

Lecture des entreprises à internationalisation précoce et rapide par le *Business Model*

Vinciane SERVANTIE
Professeur Assistant
Faculté d'Administration
Université de Los Andes
Calle 21 No.1-20
Bogota
Colombie
svincian@uniandes.edu.co

Pr. Thierry VERSTRAETE
Professeur
I.A.E.
Université de Bordeaux - PUSG
35 avenue Abadie
33072 Bordeaux
France
thierry.verstraete@u-bordeaux4.fr

Le Business Model (BM) est un objet de recherche relativement récent, mais de plus en plus présent dans la littérature. Celle portant sur l'entrepreneuriat international n'y échappe pas. Cependant, la convocation du BM est trop souvent anecdotique, et sans véritable phase empirique, alors que son étude conduit à reconnaître son potentiel pour la recherche sur les entreprises à internationalisation précoce et rapide (EIPR). Encore faut-il apprécier la pertinence du BM pour comprendre ces EIPR. La présente recherche pose cette question préalable : le BM est-il pertinent pour étudier les EIPR, notamment dans leur précocité et leur rapidité à s'internationaliser ? La réponse est positive. La recherche permet également de formuler neuf propositions faisant ressortir les régularités identifiées dans les BM des six cas d'entreprises étudiées.

— Mots clés : *Business Model, modèle d'affaires, entrepreneuriat international, internationalisation précoce et rapide*

The Business Model (BM) is a relatively recent, however more and more present object of research in the literature, including International Entrepreneurship. However, the mobilization of the BM in academic articles is too often insignificant and without real empirical phase, while its study leads to recognize its potential for research on born globals. But it is necessary to appreciate the relevance of the BM in understanding the way these born globals function. The present research asks this preliminary previous question: is the BM relevant to study the born globals, in particular in their precocity and their speed to become international? The answer is positive. The research also allows the formulation of nine proposals highlighting the regularities identified in the BM of the six selected case studies.

— *Keywords: Business Model, International Entrepreneurship, Born Global*

Introduction

Le nombre d'entreprises orientées vers l'international dès leur création, ou rapidement suite à celle-ci, a connu une croissance significative au cours des dernières décennies. Ces entreprises sont surtout des micro- et petites entreprises, c'est-à-dire respectivement de moins de 10 et 50 employés et avec un chiffre d'affaires de 2 à 10 millions d'euros ou un total de bilan identiquement et respectivement inférieur à 2 et 10 millions d'euros, selon la définition officielle de la commission européenne. Elles suscitent l'intérêt car elles sont souvent innovantes et présentent un potentiel de croissance internationale ; elles créent de l'emploi de façon directe, mais aussi de façon indirecte en sous-traitant de nombreuses activités à d'autres entreprises (*Annual Report on EU Small and Medium-sized Enterprises*, 2009). Paradoxalement, ces entreprises accèdent difficilement au soutien de l'État pour leur développement international, leur jeunesse ne leur ayant pas encore permis de rassurer sur leur potentiel exportateur (Yang *et al.*, 1992), du moins au regard des modèles traditionnels du comportement graduel d'internationalisation des PME (Johanson et Vahlne, 1977 ; Bilkey et Tesar, 1977). Or, comme toute organisation naissante, ces entreprises ont besoin d'un soutien à la création mais aussi à l'internationalisation.

Néanmoins, elles intriguent et, notamment en raison de leur possible impact sur la croissance générale des exportations des petites entreprises (Rennie, 1993 ; Cavusgil, 1994), certains États leur accordent une attention particulière en commandant des études (Rennie, 1993, en Australie) ou en finançant des programmes de recherche (*Born Global Project*, en Finlande, à hauteur de 0,8 million d'euros sur une période de trois ans entre 2001 et 2004).

Outre ces financements d'études remarquées, la tendance à l'internationalisation dès la création a suffisamment intéressé les chercheurs pour donner naissance à un objet de recherche, qualifié majoritairement dans la littérature de *Born Global* (Rennie, 1993 ; Knight et Cavusgil, 1996), mais aussi d'*International New Ventures* (Oviatt et McDougall, 1994), de *Global Start-Up* (*ibid.*) ou encore d'*Early Internationalising Firms* (Rialp *et al.*, 2005). Avec Oviatt et McDougall (1994), ces entreprises peuvent être définies comme des organisations dont on peut observer, dès la phase de démarrage, une capacité à développer et à coordonner des liens réguliers avec l'étranger. Ces liens concernent autant la captation de ressources que la diffusion de l'offre. En langue française, comme le fait Servantie (2007, 2011), nous regroupons ici l'ensemble de ces vocabulaires sous le générique suivant : Entreprise à Internationalisation Précoce et Rapide (EIPR)

dans la suite du texte)¹. L'auteur propose cette dénomination et montre que celle-ci insiste sur deux caractéristiques majeures de ces entreprises : l'internationalisation est « précoce » car elle intervient dès la création ou très vite après celle-ci ; elle est « rapide » car la part des échanges internationaux croît aussitôt de façon significative.

L'ensemble des travaux traitant des problèmes afférents pose notre objet de recherche au sein du champ de l'entrepreneuriat international (Oviatt et McDougall, 2005), lequel est situé à l'intersection de l'entrepreneuriat et du Management International. Il en ressort que le processus d'internationalisation précoce et rapide diffère du comportement graduel d'internationalisation des PME décrit par le modèle d'UPPSALA (Johanson et Vahlne, 1977) ou par celui d'innovation (Bilkey et Tesar, 1977). Afin de comprendre ce processus, de nouvelles perspectives théoriques ont été mobilisées, parmi lesquelles : les réseaux sociaux (Madsen et Servais, 1997 ; Andersson et Wictor, 2003 ; Sharma et Blomstermo, 2003 ; Arenius, 2005 ; Coviello, 2006), la *Knowledge-Based View* (Nordman et Melén, 2008 ; Gassmann et Keupp, 2007), la *Resource-Based View* (Whestead *et al.*, 2001 ; Coviello et Cox, 2006), la *Dynamic Capabilities Perspective* (Weerawardena *et al.*, 2007). Chacune de ces perspectives est complémentaire des autres en apportant un éclairage sur certains aspects du développement de ces organisations (Loane et Bell, 2006 ; Gassman et Keupp, 2007). L'idée n'est pas de dire que toutes les perspectives possibles ont été explorées, d'ailleurs des appels sont toujours lancés pour que de nouveaux cadres apportent des connaissances sur les EIPR (Rialp *et al.*, 2005 ; Aspelund *et al.*, 2007), notamment s'agissant de pourquoi et comment certaines entreprises s'internationalisent plus rapidement (Keupp et Gassmann, 2009). Parmi les propositions d'exploration nouvelle, Nummela *et al.* (2004) relève l'opportunité que pourrait constituer la mobilisation du *Business Model* (BM dans la suite du texte) pour étudier les EIPR.

Le BM est un outil relativement récent, né avec l'ère de l'Internet, pour expliquer et comprendre la complexité des organisations inhérentes au lancement d'une affaire dans ce monde qui était alors nouveau, tant au niveau des supports, des acteurs et du vocabulaire que des formes d'organisation dont les virtuelles frontières dépassaient largement celles d'un cadre juridique institutionnellement posé par le Droit. Tel un *buzzword*, l'usage de l'expression s'est très largement diffusé (Jouison, 2008). Son usage est de plus en plus fréquent et dépasse le phénomène internet (Verstraete, Jouison-Laffitte, 2009, 2011). La communauté académique s'y intéresse désormais de façon sensible, comme en témoigne la parution de numéros spéciaux sur le BM dans des revues telles que *Long Range Planning*, *M@n@gement*, la *Revue Française de Gestion* ou la revue *Entreprendre et Innover*, portée par l'Académie de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation.

S'agissant des EIPR, Mathews et Zander (2007) relèvent que leur BM leur confère une agilité que n'ont pas les entreprises au développement international plus traditionnel. C'est aussi ce qui ressort du propos de Karra *et al.* (2008) : « L'entreprise a connu une croissance rapide car il [l'entrepreneur] a développé un BM innovant qui lui a permis de vendre ses ordinateurs à un prix significativement inférieur à celui du marché » (p. 441)². Dans le même ordre d'idées, Zhang et Dodgson (2007) soulignent que la stratégie de collaboration avec les partenaires potentiels fait partie intégrante du BM de ces entreprises. À titre illustratif, Gassmann et Keupp (2007) étudient des cas de *Born Global* du secteur de la Biotechnologie. Selon ces auteurs, les EIPR ont des BM

1. Dans son texte de 2007, l'auteur fait de l'EIRP (renommée EIPR dans sa thèse en 2010 pour marquer que la précocité précède la rapidité de l'internationalisation) un concept, ce que ne font pas Sammut et Torrés (1997) bien que l'expression « internationalisation précoce et rapide » apparaisse une fois dans leur communication.

2. Nous lisons dans l'original : "the firm grew rapidly because he developed an innovative business model that allowed him to sell computers at significantly below market rates".

innovants dans leurs formes de développement, de protection et dans la façon de vendre. En effet, les EIPR étudiées servent de prestataires de service pour les grandes entreprises et assument les risques liés au développement de nouveaux produits. Elles ne cherchent pas à protéger leurs résultats de recherche. Elles travaillent en coopération avec les grandes multinationales et l'objectif de ce partenariat repose sur un échange de ressources beaucoup plus que sur un échange de connaissances. Elles sont un maillon spécialisé de la chaîne de valeur internationale. Dans la littérature, nombreux sont les auteurs qui se sont intéressés aux caractéristiques communes des EIPR, propres à leur environnement ou à leurs stratégies. Les travaux de Rialp *et al.* (2005), Servantie (2007), Aspelund *et al.* (2007), Keupp et Gassman (2009), Evers (2011) et Jones *et al.* (2011) en présentent une synthèse. Ces caractéristiques communes font partie intégrante de leur mode de fonctionnement, par conséquent de leur BM.

Néanmoins, force est de constater que, dans la plupart des textes publiés, le BM est, d'une part, trop souvent convoqué de façon anecdotique et, d'autre part, ne sert pas l'analyse d'une recherche empirique. Ce constat ne concerne pas que les EIPR, autant le nombre de publications évoquant le BM est en croissance, autant les recherches empiriques le mobilisant explicitement sont rares. Nous participons, avec ce papier, à combler ce manque. Nous utilisons une grille pour lire le BM d'EIPR par une phase empirique. La voie peut être, en partie, considérée comme ouverte depuis le texte de Sainio *et al.* (2011) qui ont utilisé le BM pour éclairer la création de valeur dans un contexte d'entrepreneuriat international. La création de valeur est un thème générique mobilisé dans nombre de spécialités (finance, marketing...) et particulièrement important dans les différentes conceptualisations du BM (comme l'a montré la thèse d'Eyquem-Renault, 2011). Cependant, il n'existe aucune étude qui s'intéresse au BM des EIPR comme un tout. Nous pensons pourtant que le BM constitue un outil pour le chercheur afin de comprendre comment et pourquoi ces entreprises nouvelles s'organisent pour réussir simultanément deux processus considérés complexes : celui de la création et celui de l'internationalisation.

L'objectif de notre recherche est ainsi d'utiliser explicitement le BM pour étudier, par une démarche empirique, les EIPR. Il s'agit moins, *a priori*, de relever leur singularité ou de confirmer ou infirmer les connaissances acquises sur cet objet, que, en préalable incontournable, d'apprécier l'utilisation du BM pour les comprendre. Par conséquent, la question de recherche ici posée est : le BM est-il pertinent pour étudier les EIPR, notamment dans leur précocité et leur rapidité à s'internationaliser ?

