

# **L'influence des caractéristiques de l'entrepreneur et de son réseau sur le démarrage international de jeunes entreprises Rhône-Alpines**

**Mathieu CABROL, ESC Chambéry**

[cabrol.mathieu@hotmail.com](mailto:cabrol.mathieu@hotmail.com)

**Véronique FAVRE-BONTE, Université de Savoie (IMUS), IREGÉ**

[veronique.favre-bonte@univ-savoie.fr](mailto:veronique.favre-bonte@univ-savoie.fr)

## **Résumé**

L'étude des Entreprises Nouvellement Internationales (ENI) occupe une place de plus en plus prépondérante dans la littérature de l'entrepreneuriat international (McDougall, Oviatt et Shrader, 2003). Contrairement aux entreprises traditionnelles, ces ENI, ou 'born global' (McKinsey & Co, 1993) ou 'global start-ups' (Oviatt et McDougall, 1995) ou encore 'international new ventures' (Oviatt et McDougall, 1994) se définissent comme des entreprises qui, dès leur création ou peu de temps après, cherchent à dériver un avantage concurrentiel de l'utilisation de ressources et de la vente de produits dans de multiples pays. Il devient donc important de mieux comprendre ce phénomène grandissant et de mener des recherches plus systématiques et plus orientées sur ces entreprises nouvellement internationales (Jones et Dimitratos, 2003 ; Rialp et al. 2005) en adoptant une approche plus dynamique que le paradigme OLI ou encore la théorie des coûts de transaction (Mathews et Zander, 2007).

Notre recherche vise donc comprendre comment le réseau de l'entrepreneur intervient dans l'internationalisation de jeunes entreprises. Nous nous sommes appuyés sur six cas d'entreprises qui se sont internationalisées dès la création ou peu de temps après. Cette recherche met en avant l'importance des caractéristiques de l'entrepreneur, de ses compétences et de son expérience ainsi que de son réseau personnel pour créer son entreprise et nouer les premiers contacts sur les marchés étrangers. L'étude montre également que la personnalité et le réseau de l'entrepreneur agissent en interaction et orientent tour à tour la création de l'entreprise et ses premiers pas sur les marchés étrangers.

## **Mots clés :**

Internationalisation / réseau / caractéristiques de l'entrepreneur / PME / création d'entreprise

L'étude des Entreprises Nouvellement Internationales (ENI) occupe une place de plus en plus prépondérante dans la littérature de l'entrepreneuriat international (McDougall, Oviatt et Shrader, 2003). Traditionnellement, les entreprises déjà établies s'internationalisent selon un développement lent et graduel (Johnanson et Vahlne, 1990) ; cependant, il est apparu depuis le début des années 90, que d'autres entreprises plus dynamiques et nouvellement créées deviennent internationales dès leur création ou peu de temps après. Elles sont qualifiées de 'born global' (McKinsey & Co, 1993) ou de 'global start-ups' (Oviatt et McDougall, 1995) ou encore 'd'international new ventures' (Oviatt et McDougall, 1994). Oviatt et McDougall (1994) définissent ce nouveau concept comme toute entreprise qui, dès sa création ou peu de temps après, cherche à dériver un avantage concurrentiel de l'utilisation de ressources et de la vente de produits dans de multiples pays.

Dans ce contexte, il devient important de mener des recherches plus systématiques et plus orientées sur ces entreprises nouvelles et internationales (Jones et Dimitratos, 2003 ; Rialp et al. 2005).

L'analyse de la littérature effectuée par Rialp et al. (2005) de 1993 à 2003 fait apparaître une dizaine de facteurs qui seraient à l'origine de ce phénomène d'internationalisation rapide. A savoir, une vision globale, une expérience internationale de l'entrepreneur, un engagement managérial, l'appartenance à un réseau, une connaissance du marché pointue, des ressources intangibles, une différenciation produit, une stratégie de niche, une orientation client prononcée, et une flexibilité.

Pour ces entreprises, si un réseau commercial international prend forme dès ou peu de temps après la création, on peut supposer que ces liens émergent avant même l'internationalisation, pendant la période de gestation ou de démarrage de l'entreprise et que l'entrepreneur joue un rôle central dans cette accumulation de « facteurs déclencheurs ». Ainsi si nous tenons compte d'un côté des caractéristiques de l'entrepreneur et de l'autre, des réseaux formés pour créer et développer des échanges avec des marchés étrangers, nous serons en mesure de mieux comprendre l'internationalisation des jeunes entreprises.

L'objet de notre recherche exploratoire est d'étudier et de comprendre comment l'entrepreneur et son réseau favorisent l'internationalisation précoce de son entreprise. Nous nous focalisons sur le réseau lié à la personne de l'entrepreneur ainsi qu'à la création de réseau à l'international pendant les périodes de gestation et de démarrage de

l'entreprise ; nous adoptons aussi une vision dynamique du phénomène. Nous centrons notre analyse sur les entreprises de la région Rhône-Alpes, deuxième région exportatrice française après l'Ile de France. A cet effet, nous étudions les entreprises créées ex-nihilo qui fabriquent un produit et qui développent une activité de vente à l'international peu de temps après leur création (moins de six ans).

Dans un premier temps, afin de mieux comprendre la formation de réseau à l'international chez les jeunes entreprises, nous intégrons la littérature sur le processus d'internationalisation et en entrepreneuriat international pour analyser la place de l'entrepreneur et de son réseau dans le développement international de son entreprise. Nous mettons en avant l'importance de la personne de l'entrepreneur, de son expérience ainsi que de son esprit international pour développer un réseau à l'international. Puis nous verrons comment le réseau de l'entrepreneur se confond avec celui de l'entreprise en formation pour développer des contacts et des relations commerciales sur les marchés étrangers. Dans un deuxième temps, nous présentons nos données relatives au démarrage international des entreprises en faisant ressortir les caractéristiques de l'entrepreneur et de son réseau. Nous centrons notre analyse sur les liens entre le démarrage, la personnalité de l'entrepreneur et les réseaux internationaux de ce dernier.

## **PARTIE 1 : LA PERSONNE DE L'ENTREPRENEUR ET L'INTERNATIONALISATION DE SON ENTREPRISE : ASPECTS CONCEPTUELS ET MÉTHODOLOGIQUES**

C'est dans le domaine de l'entrepreneuriat international, qui constitue le point d'intersection de l'entrepreneuriat, de la gestion de la PME et de la gestion internationale, que s'inscrit cette partie qui a pour objectif d'attirer l'attention sur la relation entre la personnalité de l'entrepreneur, la constitution de son réseau et l'internationalisation rapide de son entreprise. Les travaux de recherche doctorale de Allali (2002) confirment que le type de vision développée par l'entrepreneur en PME influence considérablement la mise en œuvre de l'internationalisation. Mais comment observer et appréhender cette affirmation sur le terrain et qu'en est-il exactement des jeunes entreprises ?

## **1.1 L'INFLUENCE DE L'ENTREPRENEUR, DE SON EXPÉRIENCE ET DE SES RESSOURCES DANS L'INTERNATIONALISATION PRÉCOCE DE SON ENTREPRISE**

L'un des éléments les plus fréquemment évoqués quant à l'internationalisation des PME, reste indubitablement leur taille (Coviello et McAuley, 1999 ; Leonidou et Katsikeas, 1996). Néanmoins, Calof (1993, 1994) a trouvé que la petite taille n'entrave pas l'internationalisation de la PME mais limite seulement le nombre de marchés qu'elle peut pénétrer. Nous pouvons en conclure avec Reid (1981) que quel que soit le type de facteurs favorisant l'apparition de stimuli à l'exportation, leurs reconnaissance et influence sur la décision d'exportation sont fonction des attitudes (motivations/personnalité), des compétences et de l'expérience managériales. Tan et al. (2007) tentent de « mesurer » cette implication de l'entrepreneur en élaborant un index<sup>1</sup> et tentent de le relier au succès à l'export.

L'esprit international de l'entrepreneur apparaît alors comme le point de départ privilégié pour analyser ces ENI. C'est donc grâce à sa personnalité et à ses motivations tournées vers l'international que l'entrepreneur va se construire une vision mondiale, une réflexion (en amont) pour l'internationalisation. Cette vision est en partie appuyée par l'expérience professionnelle de l'entrepreneur. Ensuite, cet entrepreneur va développer des compétences à l'international en vue de se créer un réseau ; il va donc mobiliser ses ressources et accumuler progressivement une expérience professionnelle à la fois dans son secteur d'activité et à l'international.

Ces éléments, qui paraissent à priori intervenir de façon linéaire, s'enrichissent mutuellement à la lumière d'un cercle vertueux. Ainsi par exemple l'expérience de l'entrepreneur peut impulser de nouvelles motivations, qui à leur tour lui ouvriront de nouvelles voies et donc de nouvelles ressources à explorer, etc.

L'entrepreneur, son esprit international, son expérience, son accès à des ressources par le biais de son réseau (national et international) sont des éléments qui sont reliés. Nous proposons donc de les discuter simultanément en montrant leur imbrication au regard de l'internationalisation de la jeune entreprise.

