés ajoutées par un environnement inconnu. Or, dans le cas des pays en développement, ces similitudes se trouveraient chez les pays en voie de développement eux aussi, ce qui ne serait pas la meilleure formule pour optimiser les avantages d'une internationalisation. Les pays développés offriraient une opportunité de revenus beaucoup plus importants (Cuervo-Cazurra, 2008).

D'autre part, les entreprises issues de pays en développement peuvent être plus à même de s'épanouir dans d'autres pays en développement et donc présenter un avantage compétitif face aux entreprises des pays développés. En effet, elles ont acquis un savoir-faire spécifique aux zones à infrastructures pauvres (coupure d'électricité, transports problématiques, etc.) (Cuervo-cazurra & Un, 2004).

Le paradigme selon lequel une entreprise doit avoir développé une position forte sur son marché domestique avant d'envisager toute stratégie d'internationalisation, une "Cash-Cow", s'en trouve remis en cause car ce postulat ne convient plus dans les conditions opérationnelles propres aux pays en développement. Ceux-ci offrant des marchés de petite taille, les économies d'échelles et la croissance espérée grâce à une "Cash-Cow" sur le marché domestique ne sont plus en option et doivent donc être cherchés à l'étranger (Kuada, 2006).

C'est sans doute pour cette raison que l'étude de Vernon-Wortzel et Wortzel (cité par Cuervo-Cazurra, 2008) a observé, chez certaines entreprises s'internationalisant depuis les pays en développement, une préférence à se limiter à l'exportation, ne suivant donc pas tout le processus d'engagement graduel dans les marchés étrangers. Il est à souligner que la création de multinationales est beaucoup plus lente dans les pays d'Amérique latine, reflétant les difficultés additionnelles auxquelles ces entreprises font face et la nécessité pour le propriétaire de s'assurer des avantages conséquents à la mesure des investissements consentis (Cuervo-Cazurra, 2008).

On peut d'ailleurs observer que certains pays en développement se sont engagés dans des politiques de croissance basées sur l'export en proposant des incitants aux entreprises implantées sur leur territoire, avec des zones réservées à la production pour exportation (café colombien, viande argentine, etc.) (Kuada, 2006).

Il existe de nombreux autres facteurs externes et internes qui font que les entreprises issues des pays en développement vont devoir adopter une autre forme d'internationalisation puisqu'elles ne peuvent tirer parti optimal des stratégies appliquées par les pays développés.

Les facteurs externes propres aux pays en développement sont le coût du financement des exports relativement élevé, la bureaucratie et donc lourdeur administrative, le manque d'information sur les marchés, les contraintes logistiques et les coûts de transport élevés. Les facteurs internes, quant à eux, sont les difficultés d'atteindre les standards de qualité et de remplir les obligations de pré-envoi d'un produit, le manque de compétences chez les cadres et l'incapacité d'autofinancer son export (Kuada, 2006).

On peut ajouter le fait que les exigences de ces pays en matière de réglementation, pour des institutions encore peu solides, créent souvent la confusion, rendant plus difficile le développement de la compétitivité de leurs entreprises (Cuervo-Cazurra, 2008).

De plus, nous avons défendu ci-dessus que les conglomérats pourraient être une source de création de valeur dans les pays en développement. Ceci est notamment possible du fait qu'il y existe plus de défaillances de marché. Là, l'habileté à développer des relations avec les gouvernements est primordiale, surtout dans un cadre très corrompu, et les conglomérats sont rompus à cet exercice grâce à leur importance sur le marché (Ghemawat & Khanna, 1998).

Enfin, les avantages compétitifs dont jouissent les entreprises issues de pays en développement sont basés sur des éléments différents de ceux des entreprises issues des pays développés. Elles s'appuient notamment, sur les technologies déjà largement diffusées des pays avancés, sur des capacités spécialisées en marketing de produits à haute standardisation et sur des capacités en gestion spécifiques aux pays en voie de développement (Lall, 1983).

Au vu de toutes ces différences, certains chercheurs ont décidé de proposer un modèle d'internationalisation propre aux entreprises issues des pays en développement. Ils ont qualifié le modèle d'internationalisation par étapes successives (Uppsala) de "Downstream Internationalisation" et proposé que les entreprises des pays en développement utilisent une "Upstream Internationalisation".



Figure 7: Downstream & Upstream Internationalization

La "Downstream Internationalisation" consiste en une internationalisation initiée à la fin de la chaîne de valeur, au niveau ventes et marketing. Les décisions stratégiques d'augmenter l'engagement de l'entreprise sur la scène internationale, d'internationaliser sa production (FDI), ne sont donc qu'une conséquence possible d'un engagement préalable et croissant dans des opérations sur les marchés internationaux. On commence par des ventes et marketing et si cela se passe bien, on internationalise la production (Uppsala). Tandis que dans le cas de la "Upstream Internationalisation", les entreprises initient leur internationalisation par le début de la chaîne de valeur, la production et les opérations, afin de consolider leur avantage compétitif sur leur marché domestique, tout en concentrant leurs ventes sur celui-ci (Kuada, 2006).

Une fois définies les stratégies d'internationalisation en général, pour les pays développés et les pays en voie de développement, voyons quelles seraient les stratégies d'internationalisation pour les PME. Y aurait-il une différence significative du fait de leur petite taille? Etre issues de pays en développement influencerait-il sur leurs stratégies d'internationalisation? Ou, faisant de toute façon face à des problématiques intrinsèques, lorsqu'il s'agit de PME, leur internationalisation n'est pas affectée par le facteur de développement?

3. L'internationalisation pour les PME

Pour commencer, précisons la notion de PME sur laquelle nous travaillons. Dans ce mémoire, nous nous basons sur la définition de la Commission Européenne qui établit trois critères: le nombre d'employés, et au choix, le chiffre d'affaires annuel ou le total du bilan. Le nombre d'employés est strictement limité à 250 maximum. Une fois ce critère respecté, les deux suivants, à savoir un chiffre d'affaires de plus de €50 millions et un total du bilan de plus de €43 millions, doivent être dépassés simultanément pour exclure de la catégorie PME.

Les différentes stratégies d'internationalisation qui se proposent aux PME constituent un sujet complexe car l'internationalisation d'une PME va supposer des étapes intermédiaires qui ne seront pas nécessairement liées à la performance de l'entreprise (Zhou, Wu, & Luo, 2007). De plus, *"les modèles stratégiques explicatifs de l'internationalisation des PME présentés sont souvent issus de ceux de la grande entreprise"* et donc pas adéquats pour aborder précisément le phénomène (Etrillard, 2006, p.2).

Il convient, dans un premier temps, de présenter les trois formes de PME que l'on peut observer sur la scène internationale et qui sont définies par le modèle appelé *"The Integrative model of Small Firm Internationalization"*.

Celui-ci détermine trois différents processus que les PME suivent pour s'internationaliser. Le premier est la voie "Traditionnelle", la PME s'internationalise de manière incrémentale. Elle démarre de son marché domestique pour être ensuite poussée, le plus souvent dans un réflexe de survie, sur la scène internationale. Cette PME sera beaucoup plus réactive aux fluctuations car elle cible plutôt des marchés moins développés et en nombre restreints. Dans le deuxième processus, la PME "Born Global" bénéficie d'une direction plus impliquée, poursuit des marchés de niches et se comporte de manière beaucoup plus proactive. Elle aspire à être le "first-mover" et pénétrer des niches existantes, globalement et très rapidement. Son expansion internationale ou domestique est souvent en concurrence et la première peut tout à fait précéder l'autre. Ce type de PME va être beaucoup plus influencée par des tendances industrielles globales et moins par la proximité psychologique. Enfin, un troisième type de PME internationalisée, la "Born-again Global" est, en quelque sorte, un mélange des deux précédentes. Cette PME s'est d'abord développée sur son marché domestique puis, suite à un événement clé (l'accès à de nouvelles ressources humaines et/ou financières, l'acquisition de

nouvelles connaissances, l'ouverture à de nouveaux réseaux internationaux, etc.), elle modifie soudainement sa stratégie pour s'engager dans un développement international. Chaque étape d'orientation vers les marchés domestiques est alors systématiquement remplacée par une internationalisation rapide et dédiée (Bell et al., 2003).



Figure 8: Types de PME Internationalisée

Pour mieux comprendre les différences du processus d'internationalisation entre une PME et une grande entreprise, il est préférable d'analyser ces types de PME séparément.

3.1. Les PME "Traditionnelles"

On peut souligner que les différences d'approche à l'internationalisation observées chez les PME "Traditionnelles", en comparaison avec les grandes entreprises, résultent principalement de leur organisation de base. En effet, plus une PME de ce type s'internationalise, plus elle tend à ressembler à une grande organisation (centralisation faible, spécialisation plus poussée, etc.) pour arriver à un stade où *"dans un contexte de mondialisation, la PME globale se comporte effectivement comme une grande entreprise miniature"* (Leyronas & Torres, 1994, p.14). On peut donc mesurer l'impact élevé de l'internationalisation sur la structure d'une PME en regard de la grande entreprise. Ceci étant, très nettes au début du processus, ces différences tendent à s'estomper au fur et à mesure de l'internationalisation.

Quelles restent donc les principales différences entre une PME encore non-internationalisée et une grande entreprise?

Outre sa petite taille, d'autres points caractérisent le fonctionnement d'une PME. Une PME encore non internationalisée est, par essence, naturellement régionale ou locale. En effet, pour Fuguet et Peguin, *"les performances des PME dépendent de la disponibilité et de la qualité des ressources locales et accorde un rôle actif au facteur de proximité"* (cité par Leyronas & Torres, 1994, p.3).

Ensuite, ce type de PME pratique une gestion fortement centralisée. Selon Julien (cité par Leyronas & Torres, 1994), le "propriétaire-dirigeant" y est en proche contact avec tous les

éléments de son entreprise, l'importance de la notion de proximité étant donc encore vérifiée. D'ailleurs, Saporta (cité par Etrillard, 2006) nous dit que ce type de dirigeant est polyvalent, il supervise toutes les activités et les objectifs de l'entreprise sont les siens. D'ailleurs, cette polyvalence est une caractéristique partagée, dans une moindre mesure, par ses employés. Le niveau de spécialisation du travail s'y trouve très faible, chacun étant sensé pouvoir réagir en toute situation.

Une autre caractéristique de base propre à la PME est son système d'information. Selon Julien (cité par Leyronas & Torres, 1994), en interne, il est peu complexe et peu organisé, en externe, il est simple, étant donné sa proximité (géographique ou psychologique) avec le marché dans lequel elle opère.

Enfin, la PME est, par essence, plus fortement baignée dans une culture entrepreneuriale que les grandes entreprises, même si il a été reconnu une forme d'entrepreneuriat au sein même des organisations par "l'intrapreneuriat" (de Jong & Wennekers, 2008). En effet, comme défendu par Julien et Marchesnay (cité par Etrillard, 2006, p. 11), *"la PME se caractérise par le rôle essentiel du dirigeant qui est tout à la fois entrepreneur, manager et organisateur"*. Cette nature de la PME l'éloigne de considérations stratégiques puisque l'entrepreneur est supposé être moins capable de formuler une démarche stratégique canonique *"en dehors au mieux d'objectifs correspondant à des "visions", des "intuitions"* (Etrillard, 2006, p.11). Et, *"la rationalité de l'entrepreneur en terme de prise de décision stratégique serait implicitement liée à sa personnalité"* (Etrillard, 2006, p.18). Cette caractéristique différencie de façon importante la PME de la grande entreprise, pour laquelle les décisions seront formelles, raisonnées et planifiées (Etrillard, 2006).

Partant de ces caractéristiques de base, pour s'internationaliser une PME va donc adopter une organisation plus semblable à celle des grandes entreprises. Notamment elle en inclura progressivement les dimensions stratégiques dans sa logique entrepreneuriale (Etrillard, 2006). Elle implantera un système de management professionnel, des processus bien établis, des cadres opérationnels, etc. (Michel, 2015). Remarquons que l'extension dans l'espace par l'internationalisation, induit la même métamorphose structurelle pour une PME que l'extension par la taille qui se produirait en devenant une grande entreprise (Leyronas & Torres, 1994). Hormis les caractéristiques de base qui forcent les PME à opérer cette transition, cela souligne une des différences importantes entre les stratégies

d'internationalisation adoptées par les PME et celles des autres types d'entreprises. Notamment en termes de moyens déployés par les PME pour se rapprocher du mode de fonctionnement des grandes entreprises, alors qu'elles n'ont pas la physionomie organisationnelle.

Selon Leyronas et Torres, il y aurait trois principales formes de métamorphose structurelle:

Tableau 7: Mutation subies par la PME Traditionnelle

Niveau	Mutation
Décisionnel	Décentralisation
Employés	Spécialisation
Informationnel	Structuration

D'un côté, le pouvoir décisionnel se décentraliserait. Lorsque la PME amorce son processus d'internationalisation, la notion de proximité, si prépondérante au début, perd de sa raison d'être. Le propriétaire-dirigeant ne pourra plus compter sur la centralisation pour assurer son omnipotence car, *"Le dirigeant ne peut être omnipotent que s'il est omniprésent"* (Leyronas & Torres, 1994, p.5). L'étude de Bus (cité par Leyronas & Torres, 1994) nous montre que le dirigeant sera forcé de déléguer les responsabilités car, plus les distances physiques sont grandes, plus les communications sont perturbées.

De l'autre côté, les tâches confiées aux employés seraient de plus en plus spécialisées. Selon Monnoyer-Longé (cité par Leyronas & Torres, 1994), pour assurer une performance internationale, une meilleure structure et organisation de l'entreprise est indispensable. L'éloignement et la complexité des opérations favorisent la décomposition des tâches (Leyronas & Torres, 1994). Dès lors, Kalika (cité par Leyronas & Torres, 1994) a observé que les PME ont tendance à se structurer horizontalement et verticalement en spécialisant les tâches, en multipliant les niveaux hiérarchiques et en créant des services autonomes.

Enfin, la PME établirait un système de collecte d'information complexe et bien structuré. Au départ, la proximité physique entre le dirigeant et les principaux acteurs lui permet de collecter l'information par des moyens simples. Il a été démontré que, chez les PME encore non internationalisées, *"le vecteur d'obtention de l'information (ou le type de communication) est un ensemble de relations interpersonnelles informelles, non institutionnalisées et non structurées."* (Planque, 1988, p.181). Plus la PME s'internationalise, plus le dirigeant devra augmenter sa mobilité, au point que son "lieu de travail" deviendra un "espace de travail",

"l'internationalisation de l'espace de travail du dirigeant est un élément de l'internationalisation de l'entreprise toute entière" (Leyronas & Torres, 1994, p.9). A un certain niveau, la collecte d'information deviendra si cruciale pour les PME internationales qu'elles vont être considérées comme un système d'information en elles-mêmes (Léo, 1995).

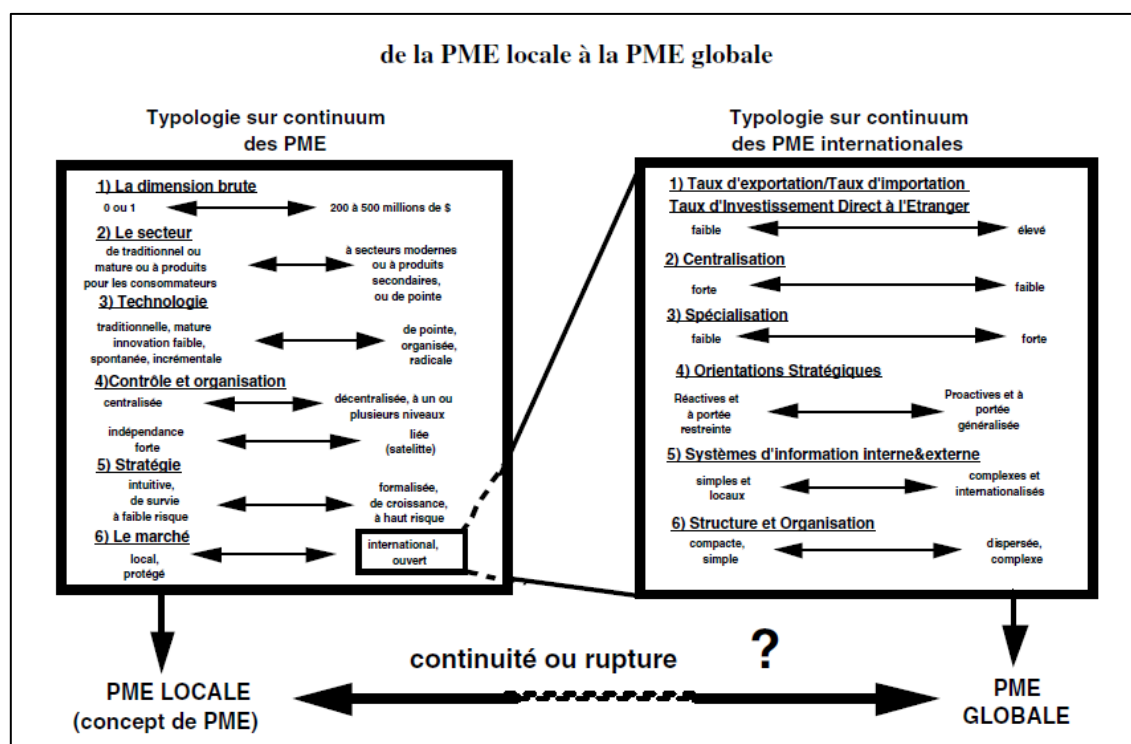


Figure 9: De la PME locale à la PME Globale⁷

Voici donc les mutations que la PME Traditionnelle va devoir opérer pour être apte à entrer dans la sphère internationale. Or l'internationalisation coûte cher, d'autant plus pour les PME. Elles tendent à se maintenir sur une scène locale du fait qu'une internationalisation requiert du capital, des compétences et du personnel, souvent inaccessible à des entreprises plus modestes (Daszkiewicz & Wach, 2012). Elles jouissent de ressources limitées et souffrent donc d'un manque d'actifs de base et de pouvoir de marché ce qui leur laisse peu de marge pour l'erreur. Elles doivent donc avoir développé une "Cash-Cow" au sein de leur marché domestique pour s'assurer la capacité de soutenir le processus d'internationalisation. Tout cela *"imply a need for the smaller firm to excel in strategic competence and a degree of internationalization preparation suitable for local conditions"* (Knight, 2001, p.167).

Alors, comment les PME font-elles pour acquérir ces capacités indispensables?

⁷ (Leyronas & Torres, 1994)

3.1.1. La connaissance

Premièrement, un des éléments qui pourrait aider les PME à pallier ces manques serait la connaissance. Un modèle appelé "*The knowledge-Based model of internationalization SMEs*" défend le fait que la connaissance est un élément sans lequel l'internationalisation n'est pas possible, surtout pour une PME, pour trois raisons. Tout d'abord, comme développé ci-dessus, la PME a moins accès aux ressources indispensables comparée à une grande entreprise, d'où la nécessité de la connaissance pour contrebalancer ce manque. Ensuite, la connaissance est à la base de toute compétence humaine sans laquelle l'internationalisation ne serait pas possible. Enfin, on ne peut comprendre pleinement l'internationalisation des PME si l'on ne mesure pas à sa juste valeur le rôle que le niveau de connaissance y joue (Mejri & Umemoto, 2010).

Le modèle présente 3 phases d'internationalisation, lesquelles impliquent 4 types de connaissance.

Tableau 8: Les types de connaissances impliquées dans chaque étape d'internationalisation

Phases D'internationalisation	Types de Connaissances Engendrées		
Pré-Internationalisation	Connaissance des marchés étrangers		
Internationalisation Novice	Connaissance-Réseau	Connaissance-Entrepreneuriale	Connaissance-Expérimentale
Internationalisation Expérimentée	Connaissance-Culturelle		

La connaissance des marchés étrangers (taille, concurrence, régulation,...) que la PME va tenter d'acquérir durant sa phase de pré-internationalisation est un des points de départ du processus d'internationalisation. L'intensité de l'utilisation de la connaissance du marché va diminuer au fur et à mesure que l'entreprise investit la scène internationale. Ensuite, vient la connaissance la plus essentielle pour une internationalisation réussie, celle tirée de l'expérience personnelle. Elle intervient dans la phase de pré-internationalisation pour ensuite se poursuivre une fois que la PME s'est internationalisée et est en fait constituée de trois "sous-connaissances": la connaissance-réseau, la connaissance culturelle et la connaissance entrepreneuriale. La première sous connaissance implique autant les réseaux sociaux que les réseaux de business et désigne le réseau en lui-même. La connaissance-réseau se construit lors de la phase de "pré-internationalisation" et se poursuit durant la phase "d'internationalisation novice", bien qu'avec une intensité différente. Comme nous le verrons plus tard, cette connaissance-réseau est cruciale dans la première phase car elle peut encourager les PME à

s'internationaliser davantage. Ensuite, la connaissance culturelle s'ébauche lorsque la firme commence à se référer aux valeurs, aux manières et à la façon de penser des gens sur le marché ciblé. L'entreprise apprend alors petit à petit comment se comporter sur chacun de ses marchés. L'intensité d'utilisation de la connaissance culturelle sera faible dans la phase d'internationalisation novice mais augmentera avec l'expérience en marchés étrangers durant la phase d'internationalisation expérimentée. La dernière "sous-connaissance" est la connaissance entrepreneuriale qui se définit comme la connaissance des opportunités existantes sur le marché et la capacité à en tirer profit. La reconnaissance d'opportunités est bien entendu une des causes principales d'internationalisation, c'est pourquoi cette connaissance se développe déjà depuis la création de la PME pour ensuite être appliquée dans la phase "d'internationalisation novice".

En suivant ces types de connaissance, on distingue trois phases d'internationalisation selon le niveau d'expérience: la pré-internationalisation (pas d'expérience), l'internationalisation novice (courte expérience) et enfin l'internationalisation expérimentée (expérience longue) (Mejri & Umemoto, 2010).

Nous pouvons maintenant mesurer l'outil que constitue la connaissance pour les PME en voie d'internationalisation. Cependant, cette connaissance n'est pas facile à acquérir d'où l'adoption par les PME de la stratégie d'insertion en réseau pour se pourvoir en connaissance et autres ressources nécessaires.

3.1.2. L'insertion en réseau

Selon Axelsson et Johanson (1992)⁸, un réseau est un ensemble de deux, ou plus, relations d'échanges interconnectés. Sachant que, les PME sont la forme d'entreprise dans laquelle l'entrepreneuriat trouve le plus souvent son support, poursuivant cette logique, l'entrepreneuriat peut être défini comme "*embedded in networks of continuing social relations*" (Aldrich & Zimmer, 1986, p.8). La PME est déjà née dans une logique de relationnel et de réseau, qu'elle va utiliser pour acquérir les ressources nécessaires à son développement international. À noter que ces réseaux sortent de la sphère du simple business de l'entreprise, pour s'étendre à l'extérieur (Johanson & Mattsson, 1988). On peut définir quatre types de réseaux:

⁸ (Axelsson & Johanson, 1992)

Tableau 9: Les différents types de réseaux

L'insertion en Réseaux	
Réseau Personnel et Ethique	Famille, Amis et Connaissance
Réseau basé sur les communautés	Sociétés présentes dans un même district industriel
Réseau Organisationnel	Relations de Propriété, Investissement, Adhésion Partagée
Réseau Acheteurs-Fournisseurs	Plus que des liens transactionnels...

Premièrement, les réseaux personnels et éthiques développés par le biais de la famille, des amis et des connaissances. Ces relations de long terme peuvent protéger les PME contre les fluctuations des marchés. La crainte d'être marginalisés empêche les membres de ce réseau de trahir la confiance des autres qui, forte des recommandations personnelles, "cimentera" plus encore que le réseau (Daszkiewicz & Wach, 2012). Les stratégies entrepreneuriales développées par les PME en processus d'internationalisation montrent qu'elles se fondent sur des informations "privées" sur les marchés qui sont inaccessibles aux systèmes de veilles les plus élaborés (Etrillard, 2006).