La réponse à cette question est déployée en quatre parties, chacune constituant une des sections structurant l'article. La première rappelle les fondamentaux du BM et, auparavant, procède à un état des lieux des connaissances sur les EIPR. La deuxième expose les aspects méthodologiques. Le cadre opératoire mobilise le BM comme grille de lecture. Assez évidemment, nous avons ici opté pour une approche qualitative par étude de six cas. La troisième partie discute le travail, en relevant les pistes de recherche pouvant le suivre, ainsi que ses limites. Elle autorise également une discussion managériale puisqu'en fonction de la pertinence du BM, des informations peuvent être diffusées auprès des praticiens afin de les alerter sur la pertinence éventuelle d'un outil peu utilisé car trop souvent réduit à une simple expression.

1. Le *Business Model* pour comprendre l'organisation des EIPR

Les recherches sur les EIPR ont révélé des conditions communes, à la fois en matière d'environnement et de caractéristiques propres aux organisations ainsi impulsées (1.1). Le BM s'avère un outil mobilisable pour les comprendre (1.2) et ses composantes un guide pour les étudier (1.3).

1.1. Conditions communes d'environnement et caractéristiques des EIPR

L'innovation technologique et toutes les industries basées sur la connaissance sont les plus propices à l'internationalisation précoce et rapide des entreprises (voir Jolly *et al.*, 1992 ; Knight et Cavusgil, 1996 ; Jones, 1999). Elles créent des opportunités d'ouverture de nouveaux marchés non exploités (Andersson et Wictor, 2003) et sont intégrées globalement (Johanson et Mattsson, 1988). À titre illustratif, une grande proportion des entreprises reposant sur le développement de logiciels ou de produits issus de la haute technologie présentent ce type de développement international (voir McDougall, 1989 ; McAuley, 1999 ; Shrader *et al.*, 2000 ; Fernhaber *et al.*, 2007 ; Evers, 2010). Leurs partenaires, issus de réseaux internationalisés, leur ouvrent des opportunités d'affaires à l'international, que ce soit par le suivi de clients (Bell, 1995 ; Coviello et Munro, 1995) ou par la mise en relation avec d'autres membres de leur réseau (Coviello et Munro, 1995). De ce fait, les entreprises dont le secteur est plus internationalisé ont tendance à avoir un portefeuille de marchés plus important (McNaughton, 2003).

Si les progrès technologiques facilitent l'ouverture des portes de l'arène internationale pour les nouvelles entreprises, ils sont aussi la source d'une concurrence internationale accrue profitant elle-même de ces progrès pour réagir rapidement. Les cycles de vie des produits se réduisent et une innovation peut vite être concurrencée (voire devenir obsolète) par l'arrivée d'un produit substitut sur le marché, ce qui conduit certaines entreprises à introduire leur produit simultanément dans les marchés les plus attractifs au niveau mondial (Oviatt et McDougall, 1995).

Outre les conditions de l'industrie, les caractéristiques du marché local jouent aussi un rôle important dans l'internationalisation précoce et rapide. La taille du marché local a une incidence sur le comportement d'internationalisation de l'entreprise. Des marchés locaux non attractifs poussent vers l'internationalisation immédiate (Bell, 1995). Or les EIPR sont souvent des entreprises tournées vers des marchés de niche. Ainsi, si le marché local est très concurrentiel ou petit, les entreprises auront tendance à attaquer d'emblée plusieurs marchés de front, afin d'assurer leur croissance (Oviatt et McDougall, 1995 ; McNaughton, 2003). De plus, l'effort se concentre naturellement vers les marchés où la niche connaît une croissance (Bell, 1995), ces marchés n'étant pas les plus proches psychiquement³ mais les plus attractifs en termes de potentiel (Bloodgood *et al.*, 1996). Les marchés connaissant un plus grand dynamisme économique général (par exemple les États-Unis, l'Allemagne) ouvrent de grandes opportunités de négoce indépendamment de la distance psychique (Bell, 1995).

Outre ces conditions communes d'environnement, les EIPR semblent intrinsèquement partager certaines caractéristiques. Par exemple, leurs créateurs (individu ou équipe) ont majoritairement un diplôme universitaire (Andersson et Wictor, 2003) et une forte expérience dans l'industrie (Rasmussen *et al.*, 2001) ou à l'international (Madsen et Servais, 1997). Il en résulte un profil avec des compétences uniques (un réseau, des connaissances, un parcours) qui leur permet de saisir des opportunités que d'autres ne voient pas (McDougall *et al.*, 1994 ; idée que l'on retrouve auparavant chez certains auteurs qu'on inscrit dans la lignée de l'école autrichienne, par exemple Kirzner). Leur vision globale du marché (Moen, 2002) les amène à impulser naturellement l'organisation à l'international. En conséquence, l'entreprise développe rapidement une

3. La distance psychique est définie comme l'ensemble de « facteurs qui empêchent ou troublent le flux d'information entre une entreprise et un marché. Des exemples de ces facteurs sont les différences de langage, de culture, de système politique, de niveau d'éducation, de niveau de développement industriel, etc. Pour des raisons évidentes, la distance psychique est corrélée à la distance géographique. Cependant, on trouve facilement des exceptions. Certains pays du Commonwealth sont très éloignés géographiquement, par exemple l'Angleterre et l'Australie, mais pour différentes raisons, ils sont très proches l'un de l'autre en termes de distance psychique » (Johanson et Wiedersheim-Paul, 1975, p. 308).

culture et des routines tournées vers l'international qui permettent de réagir efficacement aux exigences des marchés internationaux (Oviatt et McDougall, 1995) et d'évoluer naturellement dans un contexte international.

Le fonctionnement à l'international de l'EIPR repose sur une « structure de gouvernance hybride » (McDougall *et al.*, 1994). Celle-ci indique que l'entreprise ne possède pas directement une grande partie des ressources et des capacités dont elle a besoin pour fabriquer la valeur, mais qu'elle l'obtient, par des jeux d'alliances et de sous-traitances, auprès de partenaires du réseau de valeur apportant les compétences complémentaires à l'EIPR (par exemple, l'accès à des canaux de distribution, une capacité de production, une flexibilité organisationnelle, une capacité de Recherche et Développement, etc., Madsen et Servais, 1997). Les ressources captées par les EIPR sont rigoureusement sélectionnées, en particulier quant au choix des ressources humaines. Celles-ci reposent davantage sur un savoir ou un savoir-faire spécifique renforçant l'avantage compétitif, que sur des critères de main-d'œuvre à un moindre coût (Madsen et Servais, 1997). Cette captation de ressources et leur organisation sont donc cruciales pour ces entreprises partageant avec les membres de leur réseau leurs conditions de réussite. Il n'est pas déraisonnable de considérer que leur BM intègre cette nécessaire combinaison.

1.2. Le Business Model pour comprendre comment opère la génération, la rémunération et le partage de la valeur

Le BM est à la base une expression ayant connu un certain essor avec les *start-ups* sur Internet. Il était remarquable de constater que les praticiens s'emparaient de ce vocabulaire sans qu'une acception commune n'apporte quelques précisions sur son emploi. Tout au plus, il semblait se dégager un questionnement sur les revenus pouvant être tirés des affaires imaginées sur Internet, notamment lorsqu'on constatait que les utilisateurs d'un service ne voulaient pas payer celui-ci. Plus largement, le partenaire potentiel d'un projet avait besoin de comprendre, certes, comment et combien gagner d'argent, mais, aussi et en amont, ce qui était proposé et enfin qui participerait à ces projets paraissant complexes. Or la modélisation est l'exercice par lequel une forme explicite vise à rendre intelligible ce qui ne l'est pas (Verstraete, Jouison-Laffitte, 2009, 2011 ; Verstraete *et al.*, 2011). Qu'il soit traduit de façon mathématique, textuelle (écrite ou orale), schématique, un modèle aide à comprendre, ce qu'a démontré la systémique. Ce qu'il fallait faire comprendre à cette époque : les affaires imaginées sur Internet. Le modèle d'affaires, soit BM en langue anglaise⁴, permet de donner du sens à un projet d'entreprise difficile à comprendre.

Qualifié de *buzzword* parce que son utilisation a rapidement cru, mais aussi parce qu'on ne savait pas trop ce qu'il contient, les chercheurs se sont emparés de ce possible objet de recherche qui s'est avéré fécond sur le plan académique. Le paysage de la publication académique place effectivement le BM au cœur de plus en plus de travaux, qu'il s'agisse de tenter de le théoriser ou de le critiquer en discutant de son apport effectif. Tout cela fait avancer la connaissance à son propos. Deux réserves doivent toutefois être formulées. En accord avec Jouison-Laffitte (2011), la première réserve relève que la plupart des textes ne comporte pas de phase empirique. Avec la présente recherche, nous participons à répondre à cette réserve qui devrait interpeller davantage de chercheurs.

La deuxième réserve est une absence de définition commune : « Il y a presque autant de définitions du BM que de textes où il est mentionné » (Jouison, 2008, p. 14). Pour cerner le concept de BM, on apprend de la littérature qu'il est un outil de conceptualisation de l'entreprise

4. Que nous gardons sous cette forme au regard de son emploi très majoritaire dans les textes.

(Morris *et al.*, 2005), de réflexion en conduisant le manager à penser rigoureusement son affaire (Magretta, 2002), d'analyse, de test et de validation des choix stratégiques par les liens qu'il pose d'emblée entre stratégie et opérations (Shafer *et al.*, 2005), de planification lorsqu'il programme l'évolution des interactions entre les éléments du système (Magretta, 2002), d'alignement des acteurs autour des valeurs de l'entreprise (Morris *et al.*, 2005), de communication des choix stratégiques (Shafer *et al.*, 2005), d'innovation (Teece, 2010), etc. Eyquem-Renault (2011) reconnaît la place centrale accordée à la valeur. À ce titre, pour identifier la nature du BM, Verstraete et Jouison-Laffitte (2009, 2011 ; voir aussi Jouison et Verstraete, 2008) en font une lecture conventionnelle où la valeur tient justement cette place centrale : « Le BM est une convention relative à la génération de la valeur, à la rémunération de celle-ci et au partage de cette rémunération » (2009, p. 9). Les auteurs expliquent que « c'est une convention car la réussite d'une affaire appelle un collectif, c'est-à-dire un ensemble de partenaires adhérant au BM proposé par un entrepreneur. Cette convention est indissociable de la notion de valeur car les partenaires attendent quelque chose en retour de ce qu'ils apportent, et plus cette chose a de la valeur pour eux, plus leur souhait d'adhérer est grand. Autrement dit, la valeur apportée se relativise au marché auquel elle est livrée, mais également à chaque partenaire avec lequel une relation d'échange s'instaure » (*ibid.*, p. 6). Il n'est guère difficile, ici, de faire le lien avec, entre autres, la notion de structure de gouvernance hybride évoquée dans la section précédente.

