

**5^{ème} Conférence Internationale en Economie-Gestion & Commerce
International (EGCI-2017)**

20 - 22 Mars 2017, Sousse - Tunisie

**L'effectuation, une approche pragmatique de
conceptualisation de l'internationalisation rapide des
PME -illustration par le cas de trois born-globals
marocaines-**

Ahmed SABBARI

Faculté Polydisciplinaire de Taroudant – Université Ibn Zohr
Maroc

a.sabbari@gmail.com

Asmaa SAID MESSAOUDI

Université Privée de Marrakech
Maroc

a.elmessaoudi@upm.ma

Mohamed Frouk NASSIRI

GREFSO – Université Cadi Ayyad
Maroc

nassirifarouk@gmail.com

Résumé

Le développement international des PME, est un sujet de réflexion ancien, mais sans cesse réactivé tant par les recherches académiques que par les discours publics. L'attention porte de plus en plus sur les entreprises, et en particulier les PME visant le marché mondial dès les premières années de leurs activités avec des produits de niche. Ainsi, il est devenu tout à fait possible pour une jeune entreprise qui offre un concept innovant, et non nécessairement dotée d'une technologie de pointe, d'amorcer rapidement son processus d'internationalisation.

Souvent associées à l'innovation, au dynamisme et à l'adaptation face aux mutations et au développement des marchés, les entreprises nouvelles et internationales jouent aussi un rôle de catalyseur dans la compétitivité des exportations (Autio *et al.* 2000 ; Zahra *et al.* 2000).

À travers l'étude de cas de trois PME du secteur agro-industriel marocain, cette communication propose une conceptualisation du processus d'internationalisation rapide des PME comme un processus effectuel. Nous proposons donc de lier l'internationalisation rapide des PME marocaines à l'un des concepts clés de la recherche en entrepreneuriat, à savoir la logique de raisonnement et d'action de l'entrepreneur.

Mots-clés : Internationalisation rapide, PME, effectuation, logique d'action, étude de cas

Introduction

En observant une constante augmentation des relations d'affaires sur le plan international, les chercheurs du domaine de l'entrepreneuriat, mais également du champ de la stratégie et des sciences de l'organisation, ont porté une attention croissante au phénomène des entreprises qui s'internationalisent dès le démarrage de leurs activités. Ces entreprises, appelées « *born globals* » (Rennie, 1993), « *international new ventures* » (INVs) (Oviatt et McDougall, 1994), « *global start-ups* » (Oviatt et McDougall, 1995), ou « *early internationalizing firms* » (Rialp, Josep, et Knight, 2005), s'internationalisent pratiquement dès leur création. En se précipitant ainsi dans l'arène internationale, elles défient la conception prédictive et graduelle des théories traditionnelles de l'internationalisation, décrivant l'internationalisation comme un processus incrémental, qui se déroule nécessairement sur différentes étapes dans le temps.

Fondé à la croisée des domaines de « l'International Business » et de « l'entrepreneuriat », l'entrepreneuriat international met en exergue une dimension jusqu'alors ignorée dans beaucoup de travaux sur le processus d'internationalisation rapide des PME : la nature en partie entrepreneuriale de ce processus (McDougall et Oviatt, 2000). L'apparition de petites entreprises qui cherchent dès leur création ou peu de temps après, à construire un avantage concurrentiel à travers le développement à l'international, a donné donc naissance à une prolifération de travaux empiriques dont l'objectif est de caractériser les comportements et les spécificités de ces entreprises.

Plusieurs facteurs endogènes et exogènes ont été explorés pour expliquer le processus d'internationalisation des entreprises : les ressources intangibles (Oviatt *et al.* 1995), la croissance limitée du marché local (Coviello et Munro, 1995; Karagozoglu et Lindell, 1998), la globalisation de l'industrie (Coviello *et al.*, 1995), l'expérience sur les marchés étrangers (Bloodgood *et al.*, 1996 ; McDougall et Oviatt, 1996; Oviatt *et al.*, 1995), le capital social (Prashantham, 2005 et Coviello et McAuley, 1999), *etc.*

Alors que ces facteurs ont été maintes fois évalués dans l'étude des déterminants des processus d'internationalisation rapide des jeunes PME, les concepts de la recherche spécifique au domaine de l'entrepreneuriat n'ont été que peu utilisés dans cette perspective. Peu de liens directs ont encore été établis entre le comportement d'internationalisation des PME et les processus entrepreneuriaux qui les caractérisent. Examiner les liens entre la logique d'action entrepreneuriale en relation avec le développement international précoce des PME nous semble pourtant une piste prometteuse pour une double explication : des processus entrepreneuriaux et du processus d'internationalisation. Or, la reconnaissance de la singularité des processus entrepreneuriaux et de leurs contextes (Verstraete, 2002), rend nécessaire de se questionner sur la spécificité des processus entrepreneuriaux sur un marché international.

Sur la base d'une méta-analyse de 323 articles, Jones et *al.* (2011) soulignent que la nature pluridisciplinaire et multi-théorique de l'entrepreneuriat international nous amène à penser à la nécessité processus itératif de débats, de discussions ainsi que des tests pour l'élaboration des cadres théoriques solides. Dans le même ordre d'idée Jones et *al.* mettent en évidence plusieurs axes de recherche importants dans l'entrepreneuriat international qu'ils considèrent comme « *more recent and under researched* » impliquant ainsi l'ouverture de nouveaux processus itératifs de débats pour les développer. Parmi les thématiques récentes identifiées, nous trouvons celle de l'identification des opportunités, pour laquelle ils appellent à un recours de l'approche effectuale (Jones et *al.*, p. 648).