On peut également distinguer un réseau basé sur les communautés. Il va lier des sociétés présentes dans un même district industriel spécialisé. Entre elles, une combinaison de plusieurs forces promeut un dévouement envers un lieu, l'accumulation de connaissances et la capacité pour un haut degré de spécialisation industrielle. Cela facilitera des liaisons de sous-traitance et la décentralisation de la chaîne de production et/ou une collaboration étendue. Ces entreprises seront toujours en compétition mais partageront leurs expériences des changements du marché et des technologies nouvelles à travers leurs communications informelles, des projets de collaboration et des liens communs (Daszkiewicz & Wach, 2012).

Le troisième type est le réseau organisationnel qui lie ses composants par des relations de propriété, d'investissement ou d'adhésion partagée partant d'une volonté commune d'accepter un certain degré de discipline collective ou de partager des ressources venant de l'extérieur (Daszkiewicz & Wach, 2012).

Enfin, le dernier type de réseau est celui qui peut être créé entre acheteurs et fournisseurs. Plus que de simples liens transactionnels, les connections qui s'y établissent impliquent un certain degré de dévouement, de développement mutuel et la volonté d'accepter l'implication des uns dans les activités des autres (Daszkiewicz & Wach, 2012).

A présent, outre les bénéfices intrinsèques développés pour chaque type de réseau mentionné ci-dessus, voyons ce que ces derniers apporteront aux PME qui s'internationalisent. Il s'agit ici de *"a process in which relationships are continuously established, developed, maintained and dissolved with the aim of achieving objectives of the firm."* (Daszkiewicz & Wach, 2012, p.81).

L'impact de l'insertion en réseau dans le processus d'internationalisation des PME a suscité un nombre important d'études. Les chercheurs se sont demandés si cela changeait radicalement le processus et s'il fallait alors développer de nouvelles théories d'internationalisation. Une étude de Johanson et Mattsson (1988) propose quatre types de PME en fonction de leur implication à l'international, et de l'internationalisation de leurs réseaux. Les deux extrêmes sont la PME *"early starter"*, avec une implication internationale faible et peu de réseau international, et, à l'opposé, la PME *"international among others"*. Ils soutiennent que la PME *"early starter"* peut suivre le processus traditionnel par étapes développé par l'Université d'Upssala⁹. Tandis que la firme qui s'est constitué un réseau international simultanément à l'internationalisation de ses activités bénéficie, d'une part, du fait que les différences entre les pays dans lesquels elle opère diminuent petit à petit, facilitant la gestion globale, et d'autre part, de l'accès aux ressources externes dont l'utilisation semble être la meilleure option pour s'internationaliser (Johanson & Mattsson, 1988).

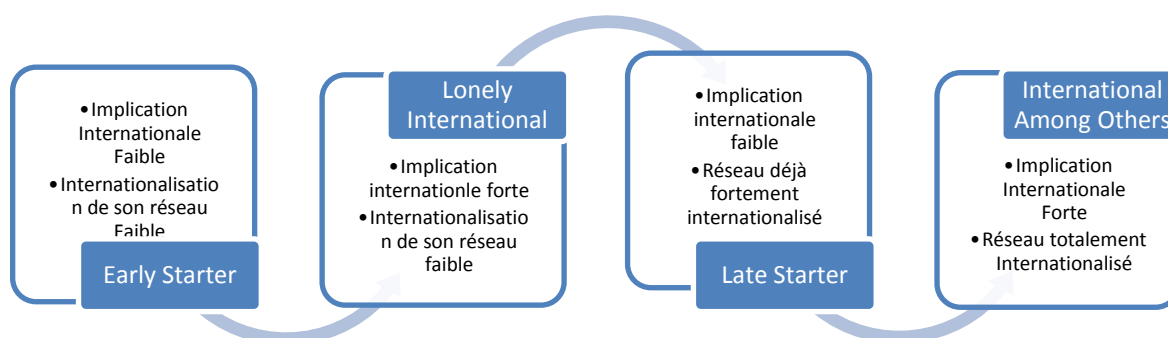


Figure 10: Les quatre types de PME de Johanson et Mattsson¹⁰

De plus, l'insertion en réseau a un impact sur la sélection des marchés étrangers que la PME va cibler ainsi que sur le mode d'entrée que la PME choisira, notamment en offrant des mécanismes facilitant cette entrée (Coviello & Munro, 1997). Enfin, un modèle proposé par Zain et Siew souligne encore d'autres avantages liés à l'insertion des PME en réseau. Celles-ci vont pouvoir entre autres bénéficier d'opportunités de connaissances partagées dont nous

⁹ (Johanson & Vahlne, 1977)

¹⁰ (Johanson & Mattsson, 1988)

réalisons maintenant l'importance, notamment de connaissance locale. Le fait de travailler ensemble peut aider à vaincre le manque de motivation, la PME peut avoir accès à un réseau de distribution déjà développé ce qui facilite la pénétration du marché, le réseau peut aider à réduire les coûts et minimise les risques inhérents à l'internationalisation (Zain & Ng, 2006).

3.1.3. L'orientation entrepreneuriale internationale

Une autre manière pour les PME d'acquérir les capacités cruciales qui les préparent à leur future internationalisation est de prendre une orientation entrepreneuriale internationale.

Généralement, se basant sur les concepts d'entreprises plus importantes, la littérature considère les PME comme désavantagées à l'heure de s'internationaliser. En effet, l'analyse stratégique arrive à la conclusion que la présence d'une PME sur différents marchés est une option presque inenvisageable car trop risquée. Pourtant, on peut observer le nombre croissant de PME sur la scène internationale... On peut expliquer ce phénomène par le fait que la stratégie n'est pas la force des PME, même si elle doit en user lorsqu'elle s'internationalise, mais qu'elle connaît une dynamique de type entrepreneuriale. Il faut donc considérer la dimension entrepreneuriale dans la dimension stratégique de l'internationalisation des PME. On assisterait à l'apparition d'un paradoxe de "Stratégies Entrepreneuriales" qui présenterait un dualisme entre action planifiée et activité entrepreneuriale opportuniste (Etrillard, 2006).

Selon Knight (2001), l'orientation reflète la culture de base de l'entreprise; elle est le premier stade avant la stratégie qui doit être poursuivie dans un continuum de l'orientation. Knight défend la théorie selon laquelle l'orientation entrepreneuriale est un facteur important dans le succès international des PME car elle met l'accent sur l'innovation de l'entreprise, sa propension à prendre des risques et une approche plus proactive.



Figure 11: Les différents niveaux de la prise de décision

Comme vu plus haut, la PME est entrepreneuriale par essence. Dans un contexte international, cette orientation va engendrer le développement de stratégies clés qui permettra une meilleure

performance sur les marchés étrangers étant donné que "*Management at substantially entrepreneurial firms may be more inclined than others to create and activate strategies and tactical maneuvers with a view to maintaining or improving performance*" (Knight, 2001, p.161).

Néanmoins, il faut être prudent car cette orientation entrepreneuriale internationale peut entraîner des efforts coûteux et des prises de risques excessives qui pourraient entraver la performance de la PME. Donc, idéalement, "*the best managed firms will be those that strike some ideal balance in which an international entrepreneurial orientation is carefully cultivated so as to extract net positive benefits while avoiding the potential excesses that it can produce*" (Knight, 2001, p.166).

Tout ce que nous avons développé jusqu'ici laisse penser qu'à l'heure de se lancer dans une stratégie d'internationalisation, les PME sont désavantagées par rapport aux grandes firmes. Cependant, leurs caractéristiques présentées plus haut rassemblent un certain nombre d'avantages. En effet, leur structure organisationnelle leur permet d'éviter une bureaucratie très lourde et la mise en place de systèmes informationnels extrêmement coûteux. Elles auront donc une plus grande capacité d'innovation et une meilleure adaptabilité, pouvant ainsi répondre plus rapidement aux avancées technologiques et aux nouveaux besoins spécifiques des clients (Knight, 2001). A ceci s'ajoute leur caractéristique entrepreneuriale qui leur apporte les avantages présentés ci-dessus. Ceci explique peut-être pourquoi certaines PME naissent directement dans un contexte international. C'est le cas des PME "Born-Global".

Cependant, avant d'aborder les PME "Born-Global", analysons si les stratégies d'internationalisation des PME pourraient être affectées par le facteur de niveau de développement de leurs pays d'origine.

3.2. L'internationalisation des PME dans les pays en voie de développement

Comme vu au chapitre 2, l'internationalisation dans les pays en développement diffère de l'internationalisation dans les pays développés. Il faudrait donc vérifier si, au vu des spécificités des PME dans le processus d'internationalisation, ces différences énoncées plus haut influent sur leur internationalisation. Malgré une littérature très peu fournie sur ce sujet, voyons les quelques points qui ont pu être analysés.

Premièrement, il est intéressant d'observer que les PME des pays en développements ont tendance à investir en R&D mais d'une autre façon que celles des pays développés. En effet, elles privilégient la R&D non pas pour assurer une innovation de ses produits, mais pour améliorer leur processus de production et baisser ainsi leur coût de production en même temps qu'augmenter la qualité offerte. Cela s'explique peut-être par le fait qu'elle est souvent fabricante pour un client étranger, la relation coût/qualité étant donc de première importance (Chiao, Yang, & Yu, 2006).

Deuxièmement, il semblerait que les PME issues d'un pays en développement font face à de sérieux problèmes de marketing pour exporter: *"those gaps, which needs to be filled before the competitive producer becomes a successful exporter"* (Lall, 1991, p.139). Ceux-ci peuvent être classifiés d'internes ou d'externes. Pour les internes, les difficultés d'acquérir la connaissance marketing adéquate à l'exportation à cause d'un manque de ressources organisationnelles (département d'exportation peu organisé, manque de compétence du personnel administrant les exportations, insuffisance d'information sur les marchés étrangers, etc.). Pour les externes, il s'agit des problèmes liés à l'industrie dans laquelle la PME évolue, son environnement macro et son marché d'exportation (intensité de la compétition sur les prix, manque de bonnes institutions d'échange, taux de changes défavorables, etc.) (Ghauri, Lutz, & Tesfom, 2003).

Encore très dépendantes de leurs gouvernements, la combinaison de ces deux facteurs rend bien spécifique l'internationalisation des PME venant des pays en développement. En effet, dans leurs cas, l'existence d'assistance de l'état à l'exportation est condition essentielle à la motivation des managers à s'internationaliser (Shamsuddoha & Yunus Ali Nelson Oly Ndubisi, 2009). Ce facteur pèse plus dans la balance, par exemple, que la démotivation qui pourrait résulter de la corruption et du manque d'infrastructure. Comme le montre une enquête au Nigéria (Okpara, 2009).

A tout ce qui précède s'ajoutent les conséquences générales inhérentes au fait d'opérer depuis un pays en développement.

3.3. Les PME "Born-Global"

Une "Born-Global" serait une PME internationalisée peu après sa naissance. L'intervalle de temps généralement accepté par les chercheurs, entre la naissance et l'entrée dans les marchés internationaux, est d'environ trois ans. Dans certains cas des PME ont démontré avoir ciblé le marché domestique et les marchés internationaux simultanément et certaines se seraient impliquées sur des marchés internationaux avant même de se développer sur leur marché domestique, ou encore auraient complètement délaissé leur marché domestique pour se focaliser exclusivement sur les marchés internationaux (Bell, McNaughton, & Young, 2001). La "Born-Global" vise une performance durable en commerce international, forte de ressources basées sur la connaissance (Abimbola & Kocak, 2009). Son internationalisation accélérée est motivée par le désir de gagner un avantage de "First Mover" et de capturer de nouveaux clients le plus rapidement possible (Bell, McNaughton, & Young, 2001).

A noter ici que, par "Born-Global" nous désignons et les "Born-Global" (BG) et les "International New Ventures" (INV) car *"first, there are no differences between INV and BG firms in respect of their measures of performance in overseas market. Second, there are no differences between INV and BG firms in respect of their sources of competitiveness in overseas markets"* (Crick, 2009, p.458). Or, ces deux points sont justement ceux qui nous intéressent. La principale différence entre ces deux types de PME internationalisées au plus tôt après leur naissance, réside dans l'étendue de leur internationalisation respective (Globale ou Régionale).

Le cas des "Born-Global" est très intéressant du fait qu'elles sont une exception importante aux théories "Traditionnelles" qui défendent que les PME s'internationalisent par étapes, notamment en se constituant une structure similaire à celle des grandes entreprises. Dans ce cas ci, *"Despite being new and small with the lack of financial, human, and other resources that characterize new business, these firms achieve considerable international success"* (Abimbola & Kocak, 2009, p.440).

Il est donc essentiel pour cette thèse de se pencher sur ce type de PME et essayer de comprendre comment, contre toute attente, elles performant dans l'environnement international, si rapidement après leur création. Dans un premiers temps voyons quels facteurs ont encouragé l'apparition de celles-ci.

3.3.1. Facteurs encourageant l'apparition des "Born-Global"

Il y a d'abord les facteurs similaires à ceux qui ont favorisé l'internationalisation des PME en général. Les avancées en communications sont essentielles à leur internationalisation. Elles permettent de mieux gérer les opérations internationales en améliorant l'accès à l'information (Knight & Cavusgil, 1996).

Les avancées technologiques, plus déterminantes encore dans le cas des "Born-Global", ont permis aux PME de s'engager dans une production de composants complexes à petite échelle, qui s'avère néanmoins profitable.

Lorsque les deux facteurs précédant sont couplés, on peut assister à une vraie internationalisation de la connaissance, des outils et des technologies, donnant une réelle opportunité de transfert technologiques et d'accès aux "fundings" grâce à une plus grande fluidité institutionnelle (Knight & Cavusgil, 2004).

Ensuite, il y a des facteurs qui vont permettre l'apparition même des "Born-Global". Notamment, la montée en importance des marchés de niche due à une demande accrue en produits très spécialisés ou même customisés et à l'avantage intrinsèque aux entreprises de petites tailles en termes de flexibilité, d'adaptation et de rapidité de réponse, sur lesquelles s'appuient justement les avantages compétitif des "Born-Global". Enfin, le fait que les réseaux ne cessent de se globaliser, facilitant l'établissement de relations avec des partenaires internationaux et donc la création de "Born-Global" (Knight & Cavusgil, 2004).

Une fois connu le contexte favorable à l'apparition de ce type d'entreprise tout à fait particulière, intéressons-nous aux caractéristiques présentées par les "Born-Global".

3.3.2. Caractéristiques clés des "Born-Global"

Deux caractéristiques principales placent avantageusement les "Born-Global" sur la scène internationale.

Premièrement, l'orientation entrepreneuriale internationale, déjà évoquée plus haut, reflète une attitude innovante et proactive dans la quête des marchés internationaux. *"Innovation is particularly the domain of entrepreneurs"* (Knight & Cavusgil, 2004, p.126). Pour les "Born-

Global", cette orientation est le terreau primordial. Le fondateur est doté de compétences importantes, d'une vision tournée vers l'international dès la création et est plus alerte pour combiner des ressources issues de différents marchés nationaux (Crick, 2009). De plus, il jouit d'un réseau et d'expérience qui, avec les précédentes, constituent un bagage clé permettant à la "Born-Global" de prendre l'ascendant sur d'autres firmes internationalisées. Ce "capital entrepreneurial" permet justement aux PME aux ressources limitées d'aller s'immiscer dans des marchés plus complexes, plus incertains et risqués, mais offrant de nouvelles possibilités. L'entrepreneur/fondateur d'une "Born-Global" cherche activement et prépare ses ressources pour s'assurer de profiter d'une opportunité dès son apparition (Crick, 2009). On voit que, c'est l'intention de l'entrepreneur/propriétaire de la PME qui est le moteur de l'internationalisation si rapide (Abimbola & Kocak, 2009). Ainsi se constitue le terrain propice à la réalisation d'initiatives stratégiques clés qui permettent le succès international (Knight & Cavusgil, 2004). Avec comme corollaire que cette connaissance possédée par le "propriétaire/entrepreneur" crée un besoin, celui de profiter au plus vite de cet avantage avant qu'il ne perde de sa vigueur, notamment dans des conjonctures aux mutations technologiques rapides et au vu des difficultés à protéger les droits intellectuels.

Ces PME ont une plus grande capacité à assumer l'innovation, ce qui optimisera encore leur connaissance des marchés internationaux et leur entrée et opérationnalité dans ceux-ci (Knight & Cavusgil, 2004). A l'inverse, comme vu au point 1.3.2, l'internationalisation a un impact favorable sur la capacité d'innovation (Hitt, Hoskinsson, & Kim, 1997). En parallèle, la "Born-Global" développera une capacité d'apprentissage organisationnel (Abimbola & Kocak, 2009). Pour ce type de société *"Knowledge can be considered as the most important resource"* (Abimbola & Kocak, 2009, p. 441). Les connaissances acquises par chaque membre de l'organisation convergeront pour former une connaissance organisationnelle, principale source d'avantage concurrentiel pour les "Born-Global" (Bell, McNaughton, & Young, 2001). Ce *modus vivendi* va progressivement s'établir comme routine et amener la PME à développer des aptitudes organisationnelles cruciales telles que l'habileté à effectuer répétitivement des tâches productives qui sont créatrices de valeurs (Knight & Cavusgil, 2004). De plus, dynamique (Abimbola & Kocak, 2009), elle pourra s'adapter, s'intégrer et se reconfigurer au rythme de l'environnement mutant et cette flexibilité facilitera encore l'entrée et la performance dans de nouveaux marchés et nouveaux modèles commerciaux. Assurant un avantage compétitif des PME sur les grandes entreprises (Knight & Cavusgil, 2004), cette flexibilité est encore plus essentielle lors de l'internationalisation. En effet, *"I am surprised*

how quickly globalization has turned us into a different organization. We are a lot slower, we have lost our agility, decision making is a lot harder now." (Chief Executive, High Technology Company). Les grandes entreprises iront plutôt puiser leur force internationale dans leurs actifs tangibles tandis que les PME la tirent d'une collection de ressources immatérielles fondamentales (Abimbola & Kocak, 2009).

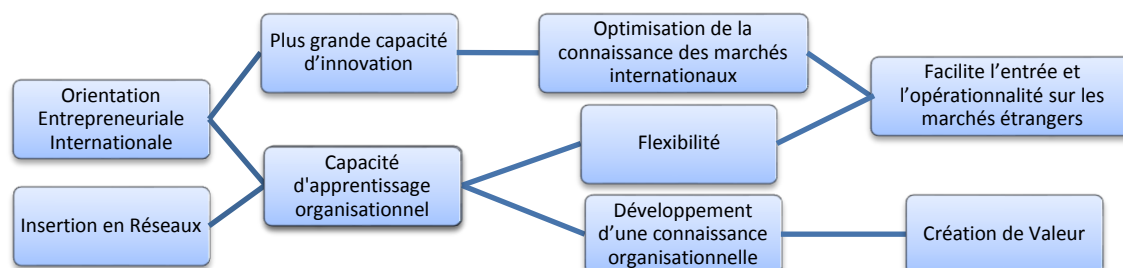


Figure 12: De l'orientation entrepreneuriale internationale à la création de valeur

La deuxième caractéristique des PME "Born-Global", est une puissante orientation marketing internationale. En effet, elles se caractérisent par une offre tout à fait unique qui tire son apport de valeur de la haute qualité qu'elle délivre aux clients. Généralement, cette offre est conçue pour dépasser les attentes de ceux-ci. Pour être à même d'acquérir une telle position sur les marchés internationaux, la "Born-Global" doit améliorer sa compréhension du client, présent et futur, dans tous les environnements internationaux qu'elle viendra à fréquenter. (Knight & Cavusgil, 2004). L'orientation marketing répond à la culture organisationnelle qui, elle, adopte de la manière la plus efficace le comportement adéquat pour créer cette valeur supérieure, en insistant sur les évaluations futures visant à correspondre parfaitement à la conjoncture internationale, à trouver les besoins insatisfaits et les marchés délaissés (Abimbola & Kocak, 2009).

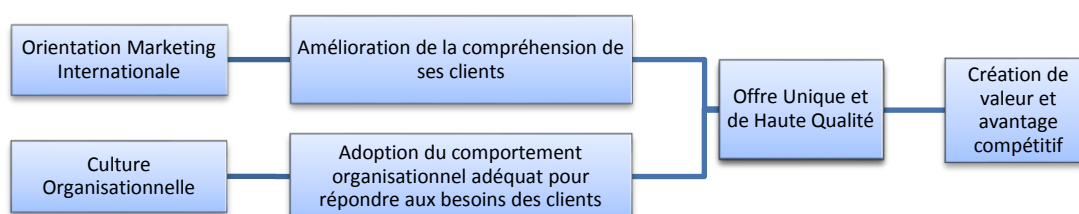


Figure 13: De l'orientation marketing internationale à la création de valeur

Ici intervient une autre dimension intéressante et en lien avec ce qui a été développé précédemment. Il semblerait que l'insertion en réseau devient plus cruciale encore lorsqu'il s'agit de l'internationalisation des PME "Born-Global", et ce en terme de vitesse et flexibilité dans l'implémentation de sa stratégie, permettant même de justifier l'existence de celle-ci. La

"Born-Global" opère promptement dans des zones de réseau plus étendues qui lui permettent de jouir d'une courbe d'apprentissage rapide et expérimentale, et atteint plus facilement les performances attendues d'une internationalisation rapide. En effet, il ne s'agit pas uniquement pour elle d'utiliser les réseaux commerciaux établis mais surtout l'agilité et l'étendue des réseaux sociaux informels déployés par son entrepreneur. Tandis que, lorsqu'elles entament un processus d'internationalisation, les PME "Traditionnelles" feront davantage usage de leurs capacités de connaissances déjà acquises pour atteindre une certaine performance, les "Born-Global" se tourneront en priorité vers des réseaux externes de relations personnelles et, une fois lancées sur la scène internationale, amasseront de la connaissance. Du reste, les réseaux sociaux locaux sont un facteur de succès lorsqu'ils sont étendus dans une internationalisation très rapide (Zhou, Wu, & Luo, 2007).

Les deux caractéristiques propres aux PME "Born-Global" présentées ci-dessus, vont induire une combinaison spécifique d'orientations stratégiques vers le marché et vers la technologie (Abimbola & Kocak, 2009). Se basant sur une expertise technologique élevée, elles développeront des produits uniques qui leur permettront de servir un segment de niche. Ceci s'ajoutant au fait que les PME possèdent peu de ressources, bien que très spécialisées. Dans ce même élan, la "Born-Global" mettra l'accent sur la qualité de ses produits et, sentant la nécessité de toujours améliorer son offre, elle s'appuiera sur sa capacité à innover et sa connaissance des marchés. En outre, pour préserver leur flexibilité, les PME "Born-Global" ont tendance à favoriser l'usage de l'exportation comme mode d'entrée et, la plupart du temps, de s'y limiter. C'est pourquoi elles misent sur des intermédiaires indépendants pour distribuer leurs produits sur les marchés étrangers. L'objectif étant d'anticiper les incertitudes et les problèmes qui pourraient y surgir, en s'appuyant sur les compétences et connaissances qu'en a un distributeur local (Knight & Cavusgil, 2004).