○ *Attitudes, motivation pour l'international et esprit international.*

C'est une tâche très ardue de mettre en relation les caractéristiques (attitudes, motivations) de l'entrepreneur et l'internationalisation de l'entreprise. Ainsi les résultats de Favre-Bonté et Giannelloni (2007) montrent l'absence d'effet direct des variables de

---

<sup>1</sup> IRI : Internationalisation Readiness Index

personnalité (niveau de stimulation optimal, lieu de contrôle, aversion au risque) et du risque perçu lié à l'activité internationale sur la performance export des PME. En revanche, leur étude met clairement en évidence l'influence positive de l'implication de l'entrepreneur pour l'international en général. Ainsi, l'attitude de l'entrepreneur face à l'international est un facteur déterminant de son engagement sur les marchés étrangers. C'est précisément ce que montrent Autio et al. (2000) : les entrepreneurs de ces ENI ont une attitude positive à l'égard de l'internationalisation et voient les marchés étrangers comme moins risqués que ceux des entreprises plus traditionnelles. Ils s'engagent donc plus facilement hors de leurs frontières. L'esprit international de l'entrepreneur chez ces ENI est donc un facteur important pour comprendre le développement international de l'entreprise (McDougall et al. 1994 ; Andersson et Wictor, 2003). Il permet d'identifier des opportunités internationales et de développer le réseau international afin de les atteindre.

○ *Mobilisation des ressources de l'entrepreneur.*

La littérature (Mc Kinsey et al. 1993 ; Bell et al. 2003) s'accorde pour dire que ces ENI possèdent souvent un avantage concurrentiel basé sur des ressources uniques qui leur permettent de proposer des produits et services à forte valeur ajoutée et/ou de se développer sur des niches globales. Cependant ces ENI ne sont pas uniquement des entreprises high-tech ou fortement basées sur des nouvelles technologies (Rialp et al. 2005) car même si la technologie est présente, elle est peut être utilisée à d'autres fins que de proposer une offre de haute technologie via par exemple l'amélioration de la productivité, de la production ou encore du service.

En revanche, toutes les recherches s'accordent pour dire que ces entreprises possèdent des ressources et compétences inégalables (notoriété construite autour des compétences de l'entrepreneur, ressources-clés, etc.), liées, dans un premier temps au moins, à l'entrepreneur (Weerawardena et al., 2007). Weerawardena et al. (2007) avancent même l'idée de l'existence de capacités dynamiques, construites par les entrepreneurs à profil international, qui servent de tremplin pour l'internationalisation de leur entreprise. La mobilisation de l'approche par les ressources (Barney, 1991) va nous permettre de mieux comprendre la formation de l'avantage concurrentiel et le démarrage précoce de ces entreprises à l'international. Ainsi Ageron et Huault (2002) soulignent que le dirigeant d'entreprise va s'entourer d'acteurs (tels que les responsables fonctionnels) qui lui serviront de moteurs dans le processus de structuration de l'entreprise et dans son processus d'internationalisation. L'accumulation de connaissances autour de la

personne de l'entrepreneur et la mise en place de compétences fonctionnelles spécifiques peuvent donc être vues dans ces entreprises comme une source d'avantage concurrentiel (Autio et al. 2000). L'entrepreneur par l'intermédiaire de son réseau mobilise les ressources nécessaires aux premières étapes de son internationalisation (Ozgen et Baron, 2007).

○ *Expérience internationale et professionnelle dans le secteur d'activité.*

L'expérience antérieure de l'entrepreneur dans le secteur d'activité et son expérience personnelle à l'internationale (voyage, formation) vont lui permettre de concrétiser sa vision internationale via la constitution et l'activation de liens avec des acteurs étrangers et donc d'acquérir des compétences dans la gestion de ces liens.

De façon générale, les connaissances et expériences antérieures réduisent la distance psychique<sup>2</sup> (vs proximité culturelle) et l'incertitude, et jouent un rôle important dans l'accélération de la vitesse d'apprentissage (Chetty et Campbell-Hunt, 2004). En effet l'expérience de l'entrepreneur peut être vue comme la somme des connaissances accumulées au fil des ans, elle représente le socle sur lequel il va constituer les fondations et les orientations de sa nouvelle entreprise. De même, l'étude de Favre-Bonté et Giannelloni (2007) met clairement en évidence l'influence positive de l'expertise de l'entrepreneur en matière de procédures liées à l'international. McDougall et al. (1994) soulignent également l'importance de l'expérience de l'entrepreneur dans les affaires internationales, dans la détection d'opportunités internationales et la création d'entreprises immédiatement internationales : les créateurs d'entreprises nouvelles tout de suite internationales sont des individus qui entrevoient des opportunités de gagner des revenus importants en établissant des activités qui traversent les frontières nationales (Ozgen et Baron, 2007). Ils voient les opportunités que d'autres ne voient pas parce que leurs connaissances (liées au parcours professionnel et international) sont uniques (Weerawardena et al., 2007). De plus, l'expérience internationale du créateur implique qu'il sera mieux à même de constituer un réseau international et de l'utiliser. L'expérience internationale passée de l'entrepreneur et de son équipe lui permet de développer des contacts internationaux nécessaires au démarrage ainsi qu'au développement à l'international de son entreprise.

---

<sup>2</sup> Le concept de distance psychique peut être défini comme étant la somme des facteurs, tels que les différences de langue, de cultures, de pratiques commerciales, qui empêchent ou perturbent les flux d'information entre l'entreprise et le marché (Johanson et Vahlne, 1990 ; Arenius, 2005).

## **1.2 LE RÔLE DE L'ENTREPRENEUR DANS LA CRÉATION DU RÉSEAU À L'INTERNATIONAL**

Nous présentons ci-après quelques-unes des principales approches liant l'internationalisation et le concept de réseau<sup>3</sup>. Nous centrons notre analyse sur la place qu'occupe le concept de réseau dans la théorie des nouvelles entreprises internationales de Oviatt et McDougall (1994) et du point de vue du champ de l'entrepreneuriat.

Deux courants de recherche à l'intérieur du champ de l'entrepreneuriat s'intéressent à la notion de réseau : les réseaux inter-organisationnels ou les réseaux étendus d'une part, et les réseaux personnels d'autre part. Dans le cadre de notre travail, nous nous concentrons, dans un premier temps, sur le réseau personnel de l'entrepreneur tel qu'il est observé dans le processus de création d'entreprise (1.21). Puis, nous regardons comment le réseau personnel de l'entrepreneur se confond avec celui de l'entreprise créée à l'international (1.22).

### **1.21 L'impact des réseaux personnels sur la création d'entreprise**

Le processus de création de l'entreprise est une période de temps où les besoins en ressources sont importants afin de réussir le démarrage. Le réseau est donc un moyen de pallier le manque de ressources et d'accéder à des actifs spécifiques pour l'entreprise (Vesper, 1990 ; Oviatt et McDougall, 1994). Nous centrons notre analyse sur le réseau personnel de l'entrepreneur tel qu'il est appréhendé dans la littérature en entrepreneuriat international (McDougall et al., 1994).

La notion de réseau<sup>4</sup> est très employée par les chercheurs étudiant le processus entrepreneurial (Dodd, 1997) ; le contexte environnemental dans lequel l'entrepreneur évolue peut être appréhendé à travers les réseaux existants à plusieurs niveaux (Aldrich et Zimmer, 1986 ; Donckels et Lambrecht, 1995). Dubini et Aldrich (1991) définissent les réseaux comme des modèles de relations entre les individus, les groupes et les organisations. Pour Johannisson (1996), les entrepreneurs construisent des réseaux personnels qui combinent à la fois des aspects sociaux et de la vie économique ou professionnelle. Les liens les plus importants dans les réseaux personnels sont souvent à la fois à orientation économique et sociale. Les liens sociaux comme économiques

---

<sup>3</sup> Nous ne parlerons pas de l'approche 'network' de l'internationalisation qui met l'accent sur les relations 'réseau' au niveau d'une industrie en général. Le lecteur pourra se référer aux travaux de Johanson et Mattson (1988) pour de plus amples discussions sur le modèle réseau de l'internationalisation, qui est considéré comme une extension du modèle d'internationalisation d'Uppsala (modèle U).

<sup>4</sup> Le réseau consiste en une série de liens directs et indirects d'un acteur à un ensemble d'autres acteurs.

favorisent la poursuite entrepreneuriale (Johannisson, 1997). Le lien personnel a un aspect unique puisque chacune des deux personnes de la relation développant un engagement mutuel a sa propre histoire et ses propres attentes (Monsted et Johannisson, 1997). Les aspects sociaux et économiques de la relation apparaissent être des dimensions spécifiques à toute relation entretenue par un entrepreneur (Monsted et Johannisson, 1997).

Le réseau personnel de l'entrepreneur est très important à la fin de la période de gestation de l'entreprise ainsi qu'à son démarrage. La disponibilité et le développement des réseaux personnels expliquent pourquoi certaines personnes créent des entreprises et d'autres pas (Aldrich et Zimmer, 1986 ; Johannisson, 1987). Il est aussi souvent admis que les informations nécessaires pour démarrer une entreprise sont souvent transmises à l'entreprise à travers un réseau d'amis et de connaissances plus ou moins proches (Johannisson, 1987). Pour d'autres (Jarillo, 1986 ; Ostgaard et Birley, 1994), le réseau personnel du propriétaire-dirigeant est la plus importante ressource sur laquelle il se repose. Les bénéfices de la création et de l'entretien d'un réseau sont divers et variés, même s'il n'existe pas de consensus en la matière ; on retrouve notamment le partage d'informations, l'extension du nombre des contacts, la présentation à des partenaires, l'avancée d'idées (O'Donnell et al., 2001).