Nous proposons dans ce papier d'inscrire l'internationalisation rapide des petites entreprises au prisme de la théorie de l'effectuation. Nous nous inscrivons alors dans la lignée des travaux rapprochant la recherche sur l'effectuation et l'entrepreneuriat international (e.g. Mainella & Puhakka, 2009; Schweizer, Vahlne, & Johanson, 2010, Sarasvathy et *al.* 2013). Nous commençons par un bref aperçu de l'approche effectuale suivi d'une revue de littérature de la recherche sur l'internationalisation rapide. Dans un deuxième temps nous présentons les résultats d'une étude de cas de trois PME marocaines internationales de naissance.

I. L'INTERNATIONALISATION RAPIDE DES PME : UNE APPROCHE PAR LA DYNAMIQUE ENTREPRENEURIALE

Les développements théoriques récents dans le domaine de l'internationalisation indiquent deux tendances. Tout d'abord, des efforts ont été consentis pour améliorer le cadre théorique de l'internationalisation, en faisant appel aux théories de l'entrepreneuriat (Oviatt et McDougall, 2004; Jones et Coviello, 2005). Cette approche se justifie par les chevauchements des origines théoriques des deux domaines et de l'existence même de certains thèmes partagés, comme l'innovation, la prise de risque et la nouvelle entrée sur le marché (Jones et Coviello, 2005).

La deuxième tendance encourage l'étude de l'internationalisation à travers une approche holiste qui se justifie par la reconnaissance de la nature complexe et dynamique de l'internationalisation (Coviello et McAuley, 1999 ; Bell et Young, 1998 ; Crick et Jones, 2000 ; Loane et Bell, 2006 ; Spence et Crick, 2006).

1.1. Relecture de l'internationalisation rapide des PME au prisme de l'entrepreneuriat

Les années 90 ont connues l'apparition d'une nouvelle ligne de travaux scientifiques dont l'objet principal est le processus d'internationalisation précoce des entreprises. Une multiplicité de termes a été apportée pour faire référence à ce phénomène, par exemple *Born*

Globals (Rennie 1993; Knight et Cavusgil, 1996; Madsen et Servais 1997), high technology start-ups (Jolly et al. 1992), International New Ventures (Oviatt et McDougall 1994), Global Smaller Firm (Dimitratos et al. 2010), Instant Exporters (McAuley 1999) et Early Internationalizing Firms (Rialp et al. 2005). Toutefois, les termes d'INVs et born-globals restent les plus couramment utilisés dans la littérature pour désigner le phénomène.

Quel que soit l'appellation utilisée, l'accent dans ces études a été généralement mis sur ce que les principales théories de l'internationalisation ne parviennent pas à expliquer, à savoir, le comportement des entreprises qui s'internationalisent dès le démarrage de leurs activités (McDougall et al. 1994). L'engouement académique manifesté pour le phénomène d'internationalisation rapide se justifie par deux principales raisons : d'un côté, l'impact économique qu'il représente sur la croissance générale des exportations des petites entreprises (Rennie, 1993 ; Cavusgil, 1994). D'un autre côté, la particularité même de ce processus d'internationalisation rapide mettant en question l'universalité des modèles traditionnels d'internationalisation par étape des PME.

Sur le plan pratique, c'est le phénomène d'internationalisation précoce qui a suscité, sans nul doute, l'émergence de *l'entrepreneuriat international* en nouveau champ récemment développé à la croisée des domaines de « l'International Business » et de « l'entrepreneuriat » (McDougall et Oviatt, 2000). L'entrepreneuriat international met en exergue une dimension jusqu'alors ignorée dans beaucoup de travaux sur le processus d'internationalisation rapide des PME : la nature en partie entrepreneuriale de ce processus. L'apparition de petites entreprises qui cherchent dès leur création ou peu de temps après, à construire un avantage concurrentiel à travers le développement à l'international, a donné donc naissance à une prolifération de travaux empiriques dont l'objectif est de caractériser les comportements et les spécificités de ces entreprises. Ainsi, la recherche dans le domaine est partagée entre deux catégories de travaux. La première est axée sur la nature entrepreneuriale des processus de l'internationalisation, la seconde se concentre sur l'analyse comparative de l'entrepreneuriat dans différents contextes nationaux.

L'objet d'investigation divise aussi la recherche dans le domaine entre deux volets (*cf.* Dimitratos et Jones, 2005; Lu et Beamish, 2001; Williams et Lee, 2009): un volet des « born globals », et un autre sur les activités de l'EI des entreprises établies. La revue de la littérature sur l'EI réalisée par Keupp et Gassmann (2009) indique que la majorité des recherches empiriques dans le domaine met l'accent sur le processus d'internationalisation précoce des petites nouvelles entreprises et plus particulièrement de celles à forte intensité technologique (*cf.* Bell, 1995 ; Coviello et Munro, 1995 ; Crick, 2009; Dimitratos, Lioukas, et Carter, 2004; Knight, 2001 ; Knight et Cavusgil, 2004 ; Li et Liao, 2010; Nummela, Saarenketo, et Puumalainen, 2004 ; Weerawardena, Mort, Liesch, et Knight, 2007).