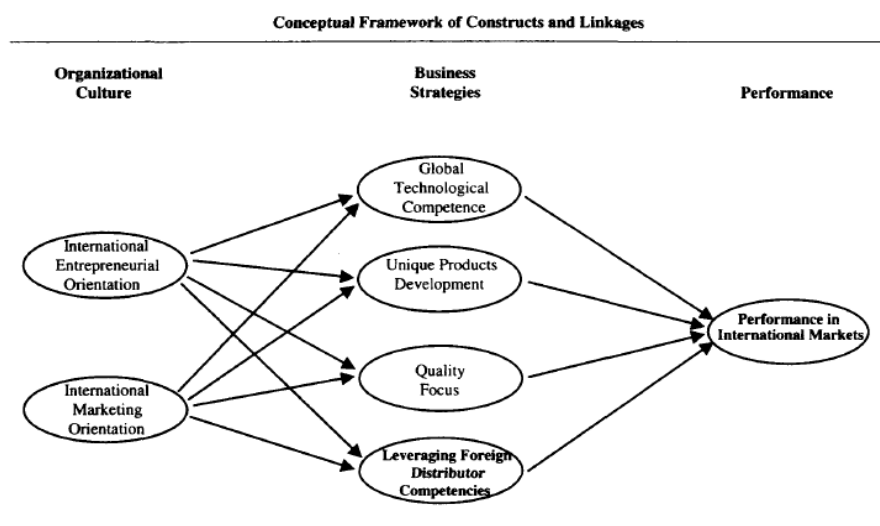


Figure 14: Orientations stratégiques des "Born-Global"¹¹

On pourrait donc observer que la "Born-Global" tire tous ses atouts précisément du fait qu'elle se lance directement dans l'internationalisation sans passer par les étapes classiques suivies par les PME "Traditionnelles". C'est cette précipitation, possible grâce à l'orientation entrepreneuriale internationale, qui permet le cycle crucial innovation-connaissance-capacité organisationnelle, insufflant à la "Born-Global" sa force sur les marchés internationaux. De plus, forte de ces caractéristiques-là, la "Born-Global" ne nécessitera peut-être pas le développement d'une "Cash-Cow" domestique, lourd en investissement, pour se maintenir sur la scène internationale.

Il semblerait dès lors qu'une PME qui poursuit le processus traditionnel d'internationalisation se mettrait justement dans une position de faiblesse en voulant répliquer le modèle des grandes entreprises alors même qu'elle n'a pas accès aux mêmes ressources. Tandis qu'une "Born-Global" utiliserait directement les atouts propres aux PME dans la sphère internationale. De plus, comme il est prouvé que l'orientation entrepreneuriale est négativement liée à la structure organisationnelle formalisée, centralisée et départementalisée (Matsuno, Mentzer, & Özsomer, 2002), ne serait-il pas mieux pour toute PME de suivre l'exemple des "Born-Global"?

3.4. Les PME "Born-again Global"

Nous ne nous étendrons pas longuement sur ce type particulier de PME internationale car, étant une sorte de combinaison des deux types précédents, il mélange les caractéristiques de

¹¹ (Knight & Cavusgil, 2004)

l'une et l'autre. Néanmoins, il est utile d'expliquer clairement ce que l'on désigne par le terme "Born-again Global".

Les "Born-again Global" sont initialement des PME de modèle traditionnel. Elles sont bien établies dans leur marché domestique, sans motivations apparentes pour se lancer sur la scène internationale. Cependant, soudainement elles entament un processus d'internationalisation semblable à celui des "Born-Global". C'est-à-dire, non pas en suivant tout un processus de transformation structurel et organisationnel, mais plutôt un processus d'internationalisation très rapide. L'intervalle de temps entre leur première implication à l'étranger et leur internationalisation est estimé être de 2 à 5 ans. Elles vont donc radicalement inverser leurs stratégies et orientations de marché de base (Bell, McNaughton, & Young, 2001).

Ce changement si brusque se produit nécessairement à la suite d'un événement perturbateur majeur, ou d'une combinaison d'événements, qui va précipiter le processus, comme par exemple, un changement de propriété, une acquisition ou encore la nécessité de suivre un client qui s'est internationalisé (Bell, McNaughton, & Young, 2001).

4. Conclusion de la revue de littérature sur le sujet

On a donc vu les différents types de PME et les différences de leur internationalisation par rapport à l'internationalisation des grandes entreprises. Cela nous a amenés à nous poser une question. En effet, les PME semblent, au premier abord, désavantagées face aux nécessités d'internationalisation qui se font sentir de nos jours. Elles réagissent de telle et telle façon, en utilisant des outils qui leur sont accessibles (connaissance, réseaux, etc.). Cependant, bien que les trois types de PME internationales fassent usage des mêmes outils, il semblerait que la "Born-Global" en tire le meilleur parti. Ceci équivaldrait à dire que l'internationalisation précipitée des "Born-Global" permettrait de mieux profiter des outils disponibles. A la suite de ce compte-rendu de la littérature sur l'internationalisation des PME, nous entamons donc la construction d'un modèle qui va nous permettre de comparer les PME "Traditionnelles" aux "Born-Global", dans le but de vérifier si on peut conclure que oui ou non les "Born-Global" sont la meilleure façon pour les PME d'aller à l'international.

Partie II: Approche Pratique

5. Modèle de comparaison

Utilisant la littérature évoquée précédemment, nous avons émis des hypothèses qui permettaient de formuler un questionnaire (voir Annexe 1), dans le but de vérifier ou non ces hypothèses, de faire une analyse qui confirmerait ou non les théories qui ressortent de nos lectures, et enfin d'apporter d'autres observations. Ci-dessous un tableau résumant le cheminement de la littérature à nos hypothèses.

Tableau 10: De la littérature aux hypothèses

Caractéristiques des "Born-Global" définies par la littérature		Interprétation
Hypothèse	Capacité d'innovation très élevée	Investissements en R&D très élevés
Hypothèse	Expérience technologique élevée	Produits très high-tech
Hypothèse	"Born-Global" ayant l'ascendant sur les autres PME internationalisées	Leader de leur marché, marges brutes élevées, plus rentable
Hypothèses	Produits très spécialisés permettant de servir un segment de niche	Marchés plus petit que les PME "Traditionnelles"
Extra-hypothèse	Fondateur doté de compétences importantes et de beaucoup d'expérience	Équipe dirigeante forte d'une expérience internationale élevée
Hypothèse	"Entrepreneur-proprétaire"	Les fondateurs sont les actionnaires majoritaires
Hypothèse	Elles se limitent à l'export et favorisent l'utilisation de distributeurs locaux	Peu recours aux filiales
Hypothèse	Certaines délaissent leur marché domestique pour se focaliser sur l'international	Pas besoin de cash-cow

Les premières hypothèses à vérifier posent les "Born-Global" comme très dépendantes d'un produit unique, et donc, d'une innovation très poussée leur permettant d'être rentables plus rapidement dans un contexte d'internationalisation.

H1 : Les "Born-Global" opèrent un investissement important en R&D (recherche et développement) afin d'utiliser toute leur capacité d'innovation pour pouvoir développer des produits extrêmement spécifiques et high-tech.

Grâce à cela, une « Born-Global » serait en mesure de s'internationaliser sans devoir développer une « cash-cow » au sein de son marché domestique.

H2 : Dû à la spécificité de son produit, la PME « Born-Global » constitue automatiquement un avantage concurrentiel qui lui permet de s'internationaliser sans devoir prendre appui sur une « Cash-Cow » préalablement développée au sein de son marché domestique.

La question de savoir si une « Born-Global » s'avère plus rentable qu'une PME Traditionnelle sur la scène internationale peut, peut-être, être corrélée au fait justement qu'elle déploie un produit si spécifique.

H3 : La PME « Born-Global » est directement plus à même de générer une rentabilité plus élevée que les PME "Traditionnelles", par le fait que son produit ultra-spécifique lui permet de réaliser des marges brutes plus importantes.

Découlant de cette hypothèse se pose la question: ces Born-Global basées sur un produit si spécifique auraient-elles été capables de survivre en restant dans leur marché domestique. Ou, à l'inverse : la taille des pays influe-t-elle sur la création des "Born-Global" ? Seraient-elles le plus souvent issues de petits pays et forcées de chercher un marché plus ample et donc de développer un produit plus spécifique ?

H4 : Les PME "Born-Global" ne seraient pas capables de survivre sans se positionner sur la scène internationale du fait de leur produit ultra-spécifique pour un marché domestique trop étroit.

H5 : Les Born-Global seraient pour la plupart issues de petits pays et donc forcées à développer un produit qui puisse être rapidement rentable sur la scène internationale.

Ayant identifié le facteur siège de l'entreprise, il est important de vérifier si, comme avancé dans les divers écrits, les PME « Born-Global » privilégient l'export et l'intervention de distributeurs locaux, n'ouvrant donc pas de filiales de production à l'étranger et concentrant leur production dans leur marché domestique.

H6 : Les « Born-Global » concentrent leur production dans leur marché domestique, et préfèrent l'utilisation de distributeurs locaux acquis grâce à leurs réseaux plutôt que l'ouverture de filiales à l'étranger.

Une dernière hypothèse émanerait du fait que le dirigeant de la PME « Born-Global » est considéré comme un « Propriétaire/Entrepreneur ». Ceci a donc trait à l'actionnariat de la « Born-Global », supposant que le fondateur serait l'actionnaire majoritaire.

H7 : Les Born-Global ont un actionnariat principalement constitué de l'entourage de leur fondateur, qui assume un rôle important dans la structure actionnariale, et qui est la source de leur internationalisation.

Voyons les résultats qui sont ressortis de l'analyse.

5.1. Méthodologie

Le questionnaire a été envoyé à un échantillon de 75 PME (voir annexe 2), dans l'espoir d'assurer une quinzaine de réponses en estimant un taux de 20%. C'est à la fois beaucoup et peu. La difficulté est qu'en général, on n'obtient pas de réponse si on ne connaît pas (in)directement le dirigeant de l'entreprise. Cela explique pourquoi notre échantillon comporte une seule PME espagnole et aucune PME française.

Les PME qui composent l'échantillon furent sélectionnées suivant les critères de la Commission Européenne dans la définition de PME et à la condition que leurs activités aient un caractère international, ou soient sur le point de s'internationaliser, que ce soit par l'exportation/importation ou par la possession de filiales à l'étranger.

Nous avons ensuite essayé de composer cet échantillon de façon plus ou moins équilibrée entre des PME qui semblaient être "Born-Global" et celles qui semblaient être "Traditionnelles". Dans la même idée, nous avons voulu respecter un équilibre entre les PME issues de pays développés et celles issues de pays en développement, afin de voir s'il y avait des différences. Enfin, nous avons sélectionné des entreprises de secteurs variés, pour éviter que les effets des secteurs aient trop d'influence sur les résultats.

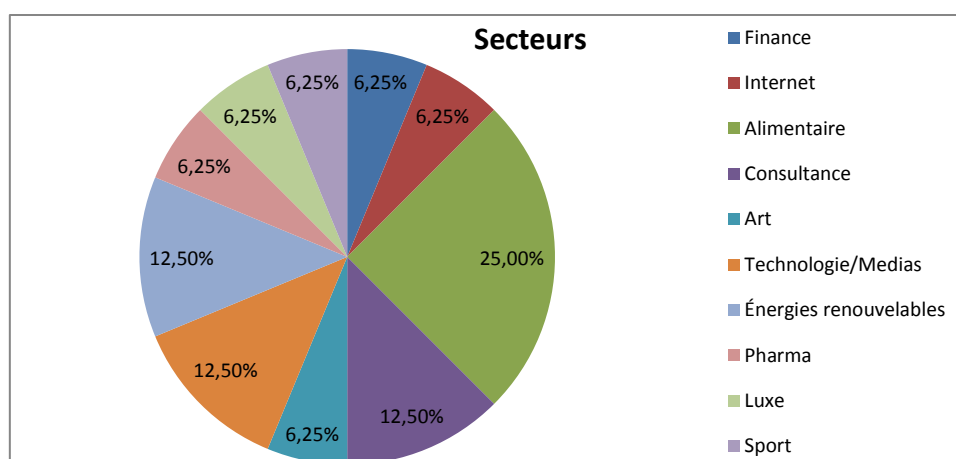


Figure 15: Secteurs représentés dans notre échantillon

Nous avons en sus soumis ce questionnaire à une entreprise internationale non PME pour avoir des données qui serviraient de base d'observation.

Une fois les réponses récoltées (voir annexe 3), nous les avons classées par types, utilisant l'intervalle de temps entre la création de l'entreprise et son internationalisation pour définir s'il s'agit de "Born-Global" ou de PME "Traditionnelles". Sur le graphique ci-dessous, on voit clairement les PME "Born-Global" et les "Traditionnelles". L'axe qui scinde les deux groupes est construit de façon à montrer l'intervalle de trois ans entre la création de l'entreprise et son internationalisation. Ces trois ans étant l'intervalle défini par les chercheurs pour sélectionner les "Born-Global". Les points situés à la gauche de l'axe représentent des entreprises s'étant internationalisées trois ans ou plus après leur création : les "Traditionnelles". Les points situés à droite de cet axe sont des "Born-Global".

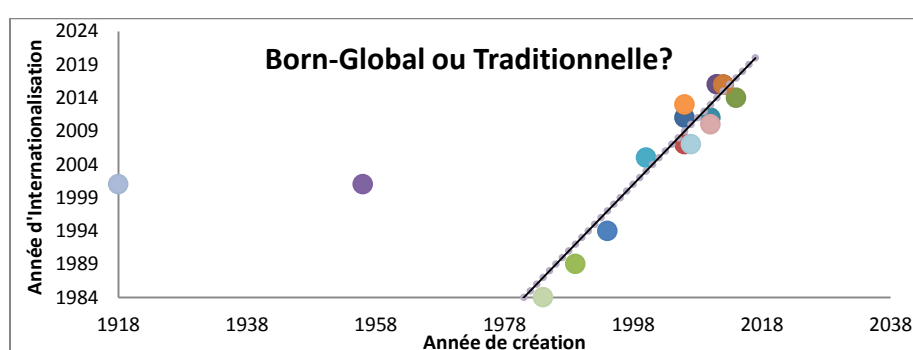


Figure 16: Délimitations entre PME "Born-Global" et "Traditionnelles"

On remarque tout de suite que les points se pressent en grande majorité le long de l'axe. Ce qui pourrait signifier qu'il y a un biais dans l'échantillon, la frontière entre les deux types de PME étant trop rapprochée. Cependant, cela pourrait aussi être la conséquence de la distance des deux PME qui se sont internationalisées au-delà de 40 ans après leurs créations (PME 2.4 et PME 2.6). En omettant celle-ci, cela nous donnerait:

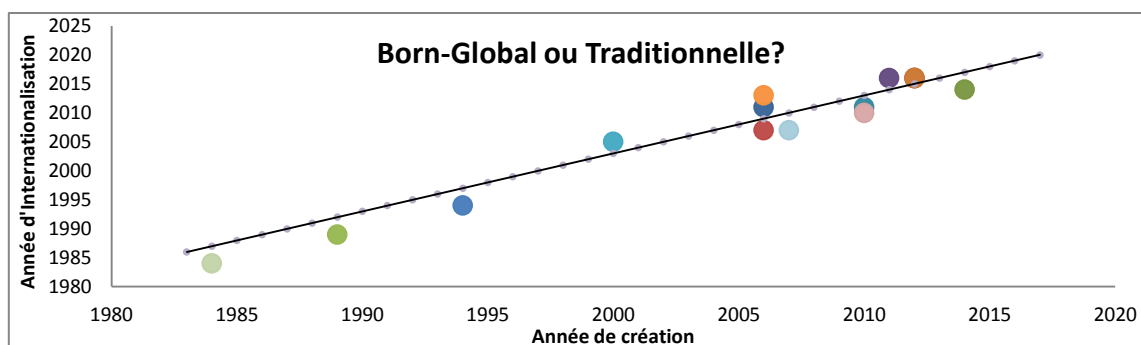


Figure 17: Délimitation entre PME et "Born-Global" (2)

Même si moins collée à l'axe, la distribution reste tout de même peu dispersée. Cela s'explique du fait que, en-dehors des PME 2.4 et 2.6, l'intervalle le plus grand entre la création et l'internationalisation de la PME est de 7 ans. On peut dès lors penser qu'il y a une lacune dans la segmentation entre "Born-Global" et "Traditionnelles", et que le seul critère de choix des 3 ans défini par la littérature n'est pas suffisant. Dans le cas où nos résultats montreraient des incohérences par rapport aux hypothèses émises par la littérature, nous pourrions essayer de déterminer les critères de choix à ajouter pour affiner la sélection d'une "Born-Global".

Le critère de choix de 3 ans nous donne la classification suivante:

Tableau 11: Classification de notre échantillon de réponses

Grandes Entreprises			PME "Traditionnelles"			PME "Born-Global"		
Nom	Pays	Secteur	Nom	Pays	Secteur	Nom	Pays	Secteur
GDE 1.1	Pérou	Finance	PME 2.6	Belgique	Sport	PME 2.8	Belgique	Énergies renouvelables
			PME 2.4	Belgique	Pharma	PME 2.3	Belgique	Énergies renouvelables
			PME 2.5	Belgique	Technologie Médias	PME 2.1	Belgique	Technologies Médias
			PME 2.9	Espagne	Consultance	PME 2.2	Belgique	Alimentaire
			PME 1.3	Pérou	Alimentaire	PME 2.7	Belgique	Alimentaire
			PME 1.5	Pérou	Art	PME 1.4	Colombie	Consultance
			PME 1.1	Pérou	Internet	PME 1.2	Colombie	Alimentaire
						PME 2.10	Belgique	Luxe

Nous avons décidé de ne pas exposer les noms, par souci de confidentialité. En vertu de cette classification, nous avons vérifié les hypothèses défendues par la littérature en les confrontant aux tendances qui se dégagent des réponses à notre questionnaire.

5.2. Résultats et observations

5.2.1. Vérification des hypothèses

5.2.1.1. R&D, rentabilité et "Cash Cow"

Notre première hypothèse, défendant que la "Born-Global" investirait plus en R&D que la Traditionnelle, afin de développer un produit/service extrêmement spécialisé, est remise en cause par notre échantillon. En effet, on voit que les investissements en R&D sont plutôt égaux de part et d'autre et que, lorsqu'il s'agit de plus gros investissement en R&D (>10%), ce sont les PME "Traditionnelles" qui vont de l'avant (Fig.18).

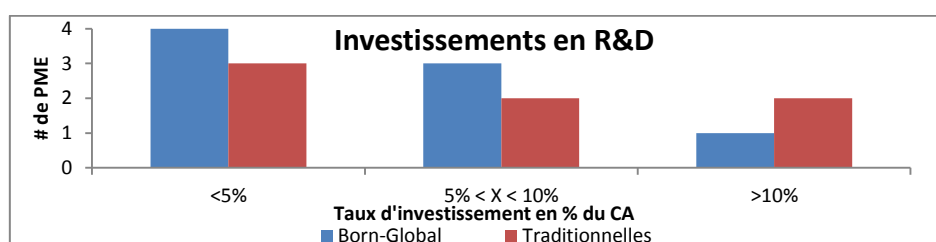


Figure 18: Taux d'investissement en R&D

Les PME "Born-Global" sont-elles alors réellement capables de développer un produit/service spécialisé? A cela toutes (y compris les PME "Traditionnelles"), sauf une, répondent qu'elles considèrent que leurs produits/services comme tels fournissent un marché de niche. Ceci pourrait amener à penser que toute PME, qu'elle soit Traditionnelle ou "Born-Global", serait capable de soutenir son internationalisation à la condition de cibler des marchés de niches.

Lorsqu'on analyse plus en détails dans quelle mesure ces PME ont développé des produits/services high-tech ou "ultra-locaux" (c'est-à-dire se basant sur une renommée locale pour l'exporter, comme par exemple vendre de la bière belge, des chaussures de cuire italiennes, etc.), il ressort de nos échantillons que les PME "Traditionnelles" sont plus nombreuses à l'avoir fait (Fig.19). Cette constatation surprend car on aurait tendance à croire que les "Born-Global" développeraient le plus de produits high-tech. Cependant, l'inverse a lieu lorsqu'on parle de produits/services "ultra-locaux". Il est à noter, néanmoins, que la proportion de PME "Born-Global" (50%) visant des produits/services high-tech ou "ultra-locaux", est très proche de celle des PME "Traditionnelles" (57%).

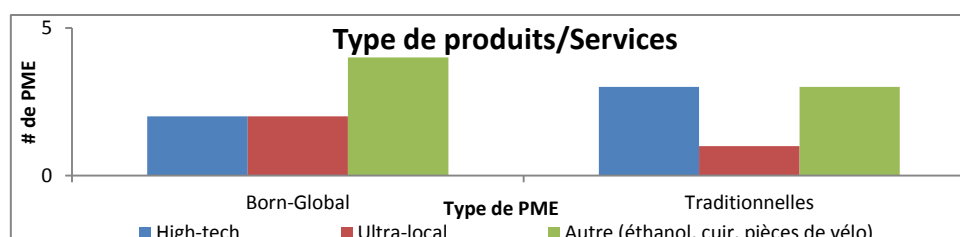


Figure 19: Distribution de produits/services high-tech ou "ultra-local"

Ces différentes observations nous ont encouragés à cerner mieux les types de produits/services offerts par les "Born-Global".

Très vite, nous avons constaté que les PME "Traditionnelles" de produits/services high-tech, s'étaient internationalisées dans un intervalle étonnamment court après leur création (4/5 ans). Nous avons alors interrogé les responsables respectifs pour avoir des informations supplémentaires afin d'évaluer si ces "Traditionnelles" ne s'avèreraient pas plutôt être des "Born-again global" (PME initialement "Traditionnelles" qui, suite à un évènement perturbateur, ont entamé un processus d'internationalisation similaire au "Born-Global"). Dans les études de cas ci-dessous, nous reprenons cette analyse.

PME 1.1

PME 1.1 a été créée au Pérou en 2012 pour offrir un service d'e-ticketing basé sur un logiciel de haute technologie permettant de rechercher des compagnies de bus. Elle s'est internationalisée cette année 2016 en implantant une première filiale à Bogota, avec l'objectif d'atteindre l'Argentine en 2017. Son internationalisation résulte de l'achat de la société par Redbus, entreprise leader de ce marché en Inde, appartenant au groupe Ibibo. Celle-ci a confié à un des fondateurs la position de CEO, avec mission d'internationaliser massivement la société.

Étude de cas 1: PME 1.1

Ce premier cas montre qu'en plus de pouvoir presque être considérée comme "Born-Global" (internationalisation 4 ans après naissance), la PME 1.1 remplit toutes les caractéristiques d'une "Born-again Global". On a bien l'évènement perturbateur, ce changement d'actionnariat, qui va pousser l'entreprise à s'internationaliser très rapidement (Bell, McNaughton, & Young, 2001).

PME 1.5

PME 1.5 a été créée au Pérou en 2012 pour établir une plateforme internet high-tech de vente d'art en ligne et d'échange culturel. Elle est sur le point de s'internationaliser cette année 2016, sous l'impulsion de ses fondateurs qui préconisent d'utiliser internet pour augmenter l'échange culturel global. L'internationalisation de PME 1.5 est donc ancrée dans sa mission, mais n'avait pas encore pu se réaliser car, le concept étant totalement nouveau, il fallait d'abord le consolider au sein d'un premier cercle avant d'en répandre l'idée.

Étude de cas 2: PME 1.5

Ce deuxième cas n'est pas une "Born-again Global" mais est proche de pouvoir être considéré comme une "Born-Global", (même intervalle temps avant internationalisation que PME 1.1). On constate là que la frontière entre "Born-Global" et Traditionnelle peut être très ténue, comme le montre d'ailleurs notre distribution le long de l'axe des 3 ans d'intervalle (Fig.17).

PME 2.5

PME 2.5 a été créée en Belgique en 2000 afin de fournir des services de production de films d'animation basés sur une technologie évoluant constamment. Le grand challenge de cette entreprise est de toujours avoir le dernier produit technologique afin de rester à la pointe. Son internationalisation s'est produite en 2005, forcée par l'internationalisation générale de tout le secteur de la production, aujourd'hui automatiquement international; puisque, pour produire un film, un producteur, par exemple français, s'associe avec un réalisateur, par exemple espagnol, et une société de production par exemple belge, etc. Dans ce secteur chacun est en même temps client et fournisseur. Il faut aller glaner les contrats dans plusieurs pays, la demande s'étant internationalisée.

Étude de cas 3: PME 2.5

Ce dernier cas s'avère être aussi une "Born-again Global". L'évènement perturbateur est ici de type "New client followership (international client)" (Bell, McNaughton, & Young, 2001).