Le terme 'réseautage'<sup>5</sup> décrit un comportement entrepreneurial ; il correspond à des types de relations spécifiques à l'intérieur des réseaux personnels. Il s'agit d'un réseau construit sur des liens<sup>6</sup> forts sur lesquels l'entrepreneur peut compter (Dubini et Aldrich, 1991) et qui s'inscrivent dans une relation à long terme. Les entrepreneurs sont en mesure d'augmenter leur champ d'action à travers leur réseau personnel et de gagner l'accès à un coût limité à des ressources autrement indisponibles.

Les réseaux personnels des entreprises en création, c'est-à-dire l'ensemble des personnes auxquelles elles sont directement liées, influencent leur accès à des soutiens au niveau social, émotionnel et matériel (Aldrich, 1999). Ils jouent donc un rôle important dans le processus de création, en particulier à l'international (Ojala, 2009). Tous les entrepreneurs, durant la période de création, s'appuient sur leurs réseaux personnels existants et en construisent de nouveaux au cours du processus afin d'obtenir des ressources et des connaissances pour leurs organisations (Aldrich, 1999 ;

---

<sup>5</sup> Le terme réseautage correspond au mot anglais 'networking'.

<sup>6</sup> Par contraste, les liens faibles sont superficiels ou occasionnels, et les personnes n'ont pas tendance à s'investir au niveau émotionnel à leur égard.

Weerawardena et al. 2007). Ces réseaux permettent, entre autres, à l'organisation émergente de s'orienter dès sa formation à l'international.

### **1.22 La transformation des réseaux personnels en réseaux inter-organisationnels**

Pour Johannisson et al. (1994), en ce qui concerne la recherche en entrepreneuriat, la séparation entre les échanges inter-personnels et inter-organisationnels est, dans une grande mesure, dépassée. L'entrepreneur incarne son entreprise ; il doit personnellement intégrer les diverses dimensions sociales et économiques des liens du réseau. Ainsi, les recherches en entrepreneuriat sur le réseau personnel de l'entrepreneur incluent, bien souvent, à la fois des liens formels et informels entre les individus, et d'autres entre les individus et les organisations au sein de leur contexte environnemental. La transformation des réseaux personnels vers des réseaux étendus ou inter-organisationnels est particulièrement cruciale pour les très petites entreprises ou les entreprises en création.

L'approche de l'entrepreneuriat par les réseaux sociaux met en avant des entrepreneurs 'enracinés' dans un contexte social. Ces derniers sont contraints, inhibés, dirigés ou aidés par leur position dans les réseaux sociaux (Aldrich et Zimmer, 1986 ; Granovetter, 1985). Le réseautage n'est pas simplement une activité individuelle (de l'entrepreneur), mais émane aussi des membres de l'organisation. Pour Dubini et Aldrich (1991), l'entrepreneur n'est pas considéré comme la seule personne responsable pour saisir les opportunités, mais l'entreprise tout entière développe une conscience de son environnement qui scrute son territoire, même au-delà des limites nationales. Au démarrage de l'entreprise, il n'y a donc pas lieu de distinguer les deux réseaux (personnel et inter-organisationnel) car chez les ENI, ils se confondent en s'enrichissant mutuellement, notamment pour les activités à l'international. L'activité internationale démarre en amont de la création de l'entreprise grâce aux contacts et relations établies par l'entrepreneur pendant son parcours professionnel et pendant le processus de création de l'entreprise. L'entrepreneur active et développe un réseau international qu'il met au service de l'organisation émergente.

### **1.3 LES LIENS ENTRE L'ENTREPRENEUR, LES RÉSEAUX ET LE DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL DE LA JEUNE ENTREPRISE**

Certaines recherches dans le domaine de l'entrepreneuriat international se basent sur la théorie 'réseau' de l'internationalisation (Oviatt et McDougall, 1994 ; Coviello et

Munro, 1995, 1997). L'un des quatre éléments du modèle de Oviatt et McDougall (1994) sur la théorie de l'internationalisation des entreprises récemment créées sont les 'structures de gouvernance hybrides'. Il manque aux nouvelles entreprises internationales les ressources nécessaires pour contrôler un certain nombre d'actifs à travers la propriété. Le réseau est un moyen d'accéder à des ressources à l'international sans les posséder. McDougall et al. (1994) expliquent que les réseaux de l'entrepreneur aident les créateurs à identifier des opportunités d'affaires à l'international et que ces réseaux ont plus d'influence sur le choix des pays pénétrés que la distance psychique. Les opportunités internationales et la trajectoire suivie par l'entreprise dépendent, avant tout, des liens existants et en cours de création avec, notamment, les clients et les fournisseurs de l'entreprise. Oviatt et McDougall (1995) identifient les réseaux d'affaires à l'international développés comme étant l'une des sept caractéristiques les plus importantes pour expliquer la réussite des entreprises dites 'global start-ups' (ou 'entreprises nouvelles mondiales'). Servais et Rasmussen (2000) trouvent que les réseaux s'avèrent critiques pour l'internationalisation de la majorité des entreprises danoises de leur étude. Ainsi, les réseaux de l'entrepreneur et de son équipe façonnent et dirigent l'internationalisation de l'entreprise en formation, ce qui explique pourquoi, vu de l'extérieur l'internationalisation de l'entreprise semble due au hasard ou irrationnelle (Coviello et Munro, 1995). L'étendue et le développement des activités internationales de l'entreprise sont reliés aux opportunités qui émergent du réseau de relations de l'entrepreneur et de l'entreprise. Ces opportunités internationales existent pendant le processus de création de l'entreprise alors même que l'entreprise n'existe pas encore. Par ailleurs, l'importance des relations inter-personnelles a été mise en avant pour expliquer le processus d'internationalisation des entreprises (Coviello et McAuley, 1999). Elles permettent l'accumulation de connaissances, la création et le développement de nouvelles activités. Les relations inter-personnelles sont la base pour la création de nouveaux réseaux inter-organisationnels (Harris et Wheeler, 2005). De cette manière, les relations personnelles et directes autorisent l'accès à de nouveaux marchés et de nouvelles ressources (Ellis, 2000) et apportent aussi des connaissances pour les marchés internationaux sur lesquels l'entrepreneur souhaite développer son activité (Harris et Wheeler, 2005). Ces relations proviennent à la fois du contexte social et des activités d'affaires de l'entrepreneur (Ellis et Pecotich, 2001). Les réseaux personnels de l'entrepreneur et les réseaux étendus de l'entreprise se relient et se confondent pour expliquer le démarrage et le développement international des

jeunes entreprises. Par ailleurs, durant la période de création, ce réseau s'agrandit et de nouvelles relations sont créées. Une fois l'entreprise créée, le réseau étendu ou inter-organisationnel de contacts internationaux se développe, les relations s'institutionnalisent et, à terme, le réseau étendu de l'entreprise se disjoint du réseau de l'entrepreneur ou de ses collaborateurs. Ces relations réseaux, à la fois au niveau de l'individu et de l'entreprise, façonnent et orientent les premières étapes de l'internationalisation de l'entreprise. Elles peuvent même évoluer et se transformer au cours du temps avec le développement de l'entreprise, grâce aux activités de réseautage de l'entrepreneur. Une véritable dynamique se met alors en place.

Nous venons de voir que l'entrepreneur et son réseau personnel influencent l'internationalisation, avant que l'entreprise ne soit créée. Aussi, est-il intéressant, pour étudier le phénomène des nouvelles entreprises internationales, de prendre en compte le contexte de leur création. Cette démarche a pour objectif de remonter l'origine de l'internationalisation bien avant que l'entité ne soit constituée. Nous présentons ci-dessous la méthodologie utilisée pour mieux comprendre le rôle des réseaux lors du démarrage international des jeunes entreprises.

#### **1.4 MÉTHODOLOGIE : SIX ETUDES DE CAS PORTANT SUR LE RESEAU INTERNATIONAL DE L'ENTREPRENEUR**

Après avoir présenté notre méthode de recherche, nous exposons les caractéristiques des ENI qui nous ont servies de terrain d'étude.

##### **1.41 Méthodologie retenue et choix de l'échantillon**

La question de recherche guidant notre étude est caractérisée à la fois par la description et l'interprétation. Nous avons opté pour une méthodologie basée sur l'étude de cas ; celle-ci est particulièrement pertinente lorsque l'objectif de recherche est d'explorer, de comprendre ou de générer des idées sur le pourquoi et le comment. Pour notre travail, nous utilisons les méthodologies décrites par Yin (1989) et Miles et Huberman (1994). Comme pour les échantillons destinés à des traitements quantitatifs, la taille d'un échantillon pour un traitement qualitatif dépend de l'objectif poursuivi (Royer et Zarlowski, 1999). Nous choisissons de traiter plusieurs cas. La taille de l'échantillon est définie selon deux principes qui s'appliquent autant pour les cas que pour des répondants : la saturation et la réplication. Comme recommandé par Eisenhardt (1989),

les sites ont été sélectionnés pour des raisons théoriques. La représentativité théorique s'obtient en choisissant des cas représentatifs des contrastes et des différentes modalités des concepts mobilisés. Lorsque les acquis théoriques existent, l'observation de multiples situations permet de s'intéresser aux régularités et aux différences pour discuter de la validité.