Dans le même travail de méta-analyse les auteurs soulignent la nécessité d'études en entrepreneuriat international qui soient ancrées dans les cadres théoriques de l'entrepreneuriat. Plus récemment, dans un travail de même nature, Jones et al. (2011) soulignent la nécessité d'intégrer la perspective cognitive entrepreneuriale combinée avec une approche dynamique de réseaux, des connaissances et des capacités organisationnelles. Cependant, l'orientation entrepreneuriale internationale des entreprises déjà établies ou des simples entreprises exportatrices reste moins explorée. Contrairement aux approches de l'internationalisation par étapes, McDougall et al. (1994) mettent davantage en avant la personne du dirigeant-proprétaire et les ressources ainsi que les compétences distinctives pour expliquer la dynamique de l'internationalisation rapide.

L'entrepreneur démarre souvent l'internationalisation avant même la création de l'entreprise et commence à tisser des liens à l'international pendant la gestation de l'entreprise. Par ailleurs, Sapienza et *al.* (2006), soulignent que la principale différence entre les deux perspectives tient au fait que la théorie de l'internationalisation progressive ne tient pas compte de la valeur de l'expérience passée et de la connaissance ou des ressources personnelles (comme les réseaux sociaux) comme un facteur atténuant l'aversion au risque de l'entreprise pour pénétrer de nouveaux marchés étrangers.

1.2. Logique d'identification des opportunités entrepreneuriales : retour sur un débat sans conclusions !

En marge des approches classiques, basées sur le maintien d'un avantage concurrentiel, la performance de l'entreprise proviendrait plutôt de sa capacité à identifier ou à créer de nouvelles opportunités (Chabaud et Messeghem, 2010). Nombreux sont les chercheurs en management stratégique qui voient en l'opportunité le chaînon manquant qui met en relation les différents courants qui traversent le champ de l'entrepreneuriat, tout en leur fournissant un socle commun qui donne de la consistance à chacun des éléments fondamentaux que sont l'individu (ou le collectif), l'opportunité, l'organisation et son environnement, mais aussi aux processus et aux interactions entre ces éléments. Shane (2003, p.224) souligne que l'entrepreneuriat organisationnel (*corporate venturing*) est l'un des quatre modes possibles d'exploitation des opportunités aux côtés des logiques de création d'entreprise, de *licensing* et de l'essaimage (*spin-off*).

Par ailleurs, plusieurs approches théoriques ont été développées concernant la formation des opportunités entrepreneuriales. Néanmoins, la littérature semble loin d'être en mesure de fournir un cadre intégrateur de compréhension de ces processus. L'opportunité provient d'un processus qu'il faut prendre en compte dans toute recherche empirique (Sarasvathy, 2004). La question de savoir comment les entrepreneurs raisonnent et agissent en réalité a ouvert tout un débat sur la nature du processus d'identification/construction de l'opportunité. Ainsi, le vieux débat en sciences des organisations entre le paradigme du positivisme réaliste et le constructionnisme social, semble ainsi étendu sur la question des mécanismes par lesquels se forment et se développent les opportunités entrepreneuriales.

Alors que les recherches ont principalement adopté une perspective causale du processus entrepreneurial, d'autres plus récentes avancent que, dans certaines limites, la décision est basée sur des heuristiques et des logiques plus inductives. Des perspectives théoriques alternatives de l'action entrepreneuriale - comme *effectuation* (Sarasvathy, 2001) et le *bricolage* entrepreneurial (Baker et Nelson, 2005) - suggèrent que, dans certaines conditions, les entrepreneurs suivent d'autres logiques pour identifier et exploiter les opportunités.

Le modèle traditionnel de l'entrepreneuriat, reposant en grande partie sur la pensée économique de l'école autrichienne, suppose que les opportunités entrepreneuriales sont à découvrir et à évaluer avant d'être exploitées (Shane et Venkataraman, 2000; Venkataraman, 1997). Dans cette optique, le processus entrepreneurial comprend principalement des activités liées à l'identification, l'évaluation et l'exploitation des opportunités objectives (Shane et Venkataraman, 2000). Ce processus est aussi axé sur la définition préalable des objectifs et sur l'analyse des moyens pour y arriver, tout en tenant compte des conditions environnementales qui limitent ces moyens possibles. Le critère de choix entre les moyens est généralement lié à la maximisation des rendements attendus en termes d'objectifs prédéterminés.

La perspective rationnelle dans cette approche apparaît avec des concepts tels que: l'intentionnalité (Katz et Gartner, 1988), l'identification et l'évaluation d'opportunité (Shane et Venkataraman, 2000), la planification (Delmar et Shane, 2003), l'acquisition des ressources (Katz et Gartner) et l'exploitation délibérée des opportunités (Shane et Venkataraman, 2000).

La perspective traditionnelle de l'action entrepreneuriale et plus particulièrement le cadre conceptuel de Shane et Venkataramane (2000) ont trouvé des échos positifs plus que n'importe quel autre travail en entrepreneuriat dans les dernières années. Il a été largement défendu par des chercheurs comme par exemple McMullen, Plummer et Acs (2007) ou encore Davidsson (2003) le considérant le plus précis et le plus ouvert dans sa délimitation du domaine de l'entrepreneuriat. Cependant, les critiques dudit cadre conceptuel ont été aussi abondantes remettant ainsi en question son aspect prédictif et sa conceptualisation même de l'action entrepreneuriale.