Ces trois études de cas montrent qu'en réalité les "Born-Global" et les "Born-again Global" rassemblent la grosse majorité des produits/services High-tech et "ultra-locaux". Si l'on considère ensemble les PME "Born-Global" et "Born-again Global" (puisque ces dernières une fois internationalisées utilisent des stratégies semblables aux "Born-Global") notre analyse s'inverse. En effet, une fois détecté que deux des "Traditionnelles" sont en fait des "Born-again global", nous avons une répartition des investissements en R&D totalement différente (Fig.20).

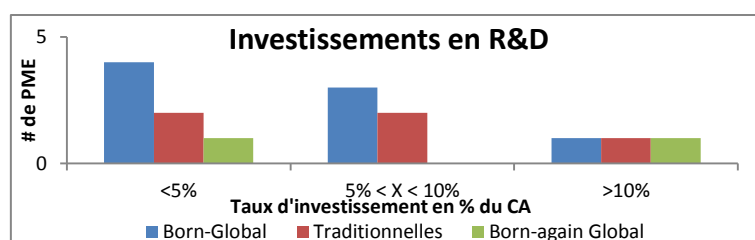


Figure 20: Taux d'investissement en R&D en différenciant les "Born-again Global" des PME "Traditionnelles"

On voit maintenant que, lorsque l'on tient compte exclusivement des "Traditionnelles", elles n'ont plus l'avance sur les investissements en R&D. Inversement, c'est le groupe "Born/Born-again Global" qui l'emporte dans la catégorie d'investissements en R&D la plus élevée (>10% du CA). Cependant, il faut nuancer car il l'emporte aussi dans les investissements en R&D moins importants.

Il y a donc ici un biais provoqué par la présence de "Born-again Global" dans notre échantillon. Une fois ce biais détecté notre première hypothèse peut encore être vérifiée, bien qu'elle n'en ressorte pas clairement renforcée. Il faudrait un échantillon plus vaste pour pouvoir la corroborer plus précisément.

Cette analyse illustre également la fragilité de notre segmentation. La PME 1.5 étudiée ci-dessus n'étant pas une "Born-again Global" se rapproche tout de même fortement de la "Born-Global" type définie par la littérature (produits ultra-spécifiques high-tech, issu d'investissements R&D élevés, permettant d'être leader d'un marché extrêmement petit et offrant des marges brutes très élevées). En effet, son concept unique et sa plateforme high-tech, grâce auxquels elle est leader de son très petit marché domestique (<5 concurrents) et elle génère des marges brutes dans la moyenne élevée (30% à 40% du CA), exigent tout de même des investissements en R&D élevés (>10%). On pourrait alors se demander s'il ne faudrait pas élargir l'intervalle de temps acceptable (par exemple jusqu'à 4/5 ans) et ajouter le critère d'investissements en R&D pour déterminer s'il s'agit d'une "Born-Global". Cependant, cela nous obligerait à laisser de côté certaines PME étudiées plus loin (PME 2.3 et 2.7) qui sont pourtant "Born-Global".

Malgré la fragilité de notre première hypothèse, nous avons pu voir que toutes les PME se positionnent avec des produits/services spécialisés afin de servir des marchés de niche.

C'est le moment de se demander si les PME Born-Global génèrent une marge brute plus élevée que les PME "Traditionnelles", comme le défend notre hypothèse 3. (C'est pourquoi nous avons décidé de traiter l'hypothèse 3 avant la 2).

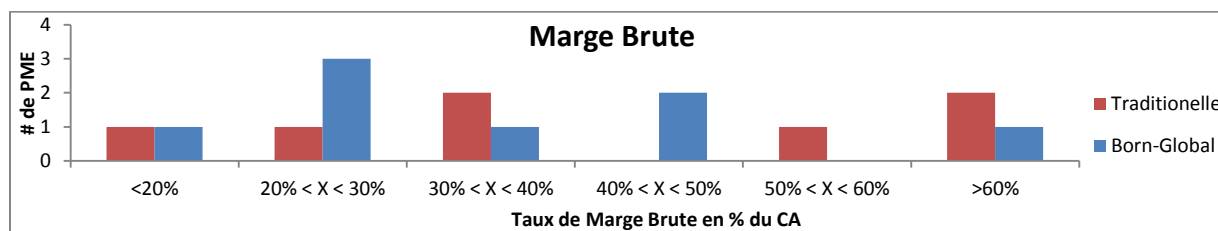


Figure 21: Marge Brute générée par chaque type de PME

À nouveau, les données récoltées dans notre échantillon vont à l'encontre de notre hypothèse. En effet, comme démontré dans la Figure 21, les marges brutes moyennes générées par les PME "Traditionnelles" (42.14%) sont bien supérieures à celles dégagées par les Born-Global (35%) et le fait de corriger l'effet de la présence de "Born-again Global" dans notre échantillon accentue encore la tendance. Ceci démontre que, dans le cas de notre échantillon, au plus tôt se produit l'internationalisation, au plus bas serait la marge brute générée.

Cette constatation rejoint les précédentes. Toutes ces PME prétendent se positionner avec des produits/services spécialisés dans un marché de niche, ce qui leur permet de fixer des marges plus ou moins similaires. Néanmoins, quand on compare avec la grande entreprise de notre échantillon, cette dernière se situe plutôt dans la moyenne haute des marges brutes, ne confirmant donc pas le fait que les PME agissant dans des secteurs spécialisés génèrent automatiquement une marge plus haute que les grandes entreprises. Cependant, notre grande entreprise benchmark considère qu'elle aussi évolue dans un service très spécialisé (vente de produits financiers). Il faudrait donc étudier le cas des grandes entreprises plus standardisées.

Maintenant, si l'on regarde l'EBITDA, ce sont les "Born-Global" qui ont le dessus avec une moyenne de 20% contre une moyenne de 15% chez les PME "Traditionnelles" (Fig.22).

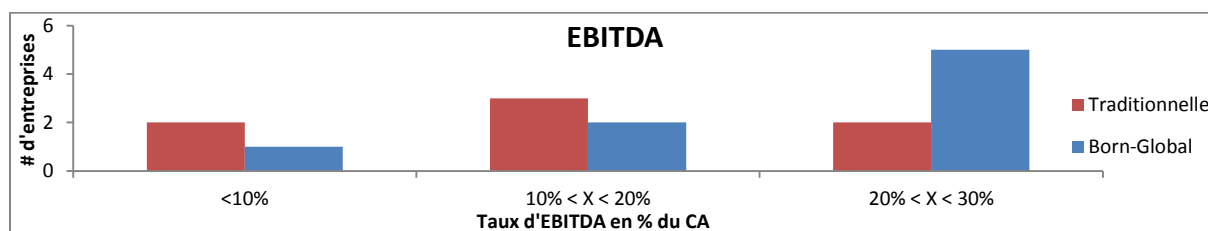


Figure 22: Taux d'EBITDA généré par chaque type de PME

Cela résulte peut-être du fait que les "Born-Global" subiraient moins de charges. Bien que l'hypothèse 3 soit ici contredite en ce qui concerne la marge brute, les "Born-Global" s'avèrent plus rentables que les PME "Traditionnelles", ce que nous cherchions à démontrer. Cependant cette rentabilité supérieure ne serait pas due à des marges plus hautes mais bien à des charges moins lourdes.

De plus l'analyse de la durée entre la création de l'entreprise et le passage de son "Break-Even point" vient conforter nos constatations (Fig.23). Les "Born-Global" auraient une tendance marquée à passer leur "Break-Even point" plus rapidement que les "Traditionnelles".

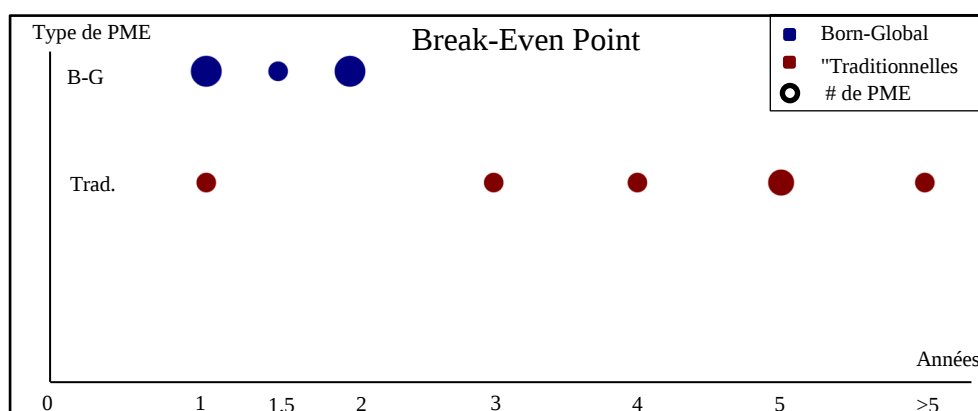


Figure 23: Distribution du "Break-Even Point" par types de PME

On voit très clairement que les points correspondant aux "Born-Global" (bleu) se concentrent sur la gauche du graphique, tandis que pour les PME "Traditionnelles" (rouge), ces points sont concentrés à droite. Ceci pourrait résulter du fait que les premières ont moins de coûts fixes que les secondes. Puisque dans l'échantillon les "Born-Global" génèrent une marge brute en moyenne plus basse que les "Traditionnelles".

D'autre part, si le critère de "Break-even point" semble être tout à fait adéquat pour une meilleure segmentation de notre échantillon, le fait de l'appliquer ferait apparaître parmi nos "Born-Global" une PME qui n'en est pas une. Voyons l'étude de cas ci-dessous:

PME 1.3

PME 1.3 a été créée au Pérou en 2011 pour vendre de la pâtisserie de style belgo/français. Son produit se base sur une renommée "ultra-locale" qui lui permet de générer une marge très élevée (>60% de son CA). Elle a passé son "Break-even point" en à peine un an. Cette PME 1.3 ne considère cependant pas son produit comme spécialisé ayant des concurrents qui utilisent aussi cette image de marque "ultra-locale". Elle est sur le point de s'internationaliser cette année 2016 après 5 ans de développement pour la seule raison que son fondateur et CEO veut "changer d'air".

Étude de cas 4: PME 1.3

C'est la non spécificité de son produit et le fait qu'elle aurait pu survivre sans s'internationaliser qui fait que nous ne pouvons considérer PME 1.3 comme "Born-Global". Ce qui nous a fait écarter d'emblée le "Break-even point" comme critère de sélection.

Penchons-nous maintenant sur l'hypothèse 2: la nécessité qu'auraient ces PME de développer une "Cash-Cow" sur leur marché domestique pour soutenir leur internationalisation. Comme dit plus haut, toutes prétendent avoir développé un produit/service spécifique, ce qui pourrait expliquer que toutes disent ne pas avoir eu besoin d'une "Cash Cow" pour soutenir leur internationalisation, PME "Traditionnelles" incluses, si ce n'est deux cas: une "Born-Global" (PME 1.4) et une PME traditionnelle (PME 2.9). Il est intéressant d'observer que ceux-ci opèrent dans le même secteur, celui de la consultance, démontrant peut-être que la nécessité ou pas d'une "Cash-Cow" émanerait plutôt du facteur secteur. De plus, on voit bien que la nécessité de "Cash-Cow" est réduite par la spécificité du produit/service, puisqu'il génère de lui-même une demande. Notre échantillon nous montre donc que les PME n'ont pas besoin d'une "Cash-Cow" pour assurer leur internationalisation. Cependant, il faudrait pouvoir interroger des PME internationales qui n'ont pas de produits/services spécifiques, s'il en existe, afin de voir si elles présentent ce besoin.

Néanmoins, le Sales & Marketing Director de PME 2.7 nous dit que, s'ils n'ont pas eu besoin d'une "Cash-Cow" pour soutenir leur internationalisation, *"il faut des cash cow pour investir dans le développement de nouveaux territoires et applications"*. Le cas est intéressant: la "Born-Global" immédiate n'a pas eu besoin d'une "Cash Cow" pour naître mais bien pour se développer.

Pour répondre à l'hypothèse 2, il y a peut-être eu un biais dans la définition d'une "Cash-Cow". En effet, deux entreprises de type traditionnel disent ne pas en avoir eu besoin pour

soutenir leur internationalisation. Cependant, lorsqu'on regarde leurs cas, elles semblent tout de même y avoir eu recours.

GDE 1.1

GDE 1.1 a été créée au Chili en 2006 afin de pourvoir ses clients en service d'investissement en bourse en ligne. Elle s'est internationalisée en 2011, pour augmenter la demande potentielle et accéder à des ressources inexistantes sur son marché domestique. On voit que GDE 1.1 a attendu d'être bien consolidée au Chili, devenant d'ailleurs une grande entreprise et leader de son marché domestique, avant d'entamer son internationalisation.

Étude de cas 5: GDE 1.1

PME 2.4

PME 2.4 a été créée en Belgique en 1956 comme producteur de produits pharmaceutiques. Elle s'est internationalisée bien plus tard en 2001 pour arriver en 2007 à être présente dans une trentaine de pays. La renommée de PME 2.4 se base sur des tisanes qui lui ont permis de prendre le leadership de son marché domestique dans le domaine de la phytothérapie, puis, forte de sa position domestique, d'entamer son internationalisation.

Étude de cas 6: PME 2.4

Dans le cas numéro 6, la PME 2.4 s'est clairement basée sur une "Cash-Cow" domestique, ses tisanes à base de plantes, pour se consolider avant de se lancer sur les marchés internationaux. Le cas d'étude GDE 1.1, n'est pas aussi clair sur l'utilisation d'une "Cash-Cow", mais laisse néanmoins penser qu'elle y a eu recours. On voit donc qu'il peut y avoir eu un biais dans la compréhension du terme "Cash-Cow" chez les personnes interrogées. Dans ce cas, l'échantillon présenterait deux PME "Traditionnelles" s'étant appuyées sur des "Cash-Cow" pour s'internationaliser (GDE 1.1 étant une grande entreprise, donc ne faisant pas partie de ces PME "Traditionnelles"). La correction du biais ne nous confirme toujours pas notre hypothèse 2, qui suppose que les "Born-Global" ne nécessiteraient pas de "Cash-Cow" contrairement aux PME "Traditionnelles", puisque corrigé ou pas, le taux de PME "Born-Global" et "Traditionnelles" qui y auraient recouru reste très bas.

Passons maintenant aux hypothèses traitant de l'interaction entre produit/service spécialisé et caractéristiques du marché domestique.

5.2.1.2. Le Marché

Bien que toute les PME considèrent qu'elles ont développé des produits/services spécialisés, la possibilité ou non de survie sur leur marché domestique les démarque très nettement.

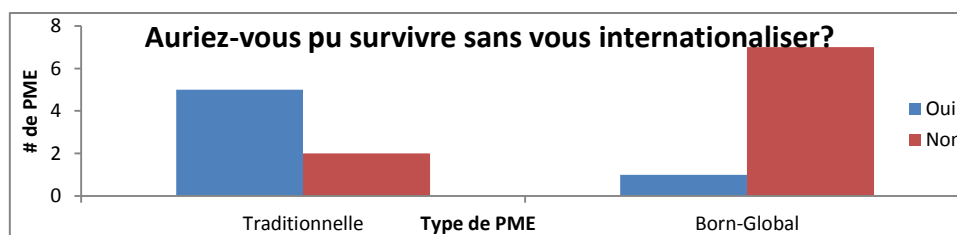


Figure 24: Possibilité de survie sur le marché domestique

On peut constater sur la figure 24, que les "Born-Global", en grande majorité considèrent impossible la survie sur le seul marché domestique et l'unique "Born-Global" qui a répondu positivement à cette question spécifiait qu'elle aurait pu mais au prix d'une restructuration drastique. À l'inverse, les PME "Traditionnelles" considèrent majoritairement qu'elles auraient pu survivre en restant sur leur marché domestique.

Notre échantillon nous démontre que la "Born-Global" ne se créerait pas uniquement suite à des produits/services spécifiques issus d'investissements en R&D très élevés mais aussi par nécessité de survie. Ceci confirme notre théorie qui énonce que les "Born-Global", contrairement aux PME "Traditionnelles" ne peuvent pas considérer leur marché domestique comme une "piste de décollage" pour se lancer à l'international, cette option étant, dans le cas de notre échantillon, plus risquée que celle de naître immédiatement, ou presque, sur les marchés internationaux. Ce serait là la principale différence entre PME Traditionnelle et "Born-Global": certaines PME sont "Born-Global" simplement parce que leur marché domestique ne leur offre aucune possibilité de survie. Mais alors, qu'est-ce qui explique que, toutes deux ayant des produits/services spécifiques, l'une ne peut survivre sur son marché domestique et l'autre si?

Tout dépend du degré de spécificité des produits/services développés. En effet, bien que tous ciblent des marchés de niche, les "Born-Global" développent en moyenne plus de produits/service ultra-spécifiques (éthanol, import de chocolat belge en Colombie, technologie pour la production vidéo, bio digesteurs, etc.) ce qui rend difficile de se cantonner au marché domestique. C'est d'ailleurs aussi le cas des deux PME "Traditionnelles" qui ont répondu qu'elles n'auraient pas pu survivre en restant sur leur marché domestique: La PME 2.5, déjà analysée dans l'étude de cas 3, vend des services de post-production de haute technologie, et la PME 2.6 vend des pièces de vélos de pointe.

PME 2.6

PME 2.6 a été créée en Belgique en 1918 pour fabriquer de pièces de vélo de pointe (rayons et jantes). La particularité de ces produits ne résulte pas d'un investissement en R&D très élevé (<5%), mais de l'expérience du fabricant qui en assurera la qualité irréprochable. Elle s'est internationalisée bien plus tard en 2001, mais à ce jour, son chiffre d'affaire est réalisé 97% en-dehors de Belgique. On pourrait donc dire de PME 2.6 qu'elle est une "Born-again Global" à retardement. D'ailleurs c'est l'arrivée d'un CEO plus jeune qui a lancé l'entreprise sur la voie de l'internationalisation.

Étude de cas 7: PME 2.6

Quant à l'unique "Born-Global" qui aurait pu subsister sur son marché domestique, elle offre un service de consultance en innovation de produit, néanmoins, bien que spécialisée, elle ne peut être considérée comme ultra-spécifique.

PME 1.4

PME 1.4 a été créée en Colombie en 2010 pour fournir des services de consultance aux grandes multinationales en innovation de produits. Elle utilise des processus tels que le Brainstorming et le "Design Thinking" qui aident le client à innover. PME 1.4 s'est internationalisée en 2011 pour augmenter la demande potentielle et suivre ses clients aux quatre coins du monde. Bien que son service soit destiné à un marché spécifique, la consultance en innovation ne peut pas aujourd'hui être considérée comme ultra-spécifique.

Étude de cas 8: PME 1.4

Pour résumer, on voit donc que pour subsister à l'international, les PME, qu'elles soient "Traditionnelles" ou "Born-Global", doivent servir un marché de niche, avec un produit/service spécifique. Néanmoins, les "Born-Global" naissent avec un produit/service que l'on pourrait qualifier de ultra-spécifique qui les pousse à se développer internationalement. Nous pouvons noter que ce produit/service n'est pas nécessairement basé sur des investissements R&D particulièrement élevés.

De l'analyse de l'hypothèse 4 surgit clairement un critère que nous pourrions utiliser pour mieux sélectionner les "Born-Global". En effet, ayant vu que l'intervalle de temps de 3 ans considéré seul nous donne une segmentation peu concluante, nous pourrions l'élargir jusqu'à cinq ans en y ajoutant le critère "chance de survie sur son marché domestique". Serait alors exclue de notre échantillon "Born-Global" la PME 1.4, qui propose le produit le moins spécialisé (consultance), et seraient ajoutées les PME 1.5 et 2.5 dont nous avons constaté la similitude avec les "Born-Global" dans les études de cas 2 et 3. Nous faisons plus tard l'analyse des réponses à la lumière de cette restructuration de notre échantillonnage.

Maintenant que nous avons mesuré l'influence du produit/service vendu sur l'apparition d'une "Born-Global", voyons dans quelle mesure interviendrait le facteur pays d'origine? Ne serait-ce pas la petitesse de leur marché domestique qui pousse les entrepreneurs à développer ailleurs ce genre de produits/services? Hélas, notre échantillon n'est pas assez vaste ni correctement distribué en terme de taille de marché pour répondre à cette hypothèse 5.

Nous avons tout de même posé la question à ces PME (Fig.25). Leur pays d'origine et la taille de son marché avait-il influencé leur décision de développer un produit/service ultra-spécifique ne pouvant survivre qu'à l'international?

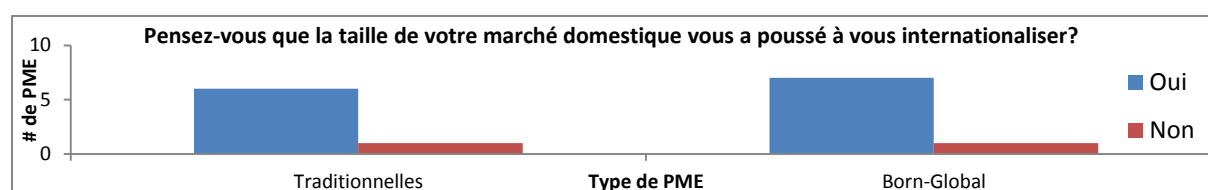


Figure 25: Effet de la taille du pays domestique

Nous pouvons voir clairement que la grande majorité répond par la positive. De plus, que ce soit des produits/services spécifiques ou ultra-spécifiques le résultat est le même. On observe également que le taux de réponse positive est bien plus élevé pour la Belgique (100%) que pour le Pérou (67%) ou la Colombie (50%) qui sont beaucoup plus importants en superficie et population. On pourrait donc conclure que la Belgique, si petite, pousse les entrepreneurs à développer des produits spécifiques pour assurer leur survie. Il reste tout de même élevé aussi pour les pays d'Amérique du Sud, ce qui pourrait signifier que malgré leur "amplitude", ces derniers offrent des marchés limités pour les produits spécifiques du fait d'être en voie de développement. Voici une piste à poursuivre.

5.2.1.3. Mode d'entrée

Attardons-nous maintenant sur l'hypothèse numéro 6. La littérature constate généralement que les PME "Born-Global" utilisent principalement l'export. Ceci induirait donc que les "Born-Global" s'arrêtent à la première étape des théories d'internationalisation par étapes successives, ne faisant pas d'investissement direct à l'étranger. Or, après vérification des données collectées, notre échantillon contredit à nouveau la tendance générale (Fig.26).

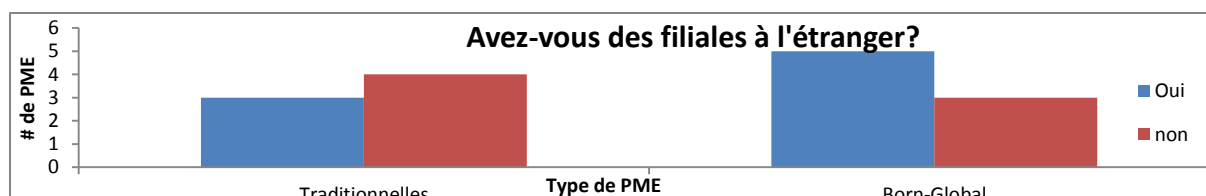


Figure 26: Recours aux filiales étrangères par les types de PME

Selon lui, les PME recourent à des filiales. Mais, tandis que ce phénomène reste modéré chez les PME "Traditionnelles", il est bien net chez les "Born-Global". Ces dernières pratiquent donc des investissements directs à l'étranger. Cela induit-il automatiquement qu'elles ne privilégient pas l'export? Nous avons posé la question.