Nous avons identifié vingt-cinq entreprises de la région Rhône-Alpes, qui ont développé un produit, qui se sont internationalisées avant l'âge de six ans<sup>7</sup> et qui ont été créées ex-nihilo par une personne physique après 1996. Sur les 25 cas, nous en avons retenu six. Pour la sélection, nous avons tenu compte de la variété des secteurs d'activités, de la répartition des entreprises sur la région Rhône-Alpes ainsi que du niveau de ventes à l'international. Les entreprises sélectionnées sont des entreprises orientées produits ayant une composante technologique importante ; elles sont réparties sur toute la région Rhône-Alpes et représentent différents secteurs d'activités. Tous les entrepreneurs contactés ont accepté de nous rencontrer et d'échanger des données relatives à l'entreprise et à son secteur.

Nous focalisons notre analyse sur les activités commerciales des entreprises. Nous avons sélectionné nos cas afin d'observer toutes les situations possibles et d'appréhender le développement international des jeunes entreprises dans sa globalité. Nous nous concentrons seulement sur les premières étapes de l'internationalisation. Les entreprises sélectionnées, de tailles différentes, appartiennent à des secteurs variés (industrie classique, logiciel, haute-technologie) et sont toutes axées sur le développement d'une technologie. Par ailleurs, elles cherchent dès lors à dériver un avantage concurrentiel significatif de l'utilisation de ressources et de la vente de produits dans de multiples pays (Oviatt et McDougall, 1994).

#### **1.42 Collecte et traitement des données**

Nous avons effectué une série d'entretiens semi-directifs sur chaque site en utilisant les procédures mis en avant par Yin (1989) et Eisenhardt (1989) et un guide d'entretien thématique. Deux entretiens par site ont été réalisés avec l'entrepreneur / créateur. Nous avons aussi rencontré le responsable export quand celui-ci n'était pas l'entrepreneur lui-même. Différentes recherches d'informations ont été effectuées pour compléter et

---

<sup>7</sup> Oviatt et McDougall (1997) précisent l'âge de 6 ans comme étant l'âge limite en dessous duquel une entreprise peut être considérée comme ayant eu une internationalisation rapide et précoce.

vérifier les déclarations en examinant des données secondaires (documents, recherche sectorielle, outils de promotion).

Les données recueillies ont été organisées selon les techniques préconisées par Miles et Huberman (1994) en effectuant un travail de condensation des données, de présentation, d'élaboration et de vérifications des conclusions à chaque étape d'analyse. Notre codage est essentiellement un « codage thématique » à priori défini par Miles et Huberman (1994). Il classe les unités d'analyse dans des catégories qui regroupent, entre autres, les difficultés, les conséquences, les moyens et les actions du phénomène. Il est à noter que nous n'utilisons pas de codes chronologiques afin de ne pas surcharger le codage et l'analyse en multipliant les catégories. L'ordre des événements est établi par grande thématique ou à l'aide de codes explicatifs qui permettent, pour certains, de retracer l'enchaînement temporel des données. Dans chaque thématique, nous avons mélangé les codes descriptifs et explicatifs. Au total, quatre thématiques ont été identifiées : la création d'entreprise, l'organisation, le processus d'internationalisation, le réseau (tableau 1).

**Tableau 1 : Liste des catégories thématiques des codes**

Nom des codes thématiques	Descriptif
<b>Création</b>	Il traite du processus et du contexte de création de l'entreprise. Il regarde aussi l'entrepreneur en tant que tel : son parcours, ses caractéristiques, son expérience et ses motivations.
<b>Organisation</b>	Il s'intéresse à l'entreprise en tant qu'organisation (sa structure, son mode de production, son activité).
<b>Processus d'internationalisation</b>	Il concerne le processus d'internationalisation sous ses différents aspects. Il cherche à identifier les différentes phases d'initiation et de démarrage. Il le définit à travers un certain nombre de dimensions (mode de développement, zone géographiques, obstacles). Il cherche aussi à rendre compte du développement international à travers divers aspects (apprentissage, réseau, notoriété...).
<b>Réseau</b>	Il comprend les éléments relatifs au marché, à l'environnement de l'entreprise. Il répertorie l'ensemble des liens de l'entrepreneur pré et post-crédation, interne et externe à l'entité créée.

Elles ont servi de base pour le guide d'entretien et pour la création des codes. Par ailleurs, nous utilisons aussi, pour la définition de nos codes, les analyses issues de notre premier travail exploratoire des entretiens avec un certain nombre d'experts rencontrés (agences export, structures d'accompagnement...). Deux chercheurs ont établi le codage et ont échangé leur point de vue sur chacune des thématiques. Une fois codées, les données ont été classées par sites et par types de codes en tenant compte de la chronologie des événements. Pour des fins de comparaisons, une matrice multi-site

chronologique a été réalisée autour du concept de réseau. La multiplication et les comparaisons de sites font que notre méthode qualitative s'apparente à 'l'étude de cas collective' (Stake, 1994) qui offre au chercheur des cas multiples dans l'optique de s'informer sur un phénomène.

Pour les besoins de la présente étude, nous avons sélectionné six cas. Nous présentons ci-après quelques-unes de nos principales analyses qui ont trait au démarrage international, aux caractéristiques de l'entrepreneur et à son réseau.

## **PARTIE 2 : LES SPÉCIFICITÉS DE L'INTERNATIONALISATION PRÉCOCE DE NOS ENTREPRISES : RÉSULTATS ET IMPLICATIONS**

Nous présentons dans un premier temps quelques données relatives aux entreprises et à leur démarrage international afin de rendre compte des spécificités de leur internationalisation précoce. Puis, nous abordons l'influence des caractéristiques de l'entrepreneur (expériences, esprit international, parcours) sur les premiers pas à l'international de l'entreprise. Cette étape nous amène ensuite à étudier quelles sont les principales caractéristiques du réseau international pour les six cas étudiés à partir des critères d'analyse du réseau de Coviello (2005). Enfin, nous terminons par les implications pratiques et théoriques de notre étude (2005).

### **2.1 UN DÉMARRAGE DES VENTES À L'INTERNATIONAL PROACTIF ET RAPIDE**

Nous résumons quelques données relatives au démarrage international des entreprises étudiées dans le tableau ci-dessous.

**Tableau 2 : Quelques indications sur le démarrage international de nos entreprises**

<b>Nom entreprise</b>	<b>Création :</b> -date création ; -1 <sup>ère</sup> année export et % ; -2002 : % export	<b>Réseau :</b>  <b>Utilisation des réseaux au démarrage (clients, contacts)</b>	<b>Pays :</b>  -La 1 <sup>ère</sup> année ; -En 2002	<b>Expérience dans les domaines :</b> -de l'entrepreneuriat ; -du secteur de l'entreprise ; -de l'international	<b>Esprit international</b>
<b>RA (logiciel)</b>	1999 1999, 80% 2002, 70%	Non, constitution rapide (distributeurs)	1 <sup>ère</sup> année : 6 pays (Europe proche + Etats-Unis) 2002 : 20 pays	Oui, international Non Oui	Anglophone, adaptation produit même si standard, penser global, nombreux déplacements
<b>GD (conseil et poudres microniques)</b>	2000 2000, 85% 2002, 85%	Oui, importants, liés à l'expérience, l'expertise des entrepreneurs	1 <sup>ère</sup> année : Europe proche + Aise (activité de conseil) 2002 : idem	Non Oui Oui (secteur)	Expérience, plusieurs langues, nombreux déplacements
<b>TI (film chauffant)</b>	1996 1996, 40% 2002, 80%	Oui, importants dans le secteur	1 <sup>ère</sup> année : Chine + pays Europe proche 2002 : Europe + reste du monde	Non Oui forte Oui (secteur)	Nom anglo-saxon, anglophone, nombreux déplacements
<b>DN (implants chirurgicaux)</b>	1997 1997, 90% 2002, 90%	Oui, importants (acteurs, clients)	1 <sup>ère</sup> année : Europe proche 2002 : international, majorité Europe	Non Oui Oui (secteur)	Anglo-saxon, communication, nombreux déplacements
<b>TR (matériaux composites)</b>	2000 2002, 100% (1 <sup>ères</sup> ventes)	Non, à créer (connaissance technique du secteur)	1 <sup>ère</sup> année = 2002 : Suède	Oui (secteur) Oui (technique) Oui	Communication anglais Commercial danois (déplacements)
<b>DS (matières plastiques)</b>	1997 2001, 100% (1 <sup>ère</sup> vente) 2002, 90 à 100%	Oui, très importants ; partenaires financiers + clients ; institutionnel	1 <sup>ère</sup> année : Etats-Unis 2002 : Europe (produits + site production) + Asie + Etats-Unis	Oui Oui (technique) Oui forte	Vision internationale, déplacements

Nous observons que quatre entreprises se sont internationalisées pendant l'année de création. Les six entreprises ont eu leurs premières ventes réalisées à l'international. Tous les entrepreneurs ont décidé d'internationaliser leur entreprise avant sa création et ont entrepris des démarches 'export' avant qu'une entité ne soit créée. Dès la première année d'internationalisation, quatre entreprises ont un chiffre d'affaires à l'international supérieur à 50%. En 2002, les revenus des entreprises dépendent des ventes à l'international pour l'ensemble des entreprises.

Toutes les entreprises vont à l'international de façon active, et non de façon réactive (comme c'est le cas en répondant à une commande non-sollicitée). Les entrepreneurs décident de manière volontaire d'orienter la création et / ou le développement de leur entreprise à l'international et s'impliquent directement dans le processus. Il n'y a, dans l'ensemble, pas de période d'attente ou d'hésitation.