1.3. Le modèle GRP, un cadre théorique au service du cadre opératoire

Le cadrage théorique de cette recherche a été inspiré par le modèle GRP (Génération, Rémunération, Partage) rappelé précédemment, dont les premières bases ont été communiquées en 2006 (Jouison et Verstraete, 2006), publiées en 2008 (Jouison et Verstraete, 2008) et présenté, cette même année, avec une revue approfondie de la littérature sous forme de thèse ayant mobilisé une recherche-action (Jouison, 2008). Le modèle a été précisé en 2009 (Verstraete et Jouison-Laffitte, 2009) dans un ouvrage traduit pour sortir en langue anglaise en 2011 (Verstraete et Jouison-Laffitte, 2011b) ainsi que sous forme d'un article (Verstraete et Jouison-Laffitte, 2011a). Récemment, les auteurs présentent les applications possibles de ce modèle (Verstraete, Kremer et Jouison-Laffitte, 2012) servies par des recherches-actions démontrant son opérationnalité. Sur un plan théorique, le modèle GRP de Verstraete et Jouison-Laffitte (2009, 2011) s'appuie sur un triptyque théorique éprouvé (théorie des parties prenantes, perspective des ressources et surtout théorie des conventions, laquelle explique la nature du BM). Sur un plan plus opérationnel, il s'inscrit dans une lecture processuelle du phénomène entrepreneurial accessible aux entrepreneurs (voir par exemple Verstraete *et al.*, 2010). Les auteurs traduisent leur théorie en outils par la fourniture des thèmes à aborder pour cerner le BM, chaque thème prenant place au sein des trois dimensions de leur modèle (G, R et P). Ils ouvrent ainsi de nouvelles perspectives d'analyse de l'organisation naissante. Ces dimensions peuvent se décliner de la façon suivante⁵.

La valeur générée par l'affaire dépend en fait de trois facteurs :

- la pertinence de l'offre proposée, en d'autres termes la proposition de valeur faite au marché, laquelle s'apparente à une promesse ;
- la capacité du (des) porteur(s) à tenir cette promesse, car on sait bien que si un partenaire potentiel ne croit pas au porteur (qu'il s'agisse d'un individu ou d'une équipe), il ne se lance pas en affaire avec lui ;

5. D'autres auteurs identifient les composantes du BM, lesquelles constituent les leviers sur lesquels il convient d'agir pour imaginer ou amender le BM (voir par exemple Gordijn, 2002, 2003 ; Morris *et al.*, 2005 ; Shafer *et al.*, 2005 ; Lecocq *et al.*, 2006 ; Chesbrough, 2010).

- la fabrication de cette valeur, qui renvoie directement aux capacités organisationnelles relatives au process : capter les ressources, agencer les ressources, délivrer l'offre.

La rémunération de la valeur concerne les revenus tirés de la génération de la valeur. Elle comporte également trois rubriques :

- les sources par lesquelles les revenus proviennent à l'entreprise (on se souviendra que sur Internet, il n'était pas rare que l'utilisateur d'un service n'en était pas le payeur, il fallait alors imaginer des sources de revenus, telles que par exemple les bandeaux publicitaires pour les sites web) ;
- le volume de ces revenus ;
- la performance, notamment en termes de profit puisqu'il ne s'agit pas seulement de faire entrer des revenus, la structure des coûts inhérentes à la captation des ressources grève le profit potentiel.

Enfin, le BM décrit comment vont se dérouler les relations d'échange au sein du réseau de valeur, c'est-à-dire tous les acteurs nécessaires et participants à la proposition de valeur faite au marché. La relation gagnant-gagnant avec les acteurs du réseau implique un partage des résultats des efforts consentis. Autant pour la constitution du BM que pour sa pérennité, le réseau de partenaires est essentiel.

L'annexe 1 synthétise en un tableau ces composantes du BM qui vont servir notre cadre opératoire pour lire les EIPR.

2. Un cadre opératoire par étude de cas et un BM pour lire les EIPR

L'objectif de notre recherche est d'apprécier la pertinence du BM pour lire les EIPR, puisque d'une part, les créateurs de ces entreprises risquent fortement de se voir questionnés sur leur BM (l'expression se répandant) et, d'autre part, parce que le BM donnant du sens à des affaires supposées complexes, il devrait apporter à la compréhension de cet objet. En conséquence, nous avons privilégié une approche qualitative par étude de cas qui, comme le souligne Eisenhardt (1989), est adaptée à la compréhension des phénomènes. À l'instar de Batterink *et al.* (2010) et de Lechner et Leyronas (2009), cette approche permet d'aboutir à des propositions théoriques et d'identifier les bonnes pratiques⁶.

Selon la classification de Stake (1994), un cas particulier peut être étudié pour apprendre sur lui, parce qu'il est intrinsèquement intéressant de l'étudier. Un cas peut aussi être choisi en raison de caractéristiques autorisant la discussion d'une théorie ou pour avancer sur un questionnement posé par le chercheur. Le cas est alors moins étudié pour ses caractéristiques intrinsèques que parce qu'il constitue un instrument pour répondre à un ou plusieurs questionnements. Enfin, le chercheur peut souhaiter multiplier les études de cas instrumentales. La collection des cas permet d'avancer dans la compréhension de l'objet de recherche. C'est dans cette perspective, que Stake nomme « *collective case studies* », que notre démarche empirique se situe (le plan d'action proposé par Eisenhardt (1989) a guidé notre démarche ; tableau 1). Selon David (2005), il s'agit moins de tirer une théorie du cas et circonscrite à lui (étude de cas

6. Ces deux travaux, publiés respectivement dans *Entrepreneurship and Regional Development* et *Entrepreneurship Theory and Practice*, nous ont servi de guide pour la présentation de l'analyse des données et des résultats.

intrinsèque), que d'utiliser des cas pour les lire à l'aune d'un corpus. La considération des éléments de contexte permet alors de dépasser le caractère purement illustratif des cas.

On peut, pour ce qui nous intéresse, considérer que la grille théorique est double puisqu'elle relève des connaissances possédées sur les EIPR (conditions communes d'environnement et caractéristiques) et des composantes identifiées du BM. Elle constitue ce que David (2005) appelle le « bagage de base ». On se retrouve par contre dans une position médiane par rapport à la nature des cas proposés par cet auteur (nature pouvant être de type : illustratif, typique, test, inédit ou exemplaire). Dans une certaine mesure, on peut considérer que les cas de notre recherche illustrent des EIPR et interprètent leur BM en testant sur eux la grille GRP dont on peut alors apprécier la pertinence. À ce titre, dans un premier temps, les variables à étudier ont été définies à partir du modèle GRP (Génération, Rémunération, Partage). Dans un deuxième temps, nous avons sélectionné six cas d'EIPR, identifiées avec l'aide de la Technopole Bordeaux Unitec et de l'Incubateur Régional d'Aquitaine, deux institutions bordelaises de l'accompagnement à la création d'entreprises innovantes. Dans la mesure du possible, nous avons choisi des entreprises œuvrant dans différents secteurs d'activité : Dispositifs Médicaux (entreprise A), Biotechnologie (B et C), Cosmétique (D), TechnoWeb (E) et Electronique (F). Toutes les entreprises présentaient des indicateurs d'internationalisation avancée dès leur lancement commercial ou presque (tableau 2).

La multiangulation (Hlady-Rispal, 2002) des données a été respectée par la multiplication des méthodes de collecte (plusieurs entretiens avec le porteur de projet et au moins une partie prenante ; consultation du plan d'affaires ; d'articles de presse ; du site Internet corporatif ; observation...).

Les entretiens avec les porteurs de projet ont été inspirés par la méthode des récits de vie (Bertaux, 1997) pour la première rencontre afin de reconstituer l'histoire de l'entreprise et de saisir le sens du processus de création et d'internationalisation des entreprises. Le modèle GRP servait de guide pour les relances visant à retracer l'élaboration du BM. Ces entretiens ont été entièrement enregistrés et retranscrits. Lors des entretiens postérieurs, les discussions avec les porteurs du projet ont porté sur des schémas, des tableaux et des questionnaires construits pour compléter l'information nécessaire à la compréhension du BM.

Les discussions avec les directeurs de la pépinière Bordeaux UNITEC et de l'IRA ont livré du sens à certaines perceptions nées au cours des entretiens à la fois sur les entrepreneurs et sur l'opportunité d'affaires exploitée (principe de prudence).

Afin de procéder à l'analyse des données, les entretiens ont entièrement été codifiés selon les rubriques du modèle GRP. Bien que ce n'était pas la visée du travail, et puisque le matériel était disponible, nous avons prudemment entamé une comparaison des cas composante par composante afin d'en relever les similitudes et les divergences. Si ce travail comporte des limites par rapport à notre objectif de recherche, il n'en apporte pas moins des informations rassurantes sur l'utilisation du BM pour lire les EIPR. À ce titre, il a été possible de formuler des propositions. La saturation empirique et théorique permet de discuter la « généralisation contextualisée » des résultats.

Tableau 1. Processus de génération de théorie à partir d'une étude de cas (Traduit et adapté, d'après Eisenhardt, 1989)

Étape	
Départ : Définition des questions de recherche	Le BM est-il un outil pertinent pour comprendre le pourquoi et le comment de l'internationalisation précoce et rapide ?
Choix des cas (Critères)	Six cas
	Des secteurs d'activité diversifiés Des indicateurs d'internationalisation avancée dès le lancement commercial ou presque.
Élaboration des instruments et des protocoles	Le Modèle GRP indique les variables à étudier.
	Choix des méthodes de collecte : entretiens selon méthode des récits de vie (Bertaux, 1997) ; entretiens semi-structurés ; consultation du plan d'affaires ; d'articles de presse ; du site Internet corporatif ; observations...
Collecte Terrain	Des entretiens enregistrés et retranscrits Discussion de schémas et tableaux
	Multiangulation des sources
Analyse des données intra-cas	Codification des entretiens
	Comparaison des cas pour chaque composante du modèle GRP
Émission d'hypothèses	Les résultats, comparés à la littérature ont donné lieu à l'émission de propositions
Finalisation	La saturation empirique et théorique des résultats.

Tableau 2. Synthèse comparative des cas étudiés

Entreprise	A	B	C	D	E	F
Secteur d'activités	Dispositifs Médicaux	Bio Technologie	Bio Technologie	Cosmétiques	TechnoWeb	Electronique
Offre	R&D de produits innovants pour les industriels de dispositifs médicaux	Production industrielle d'ARN	Service de criblage d'activité de cellules	Traitement capillaire lissant	Moteur de recherche spécialisé - offres d'emplois	Technologie tactile multitouch
Date de création juridique	Novembre 2005	Septembre 2004	Novembre 2003	Août 2008	Août 2007	Octobre 2002
Date Lancement commercial	Août 2007	2006	Décembre 2004	Août 2008	Octobre 2007	Juillet 2005
Date début activité exportatrice	Décembre 2007	2006	Décembre 2004	Janvier 2009	Janvier 2009	Juillet 2005

Entreprise	A	B	C	D	E	F
Volume de ventes (2009)	1000 k€	600k€	2000k€	nclr	160k€	1300k€
% du CA à l'international (2009)	96 %	30 %	20 a 30 %	38 %	12,50 %	100 %
Année seuil de rentabilité atteint	2007	2009	2007	nclr	2009	Pas atteint
Marchés objectifs	États-Unis, Royaume-Uni, Danemark, Allemagne, France, Turquie	France, Canada, Finlande, Allemagne, États-Unis, Australie	France, États-Unis, Royaume-Uni, Belgique, Pays-Bas, Danemark, Suisse	France, Espagne, Belgique, Suisse, Italie, Grèce, Maroc, Sénégal, Tunisie, États-Unis	France, Belgique, Royaume-Uni, Espagne, États-Unis, Australie	Allemagne, Royaume-Uni, Danemark, Suède, États-Unis, Canada, Mexique, Argentine, Afrique du Sud, Japon, Taiwan
No. Employés (2009)	9	11	17	5	3	35

3. Les EIPR : Génération, Rémunération et Partage de la valeur

Cette section est structurée selon la grille mobilisée : la génération de la valeur (porteurs de projets, proposition et fabrication de la valeur), la rémunération de la valeur (les sources de revenus, les volumes et les profits) et la participation (le réseau de partenaires et l'échange de valeur). Pour chacune des composantes du modèle GRP, des propositions sont émises.