Premièrement, il faut préciser ici que notre échantillon inclut beaucoup de PME fournisseuses de services. Les autres qui commercialisent des produits affirment toutes avoir recours à l'export comme principale activité commerciale. Leurs filiales leur servant souvent de distributeur dans le pays où elles sont implantées. Ceci nous éclaire sur deux choses. D'une part, ces PME ne suivent pas le processus d'internationalisation graduelle défendu par les théories (Uppsala), elles sautent des étapes puisqu'elles font des investissements directs à l'étranger parallèlement à leur export. Il est d'ailleurs intéressant de relever ici que la revue de la littérature concernant l'internationalisation des pays en développement avait identifié chez eux cette caractéristique. Serait-ce alors une caractéristique propre aux PME issue des pays en développement, ou plutôt aux PME internationales en générale? D'autre part, si les PME n'ayant pas de filiales nouent de fortes relations avec des distributeurs étrangers, on constate que celles qui ont des filiales développent aussi ces relations. Cela confirme donc que le réseau joue un rôle important puisque, dans leur majorité, ces PME internationalisées s'appuient sur des distributeurs locaux.

Nous pouvons également remarquer que ce sont les "Born-Global" qui déploient le plus de filiales (en moyenne 7 filiales lorsqu'elles en ont contre 2,33 chez les PME "Traditionnelles"). Ceci est sans doute lié à leur produit/service ultra-spécifique commercialisé à l'extérieur pour survivre. Dans la continuation de cette idée, il semblerait que les "Born-Global", en plus d'ouvrir un nombre plus important de filiales en moyenne, ont tendance à les implanter de manière plus dispersée sur la surface du globe (PME 2.3: "dans tous les continents", PME 2.1: "de la côte ouest des États-Unis à l'Australie", etc.).

5.2.1.4. Actionnariat

Enfin, la dernière hypothèse a trait à l'actionnariat. Nous aimerions en effet vérifier le rôle joué par le fondateur dans la "Born-Global". La littérature avance que, dans les PME en général, le directeur est omniprésent, avec un pouvoir centralisé. Chez les Born-Global, ce directeur omniprésent serait "propriétaire/entrepreneur", en la personne du fondateur.

L'analyse des données confirme clairement que chez les PME, "Traditionnelles" et "Born-Global", le fondateur joue encore un rôle très important. En effet, à peine 20% des PME affirment le contraire, dont une précisant que celui-ci ne vit plus (l'entreprise ayant été créée en 1918). Or ces réponses sont distribuées de manière équilibrée entre "Traditionnelles" et "Born-Global". Il est néanmoins intéressant de constater que les PME "Traditionnelles" ont une tendance beaucoup plus marquée à garder un actionnaire majoritaire que les "Born-Global" (Fig.27).

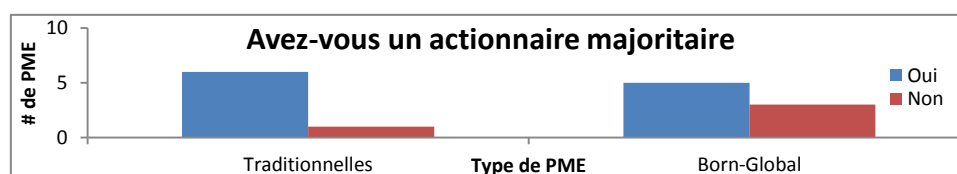


Figure 27: Présence d'un actionnariat majoritaire

Lorsqu'on regarde dans le détail, en dehors de la seule "Born-Global" qui a fait une IPO (PME 2.1), tous les fondateurs de "Born-Global" sont encore actionnaires détenant la majorité, même s'il y a d'autres actionnaires minoritaires. Lorsqu'il n'y a pas d'actionnaire majoritaires, c'est que l'actionnariat majoritaire est partagé entre les fondateurs. Suite à ces précisions, nous pourrions vérifier que nous sommes bien en présence de "propriétaire-entrepreneur" chez les "Born-Global". Néanmoins, rien ne nous dit que ce n'est pas le cas chez les PME "Traditionnelles" également.

Quelles sont les constatations diverses faites en-dehors de ces hypothèses?

5.2.2. Au-delà des hypothèses

5.2.2.1. En Général

La première est que, contrairement à toute attente de notre part, très peu de nos interlocuteurs considèrent que l'internet a bouleversé leur stratégie d'internationalisation!

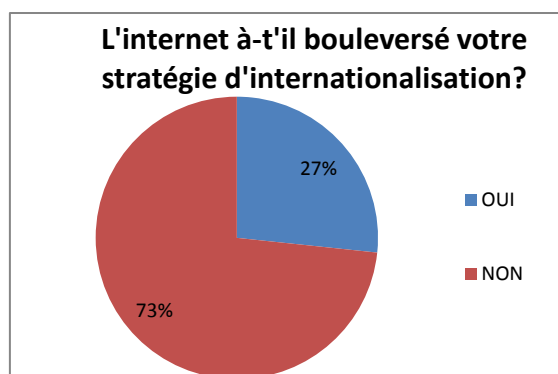


Figure 28: Impact d'internet sur l'internationalisation

L'internet est aujourd'hui tellement ancré dans le négoce, qu'il est considéré comme un seuil d'existence d'une entreprise, et non plus un accessoire permettant de faire levier. Le fait de ne pas utiliser internet devient alors un facteur de régression de l'entreprise. De plus, certaines des PME de notre échantillon sont nées d'internet et existent par internet (PME 1.1, PME 1.5). Certains ont précisé que l'internet facilitait les contacts, la divulgation d'information, la collaboration entre les différentes unités de négoce, etc. Probablement facteur clé dans l'apparition d'autant de PME internationales aujourd'hui, il facilite sans doute l'internationalisation, même si, comme le souligne notre échantillon, l'internet n'est plus considéré comme un facteur bouleversant les stratégies d'internationalisation.

Ensuite, nous avons voulu analyser la position que ces PME occupaient sur leurs marchés domestiques. Cela nous semblait pertinent car, déployant des produits/services spécialisés et ultra-spécifiques, on pourrait penser qu'elles jouissent d'une position importante qui connaît peu de concurrence. Comme prévu, le nombre de leurs concurrents en moyenne sur leur marché domestique est plutôt réduit avec 80% des PME ayant moins de 10 concurrents, dont 67% ayant moins de 5 concurrents. De plus, la plupart des PME se trouvent dans le top 3 de leur marché domestique (Fig.29).

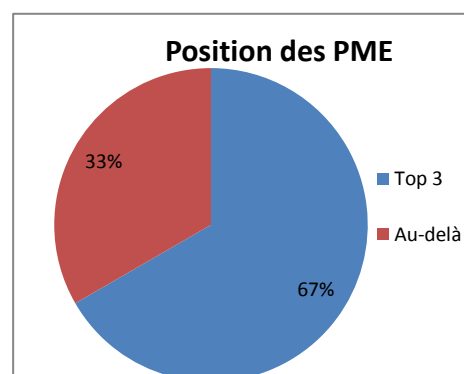


Figure 29: Position des PME sur leur marché domestique

Étonnamment, on constate que ce sont les PME "Traditionnelles" qui occupent le plus souvent la position de leader sur leur marché domestique (Fig.30). Alors qu'on aurait parié sur les Born Global avec des produits/services ultra-spécifiques.

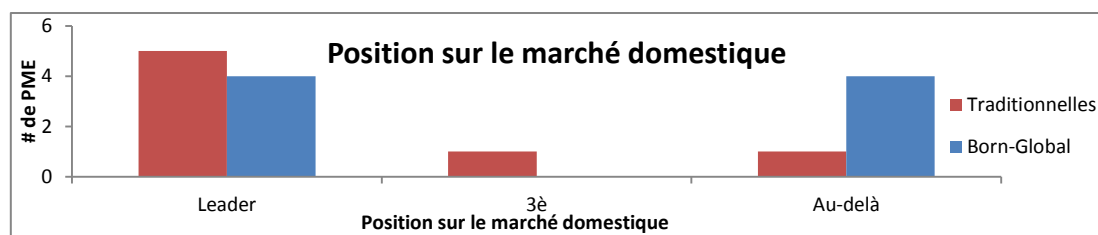


Figure 30: Position occupée par type de PME sur leur marché domestique

Afin d'essayer de comprendre cette tendance inattendue, regardons la taille des marchés domestiques de chacun des types.

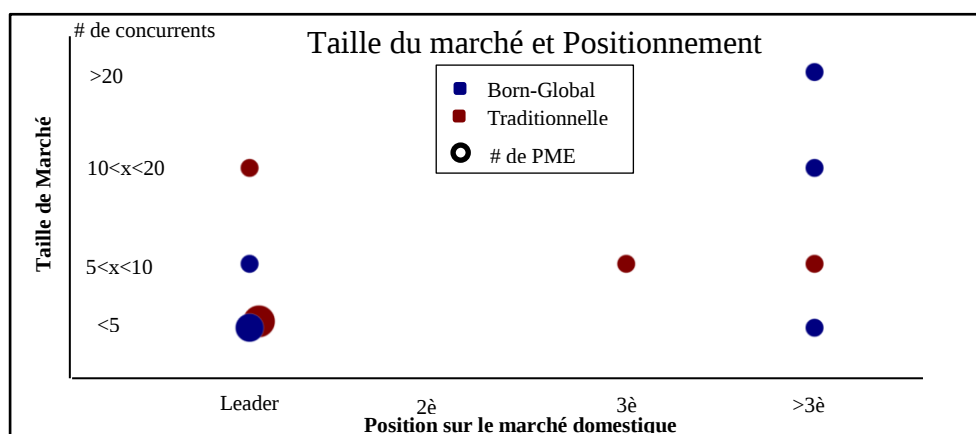


Figure 31: Distribution des PME en fonction de leur position et de la taille de leur marché

On voit très clairement que les PME "Traditionnelles" (rouge) se concentrent pour la plupart au bas de la figure 31, ce qui signifie qu'elles évoluent dans des marchés domestiques plutôt restreints. Contre toute attente, les "Born-Global" (bleu) sont distribuées de façon plus constante sur l'axe des ordonnées, montrant qu'elles évoluent en moyenne sur des marchés plus gros que les "Traditionnelles". Il est intéressant aussi d'observer, par le diamètre des bulles (la petite représente 1 PME, la grande représente 4 PME), que les positions de leader sont plus probables dans un petit marché. La bulle double et de volume beaucoup plus épais, montre la corrélation entre les deux facteurs (taille de marché et leadership). De ces observations on peut déduire deux choses.

Premièrement, les PME "Traditionnelles" n'ont peut-être pas une tendance plus accentuée à devenir des leaders mais ce serait plutôt le fait d'évoluer dans des marchés restreints qui leur donnerait plus accès au leadership. Le facteur marché serait donc plus déterminant dans la position que celui du type de PME. Cette corrélation entre taille du marché et position existe aussi pour les "Born-Global" puisque le point bleu au niveau des leaders dans des marchés étroits est aussi plus épais que la moyenne.

Deuxièmement, cela pourrait aussi expliquer pourquoi, dans notre échantillon, les PME "Traditionnelles" génèrent des marges brutes plus élevées. En effet, il y aurait peut-être un biais important dans l'échantillon du fait que la plupart des PME "Traditionnelles" sélectionnées évoluent dans un marché plus petit que les "Born-Global" sélectionnées, ayant donc plus souvent tendance à être leader de leur marché, ce qui leur permettrait de générer des marges brutes plus élevées. Ce biais remettrait donc également en doute la corrélation observée dans notre échantillon entre type de PME et marge brute générée. C'est en effet surprenant que des "Born-Global", développant un produit/service ultra-spécifique, évoluent dans des marchés plus gros que des PME "Traditionnelles" qui, elles, développent un produit/service moins spécialisé. Il faudrait donc, dans le futur, veiller à utiliser la taille de marché comme autre critère de sélection de l'échantillon afin d'analyser un échantillon où toutes les PME évoluent sur la même taille de marché et ainsi pouvoir mieux les comparées.

Pour pousser plus loin dans cette réflexion, nous avons comparé, à marché égal, les marges générées par ces PME (Fig.32).

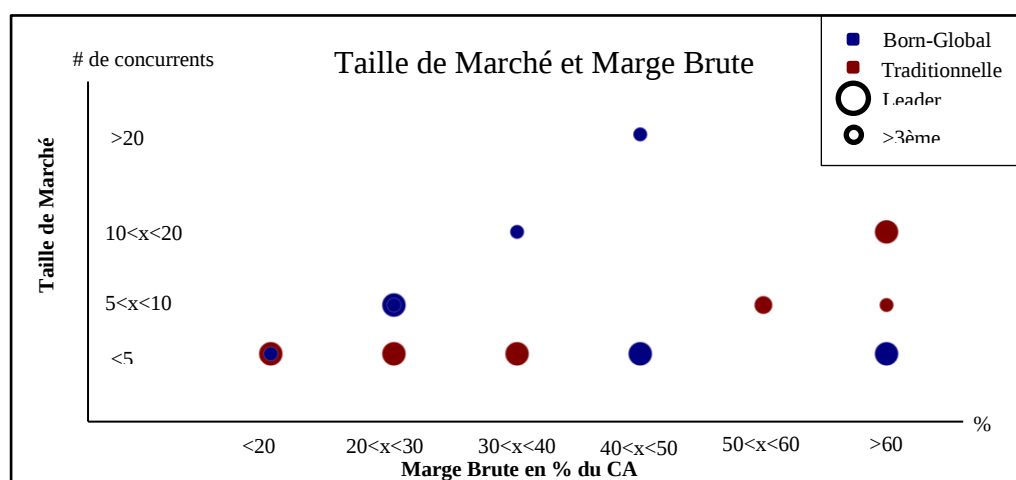


Figure 32: Distribution des Types de PME en fonction de la taille de leur marché, de leur marge générée et de la position qu'elles occupent

La taille des bulles nous renseigne sur la position que l'entreprise occupe dans son marché domestique, plus elle est grande plus on se rapproche de la position de leader. On voit donc immédiatement la corrélation entre taille de marché et position de l'entreprise, la plupart des grandes bulles étant situées sur le bas du graphique. On peut également déduire que notre supposition, qui défend qu'une entreprise évoluant sur son marché en position de leader est plus apte à générer une marge brute plus élevée, est contredite (présence de boules plus petites aux points >60%, entre 50% et 60% et entre 40% et 50% de marge brute au niveau de l'axe des abscisses). Dans la même logique, ce n'est pas parce qu'une PME évolue dans un marché

plus étroit qu'elle a une plus forte tendance à générer des marges brutes plus élevées. En effet, ces dernières sont majoritairement situées dans les marchés domestiques ayant entre 5 et 10 concurrents. Ceci nous démontre que le fait que les PME "Traditionnelles" évoluent sur un marché plus petit, donc plus souvent leader de leur marché, ne leur permet pas nécessairement de générer une marge brute plus élevée. Le biais possible relevé ci-dessus ne risque donc pas d'influencer nos résultats démontrant que les PME "Traditionnelles" génèrent des marges brutes plus hautes.

Il est important de relever que, selon la figure 32, dans un marché étroit (<5 concurrents) les Born-Global arriveraient à générer une marge brute plus importante (on peut voir le point bleu de grande taille au niveau des marges brutes >60%) ce qui semble correspondant à leur nature. C'est aussi ce pourquoi nous nous étonnions de voir que les "Born-Global" de notre échantillon évoluent plutôt sur des marchés plus volumineux que les PME "Traditionnelles". Forts de cette constatation, nous devrions conseiller aux "Born-Global" de se concentrer sur des marchés de plus petites tailles, pour ne pas perdre leur compétitivité.

Pour approfondir encore cette réflexion, on pourrait interpréter ces observations. En effet, la "Born-Global" pourrait avoir tendance à délaisser son marché domestique pour pouvoir survivre sur la scène internationale. Cela expliquerait pourquoi elle n'aurait pas une position de leader sur le premier.

Voyons donc quelle est la situation de ces PME à l'international. Mises à part trois d'entre elles, dont les marchés s'élargissent, ceux des "Born-Global" croissent généralement moins avec une variation de 8,4 concurrents en moyenne, que ceux des PME "Traditionnelles" avec une variation de 11,07 concurrents. Bien que la différence ne soit pas énorme, cela démontrerait que c'est à l'international que les "Born-Global" gagnent une position plus compétitive. D'ailleurs, lorsqu'on analyse la taille de marché en moyenne pour les deux types de PME, à l'international ils se valent. Cependant, ce n'est pas assez clair pour conclure que l'analyse internationale contredit la tendance de l'analyse des marchés domestiques faite précédemment. Cela pourrait être sujet à de futurs développements.

Enfin, une dernière constatation est apparue lorsque nous mesurons l'expérience de l'équipe dirigeante au moment de lancer son entreprise sur la scène internationale. Nous voulions vérifier si les Born-Global profitaient du fait d'avoir une équipe dirigeante plus expérimentée

à l'international, comme défendu dans la revue de la littérature (Crick, 2009). Des réponses de notre échantillon ne ressort aucune tendance claire (Fig.33).

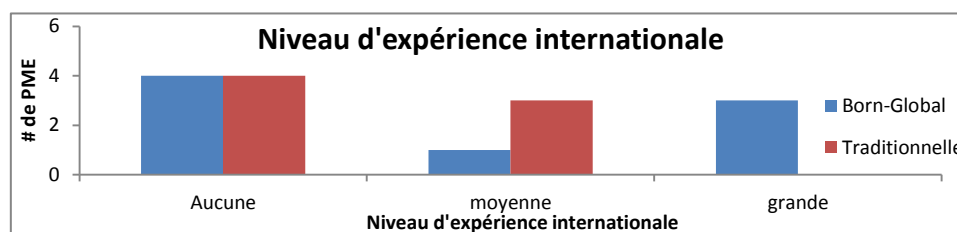


Figure 33: Votre équipe dirigeante avait-elle déjà eu une expérience en matière d'internationalisation?

Les trois seules sociétés qui bénéficiaient d'une expérience très élevée sont bien des "Born-Global". Cependant, cela ne nous permet pas d'affirmer que les "Born-Global" en général ont des équipes dirigeantes plus expérimentées à l'international que les "Traditionnelles". Notamment, si l'on examine en détail celle qui se rapproche le plus du schéma de la "Born-Global" définie par la littérature, la PME 2.1, on constate tout l'opposé. Voyons son étude de cas:

PME 2.1

PME 2.1 a été créée en 1994 en Belgique. Initialement dédiée à produire des équipements d'enregistrement numérique, elle est aujourd'hui devenue le leader en systèmes de production vidéo numérique pour reportages extérieurs en direct. Cette PME se base donc sur des produits high-tech de pointe. Pour développer ceux-ci elle a dû faire de gros investissement en R&D, de l'ordre de plus de 10% de son chiffre d'affaire. Cela lui a permis de devenir leader sur ses marchés domestiques et internationaux, ceux-ci restants très étroits dans les deux cas. De plus, elle a pu générer une marge brute très élevée dépassant 60% de son chiffre d'affaire.

Étude de cas 9: PME 2.1

Cette PME a donc toutes les caractéristiques de la "Born-Global" type définie par la littérature (produits ultra-spécifiques high-tech, issu d'investissements R&D élevés, permettant d'être leader d'un marché extrêmement petit et offrant des marges brutes très élevées). Pourtant, elle affirme que son équipe dirigeante n'avait aucune expérience en matière d'internationalisation.

Lorsqu'on analyse la PME 2.8, dont une étude de cas est reprise plus bas, qui elle aussi s'appuie sur un produit high-tech développé grâce à des investissements R&D relativement importants (entre 5% et 10% de son chiffre d'affaire), qui lui assure une position de leader au domestique comme à l'international et lui permet de générer une marge brute située dans la moyenne élevée, on fait la même constatation. En effet, se rapprochant fortement de la "Born-

Global" type, elle affirme également que ses dirigeants n'avaient aucune expérience d'internationalisation.

Maintenant, si l'on analyse les trois "Born-Global" fortes de dirigeants ayant une très grande expérience en matière d'internationalisation (PME 2.3, PME 2.7 et 2.10), qu'observe-t-on?

Premièrement, une de celle-ci fait jonction entre les deux extrêmes. En effet, la PME 2.10 se rapproche un peu plus de la "Born-Global" type, tout en n'en étant pas une.

PME 2.10

PME 2.10 a été créée en 2007 en Belgique. Elle s'est immédiatement implantée à l'international grâce aux caractéristiques de son produit. En effet, elle vend des accessoires en cuir de très haut de gamme, agissant dans une niche très étroite (<5 concurrents) dont les clients sont dispersés dans le monde entier. Elle se positionne comme leader de ses marchés domestiques et internationaux. Ses produits basent leur réputation sur un savoir-faire unique dans le tissage du cuir. Ceux-ci ne sont donc pas high-tech et ne sont pas non plus "ultra-local" car le savoir-faire ne vient pas d'un pays en particulier. Sa matière première n'est pas produite en Belgique ni son savoir-faire, ce qui l'oblige se fournir sur les marchés internationaux. Ses produits de luxe lui permettent tout de même de générer une marge brute dans la moyenne haute (40% à 50% de son chiffre d'affaire).

Étude de cas 10: PME 2.10

Cette "Born-Global" a donc des produits ultra-spécifiques sans être high-tech. Sa proportion d'investissement en R&D n'est cependant pas négligeable (5% à 10% de son chiffre d'affaire). Et son produit de luxe lui permet de générer des marges très intéressantes. On voit donc pourquoi nous la considérons comme une intermédiaire, elle a presque tout de la "Born-Global" type, en-dehors du fait que son produit n'est ni high-tech, ni "ultra-local". C'est donc plutôt l'expérience de son fondateur dans cette sphère qui l'a projetée à l'international, il a repéré une opportunité viable uniquement sur les marchés internationaux.

PME 2.3

PME 2.3 a été créée en 1989 en Belgique. Elle s'est immédiatement placée à l'international car son négoce est le trading d'éthanol et, *"l'éthanol est une commodité qui se trade principalement à l'international"* nous dit l'administrateur délégué, le marché domestique étant quasi inexistant. Le produit n'est donc ni high-tech ni "ultra-local", mais a tout de même poussé la PME 2.3 à être une "Born-Global". Les investissements R&D sont les plus bas, moins de 5% de son chiffre d'affaire. De même, les marges brutes générées sont très peu élevées, moins de 20% de son chiffre d'affaire. On peut également observer que la PME 2.3 n'est pas leader de ses marchés et se place plutôt en deçà du top 3.

Étude de cas 11: PME 2.3

Dans cette étude de cas, on ne se rapproche pas de la "Born-Global" type défendue par la littérature. Pourtant, c'est certainement une "Born-Global" puisqu'elle est née immédiatement sur la scène internationale. La PME 2.3 s'apparente plutôt au type de "Born-Global" que nous décrivons plus haut (hypothèse 4), issue d'une nécessité de survie. On peut supposer que son équipe dirigeante déjà active à l'international a, d'entrée, détecté une nouvelle opportunité de négoce à ce niveau-là, (Petrofina, Shell), négoce du reste exclusivement viable à l'international.

PME 2.7

PME 2.7 a été créée en 2010 en Belgique. Elle s'est aussi immédiatement placée à l'international car son négoce, la production de suppléments alimentaires pour animaux, n'était pas viable sur le marché belge beaucoup trop petit. En effet, 99% de son chiffre d'affaire est réalisé à l'export. À nouveau, elle n'a pas fait d'investissements importants en R&D (<5% du CA) ni développé de produits high-tech. D'ailleurs, elle ne fait pas partie du top 3 de ses marchés. La PME 2.7 génère néanmoins une marge brute qui se situe dans la moyenne élevée.

Étude de cas 12: PME 2.7

Ici non plus, on ne se rapproche pas de la "Born-Global" type. À nouveau, on peut identifier plutôt une PME née "Born-global" par nécessité. L'expérience de son équipe dirigeante ayant sans doute permis de percevoir une opportunité internationale et de se lancer sur cette voie.

Une constatation importante se dégage suite à l'analyse de ces différentes études. En effet, au lieu d'avoir un seul type de PME "Born-Global" comme le conclut la littérature sur le sujet, on aurait des "Born-Global" de deux types.