Le démarrage international est très rapide ; il est soit accéléré (TI), soit quasi instantané (RA, DG, DN, TR, DS). Les premières phases de l'internationalisation sont donc soit accélérées, soient 'sautées'. Pour toutes les entreprises, les entrepreneurs engagent dès

le départ des ressources importantes (financières, humaines, en temps) pour démarrer et développer l'internationalisation. Il n'y a en général pas de période ou de coup d'essai. Le principal mode de développement utilisé est l'exportation directe et les distributeurs ou agents. Certaines entreprises, compte tenu de la nature de leurs produits ou de leur technologie, établissent des accords de licence (DS, TR). Dans un cas, il y a création d'une filiale (DN) –qui correspond plus à la saisie d'opportunités qu'à une véritable logique d'implantation.

La première année, toutes les entreprises ont une présence en Europe (sauf DS). Cependant, pour cinq entreprises, la commercialisation sur le marché européen se réalise en même temps que sur d'autres zones géographiques beaucoup plus éloignées. Ainsi, la proximité géographique et culturelle de l'Europe intervient, mais ce n'est pas le seul critère de sélection. L'importance du marché, son homogénéité, les contacts établis ou les ressources financières disponibles font que certaines entreprises ciblent aussi d'autres zones géographiques. Ainsi, dès 2002, on constate une forte diversité géographique.

Dans l'ensemble, le démarrage international s'effectue dès la création ou peu de temps après, de manière rapide et proactive. L'activité internationale devient alors très vite prépondérante pour toutes les entreprises. D'une manière générale, l'internationalisation ne s'effectue pas de manière lente et graduelle (par stades) décrite par la théorie du processus de l'internationalisation (Johanson et Vahlne, 1990).

## **2.2 DES ENTREPRENEURS S AUX CARACTÉRISTIQUES TRÈS MARQUÉES**

### *o L'expérience des entrepreneurs au service de leur entreprise*

Toutes les entreprises ont au moins un créateur qui possède une expérience professionnelle dans le même secteur d'activité que l'entreprise créée (cinq cas sur six)<sup>8</sup>. Seul l'entrepreneur de RA n'a pas d'expérience dans le secteur avant sa création, il s'appuie sur sa passion.

Dans le domaine de l'international au sens large, tous les entrepreneurs ont déjà une expérience internationale. Pour trois entreprises, les créateurs ont une forte expérience internationale dans le même secteur d'activité de l'entreprise. Pour deux entreprises (DS, TR), les entrepreneurs ont une forte expérience dans les affaires internationales. Pour les autres, l'expérience internationale est plus générale (parcours professionnel, vie

---

<sup>8</sup> Cf. Tableau 2

à l'étranger, connaissances culturelles...). Les entrepreneurs se servent de leurs expériences passées au niveau professionnel (en particulier si celle-ci est dans le même domaine que l'activité créée) pour développer leur projet. Ces différents types d'expériences ne sont pas dissociables et participent à l'orientation de l'activité de l'entreprise en création à plusieurs niveaux (organisation, développement technique et commercial, marchés...). Les entrepreneurs utilisent leur expériences internationales pour continuer à développer des contacts internationaux avant la création principalement au niveau commercial (mais pas seulement) ainsi que post-crédation. Fort de leur expériences, ils peuvent développer leur réseaux sur différents marchés étrangers et orienter les premiers pas de leur entreprise à l'international.

○ *La création d'un esprit international*

L'une des caractéristiques communes des six cas est que l'entrepreneur a cherché à développer un esprit international dès l'idée de création. Cet esprit revêt différentes caractéristiques selon les cas et c'est lui qui oriente le projet de création. Dans toutes les démarches effectuées pour le lancement de son activité, l'entrepreneur est imprégné par cette volonté ou cette vision d'orienter l'entreprise naissante vers les marchés étrangers. Les entrepreneurs ont intégré à leur projet de création ou plus tard à leur projet d'entreprise, une orientation internationale ou un esprit international, qui correspond à la notion de 'global vision' de Oviatt et McDougall (1995). Nous présentons quelques verbatims ci-dessous afin d'illustrer ce que nous qualifions d'esprit international. Pour les créateurs de GD, l'international fait partie de leur projet de création et est apparu naturellement : *« on a travaillé dans un grand groupe, donc les relations internationales, pour nous, c'était naturel, on avait déjà l'expérience ».*

Les créateurs de l'entreprise RA ne se sont pas posé de question pour aller à l'international : *« la démarche export ne nous a pas tellement effrayés. On est parti un peu la fleur au fusil dans le domaine, mais on n'a pas eu de difficultés particulières... Il faut vraiment penser global ».*

Dans tous les cas, l'entreprise a réfléchi à un nom international, c'est-à-dire un nom qui ne porte pas la nationalité française. Dans certains cas, le nom est à consonance anglo-saxonne, dans d'autres, il semble plus latin.

L'esprit international se retrouve également dans le développement des produits qui est résolument orienté à l'international. L'entreprise RA, par exemple, décide dès la phase de conception des produits, d'avoir un output le plus homogène possible pour l'adapter

à tous les marchés et aux besoins des entreprises. De plus la plupart des produits des entreprises incorporent des aspects technologiques qui, par essence, ne demandent pas beaucoup d'adaptation au niveau local.

Pour cinq cas, les créateurs s'occupent personnellement des démarches internationales en mettant à profit leur compétence internationale : ils ne focalisent pas uniquement sur la France leur étude de marché et entreprennent même, avant la création de l'entreprise, des voyages à l'étranger. Ainsi les créateurs de GD n'hésitent pas à tout risquer pour l'international : *« vous savez, la première année où l'on s'est lancé, on a fait le plus grand salon [du secteur] aux Etats-Unis, on avait un budget de 100 000 francs alors que notre chiffre d'affaires de l'année a été de 400 000 francs... Il faut être capable de prendre des risques à un moment donné... il faut avoir l'esprit international pour le faire ».*

Trois entreprises (RA, DN et TR) introduisent une communication en Anglais (rapports, discussion, publicité, site Internet...). De manière anecdotique, l'entreprise RA a d'abord rédigé en anglais puis a fait traduire ses contrats en Français.

Au total, l'ensemble de ces démarches prouve que l'international est intégré en amont, dès le projet de création de l'entreprise. Ce sont les entrepreneurs qui s'investissent personnellement dans le développement d'activités à l'international en y consacrant du temps et des ressources. Cette orientation internationale passe par la création d'un esprit international qui irrigue l'ensemble de l'organisation en émergence. Le réseau personnel de l'entrepreneur sert l'organisation toute entière dans la structure et l'orientation de ses démarches commerciales ; un esprit international est intégré au projet de création de l'entreprise.

**Tableau 3 : Formation et parcours des créateurs**

Nom entreprise	Nombre créateurs	Effectif	Formation	Relations entre les entrepreneurs	Parcours
RA (logiciel)	2	8	Jeunes diplômés ingénieurs	Ingénieurs de la même école	1 an d'expérience professionnelle chacun
GD (conseil et poudres microniques)	2	8	Ingénieurs	Collègues de travail	20 ans d'expérience dans un grand groupe français ; plusieurs fonctions de direction dans le groupe au niveau régional
TI (film chauffant)	2	20	Ingénieurs	Collègues de travail	Issus du même secteur que l'entreprise créée ; 15 et 20 ans d'expériences dans le secteur
DN (implants chirurgicaux)	3	24	Ingénieurs	Collègues de travail	Responsables export et commercial de la même société pendant plus de 10 ans ; ils décident de créer leur propre entreprise sur un segment de marché spécifique (même secteur)
TR (matériaux composites)	1	10	BTS Matériaux composites	Entrepreneur solo (deux personnes au départ du projet)	15 ans d'expérience sur les matériaux composites dans un bureau d'étude ; il a créé son propre bureau d'études dans les matériaux composites
DS (matières plastiques)	2	10	Ingénieur + HEC Paris	Amis	1 ingénieur : 20 ans d'expérience dans la même industrie + 1 financier / entrepreneur avec un réseau de financiers développé

L'analyse du tableau 3 nous montre que tous les entrepreneurs démarrent leurs projets en équipe. Les entreprises sont de très petite taille. Pour TR, l'un des entrepreneurs abandonnera avant la création. Ils ont tous une formation technique sauf pour une personne. Ils sont majoritairement ingénieurs. Les différents cas montrent qu'ils créent directement dans le même secteur où ils ont acquis de l'expérience au cours des années, dans le même domaine d'activité ou dans un segment de marché proche. Dans quatre cas (sauf pour DS et RA), l'un au moins des entrepreneurs a une expérience commerciale du marché à l'international importante. Pour DS, l'un au moins des entrepreneurs à une expérience professionnelle internationale importante dans un autre secteur. Quant à l'un des entrepreneurs de RA, malgré sa jeunesse (27 ans), il a déjà montré un projet de création à l'international avec l'Asie. Quand ils n'ont pas d'expérience commerciale dans le secteur, les entrepreneurs utilisent leur expérience technique et leurs connaissances du secteur à l'international ainsi que leur expérience internationale personnelle ou dans d'autres secteurs pour effectuer leur démarrage commercial à l'international. L'expérience internationale, qu'elle soit dans le secteur d'activité de l'entreprise créée ou plus générale, acquise lors d'autres occasions professionnelles) est présente parmi les membres de l'équipe entrepreneuriale et se renforce avec la création et le démarrage à l'international.