3.1. La génération de valeur chez les EIPR

3.1.1. Le porteur de projet EIPR

À l'instar de Madsen et Servais (1997), les cas étudiés confirment que les porteurs de projet ont une expérience supérieure à dix ans au sein de l'industrie et à l'international, soit à travers les créateurs :

Cas A : « J'ai commencé dans le rachis en 1989, dans une petite société française, et depuis je suis resté dans l'industrie de la chirurgie du rachis » (monsieur Nigey, A) ;

Cas D : « J'ai vécu trente ans au Brésil (...) j'ai travaillé en France pour une société Brésilienne de cosmétique qui voulait implanter la marque à niveau national et, à terme, dans le marché européen » (madame Tapioka, D) ;

Cas E : « Thomas (...) a 10 ans d'expérience en gestion de projet web » (monsieur Roube, E).

Soit, lorsque ce n'est pas le cas, par le « greffage » d'une ou plusieurs personnes avec une solide expérience dans l'industrie et/ou à l'international pour impulser le projet :

Cas C : « Ils m'ont dit : "on cherche quelqu'un pour piloter le projet, nous on ne sait pas faire, toi tu sais faire..." » (monsieur Brède, C) ;

Cas F : « La première personne qu'on recherche est un Business Développeur qui puisse nous aider à nous développer à l'international, dans la vente de techno » (monsieur Gueto, F).

Cette double expérience donne à l'organisation une connaissance des conventions qui sont à l'œuvre au sein de l'industrie, un réseau de contacts et une connaissance des clients potentiels, en particulier de leurs besoins et de leurs attentes.

Le cas B présente ici une exception : l'entrepreneur et ses collaborateurs ont une moyenne d'âge jeune (moins de 30 ans) et une courte expérience au sein de l'industrie (moins de 5 ans). Cependant, avant de se lancer dans cette aventure entrepreneuriale, le porteur de projet a été à l'origine de l'initiative de la consolidation du réseau Interbiotech, ce qui lui a conféré une connaissance des pratiques et un réseau personnel au sein du secteur.

Cas B : « C'est un réseau d'entreprise un peu institutionnalisé qui aidait, (...) soutenait, finançait de jeunes entreprises en création. Moi, j'étais créateur de ce réseau (...). Après, au moment où j'ai créé la société, j'ai demandé à la mettre dans le réseau, donc, j'ai bénéficié des outils que j'avais mis en place au préalable. Ça m'a beaucoup aidé, ça m'a énormément aidé » (monsieur Népal, B).

Par ailleurs, le cas D présente seulement une expérience de 1 an à l'international, mais plusieurs années dans le secteur de l'Internet et une intense participation des porteurs de projets aux rencontres du secteur appelées BarCamps. Dans un secteur qui évolue aussi rapidement, on peut accepter que ces entrepreneurs aient besoin de moins de temps pour acquérir cette connaissance des conventions, l'accès au réseau et la capacité à identifier les besoins des utilisateurs.

Ces trois caractéristiques : connaissance des conventions, connaissance des besoins des clients et accès à un réseau internationalisé permettent aux porteurs de projets d'identifier différentes solutions pour la mise au point du BM plus rapidement, d'éviter les erreurs, d'accéder aux possesseurs de ressources et de les convaincre de les apporter au projet.

Notre analyse des résultats montre que tous les répondants ont une double compétence technique (liée à leur secteur d'activité) et en gestion et une double expérience (dans le secteur et à l'international). Seul monsieur Gueto, de la société F, a fait part des efforts menés pour apprendre à gérer une entreprise après le lancement de la société :

Cas F : « On apprend tout sur le terrain, puisqu'on n'a pas du tout de formation d'entrepreneurs, on n'a pas fait d'école de commerce, personne n'a pas fait ça dans la boîte. (...) Donc, ce sont des périodes assez denses, il faut être capable d'avaler beaucoup de nouveautés en tout cas pour des personnes comme nous qui n'ont pas de formation de base là-dessus » (monsieur Gueto, F),

puis de la décision de céder la place aux commandes de l'entreprise à un CEO avec une longue expérience en gestion et création d'entreprise :

« On nous présente M. X qui a 25 ans d'expérience dans l'électronique et qui a dirigé des boîtes de 1000 personnes dans l'électronique et qui a aussi dirigé des start-up » (monsieur Gueto, F).

Nous rejoignons ici les résultats de la littérature (Madsen et Servais, 1997 ; Rasmussen *et al.*, 2001 ; Andersson et Wictor, 2003) : la connaissance au sein de l'équipe entrepreneuriale (expérience dans l'industrie, expérience internationale, formation technique spécialisée et formation en gestion), congénitale ou à travers le greffage de nouveau est un élément clé du BM des EIPR.

Nous émettons la proposition 1 suivante : **La lecture par le BM des EIPR montre que l'expérience au sein de l'industrie et à l'international et les compétences en gestion et techniques octroient aux porteurs de projets des connaissances uniques indispensables à l'opérationnalité de l'EIPR.**

3.1.2. *La proposition de valeur chez les EIPR*

L'identification de l'opportunité et la proposition de valeur qui en découle sont directement liés aux compétences uniques développées par les porteurs de projets par le passé (McDougall *et al.*, 1994). En effet, d'une part, leurs compétences techniques et leur connaissance du secteur d'activité leur permettent de mettre au point une idée d'affaires répondant à l'identification d'un besoin non satisfait dans un marché cible donné ; d'autre part, leur expérience internationale leur apporte une vision globale (Oviatt et McDougall, 1995) aidant l'identification d'une opportunité.

Concernant les marchés ciblés, nous observons à travers les cas étudiés qu'il existe deux cas de figure.

Soit le marché de niche vers lequel les EIPR sont orientées est composé de relativement peu de clients concentrés géographiquement sur certaines zones de la planète (Cas A, B, C et F) et les EIPR sont alors conduites à aller à la rencontre de leurs clients là où ils se trouvent.

Cas B : « 80 % des besoins sont aux États-Unis et au Canada, peut-être 5 % au Japon, 15 % Europe (...). Donc, ce n'est vraiment pas une société française. C'est une société du monde, du secteur de la biotech... » (monsieur Népal, B).

Cas A : « Bien sûr, c'est une activité internationale parce que notre acheteur final, lui, ne sera pas local. Il ne sera pas franco-français, ça c'est très clair. (...) Ils sont tous aux États-Unis, aujourd'hui, même si ils ont une antenne en Europe. (...) Leur marché représente 50 à 60 % du marché mondial. Donc, forcément, on regarde le marché U.S... » (monsieur Nigey, A).

Cas C : « Ce qu'il [1^{er} client américano-israélien] demandait, personne ne pouvait le faire. » (monsieur Brède, C).

Cas F : « C'est évident que cette machine se vend à l'international. Ça n'a pas de sens de s'en aller la vendre en France ou en Aquitaine. On sait déjà que le marché c'était pas là. Chaque fois qu'on utilise des logiciels, ils viennent soit d'Allemagne, soit des États-Unis, soit du Japon mais jamais de France ! Il n'y a aucun acteur en France en fait. Donc, c'est évident pour nous, on ne se pose même pas la question, de ne pas aller vendre à l'étranger. C'est évident que le marché est à l'étranger. » (monsieur Gueto, F).

Soit le marché de niche est inséré dans une industrie à forte compétitivité internationale (cosmétique, Internet) et elles doivent penser à diffuser le plus rapidement possible leur offre au sein de la niche afin de gagner des parts de marché et affirmer un positionnement avant l'arrivée d'un produit substitutif de la concurrence.

Cas E : « On avait une vision assez claire de ce qui était et devait être un “pure player web” avec le leitmotiv de “be global or die”. (...) On avait des concurrents qui étaient arrivés entre-temps, français en plus (...) ! Aujourd’hui, il y a certains de ces acteurs qui n’existent plus (...) Nous, on pense qu’ils ont loupé des étapes ! Ils ne se sont pas internationalisés. En se cantonnant que sur le marché français, forcément c’était plus difficile... » (monsieur Roube, E).

Cas D : « Seulement l’international, ça ne se fait pas au bout de trois ans... surtout dans le cosmétique. Parce que la clientèle aime les nouveaux produits... et quand il est banalisé en France, le produit se banalise aussi en Espagne. Aujourd’hui, il n’y a plus de frontière, les produits qui sont en France (...), ils sont partout. Donc, c’est maintenant qu’il faut lancer la marque à l’international » (responsable Export, D).

Nous en déduisons la proposition 2 suivante : Une lecture par le BM révèle que la proposition de valeur est construite avec une vision globale ; la décision d’internationalisation précoce et rapide est imposée par la nature du marché ciblé et par l’intensité de la concurrence.

3.1.3. *La fabrication de valeur chez les EIPR*

Les cas étudiés ont une structure de fonctionnement hybride (Oviatt et McDougall, 1994), c’est-à-dire qu’ils sous-traitent une grande partie de leurs activités, et ne concentrent en interne que les activités de Recherche et Développement (R&D) et de Marketing, qu’ils appellent en général Business Développement (B&D) :

Cas A : « J’avais étudié l’idée d’acheter des machines etc., mais bon, ça ne faisait pas gagner grand-chose parce qu’il fallait beaucoup de machines, il fallait une personne qui n’était pas toujours utilisée... Quand j’en avais besoin il fallait beaucoup de machines mais c’était trop cher... » (monsieur Nigey, A).

Cas D : « Nous, on s’occupe de l’envoi (...) ; la production, l’emballage, tout ce qui est administratif, comptabilité, communication, on le sous-traite » (madame Tapioka, D).

Seuls les deux cas nés pour valoriser un brevet ont investi dans une plate-forme technologique (B et C).

Cas B : « On a d’abord rencontré des scientifiques, deux, pour faire mûrir la technologie et j’ai investi dans du matériel pour mettre en place le système d’outil de production avant d’aller voir des clients. Donc, j’ai levé des fonds pour faire cela, j’ai levé des fonds pour investir dans différentes machines spécifiques de l’activité, dans la production, pour recruter des gens, pour financer ce qu’on appelle la CAF négative, des charges qui sont nécessaires pour mettre en place une activité innovante comme celle-là. »

Cas C : « Ce qui est vraiment stratégique, (...) c’était l’acquisition d’une licence protéine fluorescente et l’acquisition d’une plateforme technique. »

D’où la proposition 3 suivante : Selon leur BM, la fabrication de la valeur des EIPR repose majoritairement sur les alliances stratégiques et la sous-traitance ; seules les activités liées aux connaissances uniques de l’organisation sont gérées en interne.

3.2. La rémunération de la valeur chez les EIPR

3.2.1. Les sources de revenus

Les canaux de distribution utilisés par les EIPR étudiées sont plutôt courts. De façon générale, elles pratiquent la vente directe B2B de produits, services ou licences à travers des *Business Développeur* ou le porteur de projet lui-même (tous les cas). Elles utilisent aussi massivement Internet comme canal de distribution et de communication (B, C, D, E et F).

La littérature met en exergue le rôle des réseaux de distribution internationale dans le développement de l'offre de produits à travers le monde (Knight et Cavusgil, 2004). Quelques entreprises ont recours à des distributeurs, surtout pour les marchés les plus éloignés comme les États-Unis où elles comptent sur la réputation et la force de vente de ces grandes sociétés pour accroître leur présence sur les marchés ciblés et être plus visibles :

Cas A : « [Pour accélérer les rentrées d'argent], il a fallu passer par une entreprise aux États-Unis qui avait l'expérience de ce type de produits et qui acceptait de vendre ce type de matériel » (monsieur Nigey, A).