D'une part, nous voyons la "Born-Global" telle que la littérature la définit, ayant développé des produits ultra-spécifiques et une technologie de pointe, pour lesquels il n'y a pas de marché domestique, mais bien une forte demande internationale prête à payer le prix fort. Celle-ci ne nécessite pas que l'équipe managériale ait une très grande expérience en marchés internationaux, mais doit plutôt créer son avantage concurrentiel par de l'ingénierie et des investissements élevés en R&D.

D'autre part, nous voyons des "Born-Global" nées suite à la découverte d'une opportunité perçue grâce à l'expérience de son équipe dirigeante à l'international. Ces sociétés ne s'appuieront pas sur des investissements importants en R&D et ne développeront pas de produit High-tech.

Observons maintenant quelles seraient les conséquences d'une restructuration de notre échantillon en y ajoutant le critère "chance de survie sur son marché domestique".

5.2.2.2. Restructuration de l'échantillon

Une fois ce nouveau critère de sélection appliqué à notre échantillon, notre classification est modifiée comme suit:

Tableau 12: Classification de notre échantillon restructuré

Grandes Entreprises			PME "Traditionnelles"			PME "Born-Global"		
Nom	Pays	Secteur	Nom	Pays	Secteur	Nom	Pays	Secteur
GDE 1.1	Pérou	Finance	PME 2.6	Belgique	Sport	PME 2.8	Belgique	Énergies renouvelables
			PME 2.4	Belgique	Pharma	PME 2.3	Belgique	Énergies renouvelables
			PME 2.9	Espagne	Consultance	PME 2.1	Belgique	Technologies Médias
			PME 1.3	Pérou	Alimentaire	PME 2.2	Belgique	Alimentaire
			PME 1.1	Pérou	Internet	PME 2.7	Belgique	Alimentaire
						PME 1.5	Pérou	Art
						PME 1.2	Colombie	Alimentaire
						PME 2.10	Belgique	Luxe
						PME 2.5	Belgique	Technologie Médias

On voit que l'échantillon s'en trouve déséquilibré, et qu'il faudrait y ajouter des PME "Traditionnelles" pour respecter une certaine parité. Voyons quels en sont les impacts sur nos résultats.

Dans un premier temps, l'hypothèse 1 est renforcée. Les "Born-Global" restructurées l'emportent haut la main dans leurs investissements en recherche et développement:

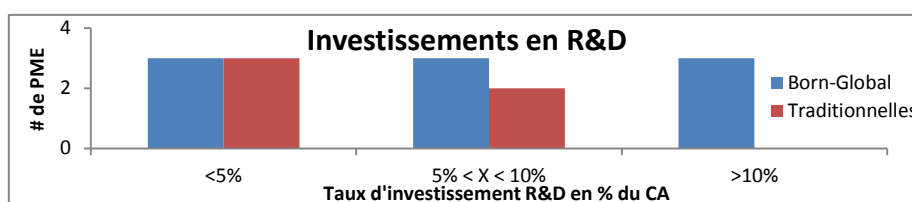


Figure 34: Taux d'investissement en R&D par type de PME (2)

On voit dans la figure 34 que les "Born-Global" restructurées sont bien majoritaires dans les taux d'investissements R&D les plus élevés (au-dessus de 10% du CA et entre 5 et 10% du

CA également). Ce qui leur permet de développer plus de produits high-tech que les PME "Traditionnelles", comme montré ci-dessous (Fig.35).

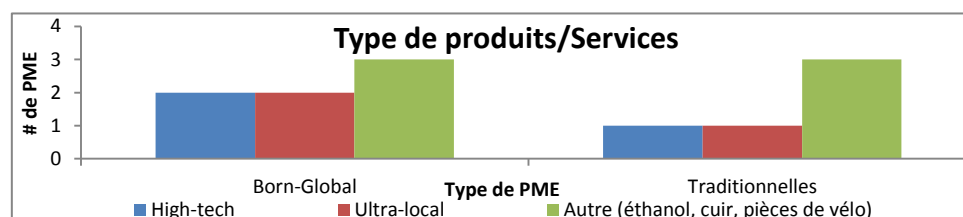


Figure 35: Niveau de produit high-tech et "ultra-local" développés par type de PME (2)

Cependant, la constatation concernant les marges brutes générées par les PME reste la même qu'auparavant (Fig.36). Alors que l'on aurait pu penser le contraire. De même, les conclusions quant à l'EBITDA généré ne sont pas modifiées, étant même accentuées. Étonnamment, le "Break-even point" moyen des "Born-Global" est augmenté, tout en restant au-dessous de celui des PME "Traditionnelles".

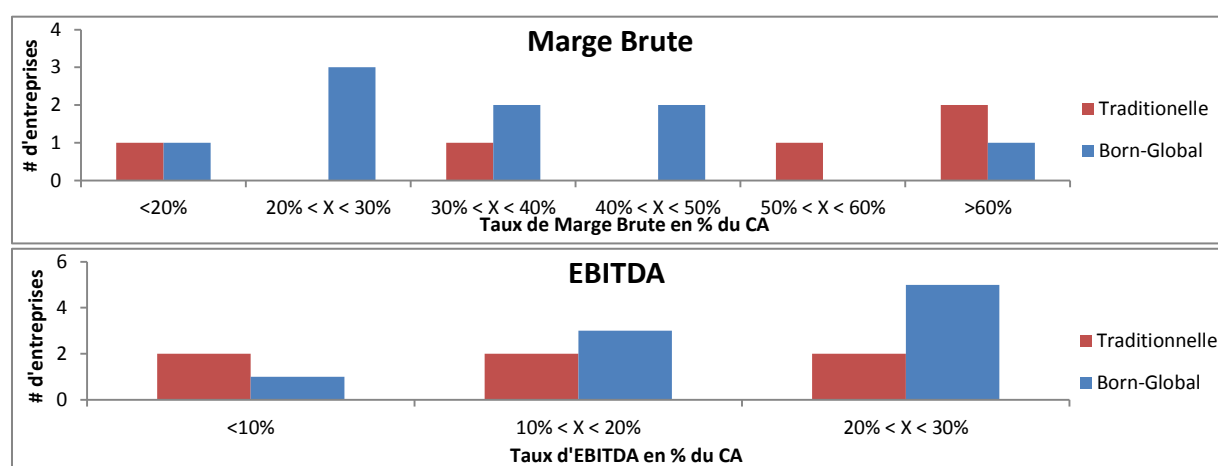


Figure 36: Marges Brutes et EBITDA générés par les différents types de PME

D'autre part, on voit que la tendance qui s'était dégagée concernant les filiales s'est inversée, se rapprochant de nos suppositions. Une proportion plus grande des "Born-Global" disent ne pas avoir recours aux filiales, et inversement chez les PME "Traditionnelles" (Fig.37).

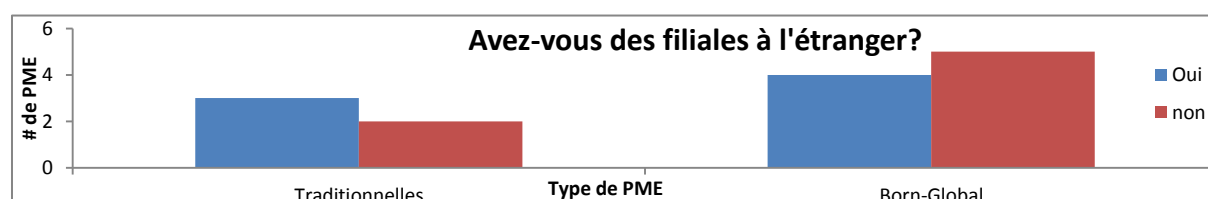


Figure 37: Recours aux filiales de la part des différents types de PME

Enfin, cette restructuration change radicalement notre analyse sur la position et la taille des marchés des "Born-Global". Il en ressort qu'elles sont plus souvent leader de leurs marchés que les PME "Traditionnelles" (Fig.38) tout en évoluant sur des marchés de taille similaire.

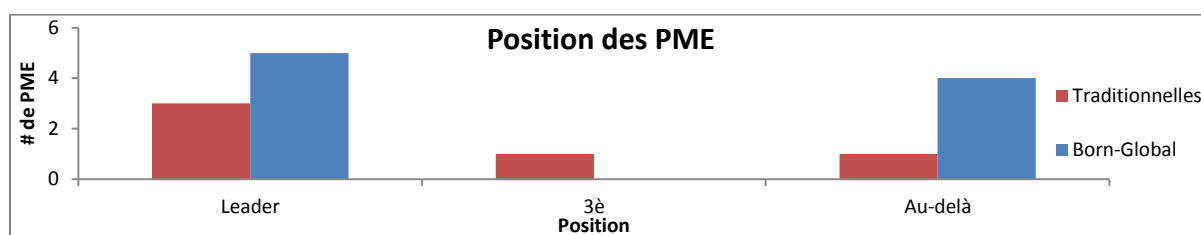


Figure 38: Position des différents types de PME sur leurs marchés domestiques

En conclusion, grâce à cette restructuration les réponses aux hypothèses paraissent plus sensées et correspondent mieux à ce que la littérature défend. Nous nous rapprochons de la "Born-Global" type. Nous pouvons donc dire qu'ajouter ce critère dans la sélection des "Born-Global" serait pertinent.

A ces observations résultant de la comparaison entre PME Traditionnelle et "Born-Global" s'ajoutent des observations extra-hypothèse concernant les PME internationales issues de pays en voie de développement.

5.2.2.3. Particularités des Pays en développement

La parité entre PME issues de pays en développement et PME issues de pays développés n'est pas tout à fait respectée puisque, dans nos réponses, nous atteignons un taux de 33,3% de PME issues de pays en voie de développement (PME 1.1 jusque PME 1.5). Cependant, la PME 2.8 pourrait être considérée comme l'une d'elles. Voyons l'analyse de cas ci-dessous:

PME 2.8

PME 2.8 a été créée en 1984 en Belgique, pour vendre des usines de traitement de biogaz "clé sur porte". Elle fournit des produits (usines, bio digesteurs, systèmes de fertilisation par liquides organiques, etc.) ainsi que des services (gestion de l'usine au commencement, implémentation de ses solutions, construction de la structure opérationnelle de l'usine, etc.). En 1986, elle s'est établie en Colombie car, se concentrant sur le traitement d'effluents en zones tropicales, sa matière première est inexistante en Belgique. 100% des ventes de PME 2.8 sont réalisées en dehors de Belgique. Elle y a néanmoins gardé sa base, notamment pour des raisons fiscales.

Étude de cas 13: PME 2.8

On réalise ici que PME 2.8 a gardé son siège en Belgique pour des raisons qui n'ont pas trait à son négoce principal qui lui n'a aucun lien avec la Belgique. Son fondateur est lui-même

installé en Colombie depuis le déménagement de la société là-bas. On peut donc considéré PME 2.8 comme issue des pays en voie de développement, donnant plus de parité à notre échantillon (40% de PME issues de pays en développement). Nous avons donc décidé qu'il était pertinent d'analyser les réponses en fonction de ce critère de niveau de développement du pays d'origine. Nous avons classé notre échantillon de la manière suivante:

Tableau 13: Classification des PME en fonction de leur pays d'origine

Grandes Entreprises	PME pays en développement (PeD)	PME pays développés (PD)
GDE 1.1	PME 1.1	PME 2.1
	PME 1.2	PME 2.2
	PME 1.3	PME 2.3
	PME 1.4	PME 2.4
	PME 1.5	PME 2.5
	PME 2.8	PME 2.6
		PME 2.7
		PME 2.9
		PME 2.10

Tout d'abord, nous avons relevé plus haut (point 3.2.) que, dans le cas des PME PeD (Pays en Développement), un des facteurs importants dans la motivation des fondateurs pour se lancer à l'international était l'existence de politiques d'assistance à l'exportation. Or, les réponses à la question posées aux différentes PME de notre échantillon montrent la tendance inverse (Fig.39). Voyons les résultats ci-dessous:

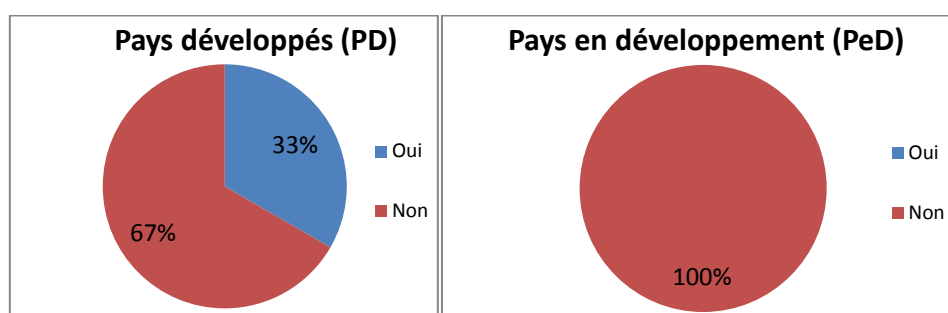


Figure 39: Votre entreprise a-t-elle bénéficié d'une quelconque aide (subside) de la région/pays où se situe le siège?

Comme nous pouvons l'observer, aucune PME PeD n'a reçu d'aide à l'exportation, contrairement aux PME PD (pays développés) où 33% en ont reçues. Ces chiffres montrent qu'entre les PME issues de PD et PeD, un taux presque similaire s'est internationalisé mais que celui-ci a été influencé par l'assistance à l'exportation à 33% pour les PME issues de PD, contre 0% pour celles issues de PeD. Ce taux de 33% n'est pas une proportion significative pour conclure que l'accès à l'assistance à l'exportation est une des motivations principale des PME PD. On voit d'autre part clairement que la tendance défendue dans la revue de la

littérature concernant les motivations des PME PeD n'est pas vérifiée par notre échantillon. Outre cette divergence avec la littérature, lorsqu'on analyse le taux de 33% trouvé chez les PME issues de PD, il faut tenir compte du fait que la Belgique est pratiquement l'unique pays développé de notre échantillon (une seule PME Espagnole ayant répondu et aucune PME française). Ce taux est donc influencé par le facteur « Belgique »... or il est probable que, principalement exportatrice, celle-ci offre une quantité de subsides plus élevée.

Une deuxième constatation concerne les pays en développement : au regard de l'analyse de nos échantillons, en terme d'expérience à l'internationalisation des équipes dirigeantes, une nette différence apparaît en fonction du niveau de développement d'un pays (Fig.40).

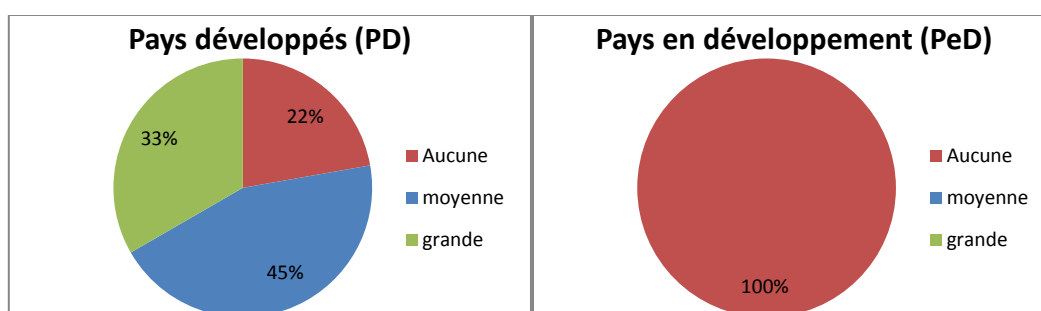


Figure 40: Expérience des équipes managériales en termes d'internationalisation

Il ressort de ces diagrammes que les PME PeD s'internationalisent quand bien même leur équipe dirigeante n'a aucune expérience dans le domaine tandis que ce n'est le cas que pour 22% des PME PD. Les entrepreneurs des pays en voie de développement seraient-ils plus enclins à prendre des risques? Les observations faites ci-dessus à propos des subsides reçus viendraient nous conforter encore dans ce sens.

Enfin, la plupart des PME affirment s'être internationalisées pour augmenter la demande potentielle (66,7% des PME de l'échantillon et 53% de toutes les raisons invoquées), ce qui est cohérent avec le fait qu'elles évoluent dans des marchés de niche distribués sur la scène internationale. Il est cependant intéressant de constater que un tiers des PME issues de PD se sont internationalisées dans le but de diminuer leurs coûts de production alors qu'aucune PME issue des PeD n'a invoqué cette raison (Fig.41).

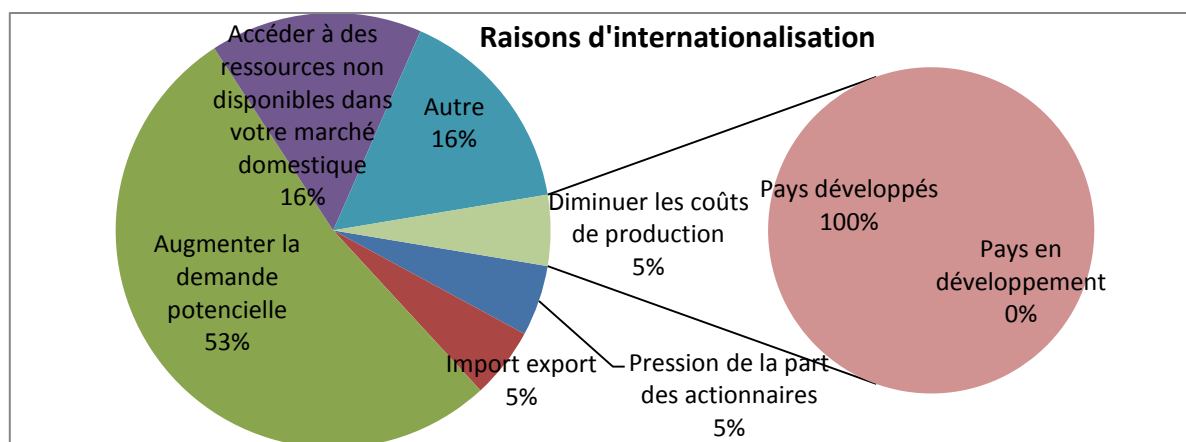


Figure 41: Taux des raisons ayant poussé ces PME à l'internationalisation

On voit donc que les pays en développement sont encore aujourd'hui considérés, par les PME internationales émanant des pays développés, comme des zones de délocalisation. Cependant, la délocalisation n'est plus, comme elle l'a été, la principale cause d'internationalisation vers les pays en développement mais l'attrait vers ceux-ci est plutôt dû au potentiel de demande qu'ils représentent, signe d'un changement dans les mentalités. La diminution des coûts (délocalisation) n'est d'ailleurs pas citée parmi les principaux facteurs qui poussent les entreprises internationales à s'implanter dans les pays émergents (Pennemann, 2013).

Il est également intéressant de constater que, les PME issues de pays en voie de développement ne paraissent pas pratiquer la délocalisation. Or, certains pays émergents pourraient utiliser cette stratégie. Notamment, lorsqu'on regarde aujourd'hui la situation du Venezuela, les entreprises des pays voisins, les colombiennes par exemple, auraient tout intérêt à s'y délocaliser pour bénéficier des coûts de production très avantageux. Cependant, la situation politique très instable les en dissuade probablement...

Cette analyse particulière de l'internationalisation des PME issues de pays en voie de développement vient hélas à la fin de notre mémoire. Par manque de temps et d'échantillons, nous ne sommes pas allés plus avant dans ce thème-là. Il est pourtant, encore aujourd'hui, très peu étudié, car la littérature sur le sujet est assez pauvre. Il mériterait beaucoup plus d'attention.

Suite à cela, laissez-nous vous présenter les limites face auxquelles nous nous sommes trouvés durant l'élaboration de ce mémoire, et les pistes auxquelles il faudrait pouvoir consacrer plus d'attention.

Partie III: Limites et Conclusion

6. Limites du mémoire et pistes à développer

Les limites et les pistes à investiguer sont multiples et il serait donc intéressant de pousser plus en profondeur notre analyse.

Premièrement, nous aurions voulu avoir plus de réponses pour augmenter la taille de notre échantillon. En effet, l'analyse de celles-ci amène à des constatations en contradiction avec celles qui ressortent de notre revue de la littérature, il aurait fallu pouvoir les étayer plus solidement. De plus, pour notre comparaison directe avec les grandes entreprises, nous ne nous appuyons que sur une d'entre elles, ce qui rend peu fiables nos conclusions dans ce domaine.

Cette principale limite génère plusieurs voies d'explorations. Tout d'abord, il faudrait faire un travail de consolidation en trouvant d'autres « Born-Global » qui confirment ces contradictions « échantillons/revue littérature » et analyser ce qui explique qu'elles ne correspondent pas aux schémas établis. Pour ce faire, nous suggérons notamment de reprendre les pistes évoquées dans notre analyse.

Pour la première hypothèse, nous avons remarqué que les PME "Traditionnelles" investissaient plus en R&D que les "Born-Global". Ensuite, partant de la détection de "Born-again Global" parmi nos "Traditionnelles", nous avons essayé de démontrer que l'hypothèse 1 (défendant le fait que les "Born-Global" investissaient plus en R&D afin de développer des produits/services plus spécifiques) pourrait encore être vérifiée. Pour compléter cette démonstration, il faudrait confirmer si oui ou non les "Born-Global" investissent réellement plus en R&D ou est-ce plutôt une caractéristique propre aux "Born-again Global". Il faudrait aussi vérifier si nous pouvons rassembler en une analyse les "Born-Global" et les "Born-again Global", comme nous le faisons ici pour trouver une voie de solution, ou si les deux se démarquent trop fortement l'une de l'autre, la "Born-again Global" méritant alors une analyse propre.

En ce qui concerne notre hypothèse 3, il faudrait plus sérieusement vérifier que, contrairement à ce qu'affirme la littérature, un nombre significatif de "Born-Global" n'ont pas des marges brutes en moyenne plus élevées que les "Traditionnelles", et génèrent néanmoins un EBITDA, et donc une rentabilité, plus élevé que ces dernières. Il faudrait alors expliquer ce

phénomène: est-il, comme nous le suggérons, la conséquence des charges et des coûts fixes en général moins importants vu les structures de coûts moins complexes des Born-Global ? D'autre-part, le fait de dire: *"au plus tôt se produit l'internationalisation, au plus bas sera la marge brute"*, se vérifie-t-il?

En analysant la quatrième hypothèse, il est apparu que la compétitivité des "Born-Global" ne résulterait pas seulement d'investissement en R&D leur permettant de développer des produits high-tech mais également de l'invention d'un concept unique. Pour poursuivre cette piste, il resterait à prouver que ce n'est pas exclusivement grâce à des investissements importants en R&D qu'on atteint l'ultra-spécificité.

Ensuite, il faudrait vérifier si, comme le voudrait la tendance générale, les "Born-Global" évoluent dans des marchés en moyenne plus restreints que les "Traditionnelles" ou si c'est notre échantillon qui reflète la réalité. Notre échantillon est très net concernant les marchés domestiques, il serait intéressant de poursuivre l'analyse brièvement entamée en ce qui concerne les marchés internationaux, les "Born-Global" privilégiant probablement plutôt ces derniers. D'autre part, nous avons pu voir que les "Born-Global" génèrent la marge la plus haute dans les marchés les plus étroits. Pourrait-on alors utiliser cela comme condition de réussite des "Born-Global" et leur conseiller de se focaliser sur les marchés internationaux les plus petits? Dans ce cas, nous irions à l'encontre de notre observation démontrant que la taille des marchés n'est pas corrélée à la marge brute générée.

A continuation de ce qui précède, il faudrait prendre le temps de répondre à notre hypothèse numéro 5. À savoir, constituer un échantillon mieux distribué en termes de taille de marché, afin de détecter si les "Born-Global" sont le plus souvent issues de marchés très restreints, forçant leurs managers à développer des produit/services ultra-spécifiques ou à aller chercher des opportunités de survie à l'international.

Une fois ces pistes étudiées, il faudrait aborder la question principale soulevée dans notre mémoire.

Au vu du nombre d'hypothèses contestées par notre échantillon et les contradictions relevées entre certaines "Born-Global" lors de l'analyse du niveau d'expérience des équipes dirigeantes

au moment de l'internationalisation (entre les PME 2.1/2.8 et 2.3/2.7), deux pistes d'exploration se présentent.