Pour les entrepreneurs ne disposant pas de contacts commerciaux lors du processus de création, ils capitalisent sur leur expérience professionnelle à l'international de l'un des

créateurs pour créer rapidement des contacts commerciaux à l'étranger. Pour ceux ayant déjà une forte expérience du secteur à l'international, ils se basent sur leurs connaissances commerciales et leurs contacts pour démarrer et orienter l'internationalisation de l'entreprise pendant le processus de création et après. L'analyse de l'expérience internationale doit se faire à plusieurs niveaux, au sein de l'équipe entrepreneuriale et de l'entreprise. L'accent est mis sur l'utilisation de cette expérience au profit de l'équipe qui se structure ainsi que de l'entreprise. La partie suivante illustre comment les entrepreneurs créent et développent des contacts à l'international pour le démarrage de l'entreprise.

### **2.3 UNE FORTE MOBILISATION DU RÉSEAU POUR LE DÉMARRAGE INTERNATIONAL**

#### *o L'importance du réseau international de l'entrepreneur*

Certains entrepreneurs, fort de leurs expériences dans le secteur d'activité de l'entreprise ainsi qu'à l'international (les deux étant liés dans tous les cas) ont déjà un réseau de contacts à l'international. Ce réseau à l'international est acquis avant la création et est développé pendant la période de gestation de l'entreprise. Il intervient à plusieurs niveaux. Il peut être utilisé pour acquérir de l'information sur les marchés étrangers. Il sert parfois d'intermédiaire pour accéder à de futurs clients ou prospects. Il joue un rôle majeur pour les modes de développement utilisés sur les différents marchés étrangers. La capacité de l'entrepreneur à créer un réseau d'informations et de contacts s'avère primordial (aptitude au réseautage) avant même la création de leur entreprise.

A titre d'exemple, les créateurs de DN (anciens responsables export), de GD ou de TI ont une grande connaissance de leur secteur d'activité et connaissent surtout tous les principaux acteurs du marché personnellement. Les relations sont établies dans un premier temps de cette manière, ce qui leur permet d'éviter une prospection directe et d'avoir un meilleur accueil pour leurs produits.

De façon similaire, le créateur de DS dispose d'un important réseau personnel et d'une forte aptitude au réseautage. Il débute ses premières ventes internationales par l'intermédiaire d'un partenaire financier. Il envoie l'un de ses amis et partenaire s'occuper de la prospection sur le marché anglais. Il utilise son premier contact asiatique pour être présent en Russie et dans d'autres pays de l'ex-URSS.

Les créateurs de TI ont une très bonne connaissance des clients et des fournisseurs à l'étranger. Ils utilisent directement leurs contacts pour initier leurs premières ventes à l'international. Ces contacts orientent ensuite l'entreprise. « *On demande à un ami, s'il*

*connaît des gens dans tel ou tel pays pour vendre ; Beaucoup de contacts arrivent comme ça. C'est beaucoup plus efficace que d'aller prospecter directement ».*

A l'inverse, le créateur de TR, malgré son expérience internationale, n'avait pas de contact particulier. Le cadre Danois, embauché dès le départ en amont du projet, a mis à contribution ses réseaux et contacts internationaux dans des domaines d'activités parallèles à l'entreprise dans les pays du Nord de l'Europe. La première vente a été réalisée en Suède et d'autres contacts commerciaux ont suivi dans cette région.

Seul l'entrepreneur de RA n'avait aucun contact international, cependant il avait créé une entreprise exportant en Asie et s'était développé très rapidement par l'intermédiaire des salons à l'étranger que le dirigeant fréquente systématiquement. Ces contacts entretenus lui ont permis, ensuite, de créer et développer une base de clientèle.

Ces contacts internationaux servent aussi à la création d'un réseau de distributeurs ou d'agents qui servent d'interface à l'entreprise sur chaque marché étranger ou sur une zone géographique donnée. C'est le cas pour toutes les entreprises étudiées. L'animation de ce réseau permet à l'entreprise d'accéder aux marchés étrangers à moindre coût ainsi qu'à obtenir des informations sur ces différents marchés à travers l'animation de ce réseau commercial.

Ainsi, le réseau personnel des entrepreneurs ou des membres de l'équipe et / ou leurs aptitudes dans l'activité de réseautage (constitution de réseaux commerciaux, financiers, d'informations, de fournisseurs) sont mis à contribution pour démarrer et développer les ventes à l'international. Les relations professionnelles orientent certaines entreprises dans leurs premières phases d'internationalisation en termes de clients et de marchés et servent de porte d'entrée pour certains prospects.

○ *Les caractéristiques du réseau international des ENI étudiées*

Il nous semble intéressant désormais de commenter les résultats relatifs aux caractéristiques structurelles et interactionnelles du réseau de nos ENI telles qu'elles ont été présentées par Coviello (2005). Pour plus de précisions, le lecteur pourra se reporter à l'annexe 1 qui détaille le réseau à l'international de l'entrepreneur pour le lancement de son activité.

Nos données montrent que la nature des liens du réseau à l'international peut être, selon les cas, économique ou sociale (liens personnels ou lié au passé professionnel de l'entrepreneur). Tous les cas de figures sont envisageables. L'entrepreneur développe à l'international des relations de nature économique mais qui peuvent avoir dans certains cas, au fur et à mesure que la relation se renforce un lien de nature plus 'social'. Comme

pour Harris et Wheeler (2005), la nature de la relation développée avec les interlocuteurs internationaux influence directement les transactions effectuées. Dans tous les cas, l'entrepreneur développe une capacité à créer des liens à l'international pour commercialiser ses produits. Cette aptitude provient en général de l'expérience sectorielle internationale. Lorsque ce n'est pas le cas, comme pour TR, l'entrepreneur décide, pour combler cette lacune, de recruter un responsable international expérimenté (possédant un réseau) dans les zones géographiques ciblées par l'entreprise.

Notons également que ces liens avec l'international peuvent être initiés par des entreprises étrangères qui contactent directement l'entreprise française pour établir une relation commerciale (cas de TI et DS), notamment par le biais d'Internet ou du repérage de l'entreprise sur un salon professionnel (c'est ce que Ozgen et Baron (2007) appellent le réseau individuel informel).

En ce qui concerne la forme du réseau de l'entreprise à l'international, elle dépend très fortement de la nature des pays ciblés, et s'agrandit au fur et à mesure de la conquête de nouveaux marchés étrangers. Tout l'enjeu pour ces entreprises est de réussir malgré leurs faibles ressources à augmenter la taille de leur réseau à l'international tout en densifiant les liens déjà existants. Les contacts passés et nouveaux de l'entrepreneur lui permettent d'établir sur un nombre croissant de marchés son réseau commercial. Celui-ci est constitué principalement (en plus de l'exportation directe) d'agents et de distributeurs sur chacun des marchés ciblés. C'est l'entrepreneur lui-même qui établit ces contacts et développe son réseau à l'international en interagissant avec ces agents et distributeurs à l'étranger. Il lui appartient d'assurer le développement de ce réseau au niveau géographique (nouveaux marchés ciblés).

Dans tous les cas, l'internationalisation est influencée par le réseau des relations commerciales internationales de l'entreprise et la nature des liens établis (liens forts ou faibles, densité, taille du réseau). Le réseau est un moyen d'accéder plus rapidement à certains marchés étrangers et d'entrer directement en contact avec les futurs clients de l'entreprise. Ce réseau permet à l'entrepreneur d'identifier de nouvelles opportunités commerciales ainsi qu'à accéder à des nouvelles ressources. Il oriente aussi le choix des pays ciblés ainsi que l'intensité des relations avec les partenaires contactés dans chaque pays. Une fois les relations commerciales établies, il revient à l'entrepreneur d'entretenir son réseau de relations commerciales. Dans certains cas, en plus de contacts directs avec les clients étrangers, cela revient à animer et développer un réseau d'agents ou de distributeurs au niveau régional ou mondial.

Nous terminons cette communication en discutant les liens étroits entre la personnalité de l'entrepreneur, son réseau et le démarrage international de son entreprise.

## **2.4 IMPLICATIONS PRATIQUES ET THÉORIQUES**

Nos résultats vont dans le sens de McDougall et al. (1994) qui expliquent que les réseaux aident les créateurs d' « international new ventures » ou de « born-globals » à identifier les opportunités internationales et que ces réseaux semblent parfois avoir plus d'influence sur les choix du pays que la distance 'psychique' (cas des entreprises DN, TR et DS par exemple). Les réseaux facilitent l'internationalisation rapide de ces nouvelles entreprises (Oviatt et McDougall, 1994 ; Coviello et Munro, 1995). Pour Shane (2000), le développement d'une nouvelle organisation peut être marqué par les liens et les connaissances générées avec la création (période de gestation de l'entreprise). Pour Coviello (2005), il est ainsi nécessaire de comprendre les réseaux des 'international new ventures' pendant les périodes d'internationalisation, de pré-internationalisation, mais aussi de pré-crédation (période de gestation). Bien que l'internationalisation ne survienne que dans les stades de développement et de croissance de l'entreprise, dans certains cas, elle est le résultat d'un lien établi beaucoup plus tôt dans le cycle de vie de l'entreprise (comme c'est le cas pour les entreprises DN, GD et TI). Nos résultats appuient ceux issus des études de cas de Coviello (2005) car ils montrent que pour comprendre les transactions commerciales établies sur les marchés étrangers, il est nécessaire d'élargir la période de temps pris en compte en intégrant les phases de pré-internationalisation et de gestation de l'entreprise. Avant même qu'une activité commerciale ne soit initiée, des liens sont créés et développés à l'international. L'origine des liens dans certains cas est liée à l'expérience du secteur et / ou dans les affaires internationales de l'entrepreneur avant la création de l'entreprise.