Dans un tel processus d'identification dans lequel l'exploitation de l'opportunité passe linéairement par sa reconnaissance et puis son évaluation, la qualité de l'information et l'abondance des ressources revêtent une importance particulière. Cette description nous mène à questionner la pertinence du processus causal dans des environnements concurrentiels souvent dynamiques, imprévisibles et ambigus caractérisés par l'insuffisance de l'information et des ressources. Ceci peut compromettre la capacité des entrepreneurs à reconnaître et évaluer facilement les opportunités avant l'exploitation. De même, l'exploitation des opportunités entrepreneuriales semble exiger la création de nouvelles relations moyens-fins, ce qui implique de nouvelles façons de combiner les ressources, et non pas la seule optimisation à partir de combinaisons existantes (Shane et Venkataramane, 2000 ; Shane, 2012). Ainsi, l'entrepreneuriat est fondamentalement limité à la poursuite des opportunités entrepreneuriales par la recombinaison des ressources au sens Shumpeterien. Une position qui a été contestée par Foss et Klein (2008) refusant à ce que l'entrepreneuriat soit nécessairement limité à la création de nouvelles relations moyens-fins.

L'entrepreneur de causation est considéré comme un être qui décide rationnellement, rationalité que l'on sait limitée à la suite des travaux de Simon (1955). Une rationalité qui se trouve associée à un raisonnement analytique qui est l'un des systèmes composant l'architecture de la cognition humaine (Barbosa, 2009). Le raisonnement analytique est lui même rationnel, puisqu'il est basé sur des connexions logiques, avec des efforts d'analyse. Pourtant, cette description de l'entrepreneur semble être un mythe (Fayolle et Surlemont, 2009), voire même caricaturale (Barbosa, 2009). Des travaux récents, en psychologie et en entrepreneuriat, ont suggéré que la rationalité, telle qu'elle était envisagée par les économistes, était une illusion (Sarasvathy, 2001; Chandler et *al.* 2011; Gabrielsson et Politis, 2011; McKelvie et *al.* 2011).

D'autres chercheurs (par exemple, Baker, Gedajlovic, et Lubatkin, 2005; Baker et Nelson, 2005; Hmieleski et Corbett, 2006) ont vu dans la conception de Shane et Venkataraman (2000) du processus entrepreneurial (la découverte, l'évaluation et l'exploitation d'opportunité) une sorte de hiérarchisation planifiée dans laquelle la découverte précède toujours l'évaluation, qui précède à son tour l'exploitation. Baker et *al.* (2005) critiquent la sous-socialisation de cette approche du fait qu'elle ne considère pas les causes sociales, les asymétries d'information ou encore les différences cognitives qui sous-tendent l'identification des opportunités. Face à ce défi, la théorie de l'effectuation développée par Sarasvathy (2001, 2008) propose un cadre d'analyse alternatif pour une compréhension plus pragmatique des activités entrepreneuriales.

1.3. La théorie de l'effectuation : une approche pragmatique de conceptualisation de l'action entrepreneuriale

Initialement esquissé par Sarasvathy (2001) et puis complété par Sarasvathy et Dew (2005) et par Sarasvathy (2008), le modèle conceptuel de l'effectuation se définit comme une alternative aux modèles rationnels: "*a logic of entrepreneurial expertise, a dynamic and interactive process of creating new artifacts in the world.*" (Sarasvathy, 2008). Ainsi, le modèle suggère que dans des conditions d'incertitude, les entrepreneurs adoptent une logique de décision différente de celle explicitée par le modèle rationnel de l'entrepreneuriat. Au-delà de toute limitation au seul phénomène de création de nouvelles entreprises, l'effectuation se veut un modèle qui explique aussi bien la croissance que la pérennité des entreprises innovantes (Sarasvathy et Simon, 2000). L'entrepreneur peut ainsi adopter un comportement causal ou effectual (Sarasvathy, 2001). Si la logique causale met l'accent sur des objectifs précis puis sur des moyens pour les atteindre, la logique effectuale met l'accent sur les moyens puis sur les effets atteignables avec ces derniers. Pour Sarasvathy (2001), l'opportunité est encadrée dans la construction de l'action, et ainsi, le futur peut être contrôlé sans pour autant être prédictible.

L'effectuation suppose que dans des environnements dynamiques et incertains, les clients ou les marchés cibles ne peuvent pas être définis *a priori* mais d'une manière *ex post*. Les objectifs ne sont pas prédéfinis mais se forment et se construisent chemin faisant, et parfois émergent par hasard. Alors que l'adoption d'une logique causale implique nécessairement une prédéfinition des objectifs et une vision claire de la relation moyens-fins, dans une logique effectuale ce qui importe d'abord c'est d'avoir une sorte d'aspirations générales et non pas nécessairement des objectifs spécifiques qui sont censés émerger au cours du processus entrepreneurial.

Cela correspond à un processus de décision mettant l'accent tout particulièrement sur ce qui peut être fait avec des moyens actuels et des finalités pressenties (Sarasvathy, 2001) en utilisant la synthèse et l'imagination pour créer des marchés nouveaux (Gabrielsson et Politis, 2011). L'effectuation dépend ainsi de l'acteur et de ses perceptions afin d'exploiter les contingences de l'environnement (qui ne peuvent pas être analysées et prédites, mais seulement saisies et exploitées).

Les éléments du processus effectual se résument comme suit (Sarasvathy, 2001):

- Un ensemble de moyens (relativement idiosyncratiques),
- Un ensemble d'effets ou d'opérationnalisations possibles des aspirations générales (principalement générés par le processus de décision),
- Des contraintes (ou opportunités) sur les effets possibles (généralement imposées par les moyens limités ainsi que par l'environnement et ses contingences)
- Des critères de sélection entre les effets (généralement un niveau prédéterminé de perte abordable ou risque acceptable relatifs aux moyens contrôlés).