D'une part, devrions-nous affiner nos critères de sélection des "Born-Global"? Premièrement, en considérant un intervalle de temps entre création et internationalisation plus flexible que les 3 ans tel que défini par la littérature. Deuxièmement, en ajoutant le critère "chance de survie sur le marché domestique". Troisièmement, en comparant des PME évoluant dans des marchés de mêmes tailles afin de ne pas influencer la comparaison. De cette façon, nous nous rapprocherions certainement des théories émises par la littérature.

D'autre part, nous trouvons-nous devant l'émergence d'une théorie nouvelle qui affirmerait que différentes sortes de PME peuvent être qualifiées de "Born-Global"? Cette piste ne pourrait être suivie qu'une fois toutes les contradictions bien vérifiées et les pistes précédentes explorées, et, si elle s'avère concluante, représenterait une sorte de « schisme » parmi les "Born-Global".

En dehors du peu d'échantillons, nous avons manqué de moyens pour effectuer au mieux les analyses qualitatives qui ont suivi l'analyse quantitative des réponses reçues. Ce n'est qu'après avoir inspecté toutes les voies possibles de l'analyse quantitative qu'il est possible d'évaluer l'ampleur de l'analyse qualitative à réaliser notamment en ce qui concerne notre dernière hypothèse sur la présence de "propriétaires/entrepreneurs" en particulier chez les "Born-Global". Ici, la recherche qualitative aurait mérité d'être plus poussée pour pouvoir retracer les historiques de ces "Born-Global" et l'évolution de leurs actionnariats. Or la recherche par soi-même est rendue difficile, entre autre du fait des structures actionnariales très complexes créées pour des raisons de droit, de fiscalité, etc.

Autre limite importante: nous aurions aimé pouvoir dégager de notre travail des observations pertinentes au sujet des PME internationalisées issues de pays en développement. Pour ce faire, le temps a manqué mais aussi la littérature. En fin de mémoire, nous avons tenté de rassembler quelques observations mais elles ne nous ont pas permis de tirer des conclusions. Pour orienter nos investigations, il eut fallu nous-même ajouter notre pierre aux premiers écrits de littérature. Néanmoins, quelques pistes d'observation pourraient être intéressantes à suivre.

Premièrement, dans l'analyse de l'hypothèse 5 qui cherche à déceler si les "Born-Global" seraient plus souvent issues de pays de marchés très restreints, nous avons relevé le fait que, même issues de grands pays et de population nombreuse (Colombie et Pérou), les PME ("Traditionnelles" comme "Born-Global") ressentent le besoin de s'internationaliser, considérant leur marché trop petit. La piste d'exploration consisterait à analyser si, étant issues des pays en voie de développement, ces PME auraient plus de difficultés à développer des marchés de grande taille pour des produits plus spécifiques. Cette observation est importante dans notre comparaison des PME "Traditionnelles" et "Born-Global" car cela souligne un biais potentiel dans l'analyse. En effet, on aurait tendance à se dire que la petitesse du pays influencerait sur la création de "Born-Global", ce qui nous pousserait à analyser l'effet de la taille du pays sur la naissance de "Born-Global" (ex: Allemagne vs Belgique). Cependant, on voit que la taille du marché n'est pas parfaitement corrélée à la taille du pays, comme nous le montrent nos PME issues des PeD. Il faut donc veiller à analyser l'effet de la taille du marché, indépendamment de la taille du pays, pour pouvoir répondre correctement à l'hypothèse 5.

Deuxièmement, lorsque nous avons analysé les réponses à notre hypothèse 6 qui examine les modes d'entrée des PME "Born-Global", nous avons vu que toutes les PME de notre échantillon, qu'elles soient "Traditionnelles" ou "Born-Global", sautaient les étapes d'internationalisation reprises dans le modèle d'Uppsala. Pourtant, dans notre revue de la littérature concernant les pays en voie de développement, les chercheurs affirment que le fait de sauter les étapes du modèle d'Uppsala est une caractéristique propre à ces pays. Il conviendrait de vérifier si cette caractéristique est applicable aux PME en général, ou seulement aux PME issue des pays en développement.

Troisièmement, notre échantillon contredit la littérature qui soutient que l'aide à l'exportation constitue une des principales motivations d'internationalisation pour les PME issues des pays en développement. Il laisserait même penser que c'est plutôt le cas des pays développés... Cependant il se base uniquement sur la Belgique. Il faudrait donc vérifier si cette constatation est vraie pour les autres pays développés et examiner si les managers des PME issues de pays en développement sont plus enclins à prendre des risques. En effet, si d'une part ils ne bénéficient pas des assistances à l'export, ils ne s'appuient pas non plus nécessairement sur l'expérience de leurs équipes dirigeantes en termes de stratégies internationales.

Enfin, une dernière piste de recherche concernant les pays en voie de développement serait d'analyser quelles sont aujourd'hui les motivations principales pour aller s'implanter chez eux, et quelles seraient celles particulières aux PME. Il serait également intéressant d'observer si les mentalités ont évolué quant à l'appréhension que les managers des pays développés avaient à l'égard des pays en développement.

Pour clôturer ces limites et voies de recherches, nous aimerions relever un dernier point. Dans notre comparaison entre les "Born-Global" et les PME "Traditionnelles" on pourrait ajouter une dimension. Il faudrait idéalement, pour ne pas créer de biais, séparer l'analyse entre les PME qui sont fournisseurs de services et celles qui fournissent des produits. La littérature sur les "Born-Global" traite plutôt des PME qui vendent des produits. Or, notre échantillon est aussi composé de PME offrant produits et services. Il faudrait examiner si ce n'est cette distinction qui expliquerait la plupart des contradictions que notre échantillon présente au regard de la revue de la littérature. N'y aurait-il pas alors une théorie complètement "sui generis" des "Born-Global" de services?

7. Conclusion générale

Dans ce mémoire, nous passons en revue la littérature qui traite de l'internationalisation. Nous considérons tout d'abord l'internationalisation en général pour ensuite nous focaliser sur celle des PME. Puis, une fois cette dernière bien cernée, nous revoyons la littérature décrivant les PME "Born-Global".

Ce processus nous a amenés à construire un modèle de comparaison constituant la partie pratique de ce mémoire, entre les PME "Traditionnelles" et les "Born-Global". Nous appuyant sur la revue de la littérature, nous émettons des hypothèses de deux types: celles définies par la littérature, et celles issues de notre raisonnement puis nous les confrontons à notre échantillon de réponse.

Les résultats de cette confrontation sont plutôt en contradiction avec la littérature... Les principaux postulats de la "Born-Global" type se trouvent remis en cause. En effet, nous rencontrons des "Born-Global" qui ne développent pas en majorité des produits/services high-tech issus de R&D très poussés mais parviennent néanmoins à être rentables en évoluant sur des marchés de niches grâce à des produits/services ultra-spécifiques. Cependant, une des hypothèses est, elle, très fortement vérifiée; il s'agit de celle qui traite de la chance de survie des PME sur leur marché domestique (hypothèse 4). Ce qui nous a amené à déceler deux pistes.

D'une part, ayant constaté que notre échantillon ne présentait pas une segmentation bien définie, nous analysons si le critère principal retenu par la littérature pour désigner une "Born-Global" (intervalle de 3 ans entre la création et l'internationalisation de la PME) n'est pas insuffisant. L'hypothèse 4 nous montre qu'il serait pertinent d'ajouter le critère "chance de survie sur son marché domestique" dans la sélection des "Born-Global" tout en flexibilisant l'intervalle de 3 ans. Cette restructuration de notre échantillon permet à notre étude de nous rapprocher des théories de la littérature.

D'autre part, nous avons pu déceler que, même en restructurant notre échantillon, il n'existe pas un seul type de "Born-Global". Deux genres se profilent. Le premier type défendu par la littérature, considère des "Born-Global" ayant développés des produits/services high-tech grâce à de gros investissement en R&D et dont le marché est tellement restreint, qu'elles doivent s'internationaliser pour survivre. Elles se positionnent comme leader et génèrent des marges brutes élevées. Le deuxième type est celui des "Born-Global" n'ayant pas fait de gros

investissement en R&D, n'étant pas pourvues d'un produit/service high-tech et n'étant en général pas leader de leur marché mais qui sont néanmoins nées immédiatement à l'international du fait de l'ultra-spécificité de leur produit/service obtenue grâce à l'expérience internationale de leur équipe managériale qui a repéré une opportunité sur les marchés étrangers.

Ces observations ouvrent de multiples voies d'explorations pour des recherches supplémentaires. D'une part pour vérifier ce qui est en contradiction avec la littérature, d'autre part pour pousser le raisonnement plus loin. D'autres critères pourraient-ils être arrêtés pour affiner encore la sélection des "Born-Global"? De plus, il conviendrait de définir clairement quels sont les différents types de "Born-Global" existant à ce jour.

BIBLIOGRAPHIE

- Abimbola, T., & Kocak, A. (2009). The effects of entrepreneurial marketing on born global performance. *International Marketing Review*, 26(4/5), 439-452.
doi: 10.1108/02651330910971977
- Aldrich, H., & Zimmer, C. (1986). Enterprise through social networks. In D. Sexton & R. Smilor (Eds.), *The Art and Science of Entrepreneurship* (pp.3-23). Cambridge: Ballinger.
- Axelsson, B., & Johanson, J. (1992). Foreign Market Entry - The Textbook vs. the Network View. In B. Axelsson & G. Easton (Eds.), *Industrial Networks. A New view of reality* (pp. 218-234). London: Routledge.
- Bascle, G. (2015). Lecture 4: Strategic choices (International diversification, Modes of development), (p. 11). Louvain-la-Neuve.
- Bell, J., McNaughton, R., Young, S., & Crick, D. (2003). Towards an Integrative Model of Small Firm Internationalisation. *Journal of International Entrepreneurship*, 1(4), 339-362.
doi: 10.1023/A:1025629424041
- Bell, J., McNaughton, R., & Young, S. (2001). 'Born-again global' firms: An extension to the 'born global' phenomenon. *Journal of International Management*, 7, 173-189.
doi: 10.1016/S1075-4253(01)00043-6
- Bettis, R. A., & Hitt, M. A. (1995). The new competitive landscape. *Strategic Management Journal*, 16(1), 7-19.
doi: 10.1002/smj.4250160915
- Brognaux, C. (2015). Part 1: Navigating the currents of Globalization. *International Business*, (p. 153). Louvain-la-Neuve.
- Bühner, R. (1987). Assessing international diversification of West German corporations. *Strategic Management Journal*, 8(1), 25-37.
doi: 10.1002/smj.4250080104
- Calof, J.-L., & Beamish, P.-W. (1995). Adapting to foreign markets: explaining internationalization. *International Business Review*, 4(2), 115-131.
doi: 10.1016/0969-5931(95)00001-G
- Chang, S.-C., & Wang, C.-F. (2007). The effect of product diversification strategies on the relationship between international diversification and firm performance. *Journal of World Business*, 42, 61-79.
doi: 10.1016/j.jwb.2006.11.002
- Chiao, Y., Yang, K., & Yu, C. J. (2006). Performance, Internationalization, and Firm-specific Advantages of SMEs in a Newly-Industrialized Economy. *Small Business Economics*, 26, 475-492.
doi: 10.1007/s11187-005-5604-6
- Coviello, N. E., & Munro, H. J. (1997). Network Relationships and the Internationalization Process of Small Software Firms. *International Business Review*, 6(4), 361-386.
doi: 10.1016/S0969-5931(97)00010-3
- Crick, D. (2009). The internationalisation of born global and international new venture SMEs. *International Marketing Review*, 26(4/5), 453-476.
doi: 10.1108/02651330910971986

- Cuervo-Cazurra, A. (2008). The Multinationalization of Developing Country MNEs: The case of Multilatinas. *Journal of International Management*, 14(2), 138-154.
doi: 10.1016/j.intman.2007.09.001
- Cuervo-Cazurra, A. & Un, C.A (2004). The bald eagle cannot find its way in the rainforest. In S.B. Prasad & P.N. Gauri (Eds.), *Global Firms and Emerging Markets in the Age of Anxiety* (pp. 13-36). Westport, CT: Praeger.
- Axelsson, B., & Johanson, J. (1992). Foreign Market Entry - The Textbook vs. the Network View. In B. Axelsson & G. Easton (Eds.), *Industrial Networks. A New view of reality* (pp. 218-234). London: Routledge.
- Daszkiewicz, N., & Wach, K. (2012). *Internationalization of SMEs: Context, Models and implementation*. Gdansk, Pologne: Gdansk university of technology publishers.
- de Jong, J., & Wennekers, S. (2008). Intrapreneurship: Conceptualizing entrepreneurial employee behaviour. *Scientific Analysis of Entrepreneurship and SMEs (SCALES)*. Zoetermeer: EIM, 1-47.
- Etrillard, C. (2006). Dimensions cognitives et décisionnelles dans les stratégies d'internationalisation des PME. In *L'internationalisation des PME et ses conséquences sur les stratégies entrepreneuriales: actes du 8^{ème} congrès international francophone en entrepreneuriat et PME (CIFEPME)* (pp. 1-29). Fribourg, Suisse: CIFEPME.
- Geringer, J. M., Beamish, P. W., & Dacosta, R. C. (1989). Diversification strategy and internationalization: Implications for mne performance. *Strategic Management Journal*, 10(2), 109-119.
doi: 10.1002/smj.4250100202
- Ghauri, P., Lutz, C., & Tesfom, G. (2003). Using networks to solve export-marketing problems of small- and medium-sized firms from developing countries. *European Journal of Marketing*, 37(5/6), 728-752.
doi: 10.1108/03090560310465125
- Ghemawat, P. (2007). Managing differences: The central challenge of global strategy. *Harvard Business Review*, 1-13. En ligne
[file:///C:/Users/Diego/Downloads/Article+Managing+Differences+The+Central+Challenge+of+Global+Strategy%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/Diego/Downloads/Article+Managing+Differences+The+Central+Challenge+of+Global+Strategy%20(2).pdf)
- Ghemawat, P., & Khanna, T. (1998). The nature of diversified business groups: a research design and two case studies. *The Journal of Industrial Economics*, 46(1), 35-61.
doi: 10.1111/1467-6451.00060
- Griffin, J. M., & Karolyi, G. A. (1998). Another look at the role of the industrial structure of markets for international diversification strategies. *Journal of Financial Economics*, 50, 351-373.
doi: 10.1016/S0304-405X(98)00041-5
- Hitt, M. A., Hoskinsson, R. E., & Kim, H. (1997). International diversification: effects on innovation and firm performance in product-diversified firms. *Academy of management journal*, 40, 767-798.
- Johanson, J., & Mattsson, L.-G. (1988). Internationalization in Industrial System - A Network Approach. In N. Hood, & J. Vahlne (Eds.), *Strategies for Global Competition* (pp. 287-314). Abingdon: Routledge.

- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (1977). The Internationalization Process of the Firm-A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23-32.
doi: 10.1057/palgrave.jibs.8490676
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2008). *Exploring Corporate Strategy* (8è éd.). Harlow: Pearson Education Limited.
- Kim, W. C., Hwang, P., & Burgers, W. P. (1989). Global diversification strategy and corporate profit performance. *Strategic Management Journal*, 10(1), 45-57.
doi: 10.1002/smj.4250100105
- Knight, G. (2001). Entrepreneurship and strategy in the international SME. *Journal of International Management*, 7, 155-171.
doi: 10.1016/S1075-4253(01)00042-4
- Knight, G., & Cavusgil, S. (1996). The Born Global firm: a challenge to traditional internationalization theory. In S. T. Cavusgil (Series ed.) & T. K. Madsen (Vol. Ed.), *Advances of international marketing: Vol.8*. (pp. 11-26).
- Knight, G., & Cavusgil, S. (2004). Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. *Journal of International Business Studies*, 35(2), 124-141.
doi: 10.1057/palgrave.jibs.8400071
- Kobrin, S. J. (1991). An empirical analysis of the determinants of global integration. *Strategic Management Journal*, 12(1), 17-31.
doi: 10.1002/smj.4250120904
- Kotabe, M. (1990). The relationship between offshore sourcing and innovativeness of U.S. multinational firms: An empirical investigation. *Journal of International Business Studies*, 21(4), 623-638.
doi: 10.1057/palgrave.jibs.8490344
- Kuada, J. (2006). Internationalisation of Firms in Developing Countries: Towards an Integrated Conceptual Framework. *International Business Economics*, 43, 1-22.
- Kuppuswamy, V., Serafeim, G., & Villalonga, B. (2014). The Effect of Institutional Factors on the Value of Corporate Diversification. *Advances in Strategic Management*, 31, 37-68.
doi: 10.1108/S0742-332220140000031000
- Lall, S. (1983). *The new multinationals: The spread of third world enterprises*. New-York: Wiley.
- Lall, S. (1991). Marketing barriers facing developing country manufactured exporters: a conceptual note. *Journal of Development Studies*, 27(4), 137-150.
doi: 10.1080/00220389108422217
- Léo, P. (1995). Stratégies de développement international. In P. Julien, P. Léo, & J. Philippe (Eds.), *P.M.E et grands marchés* (pp. 27-46). Paris: l'Harmattan.
- Leyronas, C., & Torres, O. (1994). *Stratégie de mondialisation et PME: l'instruction d'un paradoxe*. Montpellier.
- Mathur, I., Singh, M., & Gleason, K. C. (2004). Multinational Diversification and Corporate Performance: Evidence from European Firms. *European Financial Management*, 10(3), 439-464.
doi: 10.1111/j.1354-7798.2004.00258.x

- Matsuno, K., Mentzer, J., & Özsoy, A. (2002). The Effects of Entrepreneurial Proclivity and Market Orientation on Business Performance. *Journal of Marketing*, 66(3), 18-32.
doi: 10.1509/jmkg.66.3.18.18507
- Mejri, K., & Umemoto, K. (2010). Small-and medium-sized internationalization: Towards the knowledge-based model. *Journal of International Entrepreneurship*, 8(2), 156-167.
doi: 10.1007/s10843-010-0058-6
- Michel, M. (2015). Session : Customer Development. *Seminar in Entrepreneurial Development Fudan University*, (p. 28). Shanghai.
- Okpara, J. (2009). Strategic Export Orientation and Internationalization Barriers: Evidence from SMEs in a Developing Economy. *Journal of International Business and Cultural Studies*, 1, 1-10. En ligne
<http://www.aabri.com.proxy.bib.ucl.ac.be:8888/manuscripts/08114.pdf>
- Pennemann, K. (2013). *Retail internationalization in emerging countries: The positioning of Global Retail Brands in China*. Trier: Springer Gabler.
doi: 10.1007/978-3-8349-4492-4
- Planque, B. (1988). La PME innovatrice : Quel est le rôle du milieu local ? *Revue internationale P.M.E. : économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 1(2), 177-191.
doi: 10.7202/1007880ar
- Porter, M. E. (1990). The competitive advantage of nations. *Harvard Business Review*, 90(2) , 73-93.
En ligne
<https://hbr.org/1990/03/the-competitive-advantage-of-nations>
- Pouchain, F. (2015). PART II: COMPANIES GOING GLOBAL – WHY, WHERE, HOW, WHICH ONES. *International Business*, (p. 76). Louvain-la-Neuve.
- Rumelt, R. P. (1974). *Strategy, structure, and economic performance*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Shamsuddoha, A. K., & Yunus Ali Nelson Oly Ndubisi, M. (2009). Impact of government export assistance on internationalization of SMEs from developing nations. *Journal of Enterprise Information Management*, 22(4), 408-422.
doi: 10.1108/17410390910975022
- Zain, M., & Ng, S. I. (2006). The impact of Network Relationships on Firms' Internationalization Process. *Thunderbird International Business Review*, 48(2), 183-205.
doi: 10.1002/tie.20092
- Zhou, L., Wu, W., & Luo, X. (2007). Internationalization and the performance of Born-Global SMEs: The mediating role of social network. *Journal of International Business Studies*, 38(4), 673-690.
doi: 10.1057/palgrave.jibs.8400282

ANNEXES

Annexe 1: Le Questionnaire

Mémoire sur les Stratégies d'internationalisation des PME

Bonjour Monsieur, Madame

Dans mon mémoire sur les "Stratégies d'Internationalisation des PME" en vue de l'obtention du diplôme de Master en Science de Gestion à la Louvain School of Management (Université Catholique de Louvain, Belgium), j'essaie de mieux comprendre l'internationalisation des PME. Pour ce faire je voudrai constituer un modèle permettant de comparer PME dites d'Internationalisation Traditionnelle avec celles appelées « Born-Global » sur un ensemble de points en me basant sur la littérature et sur un sondage.

Depuis « toujours », on a souvent considéré les PME comme désavantagées face aux défis de l'internationalisation, celle-ci étant réservée aux grandes entreprises. Un jour, des chercheurs se sont rendus comptes que beaucoup de PME s'étaient internationalisées et ce parfois rapidement mettant en doute les théories. Aujourd'hui, nous sommes entrés dans une nouvelle ère des théories d'internationalisation des PME avec l'apparition des "Born-Global" qui s'internationalisent peu de temps après leur création permettant de générer une rentabilité/valorisation élevée.

C'est de ce type de PME dont j'aimerais mieux appréhender leurs caractéristiques afin de comprendre quels sont les facteurs qui les amènent à être des "Born-Global".

C'est pourquoi je m'adresse à vous et à votre expérience pour me permettre de rassembler des données « de terrain » qui seront ensuite analysées pour en ressortir des observations et les comparer avec la littérature.

Le questionnaire est composé de 41 questions et ne devrait pas vous prendre plus de 13 minutes.

Merci d'avance pour votre temps vos réponses qui me seront d'une aide précieuse.

SUIVANT



Page 1 sur 10

N'envoyez jamais de mots de passe via Google Forms.

Mémoire sur les Stratégies d'internationalisation des PME

*Obligatoire

0. Identification

0.1 Quel est le nom de votre entreprise? *

Votre réponse

0.2 Quelle position occupez-vous actuellement?

Votre réponse

RETOUR

SUIVANT

Page 2 sur 10

N'envoyez jamais de mots de passe via Google Forms.

1. L' Entreprise

1.1 Dans quel pays se situe le siège de votre entreprise? *

Votre réponse

1.2 Quel est le secteur dans lequel vous évoluez *

Votre réponse

1.3 Quelle fût l'année de création de votre entreprise? *

Votre réponse

1.4 Quelle fût l'année durant laquelle l'entreprise a entamé son processus d'internationalisation? *

Votre réponse

1.5 Pour quel motif votre entreprise s'est-elle lancée dans un processus d'internationalisation? *

- ☐ Augmenter la demande potentielle
- ☐ Diminuer les coûts de production
- ☐ Accéder à des ressources non disponibles dans votre marché domestique
- ☐ Pression de la part des actionnaires pour s'internationaliser?
- ☐ Autre :

1.6 Votre équipe dirigeante avait-elle déjà eu une expérience en matière d'internationalisation?

- ☐ Aucune expérience
- ☐ Expérience moyenne
- ☐ Grande expérience

1.7 Votre entreprise a-t-elle bénéficié d'une quelconque aide (subside) de la Région/Pays où se situe le siège?

- ☐ Oui
- ☐ Non

1.8 Votre entreprise a-t-elle bénéficié d'une quelconque aide (subside) de la Région/Pays où elle s'est internationalisée?