De plus, ces liens internationaux ne sont possibles que s'il existe une réelle volonté de l'entrepreneur d'orienter dès le début son activité entrepreneuriale vers l'international. En orientant l'organisation créée vers l'international, l'entrepreneur mobilise ses ressources pour créer des liens sur les différents marchés étrangers et développe ainsi un esprit international à l'entreprise propice à la création d'un réseau commercial international. Pour Oviatt et McDougall (1994) et Madsen et Servais (1997), l'entrepreneur dispose d'une vision internationale dès la création de l'entreprise. Nos résultats confirment aussi ceux de Coviello et Munro (1995 ; 1997) et Sharma et

Blomstermo (2003) qui mettent en avant l'importance des toutes premières relations internationales pour le développement des nouvelles entreprises. Nos résultats montrent également que les liens créés sont susceptibles d'être de nature différente : ce sont soit des liens 'sociaux' comme la famille, des amis ou des collègues (Ellis, 2000 ; Ellis et Pecotich, 2001 ; Harris et Wheller, 2005) soit des liens plus économiques liés à une relation d'affaire (Coviello, 2005). Ces liens, quelque soit leur nature, permettent de créer et de développer des contacts et des relations internationales durables. Ils permettent d'optimiser le développement international de l'entreprise en formation en limitant les ressources mobilisées. De plus, les réseaux de nature économique ou sociale, se mélangent ou se confondent parfois (cas des entreprises DS et GD).

Par ailleurs, les réseaux personnels liés à l'expérience passée de l'entrepreneur s'avèrent dans certains cas déterminants pour rendre compte de l'internationalisation de nouvelles entreprises.

Etant donné la diversité de nos cas, il n'est pas possible d'établir un modèle de développement international précis ; celui-ci semble lié au contexte de l'entreprise, à l'expérience et au réseau de l'entrepreneur. D'autres études portant sur l'évolution des caractéristiques du réseau (type, contenu, durabilité du lien établi à l'international) de l'entrepreneur et de son entreprise en formation sont nécessaires pour comprendre l'internationalisation rapide de celle-ci. Il semble aussi utile d'appréhender l'évolution de la structuration du réseau pré et post-crédation en tenant compte de l'interaction entre l'entrepreneur et l'entreprise naissante.

## **CONCLUSION**

L'entrepreneur et son réseau favorise le démarrage international des jeunes entreprises étudiées. Ils orientent les premiers de ces entreprises sur les marchés étrangers. Cependant, il ne faut pas en déduire que l'entrepreneur, parce qu'il joue un rôle central, agit tout seul. En effet, il est souvent entouré d'une équipe, informelle la plupart de temps, de collaborateurs, d'amis, de membres de la famille, mais il sait également se constituer un réseau d'acteurs qui va lui apporter les compétences requises pour mener son projet international à terme. Nos résultats montrent que les entrepreneurs utilisent leurs réseaux à l'international après la création de leur entreprise (Coviello, 2005), mais aussi pendant la période de gestation, dès qu'ils ont l'idée de création.

L'objet de ce travail, de même que les études de cas proposées, avaient justement pour objectif, d'expliquer la relation entre l'entrepreneur, son réseau et l'internationalisation précoce de son entreprise.

Andersson et Evangelista (2006) montrent l'existence d'une relation positive entre la vision globale des entrepreneurs et le succès à l'international de leur entreprise. Les résultats de notre recherche (avant tout exploratoire et basée sur six études de cas) vont plus loin et mettent à jour l'importance de l'entrepreneur et de son réseau pour le démarrage international des nouvelles entreprises, et ce bien avant que l'entreprise ne soit créée.

L'étude de nos différents cas montre également que le réseau international revêt différentes formes et qu'il peut être de différentes natures ; il se densifie, se développe et change de forme au cours du temps. Aussi est-il difficile de dégager un modèle de démarrage international en tenant compte des interactions liées au réseau de l'entrepreneur. Cependant, l'analyse des six cas montre que le réseau international de l'entrepreneur se confond avec celui de l'entreprise à sa création. Par ailleurs, il apparaît nécessaire d'élargir la dimension temporelle de l'internationalisation en prenant en compte l'expérience passée de l'entrepreneur, son esprit orienté 'international' et le début de ses activités entrepreneuriales qui façonnent les futures relations internationales.

Nos résultats sont à modérer en fonction des limites attachées à notre recherche. Tout d'abord, nous nous situons dans une démarche exploratoire basée sur six études de cas. Nous étudions des entreprises de différentes industries et nous ne contrôlons pas la variable sectorielle. Notre méthodologie est basée essentiellement sur l'exactitude de données fournies par les répondants eux-mêmes ; l'analyse et les caractérisations des liens sont basés sur leur discours. Au niveau de la description de la nature des liens du réseau, nous sommes restés à un niveau d'analyse général sans tenir compte d'éléments plus détaillés susceptibles d'être mesurés comme l'importance, le niveau de confiance ou encore la fréquence de ceux-ci.

Enfin nous n'intégrons pas dans notre analyse la performance de l'entreprise. Ces différentes limites ouvrent la voie à de nouvelles recherches sur les différentes dimensions du réseau international des nouvelles entreprises. Il est possible de multiplier les études de cas en prenant en compte les différents contextes des entreprises. Des approches plus longitudinales en intégrant une dimension temporelle élargie de l'internationalisation sont utiles pour la compréhension du phénomène.

En outre, nous sommes entrain de prolonger cette recherche en étudiant de nouveau les différents cas présentés afin de visionner les trajectoires parcourues en 5 ans.

D'un point de vue théorique, l'intégration de la littérature sur les réseaux en entrepreneuriat et en entrepreneuriat international en adoptant un espace temporel élargi pourrait être utile à de futures recherches pour comprendre l'influence de réseau de l'entrepreneur sur le démarrage international des jeunes entreprises.

## **BIBLIOGRAPHIE**

AGERON B. et HUAULT I. (2002), « Complexité du processus d'internationalisation de la P.M.E : vers un enrichissement de l'analyse behavioriste » *Management International*, vol. 6, N°2, 2002, p. 43-53.

ALDRICH H. (1999), *Organization evolving*, London, Sage Publications

ALDRICH H. et ZIMMER C. (1986), « Entrepreneurship through social networks », in Sexton D. et Smilor R.W. (Eds), *Art and Science of Entrepreneurship*, Ballinger Publishing Company, Cambridge, MA, p. 3-23

ALLALI B. (2002), « Vision des dirigeants et internationalisation des PME : ébauche d'un cadre conceptuel », *Acte de colloque du 6ème congrès international francophone sur la PME*

ANDERSSON (2006), «The entrepreneur in the Born Global firm in Australia and Sweden», *Journal of Small Business and Enterprise Development*, vol. 13, p. 642-659

ANDERSSON S. et WICTOR I. (2003), « Innovative Internationalisation in New Firms : Born-Globals – The Swedish Case”, *Journal of International Entrepreneurship*, vol. 1, p. 249-276

ANDERSSON S. et EVANGELISTA F. (2006), “The entrepreneur in the Born Global firm in Australia and Sweden », *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 13, n° 4, p. 642-659

ARENIUS P. (2005), “The Psychic Distance Postulate Revised: From Market Selection to Speed of Market Penetration”, *Journal of International entrepreneurship*, vol. 3, p. 115-131.

AUTIO E., SAPIENZA H.J. et ALMEIDA G. (2000), « Effects of Age at entry, Knowledge intensity and imitability on international growth », *Academy of Management Journal*, vol. 43, n° 5, p. 902-906

BARNEY J.B. (1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, Vol. 17, n°1, p. 99-120.

BELL J. (1995), « The internationalization of small software firms – a further challenge of the 'stage' Theorie », *European Journal of Marketing*, vol. 29, n° 8, p. 60-75

BELL J., McNAUGHTON R., YOUNG S. et CRICK D. (2003), « Towards an Integrative Model of Small Firm Internationalization », *Journal of International Entrepreneurship*, vol. 1, p. 339-362

CALOF J.L. (1993), « The mode choice and change decision process and its impact on international performance », *International Business Review*, vol. 2, n° 1, p. 97-120

CALOF J.L. (1994), « The relationship between firm size and export behavior revisited », *Journal of International Business Studies*, p. 367-387

CHETTY S. et CAMPBELL-HUNT C. (2004), "A strategic approach to internationalization : a traditional versus a "Born-global" approach, *Journal of International Marketing*, vol. 12, n°1, p. 57-81

COVIELLO N.E et McAULEY A. (1999), « Internationalization and the smaller firm : a review of contemporary empirical research », *Management International Review*, vol. 39, p. 223-256

COVIELLO N.E. et 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.E. et MUNRO H.J. (1997), « Network relationships and the internationalisation process of small software firms », *International Business Review*, vol. 6, n° 4, p. 361-386

COVIELLO N.E. (2005), « The network dynamics of international new ventures », *Journal of International Business Studies*, vol. 37, n° 5, p. 713-731

DODD S.D. (1997), « Social network membership and activity rates : some comparative data », *International Small Business Journal*, vol. 15, n° 4, p. 80-87

DONCKELS R. et LAMBRECHT J. (1995), « Networks and small business growth : an explanatory model », *Small Business Economics*, vol. 7, n° 4, p. 273-289