Cas B : « Un distributeur qui est très puissant. Il est présent dans 37 pays et il doit y avoir 8000 personnes qui travaillent chez lui. (...) C'est une société américaine spécialisée dans la fourniture chimique, biochimique aux laboratoires. Pour nous, c'est très bien parce que c'est à la fois une marque très reconnue, puissante et c'est une force de vente puissante » (monsieur Népal, B).

Cas D : « Le distributeur, c'est pour les pays qui ont une culture très différente de la nôtre, comme la Russie par exemple, il vaut mieux avoir quelqu'un sur place qui vous représente. Je ne suis pas russe, je ne comprends pas le russe, je ne comprends pas leur culture, il vaut mieux laisser faire qui sait faire » (madame Tapioka, D).

Cas F : « Notre premier client américain est un distributeur basé à San Francisco. »

Le cas C ne s'est pas encore inquiété pour développer les marchés ; il travaille dans une relation directe avec ses clients :

Cas C : « Les prochains efforts de vente seront aux États-Unis et au Canada. Surtout aux États-Unis parce qu'au Canada, ce sont surtout des filiales ou européennes ou américaines qui sont au Canada. (...) Aux États-Unis, on peut travailler avec 100 sociétés, on en a prospecté 3. En Europe, on peut travailler avec 300 sociétés... »

Le cas E montre que l'expansion d'une entreprise internet se fait à travers des partenariats :

Cas E : « Aujourd'hui, on a fait un contrat avec le numéro un mondial de l'emploi en ligne qui est CareerBuilder.com et aujourd'hui, en fait, on a la capacité d'aller indexer tous les sites CareerBuilder partout dans le monde et il est probable qu'il n'y ait plus qu'un seul contrat à termes, un contrat mondial entre eux et nous. (...) [En Inde], vu qu'il n'y a pas beaucoup d'acteurs, on est capables d'aller assez vite sur ce type de pays. On a un partenaire qui est déjà là-bas, qui s'appelle Faïda, qui fait la même chose que nous. »

Pour le Japon, le passage par des distributeurs est indispensable mais les entreprises ont fait part de leurs difficultés à entrer dans une relation d'affaires avec eux (C, F et A). Pour

monsieur Brède de B, « le marché semble impénétrable ». Pour monsieur Gueto de F, malgré les efforts entrepris et les contacts sur place, ils n'ont pas réussi à identifier le réseau.

Nous formulons la proposition 4 suivante : Les EIPR tirent leurs revenus par une réduction de la longueur de leur réseau de distribution pour avoir un contact avec le marché ; les partenariats avec des distributeurs sont un moyen d'étendre leur activité vers les marchés les plus distants psychiquement.

3.2.2. Le volume de revenus

Concernant le volume des revenus des cas étudiés, nous observons qu'il s'agit d'entreprises nouvelles avec un fort potentiel de croissance mais dans la délicate phase du démarrage. Avec le tableau 3, nous illustrons notre propos avec la progression du chiffre d'affaires, sachant que notre analyse ne s'est pas restreinte à cette seule dimension ; elle a surtout révélé la vulnérabilité des EIPR concernant leur fond de roulement.

Tableau 3. Comparaison inter-cas des volumes de revenus

	CA (croissance CA)					% ventes à l'intern ^{al}
	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	
A	418k€	848 k€ (+103%)	400 k€ (-53%)			97%
B	5 k€	10 k€ (+100%)	50 k€ (+400%)	600 k€ (+1100%)		38%
C	336 k€	492 k€ (+46%)	623 k€ (+27%)	1207 k€ (+94%)	2000 k€ (+66%)	32%
D	Nclr					
E	118 k€	160 k€ (+36%)				6%
F	95 k€	345 k€ (+238%)	671 k€ (+94%)		1300 k€ (+94%)	84%

Nous formulons la proposition 5 : Les EIPR sont des entreprises à forte croissance, ce qui les rend vulnérables quant à leurs besoins en fonds de roulement.

3.2.3. La performance

La littérature sur les EIPR avait montré que les années d'expérience de l'entreprise à l'international et le nombre d'employés avec une expertise en management international ont respectivement un impact positif sur la performance en termes de pourcentage de ventes des EIPR (Kundu et Katz, 2003 ; Contractor *et al.*, 2005). En outre, Westhead *et al.* (2001) ont conclu que les créateurs avec une expérience considérable dans le secteur ont des performances financières meilleures que leurs concurrents.

Ici, nous avons opté pour mesurer la performance à travers le degré de satisfaction de l'entrepreneur par rapport aux objectifs qu'il s'était fixé en termes d'innovation, de ventes, de rentabilité, d'internationalisation, de partenariat et d'efficacité organisationnelle. Nos résultats vont dans le sens des conclusions précédentes. En effet, globalement, on observe que les entrepreneurs sont plutôt satisfaits par la performance de leur entreprise sauf monsieur Népal de B. Il est celui qui a le moins d'expérience dans l'industrie et à l'international. Monsieur Gueto de F montre également un niveau d'insatisfaction élevé s'agissant des ventes par rapport à ce

qu'il avait prévu. Il a cependant un bon espoir pour le futur de l'entreprise étant donnée l'évolution potentielle du marché du *multitouch* et l'embauche d'un *Business Développeur* très expérimenté. Les EIPR les plus performantes sont celles dont les porteurs de projet sont les plus expérimentés (expérience au sein de l'industrie et à l'international, compétences en gestion et techniques).

Nous formulons la proposition 6 ainsi : Le BM des EIPR montre que leur performance est liée à la capacité à savoir s'entourer de personnes expérimentées au sein de l'industrie et à l'international.

3.3. Le partage de la valeur chez les EIPR

L'identification des parties prenantes potentielles et les échanges avec le réseau

À l'instar d'Autio *et al.* (2000) et Arenius (2005), notre analyse montre que les EIPR suivent un processus d'internationalisation graduel et orientent les efforts liés à leur incursion internationale dans les pays psychiquement proches, dans un premier temps, qu'il s'agisse de la diffusion de l'offre ou de la captation des ressources. Par exemple, l'entreprise A concentre ses efforts sur le marché des États-Unis parce que c'est celui qu'elle connaît et qui concentre la plus grande part de marché. C a orienté ses premiers efforts de communication vers le marché européen avant de chercher à exploiter le marché américain. Le développement graduel international de l'activité commerciale des EIPR est également observable chez D et E. Elles commencent par les pays d'Europe ayant des législations comparables. Puis les États-Unis, ensuite les autres parties du monde où elles peuvent appliquer une stratégie similaire, c'est-à-dire qui ne demande pas d'adaptation majeure.

Les fournisseurs et prestataires (avec qui la réussite se partage) des EIPR étudiées sont majoritairement internationaux. Cependant, on observe que, dans la recherche de sous-traitants, les entreprises suivent un processus graduel d'internationalisation : elles commencent par identifier de possibles partenaires psychiquement proches. Puis, si les résultats ne sont pas satisfaisants, elles cherchent des partenaires géographiquement plus éloignés pour obtenir une meilleure relation qualité/efficacité/prix. Elles commencent par la région Aquitaine, puis elles étendent leurs recherches à la France, puis à l'Europe et finalement aux autres continents. Par exemple, le façonnier ADN de B est aux États-Unis car les contacts établis en France n'apportaient pas de résultats satisfaisants.

Cas B : « Le façonnier ADN est américain... les Français n'étaient pas sérieux » (monsieur Népal, B).

Nous souhaitons souligner que, même pour les EIPR habituées à coordonner des liens de réseau à l'étranger, la proximité (au sens de Torres, 2003) est dans la mesure du possible une meilleure solution. Par exemple, l'entreprise A a suivi une démarche inverse qui a consisté à rapprocher l'activité des tests des produits développés par son entreprise en vue d'un enregistrement FDA⁷ en relançant une association afin de développer une plate-forme de test qui puisse être au service de toutes les entreprises affiliées de la région.

Cas A : « On est en train de créer quelque chose ici pour être plus souples, pour avoir sous la main, pour être sur place (...). Je suis en train de relancer une association de professionnels de biomatériaux et des implants » (monsieur Nigey, A).

7. U.S. Food and Drug Administration. Institution publique qui régule la commercialisation de produits alimentaires et pharmaceutiques aux États-Unis.

Le processus de recherche est également graduel quant à la méthode. Les cas montrent que le réseau dit « naturel » (Lecocq, 2003) est mobilisé en première instance. Lorsque les ressources ne sont pas disponibles, accessibles ou satisfaisantes par ce réseau naturel, l'entrepreneur *Born Global* cherche des partenaires à l'extérieur de celui-ci, généralement via Internet.

Cas A : « On a cherché quelqu'un d'autre via le réseau des gens qui ont travaillé chez xxx. J'ai rappelé, j'ai récupéré le réseau et on a trouvé quelqu'un qui n'avait pas de conflit d'intérêt... parce que, malheureusement, il y a peu de bonnes boîtes, de cabinets, brevets, internationaux qui soient libres » (monsieur Nigey, A).

Internet est aussi un moyen efficace pour accéder aux parties prenantes.

Cas C : « Une campagne de mailing, c'est-à-dire qu'on envoie à des centaines, des milliers même de prospects, un mailing, on leur dit, si vous êtes intéressés par ça, les gens remplissent un formulaire et ça génère des propositions... et on a eu pas mal via ça » (monsieur Brède, C).

Cas F : « J'ai envoyé un mail, je me rappelle, en 2003, à une vingtaine de fournisseurs différents, j'avais fait un plan, en disant : "Voilà, je veux faire ci, je veux faire ça. Faites-moi des offres !" (...) J'ai dû avoir 4 ou 5 réponses. Il y avait un Américain, un Européen, peut-être un Chinois, je ne sais même pas, je ne me rappelle plus. Et le seul qui était viable économiquement pour moi, c'était le Belge » (monsieur Gueto, F).

La participation à des congrès/conférences/salons est aussi un moyen d'accéder aux clients, aux ressources, aux parties prenantes et de développer sa renommée.

Cas F : « Le fabricant hollandais, je l'ai rencontré sur un salon » (monsieur Gueto, F).

Cas B : « J'allais dans toutes les conventions d'affaires du secteur de la biotechnologie, ça permet de rencontrer des investisseurs, des clients. Là, en l'occurrence, c'est un client... » (monsieur Népal, B).

En revanche, lorsque les moyens de l'entreprise ne lui permettent pas de participer à tous les congrès qu'elle souhaiterait pour se maintenir actualisée, on observe à travers le cas A que la construction de liens à signe fort avec le réseau est une forme innovante de rester actualisé au sein du réseau :

Nous en déduisons la proposition 7 suivante : **Le BM des EIPR se construit par la multiplication des méthodes pour identifier et accéder aux meilleures parties prenantes : en première instance, le réseau naturel, puis, en deuxième instance, un réseau stratégique développé via Internet et la participation à des salons.**

La sélection des parties prenantes est rigoureuse. Pour les ressources humaines, les critères de compétences sont privilégiés sur le moindre coût (Madsen et Servais, 1997). En particulier, pour le personnel de B&D, les principales compétences recherchées relèvent de la gestion, de la connaissance du secteur, de l'expérience internationale et de la maîtrise des langues :

Cas F : « On cherchait quelqu'un qui ait une expérience de vente de produits à l'international, (...) un profil international, quelqu'un qui est déjà multilingue » (monsieur Gueto, F).

Cas C : « Il faut la double compétence [biologie/commerce] et les langues, l'anglais. C'est-à-dire que tout est en anglais, même pour les Français » (monsieur Brède, C).