Le processus effectual dépend des acteurs et s'appuie sur l'exploitation des contingences (Sarasvathy, 2001). Il ne dépend pas complètement des objectifs préfixés ni de l'exploitation des connaissances ou informations analysées comme le présument les modèles rationnels. Ceci dit, au lieu de se concentrer sur les objectifs, l'entrepreneur raisonne en termes de

moyens et ressources qu'il contrôle. Ce qui peut être pour un individu ses connaissances, ses compétences et son capital social, et pour une entreprise, toutes ses ressources physiques, humaines et organisationnelles (Barney, 1991).

La théorie de l'effectuation stipule également que les entrepreneurs raisonnent en terme de risque acceptable (Dew, Sarasvathy, Read, et Wiltbank, 2009; Sarasvathy, 2008) plutôt qu'en terme de rendements attendus. La concentration sur la perte abordable élimine la nécessité de prévoir les rendements futurs, ce qui implique moins de temps engagé dans la planification. Le point est mis aussi sur la flexibilité, l'expérimentation, le contrôle de l'avenir à travers des alliances et le pré-engagement des différentes parties prenantes potentielles (les fournisseurs, les concurrents et les clients).

Le processus entrepreneurial est initié alors l'examen des moyens à la disposition de l'entrepreneur, à savoir, son identité "*Who am I ?*", ses connaissances "*What do I know ?*", et son réseau "*Whom do I know to uncover opportunities ?*". Ainsi, les entrepreneurs ayant un raisonnement effectual s'engagent dans des activités permettant aux objectifs d'émerger et de se développer au fil du temps dans un processus continu basé sur l'exploitation des moyens contrôlés. Il s'agit d'une approche basée sur les moyens qui se fondent sur l'identité, la connaissance, et les réseaux pour générer des opportunités potentielles. Par extension, l'action entrepreneuriale se concentre sur ce qui peut être fait avec les moyens contrôlés et non pas l'analyse prédictive de ce qui devrait être fait (Sarasvathy et Dew, 2005). Grâce aux interactions avec les autres et l'engagement des parties prenantes, l'entrepreneur découvre de nouveaux moyens et établit de nouveaux objectifs, et par conséquent, une réévaluation des moyens et des plans d'action possibles (Sarasvathy et Dew).

Pour comprendre le cadre de l'effectuation, il faut tenir compte de sa dynamique. Le modèle de l'effectuation est composé de deux cycles concurrents : cycle d'expansion des moyens et un autre de convergence des objectifs. En d'autres termes, tandis que les entrepreneurs développent leurs moyens à travers l'élargissement de leurs réseaux d'affaires, l'auto-sélection des partenaires et leurs engagements permettent de converger les objectifs.

Les sciences cognitives et plus particulièrement la littérature de la théorie de la décision (Simon, 1959 ; Cyrt et March, 1963 ; March, 1982, 1991) constituent les sous-bassement théoriques sur lesquels se fonde l'approche effectuale. La perception des phénomènes comme étant relativement imprédictibles, mènent le décideur à essayer de recueillir des informations par des techniques d'apprentissage expérimentales et itératives visant d'abord à découvrir ce qui sous-tend la distribution du futur. Sarasvathy se réfère aux travaux de Weick (1979) qui fait valoir que l'environnement n'affecte pas directement les organisations. Les décideurs interprètent les environnements des organisations et leurs expériences antérieures font en sorte qu'ils développent différents schémas cognitifs différenciant ainsi leurs interprétations et leurs décisions. Les décideurs façonnent leur environnement par des processus d'*enactment* et de *construction du sens* (Rasmussen et al. 2001). Dans ce sens, les opportunités entrepreneuriales sont considérées subjectives, socialement construites et créées par un entrepreneur à travers un processus d'*enactment*

En soulignant que l'effectuation ne peut pas être partout meilleure que le processus causal, Sarasvathy (2001) rappelle la nécessité des travaux empiriques pour expliquer davantage les circonstances et les conditions limites d'utilité de chaque logique de raisonnement et d'action. L'auteur rappelle que la logique effectuale est censée être plus pertinente dans des environnements dynamiques et non linéaires et écologiques (Sarasvathy, 2001) dans lesquels

l'avenir est inconnaissable et, par conséquent, non mesurable. Pour cette raison, il est suggéré que la réussite sur de nouveaux marchés soit liée à la mobilisation d'un processus effectual. En opposition avec les phénomènes naturels, dont on peut élaborer des lois de fonctionnement, les phénomènes socio-humains sont caractérisés par beaucoup de contingences imprédictibles et par conséquent, sont difficilement saisissables et analysables. De même, dans certaines limites, l'entrepreneur ne peut analyser ni prédire les contingences qui l'entourent et il n'a pas à essayer de les éviter non plus, mais il peut essayer de les saisir et les exploiter en utilisant des heuristiques et des logiques inductives. Par conséquent, les processus d'effectuation sont beaucoup plus fréquents et beaucoup plus utiles pour la compréhension des comportements des entrepreneurs. Cela est particulièrement vrai lorsqu'il s'agit de l'incertitude des phénomènes futurs et des problèmes de l'existence.

Bien qu'elle les présente comme étant deux approches dichotomiques, Sarasvathy (2001) souligne qu'en réalité la logique causale et effectuale font partie intégrante du raisonnement humain, et peuvent bien se produire simultanément et s'articulent dans les différents contextes de décisions et d'actions. La création d'opportunité peut être associée aux deux logiques – effectuale ou causale -, mais ce qui distingue l'effectuation c'est plutôt de considérer les objectifs comme endogènes et émergents et non pas nécessairement prédéfinis bien avant cette création d'opportunité.