DUBINI P. et ALDRICH H. (1991), « Personal and extended networks are central to the entrepreneurial process », *Journal of Business Venturing*, vol. 6, p. 305-313

EISENHARDT K.M. (1989), « Building theories from case study research », *Academy of Management Review*, vol. 14, n° 4, p. 532-550

- ELLIS P. (2000), « Social ties and foreign market entry », *Journal of International Business Studies*, vol. 31, n° 3, p. 443-469
- ELLIS P. et PECOTICH A. (2001), « Social factors influencing export initiation in small and medium-sized enterprises », *Journal of Marketing Research*, vol. 38, n° 1, p. 119-130
- FAVRE-BONTE V. et GIANNELLONI J.L. (2007), « L'influence des caractéristiques de personnalité du dirigeant de PME sur la performance à l'export », *Actes de la XVIe conférence AIMS*, Montréal, 6-9 juin
- GRANOVETTER M. (1985), « Economic action and social structure : the problem of embeddedness », *American Journal of Sociology*, vol. 91, p. 481-510
- JARILLO K.C. (1986), « On strategic networks », *Strategic Management Journal*, vol. 9, p. 31-41
- HARRIS S. et WHEELER C. (2005), « Entrepreneurs' relationships for internationalization : functions, origins and strategies », *International Business Review*, vol. 14, n° 2, p. 187-207
- JOHANNISSON B. (1987), «Anarchists and organisers – entrepreneurs in a network perspective », *International Studies of Management and Organisation*, vol. 17, p. 49-63
- JOHANNISSON B. (1996), «The dynamics of entrepreneurial networks», *Frontiers of Entrepreneurship Research, Conference proceedings*
- JOHANNISSON B., ALEXANDERSON K.N. et SENNESETH K. (1994), «Beyond anarchy and organisation : entrepreneurs in contextual networks », *Entrepreneurship and Regional Development*, vol. 6, p. 329-356
- JOHANNISSON B. et MONSTED M. (1997), «Contextualizing entrepreneurial networking – The case of Scandinavia », *International Studies of Management and OrganizationI*, vol. 27, n° 3, p. 109-136
- JOHANSON J. et MATTSON L.G. (1988), « Internationalization in industrial systems – a network approach », in N. Hood et J.E. Vahlne (Eds), *Strategies in Global Competition*, London : Croom Helm
- JOHANSON J. et VAHLNE J.-E. (1990), « The mechanism of internationalization », *International Marketing Review*, vol. 7, n° 4, p. 11-24
- JONES M.V. et DIMITRATOS, P. (2003), « Editorial introduction. Creativity process, and time : the antithesis of « instant international », *Journal of International Entrepreneurship*, vol. 1, n° 12, p. 159-162

- LARSON A. (1992), « Network dyads in entrepreneurial settings », *Administrative Science Quarterly*, vol. 37, p. 76-104
- LEONIDOU L.C. et KATISKEAS C.S. (1996), « The export development process : an integrative review of empirical models », *Journal of International Business Studies*, vol. 27, n° 3, p. 517-551
- MADSEN T.K. et SERVAIS P. (1997), « The internationalisation of Born Global : an evolutionary process ? », *International Business Review*, vol. 6, n° 6, p. 561-583
- MATHEWS J.A. et ZANDER I. (2007), “The International Entrepreneurial Dynamics of Accelerated Internationalisation”, *Academy of International Business*, vol. 38, p. 387-403.
- McDOUGALL P.P., SHANE S. et OVIATT B.M (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
- McDOUGALL P.P., OVIATT B. et SHRADER R.C. (2003), « A comparison of international and domestic new ventures», *Journal of International Entrepreneurship*, vol. 1, n° 1, p. 59-82
- McKINSEY & CO. (1993), *Emerging exporters : Australia's high value-added manufacturing exporters*, Melbourne, Australian Manufacturing Council
- MILES M. et HUBERMAN A. (1994), *Qualitative Data Analysis*, 2nd Ed., Thousand Oaks, Sage
- O'DONNELL A., GILMORE A., CUMMINS D. et CARSON D. (2001), « The network construct in entrepreneurship research: a review and critique », *Management Decision*, vol. 39, n° 9, p. 749-760
- OJALA A. (2009), “Internationalization of knowledge-intensive SMEs: The role of network relationships in the entry to a psychically distant market”, *International Business Review*, vol. 18, p. 50-59
- OSTGAARD T.A. et BIRLEY S. (1994), « Personal networks and firm competitive strategy – a strategic or coincidental match ? », *Journal of Business Venturing*, vol. 9, p. 281-305
- OVIATT B.M. et McDOUGALL P.P. (1994), « Toward a theory of international new ventures », *Journal of International Business Studies*, vol. 24, p. 45-64
- OVIATT B.M. et McDOUGALL P.P. (1995), « Global start-ups : entrepreneurs on an worldwide stage », *Academy of Management Executive*, vol. 9, n° 2, p. 30-43

- OVIATT B.M. et McDOUGALL P.P. (1997), « Challenges for internationalisation process theory : the case of international new ventures », p. 85-99
- OVIATT B.M. et McDOUGALL P.P. (2005), « Defining international entrepreneurship and modelling the speed of internationalization », *Entrepreneurship Theory and Practice*, September, p. 537-553
- OZGEN E. et BARON R.A. (2007), “Social sources of information in opportunity recognition: Effects of mentors, industry networks, and professional forums », *Journal of Business Venturing*, vol. 22, p. 174– 192
- REID S.D. (1981), « The Decision-Maker and Export Entry and Expansion », *Journal of International Business Studies*, vol. 12, n° 2, p. 101-112
- RIALP A., RIALP J. et KNIGHT G.A. (2005), « The phenomenon of early internationalizing firms : what do we know after a decade (1993-2002) of scientific inquiry ? », *International Business Review*, vol. 14, n° ?, p. 147-166
- ROYER I. & ZARLOWSKI P. (1999), « Le design de la recherche », Thiétart R.A. et al., *Méthodes de recherche en Management*, Paris, Dunod, p.139-168
- SERVAIS P. et RASMUSSEN E.S. (2000), « Different types of international new ventures », *Academy of International Business*, November, Phoenix, p. 1-27
- SHANE S. (2000), « Prior knowledge and the discovery of entrepreneurial opportunities », *Organization Science*, vol. 11, n° 4, p. 448-469
- SHARMA D.D. & BLOMSTERMO A. (2003), “The Internationalization Process of Born Global : a Network View”, *International Business Review*, 12, 730-753
- STAKE, RE (1994), « Case studies», Denzin N.K. and Lincoln Y.S. (Eds), *Handbook of Qualitative Research*, Sage, Thousand Oaks, C.A., p. 236-247
- TAN A., BREWER P. et LIESCH P.W. (2007), “Before the first Export Decision : Internationalisation Readiness in the pre-export Phase”, *International Business Review*, vol. 16, p. 294-309
- VESPER K.H. (1990), *New venture strategies*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall
- WACHEUX, F. (1996), *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Paris, Editions Economica.
- WEERAWARDENA J., MORT G.S., LIESCH P.W. et KNIGHT G (2007), “Conceptualizing Accelerated Internationalization in the Born Global Firm : A dynamic Capabilities Perspective”, *Journal of World Business*, n° 42, p. 294-306.
- YIN R.K. (1989), *Case study research : design and methods*, Sage, Beverly Hills, CA

*Annexe 1 : Les réseaux et le démarrage international pour DN, TR, DS, RA, GD et TI (inspiré de Coviello, 2005)*

	DN	TR	DS	RA	GD	TI
Nature du lien (dimension interactionnelles du réseau)	Economique	Economique	Economique et social	Economique	Economique et social	Economique
Direction du lien (dimensions interactionnelles du réseau)	Vers l'extérieur	Vers l'extérieur	Vers l'extérieur et l'intérieur	Vers l'extérieur	Vers l'extérieur	Vers l'extérieur et l'intérieur
Durabilité (dimension interactionnelles du réseau)	Moyen / long terme	Moyen / long terme	Court / moyen / long terme	Moyen, long terme	Court, moyen terme	Moyen terme
Dimensions du réseau	Réseau international différent dans chaque pays	Etablissement de relation partenariale avec les principaux clients cibles par pays	Réseau international avec de multiples acteurs	Réseau d'agents distributeurs à l'international	Contacts en lien avec le secteur à l'international	Réseaux de clients dans chaque pays ciblé
Démarrage à l'international	Utilisation du réseau professionnel pour démarrer leur base de clients ; focalisation géographique d'abord	Réseau technique au départ ; utilisation du réseau de contacts du directeur international ; focalisation sur les pays nordiques	Réseau social important à tous les niveaux ; capacité à créer des relations internationales	Besoin d'assurer des contacts réguliers pour entretenir la relation	Utilisation de leur ancien réseau professionnel pour établir des contacts dans des multinationales	Difficultés de pénétration des marchés ; utilisation réseaux professionnels des entrepreneurs au démarrage
Existence de réseaux à l'international avant l'activité entrepreneuriale	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Oui
Processus de développement des relations post-crédation	Développement géographique du réseau + saisie d'opportunités	Prospection ; contacts réguliers + déplacements chez le client	Développement de relations partenariales ; ciblage par zone ; plutôt en Europe	Création de nouvelles relations distributeurs sur de nouveaux pays	Découverte de nouvelles utilisations de leurs produits par leurs contacts clients - Asie	Prospection progressive et ciblée de nouveaux contacts ; renforcement du réseau de distributeurs