Cas A : « On fait tout en anglais. Tous les documents sont faits en anglais. Les Assemblées Générales tout en anglais. Puisque dans la société tout le monde parle anglais... Jean-Charles, l'avocat, aussi, puisqu'il a vécu aux États-Unis... et le commissaire aux comptes comprend ce qui se dit » (monsieur Nigey, A).

Cas B : « À la communication, Virginie, (...) elle a un vernis technique et après, elle a fait des études de communication et marketing en Australie. C'est un profil intéressant. »

Cas D : « De toute façon, toutes les personnes qui travaillent dans nos locaux, surtout le service commercial, ont des compétences linguistiques. (...) C'est important. »

Seul le cas E, un « Pure Player Web », ne mentionne pas une rigoureuse sélection de ses collaborateurs. Il fonctionne avec une structure minimale, les deux fondateurs qui apportent les connaissances techniques et de gestion et deux stagiaires, un assistant pour chacun. Les besoins de traduction du site sont résolus par des étudiants. L'effort de sélection porte davantage sur les partenaires.

Concernant les relations avec les fournisseurs et les sous-traitants du réseau de valeur, dans tous les cas étudiés on observe que les EIPR, par leur expérience, savent quel niveau de qualité et d'exigence elles peuvent espérer sur le marché. Elles n'hésitent pas à aller les chercher à l'international si l'offre disponible dans l'environnement local n'est pas au niveau requis pour délivrer efficacement la proposition de valeur sur le marché :

Cas A : « On a étudié 3 ou 4 options... en Allemagne, en Angleterre, en France et en Suisse. Nous avons pris les Suisses. L'Espagne n'est pas suffisamment reconnue, en termes de qualité. Ils font de la qualité, mais ils ont une réputation d'être un peu plus laxistes. L'Allemagne, le TUF était cher. Il était cher et pas disponible au moment où on voulait (...). L'Angleterre était un peu plus chers que les Suisses, un peu plus rigides, et le calendrier..., on devait être plus flexibles qu'eux. En France, ils étaient, disons, un peu psycho-rigides, un peu lourds... ils veulent, comme beaucoup de choses en France, laver plus blanc que les autres, et donc c'est un peu l'enfer. C'est eux qui certifiaient xxx donc, j'ai vu comment ils fonctionnaient. Ils sont chers et donc je ne voulais pas jouer avec eux... » (monsieur Nigey, A).

Cas B : « En France (les 2 sociétés)..., c'était pas bien ! [grimace]... En fait, il y en a une [américaine] que j'ai rencontrée en Allemagne (...), ils voulaient être distributeurs de nos produits aux États-Unis. (...) Et puis, c'est tombé à l'eau parce qu'il y avait un problème de valeur... ça ne collait pas... La sous-traitance de cette entreprise, c'est très bien... (...) Mais, ça n'a pas collé. Je suis assez attaché au respect des valeurs... »

Cas C : « Pendant une année entière, on a constitué, renforcé tout ce qui était les accords pour accéder à des protéines fluorescentes auprès de fournisseurs un peu spécialisés (il y en a deux ou trois présents dans le monde). Donc là, on a accédé à une licence de protéine fluorescente via une compagnie russe. Les

Américains qui nous proposaient 100.000 dollars et les Russes nous proposaient 5.000 dollars. Donc, les Russes ont gagné. »

Cas D : « Par rapport à la structure de production, on est au top, on a des capacités de production qui sont assez importantes, grâce à des partenariats que nous avons pu établir. »

Cas E : « Quand on est sorti sur la France, on a eu la chance d'apparaître sur TechCrunch ; TechCrunch, c'est un peu la bible du start-up web en français dans le monde. Donc, souvent ça fait boule de neige, c'est-à-dire qu'un article sur web TechCrunch en engendre dix dans des blogs ou magazines plus petits. »

Cas F : « On avait fait la liste de sous-traitants susceptibles de fabriquer notre machine dans les environs. Tout le monde nous disait : "Vous devriez développer en Asie, ça coûte moins cher !" D'accord ça coûte moins cher mais quand il y a un problème et qu'on doit prendre l'avion tous les quatre matins pour voir comment ça se passe, pour une société qui démarre, c'est impossible ! Donc, on a travaillé en local, ça a un coût, ça c'est sûr, mais, en même temps, ça a un gros avantage : ils parlent français, on est à côté, ils ont le même fuseau horaire, on se téléphone, il y a un problème en deux heures de temps on y est... donc, ça c'est un choix que je ne remettrai pas du tout en cause ! »

D'où la proposition 8 suivante : **Les partenaires qui participent à la fabrication de la valeur des EIPR (réseau de valeur du BM) sont stratégiquement sélectionnés parmi un spectre de solutions de classe internationale.**

3.3.1. Les exercices de conviction et négociation pour échanger

La connaissance des conventions que les porteurs de projets ont acquise au cours de leurs années d'expérience leur donne les outils pour trouver des solutions innovantes. Celles-ci s'insèrent dans les conventions qui sont à l'œuvre dans le secteur d'activité et ainsi leur permettent d'avancer plus vite dans leur processus de création et d'internationalisation et dans l'exercice de conviction déployé pour faire adhérer les potentielles parties prenantes à leur projet et obtenir leur engagement dans celui-ci (Cas A, B, C, D, E). À l'inverse, F a mis du temps à développer son produit et à mettre au point son BM parce que les porteurs de projet ont dû tout apprendre. Toutefois, si cette absence de savoir leur a peut-être fait perdre du temps, elle leur a permis de faire les choses différemment et d'innover. Le témoignage du cas A est ici le plus explicite :

Cas A : « Là, ça a été difficile aussi pour arriver à discuter avec eux parce qu'ils sont gros, ils avaient peur d'être avec une petite société, on a dû montrer patte blanche. Là, c'est du ASF, ce sont des gros et là, c'est un des apports de Marc, qui connaît tout ce monde des plastiques qui sait qui fait quoi, il sait comprendre, il retrouve ses réseaux et on a pu discuter » (monsieur Nigey, A).

Notre 9^e proposition est la suivante : **Les porteurs de projet d'EIPR exploitent leur réseau grâce à leur maîtrise des conventions existantes au sein du secteur, ce qui accélère l'identification et l'adhésion des parties prenantes potentielles, par conséquent le processus de développement de l'entreprise.**

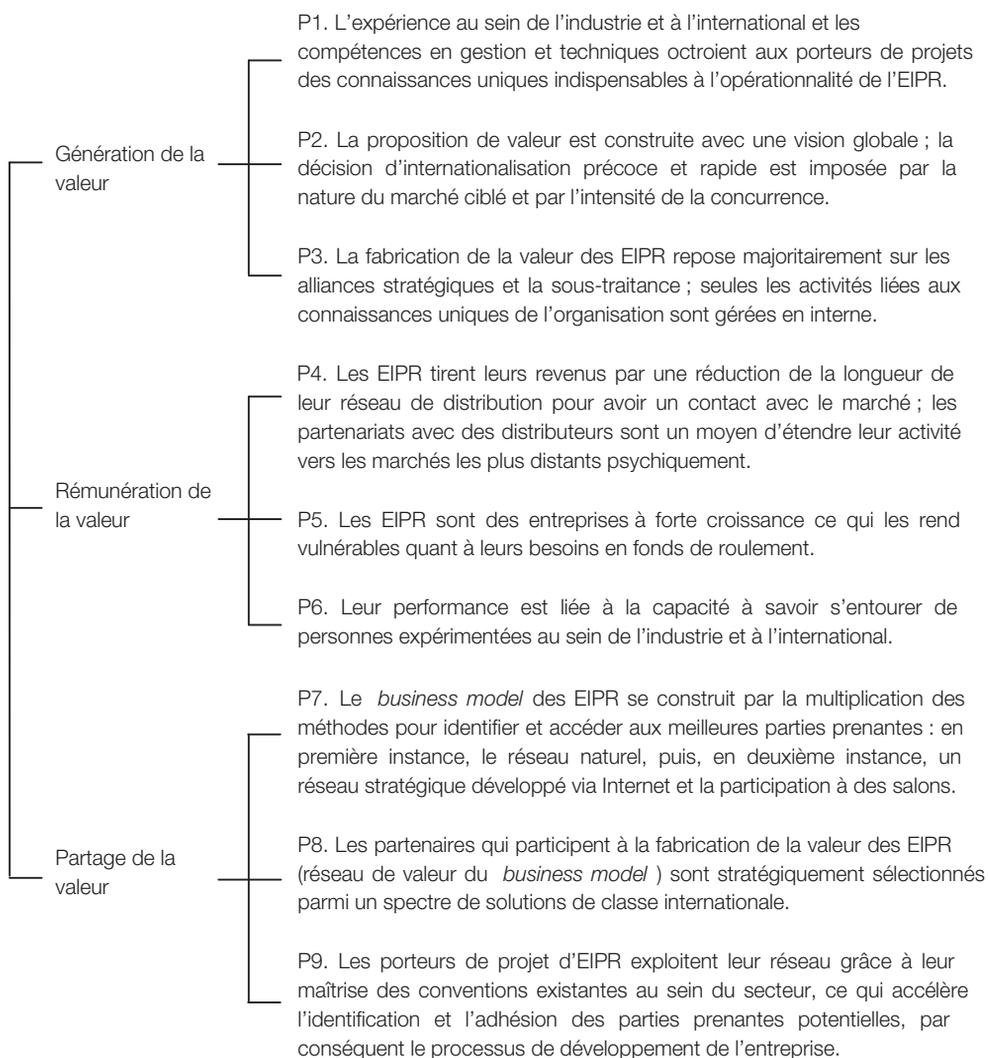
Discussion et conclusion

Cet article s'intéresse à la pertinence du BM pour comprendre les EIPR. Pour le discuter, nous procédons à un examen de ses apports puis de ses limites.

Nos résultats indiquent que l'information recueillie à travers une lecture de cas d'EIPR par le BM permet de retrouver et d'articuler les principaux résultats parus dans la littérature (voir régularités observées dans le BM des EIPR, figure 1).

Principales dimensions du BM

Régularités observées dans le BM des EIPR



Les porteurs de projets des EIPR ont une connaissance unique acquise à travers leur expérience au sein de l'industrie et à l'international et de par leur formation (proposition 1). La proposition de valeur se caractérise par une vision globale. Cette dernière est liée à la nature du marché cible et à l'intensité de la concurrence (proposition 2). Les EIPR ne développent en interne que les activités liées à leur connaissance unique : la promesse est remplie et délivrée au marché grâce au tissage de partenariats et d'un réseau de sous-traitants rigoureusement sélectionnés parmi les options de classe mondiale (proposition 3). Les EIPR privilégient les canaux de distribution courts qui leur permettent d'être en contact direct avec leur marché, d'être proches de leurs clients et d'enrichir en conséquence leur offre. Les distributeurs sont une solution adaptée pour diversifier l'activité vers les marchés psychiquement éloignés (proposition 4). Les EIPR sont des entreprises à forte croissance, vulnérables du point de vue de leur liquidité (proposition 5). Plus les porteurs de projets sont expérimentés plus l'impact est positif sur la performance de l'entreprise (proposition 6). La construction du réseau de valeur des EIPR, qui participe de la création de valeur, est le résultat de l'activité de réseautage des porteurs de projet. En premier lieu, le réseau personnel, dit naturel, est entretenu et exploité. En second lieu, le réseau est étendu par l'usage d'internet et la participation active à des congrès (proposition 7). Les critères de sélection sont davantage stratégiques que de convenance et les porteurs de projets n'hésitent pas à les chercher à l'international pour obtenir les compétences et capacités souhaitées (proposition 8). Finalement, la connaissance des conventions existantes au sein du secteur donne aux porteurs de projets la capacité d'identifier les possesseurs de ressource pertinents et de gagner du temps pour les convaincre de les apporter (proposition 9).