II. METHODOLOGIE ET RESULTATS DE LA RECHERCHE EXPLORATOIRE

La volonté d'analyser les processus d'internationalisation rapide au travers des actions et interactions sociales et l'évolution de la logique d'identification des opportunités d'exportation implique de déployer un ensemble d'outils qui relève plutôt du domaine qualitatif pour faire émerger à partir des observations une structure capable de représenter et d'expliquer le phénomène étudié.

L'examen de la littérature sur la dynamique entrepreneuriale des PME à internationalisation rapide nous mène à un double constat relatif à l'absence des éléments de connaissance solides pour l'explication d'une part, des variétés des comportements entrepreneuriaux dans ces entreprises, et d'autre part, des liens entre la logique d'identification des opportunités d'exportation et la nature des différentes dimensions de l'internationalisation rapide. Cette faiblesse de corpus théorique, associée à l'absence des travaux dans le contexte marocain justifie la visée exploratoire de notre recherche et nous conduisent donc à considérer que la démarche qualitative où l'étude de cas semble être la stratégie de recherche la plus adaptée et la plus pertinente pour atteindre nos objectifs.

L'approche que nous retenons est celle de l'exploration hybride, dite aussi abductive, consistant en de fréquents allers et retours entre les observations et les connaissances théoriques tout au long de la recherche (Charreire et Durieux, 1999 : 69). La conduite de notre réflexion est donc construite progressivement sur le mode d'un basculement régulier entre la revue de la littérature et les résultats des analyses empiriques. La connaissance de la littérature permet dans un premier temps de préciser les contours de la recherche puis de donner du sens aux observations, qui en retour, appellent à de nouveaux approfondissements théoriques.

2.1. Présentation des cas étudiés

A ce stade d'analyse descriptive nous essayons, d'une part, de reconstituer pour les cas étudiés, le déroulement de l'internationalisation rapide, et d'autre part de restituer les

différents processus entrepreneuriaux qui ont eu lieu dans ces entreprises. C'est pour cette raison que nous allons en premier lieu présenter le récit des cas séparément, reconstitué grâce au recoupement des différents entretiens réalisés et documents consultés autour de chaque cas.

SMG est une petite entreprise spécialisée dans la fabrication et l'exportation de plats cuisinés typiquement marocains prêts à être consommés. Fondée en 2006 par une jeune ingénieure en agro-alimentaire, l'entreprise emploie aujourd'hui environ 19 personnes entre cadres et ouvriers. Orientée export depuis le début, l'entreprise exporte vers six pays étrangers, qui représentent ainsi 85% de son chiffre d'affaires.

Créée en 2007, TNI est une jeune petite entreprise spécialiste de plats cuisinés typiquement marocains. L'entreprise siège au quartier industriel de Salé, elle emploie 33 personnes. L'exportation représente la totalité du chiffre d'affaires de l'entreprise et ce depuis sa création. Fondée par un jeune entrepreneur bien expérimenté dans le business, l'entreprise écoule ses produits aujourd'hui sur une dizaine de marchés export.

MBO est une entreprise de production et de commercialisation d'huile d'argan cosmétique et alimentaire biologique. L'entreprise a été créée en 2010 et basée à Agadir dans l'une des régions les plus connues de l'Arganier. L'entreprise qui réalise 100% de son chiffre d'affaire à l'export, exporte vers plus de 13 marchés étrangers. Fondée par une jeune entrepreneur marocaine, l'entreprise emploie une cinquantaine de personnes de manière directe et indirecte, dont trois cadres.

Le tableau ci-après retrace les caractéristiques du processus d'internationalisation des trois entreprises étudiées

Tableau 1 : Caractéristiques du processus d'internationalisation des trois entreprises étudiées.

| Cas | Année de création | Exportation | Importance de l'activité exportatrice | Nombre de marchés export | progression du nombre de marchés export |
|-----|-------------------|------------------|---------------------------------------|--------------------------|---|
| SMG | 2006 | Dès le démarrage | 85% | 6 | faible |
| TNI | 2007 | Dès le démarrage | 95% | 11 | Moyenne |
| MBO | 2010 | Dès le démarrage | 100% | 13 | Très forte |

2.3. Le processus d'internationalisation précoce de l'entreprise

Les résultats montrent que toutes ces entreprises ont été orientées export dès le démarrage ou très peu d'années après. Toutes ces entreprises ont amorcé l'internationalisation de leur propre initiative et non d'une réponse à une commande reçue. Ce résultat va dans le sens de l'approche de l'entrepreneuriat international selon laquelle les jeunes entreprises internationales initient leurs activités internationales de façon proactive. Sur ce point, la fondatrice de SMG explique que : « *En fait, la conception même de l'entreprise a été faite*

selon les normes en vigueur en Europe. Ainsi, dès le départ c'était une entreprise tournée vers l'exportation et le concept produit lui-même était destiné à l'exportation au départ ».

L'activité exportatrice de ces entreprises a bien évolué durant ces premières années. Le chiffre d'affaires à l'export progresse d'une année à l'autre, en même temps, les marchés export se diversifient. Faisant son chiffre d'affaires uniquement sur le marché français ou quelques d'autres marchés européens dans ses premières années, ces entreprises distribuent aujourd'hui leurs produits sur plusieurs pays au niveau mondial, principalement, le Canada, les Etats Unis, l'Espagne, l'Allemagne et le moyen orient, *etc.* une situation mettant ces entreprises sur un schéma moins risqué selon l'expression de leurs fondateurs, dans le sens où il n'y'a pas une concentration des ventes sur un seul marché étranger.

Les résultats montrent l'importance des caractéristiques des fondateurs, comme leurs expériences internationales, leurs connaissances de l'activité ou leurs réseaux. Ces capacités dynamiques déterminent dans une large mesure la perception du marché international, laquelle évolue sur la base de nouvelles connaissances accumulées à travers le processus d'internationalisation.