- ☐ Oui
- ☐ Non

1.9 Avez-vous des filiales à l'étranger? *

- ☐ Oui
- ☐ Non

[RETOUR](#)[SUIVANT](#) Page 3 sur 10

1.9 Filiales à l'étrangers

1.9.1 Combien en avez-vous ouvertes?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

1.9.2 Dans quel pays se situent-elles?

Votre réponse

1.9.3 Malgré ces filiales, vous appuyez-vous surtout sur de l'export?

(vous êtes les bienvenus si vous voulez ajouter un commentaire)

Votre réponse

1.9.4 Vous appuyez-vous, pour l'export, surtout sur des distributeurs locaux?

(vous êtes les bienvenus si vous voulez ajouter un commentaire)

Votre réponse

RETOUR

SUIVANT

Page 4 sur 10

2. L'actionnariat

2.1 Le fondateur joue-t'il un rôle important dans l'actionnariat? *

Commentez si nécessaire

Votre réponse

2.2 Avez-vous, dans l'actionnariat, des fonds d'investissement qui vous aurait poussé à vous internationaliser? *

☐ Oui

☐ Non

2.3 Avez-vous un actionnaire majoritaire dans votre actionnariat? *

☐ Oui

☐ Non

RETOUR

SUIVANT

Page 5 sur 10

2.3 Actionnaire Majoritaire?

2.3.1 Est-ce un actionnariat majoritairement familial?

☐ Oui

☐ Non

RETOUR

SUIVANT

Page 6 sur 10

3. La Rentabilité

3.1 Générez-vous un EBITDA important? *

En pourcentage du Chiffre d'affaires

Sélectionner ▼

3.2 Est-ce que votre produit/service vous permet de générer une marge brute élevée? *

Sélectionner ▼

3.3 Après combien d'années avez-vous passé votre "cash flow break-even point" ? *

Votre réponse

3.4 Auriez-vous pu survivre sans vous internationaliser? *

(vous êtes les bienvenus si vous voulez ajouter un commentaire)

Votre réponse

3.5 Pensez-vous que la taille de votre marché domestique vous a poussé à vous internationaliser rapidement? *

(vous êtes les bienvenus si vous voulez ajouter un commentaire)

Votre réponse

RETOUR

SUIVANT

Page 7 sur 10

4. Le Produit/Service

4.1 Avez-vous développé un produit High-Tech? *

- ☐ Oui
- ☐ Non

4.2 Avez-vous plutôt développé un produit Ultra-Local? *

- ☐ Oui
- ☐ Non

4.3 Avez-vous développé un produit qui ne rentre pas dans les catégories précédentes?

(vous êtes les bienvenus si vous voulez ajouter un commentaire)

Votre réponse

4.4 Vous considérez-vous une entreprise spécialisée? *

(vous êtes les bienvenus si vous voulez ajouter un commentaire)

Votre réponse

4.5 Votre développement est-il dépendant d'importants investissements R&D? *

En pourcentage du Chiffre d'affaires

Sélectionner ▼

4.6 Avez-vous engagé des ressources spécifiques pour vous internationaliser? *

Votre réponse

4.7 Avez-vous dû, pour soutenir votre internationalisation, développer une "Cash-Cow" sur votre marché domestique? *

(vous êtes les bienvenus si vous voulez ajouter un commentaire)

Votre réponse

4.8 L'arrivée d'internet a-t'il bouleversé votre stratégie d'internationalisation? *

(vous êtes les bienvenus si vous voulez ajouter un commentaire)

Votre réponse

RETOUR

SUIVANT

Page 8 sur 10

5. Le Marché

5.1 Quelle est votre place sur le marché domestique? *

En part de marché

Sélectionner ▼

5.2 Quel est le nombre de concurrents direct auxquels vous faites face sur votre marché domestique? *

Sélectionner ▼

5.3 Quelle est votre place sur vos principaux marchés internationaux? *

En part de marché

Sélectionner ▼

5.4 Quel est le nombre de concurrents direct auxquels vous faites face dans le monde? *

Sélectionner ▼

RETOUR

SUIVANT

Page 9 sur 10

6. Conclusion

6.1 Avec du recul, pensez-vous que vous auriez dû aller à l'étranger plus tôt, plus tard ou que le timing était le bon? *

Commentez si nécessaire

Votre réponse

6.2 Avec du recul, qu'auriez-vous fait différemment pour aller à l'international? *

Commentez si nécessaire

Votre réponse

6.3 Pensez-vous que votre stratégie d'internationalisation est un échec, une réussite, entre les deux? *

Commentez si nécessaire

Votre réponse

6.4 Accepteriez-vous de me consacrer une interview? *

☐ Oui

☐ Non

Annexe 2: Suivi des réponses

PAYS	PME	ENTRÉ EN CONTACT	Quand?	QUESTIONNAIRE ENVOYÉ	RÉPONSE RECUE	RAPPEL ENVOYÉ	RETOUR DE RAPPEL
BELGIQUE	Aleogroup	OK	Derniers jours de Juin	OK	OK	OK	OK
BELGIQUE	IBA	OK	Derniers jours de Juin	OK		OK	
BELGIQUE	IRIS	OK	Derniers jours de Juin	OK		OK	
BELGIQUE	EBS						
BELGIQUE	Biotec-	OK	Derniers jours de Juin	OK	OK		
BELGIQUE	Pain Quotidien						
BELGIQUE	Exki						
BELGIQUE	Himan	OK	Derniers jours de Juin	OK	OK	OK	
BELGIQUE	Belourthe	OK	Derniers jours de Juin	OK	OK		Ok
BELGIQUE	Trendy Food	OK	Derniers jours de Juin	OK		OK	OK
BELGIQUE	Sterop	OK	Derniers jours de Juin	OK		OK	
BELGIQUE	Lampiris	OK	20-juil				
BELGIQUE	STUV	OK	Derniers jours de Juin	OK		OK	
BELGIQUE	Numea	OK	Derniers jours de Juin	OK		OK	
BELGIQUE	Teclingua	OK	Derniers jours de Juin	OK		OK	
BELGIQUE	WNM	OK	11-juil	OK		OK	
BELGIQUE	PRG-Belgique	OK	11-juil	OK		OK	
BELGIQUE	Wollux	OK	11-juil	OK		OK	
BELGIQUE	EVS	OK	11-juil	OK	OK		
BELGIQUE	Desse	OK	11-juil	OK		OK	
BELGIQUE	Deltacast		11-juil				
BELGIQUE	Simplex-Arena	OK	11-juil	OK		OK	
PAYS	PME	ENTRÉ EN CONTACT	Quand?	QUESTIONNAIRE ENVOYÉ	RÉPONSE RECUE	RAPPEL ENVOYÉ	RETOUR DE RAPPEL
BELGIQUE	Fractebel	OK	11-juil	OK		OK	OK
BELGIQUE	Søey	OK	11-juil	OK		OK	
BELGIQUE	NEP-Belgium	OK	11-juil	OK		OK	
BELGIQUE	Stageco	OK	11-juil	OK		OK	
BELGIQUE	Super-Color	OK	11-juil	OK			
BELGIQUE	Innovad	OK	14-juil	OK	OK	OK	OK
BELGIQUE	ISFI	OK	14-juil	OK			
BELGIQUE	Digital Graphics	OK	15-juil	OK	OK		
BELGIQUE	AMOS	OK	15-juil				
BELGIQUE	Charles Schambourg	OK	27-juil	OK			
BELGIQUE	SAPIM	OK	18-juil	OK	OK		
BELGIQUE	Vendis Capital	OK	18-juil	OK			
BELGIQUE	Expoline	OK	11-juil	OK			
France	PIEX						
France	SCE de la Rivière	OK	Derniers jours de Juin	OK			
France	Techniques Françaises d'export	OK	Derniers jours de Juin	OK		OK	
France	INNOFLAX						
France	ESSENCES ET PARFUMS	OK	Derniers jours de Juin	OK		OK	
France	TEAM WORK	OK	Derniers jours de Juin	OK		OK	OK
France	EXO INTERNATIONAL						
France	ATC	OK	Derniers jours de Juin	OK		OK	
France	HENRI ARNAUD						
PAYS	PME	ENTRÉ EN CONTACT	Quand?	QUESTIONNAIRE ENVOYÉ	RÉPONSE RECUE	RAPPEL ENVOYÉ	RETOUR DE RAPPEL
France	AUTOMOTOR-France	OK	Derniers jours de Juin	OK		OK	
France	EURODIA-INDUSTRIE	OK	Derniers jours de Juin	OK		OK	
France	GUINAULT	OK	Derniers jours de Juin	OK		OK	
France	ALLAND-ET-ROBERT	OK	Derniers jours de Juin	OK		OK	
France	MICROPROSS	OK	Derniers jours de Juin	OK		OK	
France	LA FACTORY						
France	PERGOLO	OK	Derniers jours de Juin	OK		OK	
France	AURES-TECHNOLOGIES	OK	Derniers jours de Juin	OK		OK	OK
France	SANTOS	OK	Derniers jours de Juin	OK		OK	
France	MALHIA-KENT	OK	Derniers jours de Juin	OK		OK	
France	CHAMPAGNE-ANDRE-DRAPPIER	OK	Derniers jours de Juin	OK			
France	METAL-TRADING	OK	Derniers jours de Juin	OK		OK	
France	PRIM'LAND	OK	Derniers jours de Juin	OK		OK	
France	MILLET-INNOVATION	OK	Derniers jours de Juin	OK		OK	
COLOMBIE	Don-Eloy	OK	Derniers jours de Juin	OK		OK	OK
COLOMBIE	Josephine	OK	Derniers jours de Juin	OK	OK		
PEROU	Capitaria	OK	Derniers jours de Juin	OK	OK	OK	OK
PEROU	Arte-Manifesto	OK	11-juil	OK	OK		
PEROU	La-Bodega-Belga	OK	Derniers jours de Juin	OK	OK	OK	
PEROU	BusPortal	OK	Derniers jours de Juin	OK	OK		
Mexique	Steren Centro						
Mexique	Insitum	OK	Derniers jours de Juin	OK	OK		
Espagne	Cumbria FSC	OK	17-juil	OK	OK	OK	OK
Espagne	Firesur-sociedad-Limitada	OK		OK			
Espagne	Industex	OK		OK			
Espagne	Etke-Tor	OK		OK			
Espagne	Indere-SA	OK		OK			
Espagne	Axon Partners Group						
USA	BackCountry						
USA	Uber						
ITALY	DISLAP						

Barré: contact et questionnaire envoyé;

Orange: rappel fait;

Vert clair: Retour du rappel;

Rouge: refus;

Vert foncé: Réponse du questionnaire reçue.

Annexe 3: Base de données des réponses reçues

ID		0.2 Quelle position occupez-vous actuellement?	1.1 Dans quel pays se situe le siège de votre entreprise?	1.2 Quel est le secteur dans lequel vous évoluez
GDE11	Traditionnelle	Inversiones, Money Management	Chile, Peru, Uruguay	Inversiones
PME11	Traditionnelle	Founder - CEO	Peru	Internet
PME12	Born-Global	COO	Colombia	Import et distribution de produits de bouches
PME13	Traditionnelle	Gerente general	peru	gastronomie
PME14	Born-Global	Gerente	Colombia	Servicios de consultoria
PME15	Traditionnelle	ceo	peru	on demand print/ art design goods
PME21	Born-Global	VP Corporate Communications	Belgique	Technologies / medias
PME22	Born-Global	finance Manager	Belgique	Industrie alimentaire
PME23	Born-Global	Administrateur délégué	Belgique	Marché de l'éthanol
PME24	Traditionnelle	leader	Belg	pharma
PME25	Traditionnelle	PRESIDENT ADM DELEGUE	BELGIQUE	POSTPRODUCTION DE FILMES D'ANIMATION
PME26	Traditionnelle	CEO	Belgique	Fabrication de pièces de vélos
PME27	Born-Global	Sales & Marketing Director	Belgique	Santé et nutrition animale
PME28	Born-Global	Knowledge Manager	Belgica	Renovables
PME29	Traditionnelle	Country Manager	España	Consultoria
PME210	Born-Global	ADMINISTRATEUR	BELGIQUE	LUXE - ARTISANAT
1.3 Quelle fût l'année de création de votre entreprise?		1.4 Quelle fût l'année durant laquelle l'entreprise a entamé son processus d'internationalisation?		
		2006	2011	
		2012	2016	
		2014	2014	
		2011	2016	
		2010	2011	
		2012	2016	
		1994	1994	
		2006	2007	
		1989	1989	
		1956	2001	
		2000	2005	
		1918	2001	
		2010	2010	
		1984	1984	
		2006	2013	
		2007	2007	
1.5 Pour quel motif votre entreprise s'est-elle lancée dans un processus d'internationalisation?			1.6 Votre équipe dirigeante avait-elle déjà eu une expérience en matière d'internationalisation?	
Aumentar la demanda potencial, Inaccessibilidad a recursos en el mercado doméstico			Ninguna experiencia	
Pression de la part des actionnaires pour s'internationaliser?			Aucune expérience	
Import export			Aucune expérience	
envie de changer d'air... :-)			Aucune expérience	
Aumentar la demanda potencial, Inaccessibilidad a recursos en el mercado doméstico			Ninguna experiencia	
Aumentar la demanda potencial			Ninguna experiencia	
Le produit était destiné à être vendu dans le monde entier			Aucune expérience	
Augmenter la demande potentielle, Diminuer les coûts de production			Expérience moyenne	
Augmenter la demande potentielle, Accéder à des ressources non disponibles dans votre marché domestique			Grande expérience	
Augmenter la demande potentielle			Expérience moyenne	
Le secteur s'est complètement internationalisé			Expérience moyenne	
Augmenter la demande potentielle, Diminuer les coûts de production			Expérience moyenne	
Augmenter la demande potentielle, Diminuer les coûts de production			Grande expérience	
Otro			Ninguna experiencia	
Aumentar la demanda potencial			Ninguna experiencia	
Augmenter la demande potentielle, Accéder à des ressources non disponibles dans votre marché domestique			Grande expérience	
1.7 Votre entreprise a-t-elle bénéficié d'une quelconque aide (subside) de la Région/Pays où se situe le siège?			1.8 Votre entreprise a-t-elle bénéficié d'une quelconque aide (subside) de la Région/Pays où se situe le siège?	
Si			No	
Non			Non	
Non			Non	
Non			Non	
No			No	
No			No	
Non			Non	
Oui			Non	
Non			Non	
Oui			Non	
Oui			Non	
Non			Non	
Non			Non	
No			No	
No			No	
Non			Non	

1.9 Avez-vous des filiales à l'étranger?	1.9.1 Combien en avez-vous ouvertes?	1.9.2 Dans quel pays se situent-elles?
Si		5
Non		Chile, Peru, Uruguay, Mexico, Colombia, Venezuela, Islas virgenes Britanicas, proximamente Argentina y Lor
Non		
Non		
Si		6
No		Mexico, España, US, Perú, Argentina y Brasil
Oui		10
Non		20 bureaux dans le monde entier, de la côte ouest des Etats-Unis à l'Australie
Oui		10
Non		dans tous les continents
Non		
Non		
Oui		4
Oui		Hongrie, France, USA, Taiwan
Si		1
No		USA, Mexico, Allemagne, Singapore, Italie, Pologne, Lithuanie, Vietnam,
Non		1
		Malasia
Non		
1.9.3 Malgré ces filiales, vous appuyez-vous surtout sur de l'export?	1.9.4 Vous appuyez-vous, pour l'export, surtout sur des distributeurs locaux?	
No, lo que ofrece son servicios financieros	En algunos casos hacemos convenios con entidades locales para distribuir sus productos	
Cuando empezamos la exportación no hubo apoyo.	Es en servicios y nosotros vamos a ejerceremos el servicio afuera	
Oui, la production est faite à Liège et les produits sont exportés	Relativement peu, mais cela a tendance à augmenter (pour augmenter le potentiel de développement des produits)	
nos filiales commercialisent la majorité de notre chiffre d'affaires	Non	
Oui 97% de notre CA est fait à l'export	Oui	
99% de notre chiffre d'affaires est à l'export	Filiales et distributeurs locaux	
100% de las ventas se hacen afuera e Belgica	nope	
2.1 Le fondateur joue-t'il un rôle important dans l'actionnariat?		
Si, dos son directores y uno es gerente general		
oui		
OUI, les fondateurs sont encore aujourd'hui majoritaires		
		100%
Gerente		
si		
Plus aujourd'hui. Il reste un "fondateur" (très vite dans le capital, mais pas à la cration) qui a encore 6.5%. Le reste est coté en bourse.		
Oui		
oui		
Oui		
C'est L'équipe qui est importante		
L'entreprise ayant été créée en 1918, le fondateur n'existe plus. Le CEO (moi) a 25% de l'actionnariat.		
Oui. Actionnaire majoritaire et principal		
CEO		
si		
OUI		
2.2 Avez-vous, dans l'actionnariat, des fonds d'investissement qui vous aurait poussé à vous internationaliser?	2.3 Avez-vous un actionnaire majoritaire dans votre actionnariat?	
Si	No	
Oui	Oui	
Non	Non	
Non	Oui	
No	Si	
No	No	
Oui	Non	
Non	Oui	
Non	Non	
Non	Oui	
Non	Oui	
Non	Oui	
No	Si	
No	Si	
Non	Oui	

2.3.1 Est-ce un actionariat majoritairement familial?	3.1 Générez-vous un EBITDA important?	3.2 Est-ce que votre produit/service vous permet de générer une marge brute élevée?
Non	30% < X < 40%	30% < X < 40%
	<10%	<20%
	20% < X < 30%	40% < X < 50%
Oui	20% < X < 30%	>60%
No	20% < X < 30%	20% < X < 30%
	10% < X < 20%	30% < X < 40%
	20% < X < 30%	>60%
Oui	20% < X < 30%	20% < X < 30%
	<10%	<20%
Oui	10% < X < 20%	>60%
Non	20% < X < 30%	20% < X < 30%
Oui	10% < X < 20%	30% < X < 40%
Oui	10% < X < 20%	30% < X < 40%
No	20% < X < 30%	20% < X < 30%
No	<10%	50% < X < 60%
Oui	10% < X < 20%	40% < X < 50%

3.3 Après combien d'années avez-vous passé votre "cash flow break-even point" ?	3.4 Auriez-vous pu survivre sans vous internationaliser?
	2 Si
Le break even nest pas atteint	oui
	2 non
	1 oui
	1,5 Si pero nos hubiera tocado sacar gente
estamos en eso	A largo plazo no.
	1 Non, la Belgique représnete <5% de nos ventes
	1 Non
	1 Non
	3 Oui
	5 Non
Pas relevant comme question. Nous ne sommes pas une start up. Cela fait environ 90-95 ans.	Non
	2 impossible
No tengo el dato	No (100% de ventas afuera del pais)
	5 si
	2 NON

3.5 Pensez-vous que la taille de votre marché domestique vous a poussé à vous internationaliser rapidement?
No, el mercado en otros paises era muy pequeño y podía crecer fuertemente
oui
non
non, le perou est plus grand que la france, donc bcp a faire sur le marche domestique
Si y los presupuestos para el tipo de proyectos que realizamos
Además de eso, creo que nuestra meta es intercambiar cultura.
Oui, la Belgique représnete <5% de nos ventes. Notre produit était voué à être vendu dans le monde entier.
Oui obligatoirement car pas de demandes sur le marché belge pour nos produits
marché domestique était beaucoup trop petit
Oui
Oui
Oui bien sûr car le marché belge dans le domaine du cycle n'est pas important.
oui.
Si porque es inexistente. Biotec se enfoca en tratamiento de efluentes agroindustriales en zonas tropicales (palma, caña, cítricos,... inexistentes en Belgica)
si
OUI

4.1 Avez-vous développé un produit High-Tech?	4.2 Avez-vous plutôt développé un produit Ultra-Local?
No	No
Oui	Oui
Non	oui
Non	Oui
No	No
Si	No
Oui	Non
Non	Non
Non	Non
Non	Non
Oui	Non
Non	Non
Non	Non
Si	No
No	No
Non	Non

4.3 Avez-vous développé un produit qui ne rentre pas dans les catégories précédentes?	
No	
oui	
L'éthanol est une commodité qui se trade principalement au niveau international	
Non	
Oui, un produit relativement simple mais qui demande une qualité parfaite.	
des produits utilisable dans toutes les géographies et types d'environnement	
El termino alta tecnologia deberia ser definido. En nuestro caso, se trata de biotecnologia. Desarrollamos biodigestores en lagunas y tanques de gran tamaño, filtros biologicos para remocio	
no	
SAVOIR FAIRE UNIQUE DANS LE TISSAGE DE CUIR	
4.4 Vous considérez-vous une entreprise spécialisée?	4.5 Votre développement est-il dépendant d'importants investissements R&D?
Si	<5%
Oui e-ticketing de bus	<5%
oui	<5%
Non, patisserie	<5%
Si en consultoría en Innovación	<5%
si, es algo único en su genero. una plataforma de industrias creativas.	>10%
Oui	>10%
oui	5% < X < 10%
Oui	<5%
Oui - médicaments à base de plantes	5% < X < 10%
OUI	>10%
Oui plutôt, un secteur niche, fabrication de rayons et de jantes de vélos.	<5%
oui. Nous avons besoin de technologie, d'expertise et de chercheurs	<5%
Si muy especializada y en un mercado niche	5% < X < 10%
si	5% < X < 10%
OUI NOUS OPERONS SUR UNE NICHE BIEN PRECISE - TRES HAUT DE GAMME	5% < X < 10%
4.6 Avez-vous engagé des ressources spécifiques pour vous internationaliser?	
Si	
oui	
non	
non	
Recursos en la parte Legal, pues desconociamos totalmente el tema.	
aú no	
Difficile de répondre, car le développement de la société a été lié à l'internationalisation	
oui	
Au départ nous avons utilisé des agents et ensuite créé des filiales	
Oui	
OUI	
Non	
Oui. Des responsables de marché expérimentés	
Si tenemos comerciales fijos en Argentina, Honduras, Indonesia. Tenemos un departamento de desarrollo de negocio y otros comerciales que viajan puntualmente.	
si	
NON	
4.7 Avez-vous dû, pour soutenir votre internationalisation, développer une "Cash-Cow" sur votre marché domestique?	
No	
non	
non	
cash cow?	
Si, pues necesitabamos inversión para llegar a otros países.	
estamos siempre desarrollando productos. todavía no tenemos una cow	
Non	
non pas spécialement	
pas relevant	
Non	
NON	
Non car marché domestique < 3% de notre CA	
non. Mais il faut des cash cow pour investir dans le développement de nouveaux territoires et applications. 50% de nos revenus et contributions provient d'une seule gamme.	
No. Somos una empresa de proyectos o sea EPC. Así que no hay regularidad geográfica en las ventas.	
si	
NON	

4.8 L'arrivée d'internet a-t'il bouleversé votre stratégie d'internationalisation?	
Trabajamos con plataformas en internet	
non	
non	
non	
La información que necesitamos alguna vez, la obtuvimos por búsqueda en internet (tratados entre países y foros de ayuda)	
esta basada en el internet	
non	
non	
non	
Non	
OUI	
Non, nous sommes une entreprise B2B pur.	
pas de bouleversement. A facilité les contacts, la divulgations d'information (skype) , la rapidité d'échanges	
Facilito la comunicacion y la colaboracion entre varias unidades de negocio.	
si	
NON	
5.1 Quelle est votre place sur le marché domestique?	5.2 Quel est le nombre de concurrents direct auxquels vous faites face sur votre marché domestique?
Lider	<5
Leader	<5
Au-delà	>20
Au-delà	5 < X < 10
Lider	5 < X < 10
Lider	<5
Leader	<5
Au-delà	5 < X < 10
Au-delà	<5
Leader	10 < X < 20
Leader	<5
Leader	<5
Au-delà	10 < X < 20
Lider	<5
Tercero	5 < X < 10
Leader	<5
5.3 Quelle est votre place sur vos principaux marchés internationaux?	5.4 Quel est le nombre de concurrents direct auxquels vous faites face dans le monde?
Lider	>20
Au-delà	10 < X < 20
Au-delà	>20
Au-delà	>20
> Tercero	>20
> Tercero	10 < X < 20
Leader	5 < X < 10
Au-delà	5 < X < 10
Au-delà	10 < X < 20
Au-delà	>20
Leader	10 < X < 20
Deuxième	5 < X < 10
Au-delà	>20
Lider	>20
Tercero	10 < X < 20
Leader	<5