Toujours au registre des apports, notre recherche contribue sur trois plans : théorique, méthodologique et pratique.

En premier lieu, elle va dans le sens des connaissances accumulées sur les EIPR. Cela peut paraître une contribution modeste, mais c'est un préalable essentiel à la fois parce que c'est très rassurant et que c'est encourageant pour les futures recherches mobilisant le BM. Notre lecture a permis la formulation de propositions qui pourraient, toujours avec le même outil, être mis à l'épreuve de cas confirmatoires ou de protocoles différents (par exemple de type quantitatif).

En deuxième lieu, les travaux de recherche purement qualitatifs sont encore rares en entrepreneuriat, en particulier concernant les recherches mobilisant le concept de BM. Qui plus est, s'agissant précisément du BM, peu de travaux déploient effectivement une phase empirique (Jouison-Laffitte, 2011). Nous contribuons à combler ce vide. La grille utilisée pour collecter et analyser les données s'est avérée pertinente et aisée à déployer. En effet, les acteurs rencontrés étaient parfaitement à l'aise avec la formulation des relances pour collecter l'information. Autrement dit, on peut remarquer que les composantes du BM sont comprises par le terrain. Le BM s'est ainsi avéré être un outil cadrant le travail de collecte, de codification, de restitution et d'analyse du terrain des EIPR.

À ce titre, et en troisième lieu, le BM peut aider les entrepreneurs à travailler les points mis en exergue par la littérature apportant des connaissances sur les EIPR (par exemple en proposant de greffer à l'équipe entrepreneuriale une personne avec de l'expérience lorsque ce profil manque). Il est alors tout à fait apte à servir d'instrument pour diffuser le savoir tiré de la littérature sur les EIPR, notamment lors de formation ou d'accompagnement de leurs dirigeants. En effet, le BM apporte en mettant en avant les grands choix auxquels sont confrontés les entrepreneurs des EIPR lors de leur processus de création et d'internationalisation. La prise de connaissance de ces choix par de futurs créateurs devrait leur permettre d'orienter leurs réflexions et décisions, en conséquence d'accélérer le processus. Le BM aide à faire prendre conscience de

l'importance de connaître les conventions qui opèrent au sein de l'industrie afin de réussir un processus d'internationalisation précoce et rapide. Si l'apprenant n'a pas la solide expérience au sein de l'industrie et à l'international, on peut imaginer qu'il devra alors développer cette connaissance à travers son éducation ou l'embauche d'une personne expérimentée. Il en va de même pour la capacité de réseautage.

Sur les mêmes plans, notre recherche possède des limites.

En premier lieu, le modèle GRP est tiré d'un travail dont les soubassements reposent sur la théorie des conventions. Or notre recherche n'a pas exploité cet ancrage théorique. Il est impossible, en un papier, de montrer les conventions (faire voir les BM selon cette perspective théorique) en ayant préalablement démontré sa pertinence. Il est désormais envisageable d'approfondir selon cette voie de recherche. Notamment, il serait intéressant de comparer le BM vu comme une convention et la représentation que le créateur s'en fait.

À ce titre et en second lieu, cette comparaison pourrait être réalisée grâce aux cartes cognitives des entrepreneurs en les comparant aux cartes composites (selon l'expression de Bougon et Komocar, 2003) agrégeant les propos des partenaires à l'affaire. Nous avons utilisé une représentation du BM (le GRP) mais nous n'avons pas fait voir de BM. Ce dernier a été un outil de collecte et d'analyse des éléments de terrain, il peut aussi être un outil de représentation de l'EIPR.

Par rapport au cadre opératoire que nous avons déployé, il aurait été souhaitable, pour chaque cas, de rencontrer une ou plusieurs autres parties prenantes, puisque le BM est considéré comme une convention (même si on peut admettre que le porteur du projet en a la représentation la plus complète et qu'il en est le porte-parole), notamment pour mieux apprécier le partage (le P du modèle GRP). Cela n'a pas toujours été possible, nous l'avons réalisé pour deux cas. Dans les quatre autres cas, les répondants ne le souhaitaient pas. Il a également parfois été difficile de rencontrer les différents membres de l'équipe entrepreneuriale en raison d'une indisponibilité. En effet, les porteurs de projet de ces entreprises en pleine croissance ont un temps limité et ils se répartissent les tâches. Si l'un jouait le jeu de notre recherche, il était difficile d'accéder aux autres.

En troisième lieu, sur le plan pratique, on peut toujours trouver une utilité à un nouvel outil, et il convient de distinguer la pertinence du BM pour éclairer les EIPR (notre visée) de son utilité pratique que nous présagions précédemment (il faudrait mener une recherche de type recherche-action, laquelle est envisagée sur ce terrain).

Enfin, le terrain est très spécifique à la région bordelaise. Cela limite les perspectives de généralisation des résultats. Il convient de vérifier dans d'autres régions, d'autres pays, d'autres continents, la validité des propositions ici émises. Une autre voie de recherche serait d'étudier des cas d'échec pour apporter d'autres conclusions sur les conditions de réussite et d'échec de ces entreprises et concevoir un modèle prédictif de l'internationalisation précoce et rapide.

Finalement, un prolongement naturel à cette recherche serait de suivre les recommandations de Eisenhardt (1989), c'est-à-dire de révéler des hypothèses à partir des propositions ici émises et de les tester dans une nouvelle étude empirique. Cette démarche conduirait sans aucun doute à de nouvelles investigations.

Références

- ANDERSSON S., WICTOR I. (2003), "Innovative Internationalisation in New firms: Born Globals-the Swedish Case", *Journal of International Entrepreneurship*, vol. 1, n° 3, p. 249-276.
- ARENIUS P. (2005), "The Psychic Distance Postulate Revised: From Market Selection to Speed of Market Penetration", *Journal of International Entrepreneurship*, vol. 3, n° 2, p. 115-131.
- ASPELUND A., MADSEN T. K., MOEN Ø. (2007), "A review of the foundation, international marketing strategies, and performance of international new ventures", *European Journal of Marketing*, vol. 41, n° 11/12, p. 1423-1448.
- AUTIO E., SAPIENZA H., ALMEIDA J. (2000), "Effects of age at entry, knowledge intensity, and imitability on international growth", *Academy of Management Journal*, vol. 43, n° 5, p. 909-924.
- BATTERINK M. H., WUBBEN E. F. M., KLERKX L., OMTA, S. (2010), "Orchestrating innovation networks: The case of innovation brokers in the agri-food sector". *Entrepreneurship and Regional Development*, vol. 22, n° 1, p. 47-76.
- BELL J. (1995), "The internationalization of small computer software firms", *European Journal of Marketing*, vol. 29, n° 8, p. 60-75.
- BERTAUX D. (1997), *Les récits de vie*, Paris, Nathan.
- BILKEY W. J., TESAR G. (1977), "The export behavior of smaller-sized Wisconsin manufacturing firms", *Journal of International Business Studies*, vol. 8, n° 1, p. 81-92.
- BLOOGDOOD J., SAPIENZA H., ALMEIDA J. (1996), "The internationalization of new high-potential U.S. ventures: Antecedents and outcomes", *Entrepreneurship: Theory & Practice*, vol. 20, n° 4, p. 61-76.
- BOUGON M. G., KOMOCAR J. (2003), « Les cartes cognitives composites. Théorie holistique et dynamique des organisations et du processus d'organisation », in P. Cossette, *Cartes cognitives et organisations*, Éditions de l'ADREG (<http://www.adreg/net>)
- CAVUSGIL S. (1994). "A quiet revolution in Australian exporters". *Marketing*, vol. 28, n° 11, p18.
- CHESBROUGH H. (2010), "Business Model Innovation: Opportunities and Barriers", *Long Range Planning*, vol. 43, n° 2-3, p. 354-363.
- CONTRACTOR F., HSU C.-C., KUNDU S. (2005), "Explaining Export Performance: A Comparative Study of International New Ventures in Indian and Taiwanese Software Industry", *Management International Review*, vol. 45, p. 83-110.
- COVIELLO N. E., MUNRO H. J. (1995), "Growing the entrepreneurial firm: networking for international market development", *European Journal of Marketing*, vol. 29, n° 7, p. 49-61.
- COVIELLO N. (2006), "The network dynamics of international new ventures", *Journal of International Business Studies*, vol. 37, n° 5, p. 575-698.
- COVIELLO N., COX M. (2006), "The resource dynamics of international new venture networks", *Journal of International Entrepreneurship*, vol. 4, n° 2-3, p. 113-132.
- DAVID A. (2005), « Des rapports entre généralisation et actionnabilité : le statut des connaissances dans les études de cas », 6^e *Congrès européen des Sciences des Systèmes*.
- EISENHARDT K. (1989), "Building Theory from Case Study Research", *Academy of Management Review*, vol. 14, n° 4, p. 532-550.
- EVERS N. (2010), "Factors Influencing New Venture Internationalisation: A Case Analysis of the Irish Aquaculture Industry", *Journal of International Entrepreneurship*, vol. 8, p. 392-416.
- EVERS N. (2011), "Why Do New Ventures Internationalise? A Review of the Literature of Factors that Influence New Venture Internationalisation", *Irish Journal of Management*, vol. 30, n° 2, p. 17-46.

- EYQUEM-RENAULT M. (2011), *Les business models comme dispositifs de commercialisation d'innovation : les cas des entreprises issues de la recherche publique*, Thèse pour le Doctorat ès Sciences de Gestion, dirigée par Pr. Philippe Mustar, Mines ParisTech (Centre de Sociologie de l'Innovation).
- FERNHABER S. A., GILBERT B. A., MCDOUGALL P. P. (2007), "International entrepreneurship and geographic location: an empirical examination of new venture internationalization", *Journal of International Business Studies*, vol. 39, n° 2, p. 267-290.
- GASSMANN O., KEUPP M. M. (2007), "The competitive advantage of early and rapidly internationalizing in the biotechnology industry: A knowledge-based view", *Journal of World Business*, vol. 42, p. 350-366.
- GORDIJN J. (2002), *Value-based requirements Engineering: Exploring innovative e-commerce ideas*, PhD thesis, Vrije Universiteit Amsterdam.
- GORDIJN J. (2003), "Why visualization of e-business models matters", *Proceedings of 16th Bled conference*, p. 12-15.
- HLADY-RISPAL M. (2002), *La Méthode des Cas : application à la recherche en gestion*, Bruxelles, De Boeck Université, 250 p.
- JOHANSON J., WIEDERSHEIM-PAUL F. (1975), "The internationalization of the firm - four swedish cases", *Journal of Management Studies*, vol. 12, n° 3, p. 305-322.
- 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*, vol. 8, n° 1.
- JOHANSON J., MATTSSON L. G. (1988), "Internationalisation in industrial systems – a networks approach", in N. Hood, J. E. Vahlne (Eds.), *Strategies in Global Competition*, Croom Helm, New York, p. 287-314.
- JOLLY V. K., ALAHUHTA M., JEANNET J.-P. (1992), "Challenging the incumbents: How high technology start-ups compete globally", *Strategic Change*, vol. 1, n° 2, p. 71-82.
- JONES M. V. (1999), "The internationalization of small high-technology firms", *Journal of International Marketing*, vol. 7, n° 4, p. 15-41.
- JONES M. V., COVIELLO N., TANG Y. K. (2011), "International entrepreneurship research (1989-2009): a domain ontology and thematic analysis", *Journal of Business Venturing*, vol. 26, p. 632-659.
- JOUISON E. (2008), *L'opérationnalité du Business Model*, Thèse pour le Doctorat ès Sciences de Gestion, dirigée par Pr. T. Verstraete, Université Montesquieu-Bordeaux IV, France.
- JOUISON E., VERSTRAETE T. « Cadrage théorique du Business Model et application à la création d'entreprise dans le cadre d'une expérience pédagogique », *VIII^e CIFEPME (Congrès International Francophone sur l'entrepreneuriat et la PME)*, Fribourg, Suisse, octobre, 2006
- JOUISON E., VERSTRAETE T. (2008), « Le Business Model d'une création d'entreprise : proposition théorique, déclinaison pédagogique et pratique », *Revue Française de Gestion*, vol. 181, p. 175-197.
- JOUISON-LAFFITTE E. (2011), "Building Knowledge on the Business Model Concept: a Methodological Perspective", *56^e Congrès de l'International Council of Small Businesses (ICSB)*, Stockholm (Suède).
- KARRA N., PHILLIPS, N., TRACEY, P. (2008), "Building the Born Global Firm: Developing Entrepreneurial Capabilities for International New Venture Success", *Long Range Planning*, vol. 41, n° 4, p. 440-458.
- KEUPP M. M., GASSMANN O. (2009), "The past and the future of international entrepreneurship: a review and suggestions for developing the field", *Journal of Management*, vol. 35, n° 3, p. 600-633.
- KNIGHT G., CAVUSGIL T. (1996), "The Born Global Firm: A Challenge to Traditional Internationalization Theory", *Advances in international marketing*, vol. 8, p. 11-26.
- KNIGHT G., CAVUSGIL T. (2004), "Innovation, Organizational capabilities, and the born-global firm", *Journal of International Business Studies*, vol. 35, n° 3, p. 124-141.