Comme le montre les résultats, les fondateurs des entreprises étudiés ont vécu précédemment, ou avaient été formés, et/ou ont travaillé, dans des pays étrangers. Leurs expériences internationales et leurs connaissances d'autres cultures et pratiques ont facilité leur vigilance aux opportunités d'exportation et leurs volontés d'accepter les incertitudes inhérentes au développement international.

Les résultats montrent également que l'identification de l'opportunité d'affaire à l'origine même de la création de l'entreprise a été liée à cette connaissance préalable des marchés étrangers développée par les fondateurs (SMG, TNI) ainsi que de nouvelles informations provenant de diverses sources (MBO). Le tableau 3 restitue des verbatim relatifs au rôle déterminant du profil de l'entrepreneur (à travers ses connaissances et ses expériences) sur le degré d'internationalisation de l'entreprise.

Tableau 2 : Rôle de l'expérience préalable dans l'identification d'opportunité d'exportation

| Cas | Nature d'expérience de(s) fondateurs | Extraits des réponses relatives à l'importance de l'expérience préalable |
|-----|--|---|
| SMG | Expérience industrielle Expérience internationale | <i>« Je peux dire que mes premières années d'expériences, plus particulièrement celles que j'ai passées dans la PME au sud de la France, m'ont permis de construire tout un réseau et surtout une connaissance des rouages du métier, de comment travailler avec les distributeurs, quelles sont les attentes, ce qu'il faut éviter, etc. Donc tous les éléments nécessaires quand on veut vendre nos produits aux grandes distributions en Europe. »</i> |
| TNI | Expérience entrepreneuriale | <i>« J'ai beaucoup d'expériences dans le monde des affaires, j'avais déjà créé deux entreprises, en France et au Maroc. Je connaissais bien certains marchés étrangers chose qui m'a aidé à aller plus</i> |

| | | |
|------------|---------------------------|---|
| | Expérience internationale | <i>loin dans l'idée de développement des sucres de cuisine marocaine. Alors tout ce qui me manquait en fait, c'était le côté technique de la chose, je ne suis pas spécialiste de la gastronomie et je ne suis pas ingénieur. Donc la première des choses que j'ai faite c'est que j'ai recruté deux ingénieurs de l'IAV et on a commencé à travailler ensemble pour monter notre gamme de produits exportables »</i> |
| MBO | Expérience internationale | <i>« Je me suis beaucoup investi dans la recherche d'informations sur toutes les plantes qu'on veut commercialiser, leurs origines, leurs utilisations, leurs bienfaits, etc. j'ai fait 9 mois de travail rien que sur cela, j'ai vraiment cru à l'idée et je voulais qu'elle se concrétise »</i> |

Les résultats montrent que les différentes entreprises ont procédé à une utilisation massive de réseaux personnels et professionnels pour engager aussi rapidement leur internationalisation sur différents marchés d'export.

Les observations réalisées confortent l'idée selon laquelle l'entrepreneur n'est pas un être isolé et cela dès la formulation de l'idée d'affaires. Le réseau d'entrepreneur apparaît clairement comme élément important du capital social. Ainsi, l'entrepreneur utilise ses connaissances pour construire ou renforcer son insertion dans des réseaux d'affaires, lesquels permettent d'améliorer ses ressources et d'enrichir ses connaissances. Nous trouvons, dans les réponses des différents fondateurs des entreprises étudiées, des renvois à l'importance du bon contact pour le développement des opportunités d'exportation.

Alternativement, nous remarquons que toutes ces entreprises sont sur des types d'activités qui ne bénéficient pas d'un potentiel important sur le marché marocain. Le marché local pour ces entreprises présente un potentiel limité, ce qui a nécessité une expansion internationale pour permettre la croissance. En d'autres termes, ces entreprises ont été contraintes de s'engager dans la recherche délibérée des opportunités d'exportation afin de survivre étant donné le manque de débouchés au niveau local et l'étroitesse du marché international lié à une catégorie bien spécifique de produits. Autrement dit, l'internationalisation proactive a été une nécessité pour ces entreprises depuis leurs premiers temps. En outre, les caractéristiques de leurs produits limitent leurs demandes potentielles à une niche très spécifique et très exclusive du marché international. L'internationalisation n'est pas seulement un choix, mais une nécessité de survie pour ces entreprises qui évoluent sur des activités de niche

III. DISCUSSION ET SYNTHESE

3.1. Le processus d'internationalisation rapide : quels déterminants ?

Les résultats montrent les trois entreprises étudiées ont été orientées export dès le démarrage. Une internationalisation de naissance amorcée par la propre initiative de l'entreprise et non d'une réponse à une commande reçue. Ce résultat va dans le sens de l'approche de l'entrepreneuriat international selon laquelle les jeunes entreprises internationales initient

leurs activités internationales de façon proactive. En général, le comportement de cette entreprise s'écarte clairement des propositions des modèles séquentiels (Johanson et Wiedersheim-Paul, 1975 ; Johanson et Vahlne, 1977 ; Bilkey et Tesar, 1977; Cavusgil, 1980; Reid, 1981) décrivant un processus de développement international comme étant plus progressif et lié à l'accumulation de l'expérience, les connaissances et à la réduction de la distance psychique. L'entreprise née internationale semble percevoir le monde entier comme son marché dès le départ. Elle ne se limite à un seul pays et ne voit pas les marchés étrangers comme purement complémentaires du marché local.