- KUNDU S. K., KATZ J. A. (2003), "Born-international SMEs: BI-level impacts of resources and Intentions", *Journal Small Business Economics*, vol. 20, n° 1, p. 25-47.
- LECHNER C., LEYRONAS C. (2009), "Small-Business Group Formation as an Entrepreneurial Development Model", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 33, n° 3, p. 645-667.
- LECOCQ X. (2003), *Comportements d'acteurs et dynamique d'un réseau interorganisationnel : le phénomène des écarts relationnels*. Thèse pour le Doctorat ès Sciences de Gestion, dirigée par Pr A. Desreumaux et Pr R. Dumoulin, Université de Lille I.
- LECOCQ X., DEMIL B., WARNIER V. (2006), « Le Business Model, un outil d'analyse stratégique », *L'expansion Management Review*, vol. 123, p. 96-109.
- LOANE S., BELL J. (2006), "Rapid internationalisation among entrepreneurial firms in Australia, Canada, Ireland and New Zealand; An extension to the network approach", *International Marketing Review*, vol. 23, n° 5, p. 467-485.
- MADSEN T., SERVAIS P. (1997), "The Internationalization of Born Globals: an Evolutionary Process?", *International Business Review*, vol. 6, n° 6, p. 561-583.
- MAGRETTA J. (2002), "Why Business Models Matter", *Harvard Business Review*, May, p. 3-8.
- MATHEWS J. A., ZANDER I. (2007), "The international entrepreneurial dynamics of accelerated internationalisation", *Journal of International Business Studies*, vol. 38, n° 3, p. 387-403.
- MCAULEY A. (1999), "Entrepreneurial instant exporters in the Scottish arts and crafts sector", *Journal of International Marketing*, vol. 7, n° 4, p. 67-82.
- MCDOUGALL P. P. (1989), "International versus domestic entrepreneurship: New venture strategic behavior and industry structure", *Journal of Business Venturing*, vol. 4, n° 6, p. 387-400.
- MCDOUGALL P., SHANE S., OVIATT B. (1994), "Explaining the Formation of International New Ventures: The Limits of Theories from International Business Research", *Journal of Business Venturing*, vol. 9, n° 6, p. 469-487.
- MCNAUGHTON R. (2003), "The Number of Export Markets that a Firm Serves: Process Models versus the Born-Global Phenomenon", *Journal of International Entrepreneurship*, vol. 1, n° 3, p. 297-311.
- MOEN Ø. (2002), "The born globals: a new generation of small European exporters", *International Marketing Review*, vol. 19, n° 2, p. 156-175.
- MORRIS M., SCHINDEHUTTE M., ALLEN J. (2005), "The entrepreneur's Business Model: toward a unified perspective", *Journal of Business Research*, vol. 58, p. 726-735.
- NORDMAN E. R., MELÉN S. (2008), "The impact of different kinds of knowledge for the internationalization process of born globals in the biotech business", *Journal of World Business*, vol. 43, n° 2, p. 171-185.
- NUMMELA N., SAARENKETO S., PUUMALAINEN K. (2004), "Rapidly with a rifle or more slowly with a shotgun? Stretching the company boundaries of internationalising ICT firms", *Journal of International Entrepreneurship*, vol. 2, n° 4, p. 275-288.
- OVIATT B., MCDOUGALL P. (1994), "Toward a Theory of International New Ventures", *Journal of International Business Studies*, vol. 25, n° 1, p. 45-64.
- OVIATT B., MCDOUGALL P. (1995), "Global start-ups: Entrepreneurs on a worldwide stage", *Academy of Management Executive*, vol. 9, n° 2, p. 30-44.
- OVIATT B., MCDOUGALL P. (2005), "Defining International Entrepreneurship and Modeling the Speed of Internationalization", *Entrepreneurship: Theory and Practice*, vol. 29, n° 5, p. 537-553.
- PORTER M. (1980), *Competitive strategy-techniques for analyzing industries and competitors*, New York: The Free Press.

- RASMUSSAN E., MADSEN T., EVANGELISTA F. (2001), "The founding of the born global company in Denmark and Australia: Sensemaking and networking", *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, vol. 13, n° 3, p. 75-107.
- RENNIE M. (1993), "Born global", *McKinsey Quarterly*, vol. 4, p. 45-52.
- RIALP A., RIALP J., KNIGHT G. (2005), "The phenomenon of early internationalizing firms: what do we know after a decade (1993-2003) of scientific inquiry?" *International Business Review*, vol. 14, n° 2, p. 147-166.
- SAINIO L. M., SAARENKETO S., NUMMELA N., ERIKSSON T. (2011), "Value creation of an internationalizing entrepreneurial firm: The business model perspective", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, vol. 18, n° 3, p. 556-570.
- SAMMUT S., TORRES O. (1997), « Le démarrage International : contraintes et opportunité », *Conférence Internationale de Management Stratégique*.
- SERVANTIE V. (2007), « Les entreprises à internationalisation rapide et précoce: Revue de Littérature », *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 6, n° 1, p. 1-28.
- SERVANTIE V. (2011), L'Internationalisation Précoce et Rapide des Entreprises: une lecture para le Business Model, Berlin : Éditions Universitaires Européennes, 477 p.
- SHAFER S., SMITH J., LINDER J. (2005), "The power of Business Models", *Business Horizons*, vol. 48, p. 199-207.
- SHARMA D., BLOMSTERMO A. (2003), "The Internationalization process of Born Globals: a network view", *International Business Review*, vol. 12, n° 6, p. 739-753.
- SHRADER R. C., OVIATT B. M., & MCDUGALL P. P. (2000), "How new ventures exploit trade-offs among international risk factors: Lessons for the accelerated internationalization of the 21st century". *Academy of Management Journal*, vol. 43, n° 6, p. 1227-1247.
- STAKE, R. E. (1994). Case studies. In N. K. a. L. Denzin, Y.S. (Ed.), *Handbook of Qualitative Research*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- TEECE D. J. (2010). "Business models, business strategy and innovation", *Long Range Planning*, vol. 43, n° 2-3, p. 172-194.
- TORRES O. (2003), « Petiteesse des entreprises et grossissement des effets de proximité », *Revue Française de Gestion*, n° 144, mai-juin 2003, p. 119-138
- VERSTRAETE T., JOUISON-LAFFITTE E. (2009), *Business Model pour entreprendre, le modèle GRP: Théorie et pratique*, Bruxelles, De Boeck Université.
- VERSTRAETE T., JOUISON-LAFFITTE E. (2010), « Le Business Model ». En Dir. Thierry Verstraete, *Préparer le lancement de son affaire*, Bruxelles, De Boeck Université, p. 109-162.
- VERSTRAETE T. (dir, 2010), *Préparer le lancement de son affaire : méthode à l'usage du créateur d'entreprise et de son conseiller*, Bruxelles, De Boeck Université, 294 p.
- VERSTRAETE T., JOUISON-LAFFITTE E. (2011a), "A conventionalist theory of the Business Model in the context of business creation for understanding organizational impetus", *Management International*, vol. 15, n° 2, p. 109-124.
- VERSTRAETE T., JOUISON-LAFFITTE E. (2011b), *A Business Model for Entrepreneurship*, Edward Elgar.
- VERSTRAETE T., KREMER F., JOUISON-LAFFITTE E. (2012), « Le business model : une théorie pour des pratiques », *Entreprendre & Innover*, n° 13, p. 7-26.
- WEERAWARDENA J., MORT G. S., LIESCH P., KNIGHT G. (2007), "Conceptualizing accelerated internationalization in the born global firm: A dynamic capabilities perspective", *Journal of World Business*, vol. 42, n° 3, p. 294-306.

- WESTHEAD P., WRIGHT M., UCBASARAN D. (2001), "The internationalization of new and small firms: A resource-based view", *Journal of Business Venturing*, vol. 16, n° 4, p. 333-358.
- YANG Y. S., LEONE R. P., ALDEN D. L. (1992), "A market expansion ability approach to identify potential exporters", *The Journal of Marketing*, vol. 56, p. 84-96.
- ZHANG M. Y., DODGSON M. (2007), "'A roasted duck can still fly away': A case study of technology, nationality, culture and the rapid and early internationalization of the firm". *Journal of World Business*, vol. 42, n° 3, p. 336-349.

Annexe 1. Le BM selon le modèle GRP (à partir de Verstraete et Jouison-Laffitte, 2010)

GÉNÉRATION DE LA VALEUR
Porteur de projet (qui propose l'offre ?) Expérience Motivations Entourage Etc.
Proposition de valeur (quelle est la promesse faite au client ?) Quoi (idée : source, mise au point, protection) Pour qui (environnement général, marché, cible) Ambition (couverture géographique, croissance, ampleur de l'offre...) Position concurrentielle (analyse concurrentielle élargie, stratégie d'activité) Etc.
Fabrication de la valeur (comment fabriquer et délivrer l'offre au client ?) Identification des ressources (tangibles et intangibles) Utilisation des ressources (chaîne de valeur, réseau de valeur) Structure et système de gestion (répartition des tâches, coûts, contrôle...) Etc.
RÉMUNÉRATION DE LA VALEUR
Les sources des revenus (comment rentre l'argent ?) Les canaux Les « payeurs » Etc.
Le volume des revenus (dans quelle quantité ?) Chiffre d'affaires Part de marché (aujourd'hui et/ou demain) Etc.
Les profits (que gagne l'entreprise ?) Performance financière (marge, seuil de rentabilité...) Performance non financière (nature...) Etc.
PARTAGE DE LA RÉMUNÉRATION
Échange avec le réseau de valeur (comment optimiser les échanges avec les parties identifiées ?) Identification des parties prenantes potentielles Échanges naturels et échanges exceptionnels Etc.
Conviction et négociation pour échanger (comment communiquer pour convaincre et mieux négocier ?) Entraînement oral Rédaction Etc.