Il convient de souligner que, contrairement aux explications suggérées par Oviatt et McDougall (1994), les trois entreprises ont fait leur internationalisation rapide sans avoir utilisé des formes de présence fortes (comme la filiale) ou des modes d'entrée hybrides (joint-venture, alliance, *etc.*). Il nous semble aussi que l'évolution de l'engagement export de l'entreprise est plus complexe qu'il n'y paraît. Ces entreprises sont plus contraintes par leurs ressources en raison de leur focalisation sur les activités internationales simultanément dans de nombreux pays. Une autre remarque à ce niveau : Compte tenu des contraintes de ressources, exacerbée par la dispersion géographique des marchés cibles, ces entreprises cherchent à concilier les impératives de flexibilité et de contrôle des marches à travers la sélection d'intermédiaires engagés susceptibles de développer les parts de marché de l'entreprise.

3.2. Les vecteurs de l'identification de l'opportunité d'exportation

Les fondateurs de ces entreprises se distinguent sur le point de son profil et ses expériences préalables. Les trois fondateurs ont eu l'avantage de bien maîtriser le corps de métier de l'entreprise, lui ont permis de disposer d'une connaissance préalable de leur business, que ce soit en termes de connaissance du marché visé ou en termes de maîtrise des compétences techniques nécessaires à l'élaboration de l'offre produit. Ces capacités dynamiques déterminent dans une large mesure la perception du marché international, laquelle évolue sur la base de nouvelles connaissances accumulées à travers le processus d'internationalisation.

L'expérience internationale et la connaissance d'autres cultures et pratiques ont facilité la *vigilance* des fondateurs *vis à vis* des opportunités d'exportation et leur volonté d'accepter les incertitudes inhérentes au développement international. Les résultats montrent également que l'identification de l'opportunité d'affaire à l'origine même de la création de l'entreprise a été liée à cette connaissance préalable des marchés étrangers développée par les fondateurs ainsi que de nouvelles informations provenant de diverses sources.

Les résultats montrent que les entreprises ont procédé à une utilisation massive de réseaux personnels et professionnels pour engager aussi rapidement son internationalisation sur différents marchés d'export. Cependant, il est également clair que leur internationalisation rapide a été largement facilité par la participation active dans des salons professionnels internationaux. Dans les premières années de démarrage, ces entreprises ont intégré plusieurs marchés export dans leurs portefeuilles de marché. Cette croissance rapide semble avoir résulté du renforcement des réseaux de l'entreprise et de la participation aux salons internationaux. Ces derniers jouent un rôle important pour la sélection des marchés étrangers ainsi que le mode d'entrée.

Les observations réalisées confortent l'idée selon laquelle l'entrepreneur n'est pas un être isolé et cela dès la formulation de l'idée d'affaires. Le réseau d'entrepreneur apparaît

clairement comme élément important du capital social. Ainsi, l'entrepreneur utilise ses connaissances pour construire ou renforcer son insertion dans des réseaux d'affaires, lesquels permettent d'améliorer ses ressources et d'enrichir ses connaissances. Nous trouvons, dans les réponses des différents fondateurs des entreprises étudiées, des renvois à l'importance du bon contact pour le développement des opportunités d'exportation.

Alternativement, nous remarquons que le type d'activité de ces entreprises ne bénéficie pas d'un potentiel important sur le marché marocain. Le marché local pour cette entreprise présente un potentiel limité, ce qui a nécessité une expansion internationale pour permettre la croissance. En d'autres termes, ces entreprises ont été contraintes de s'engager dans la recherche délibérée des opportunités d'exportation afin de survivre étant donné le manque de débouchés au niveau local et l'étroitesse du marché international lié à une catégorie bien spécifique de produits. Autrement dit, l'internationalisation proactive a été une nécessité pour ces entreprises depuis leur premier temps. En outre, les caractéristiques de leurs produits limitent leurs demandes potentielles à une niche très spécifique et très exclusive du marché international. L'internationalisation n'est pas seulement un choix, mais une nécessité de survie pour ces entreprises qui évoluent sur des activités de niche.

3.3. Logique d'identification des opportunités d'exportation

Les résultats révèlent que la logique d'action de ces entreprises dans les premiers stades de l'internationalisation est plus proche de celle dictée par l'approche effectuale (Saravathy 2001; Wiltbank et al, 2006). Les caractéristiques idiosyncrasiques de ces jeunes entreprises internationales de naissance les conduisent à se développer avec peu de moyens et donc d'aborder le marché international avec une logique effectuale. L'effectuation permet ainsi d'agir en fonction de l'engagement des autres partenaires (Clients, distributeurs, intermédiaires...). Dans ce cadre, l'opportunité peut aussi bien être construite qu'identifiée. L'exploitation des contingences permet de co- créer et de façonner l'avenir de manière proactive.

Le raisonnement influe également sur le rythme de l'internationalisation, puisque l'entreprise n'attend pas de trouver l'opportunité la plus optimale (qu'elle ne peut pas savoir à l'avance) ou d'évaluer d'autres opportunités, mais décide d'enclencher le processus entrepreneurial avec les moyens dont elle dispose, ce qui déclenche l'internationalisation précoce et accélérée. Le mode d'entrée au début de l'internationalisation précoce est plus influencé par la logique de contrôle, de bricolage entrepreneurial, de co-adaptation avec les partenaires. Par conséquent, des modes coopératifs et modes contractuels tels que les partenariats, les distributeurs-intermédiaires peuvent être préférés. Ainsi, l'effectuation suggère que dans des conditions d'incertitude, les entrepreneurs adoptent une logique de décision différente de celle explicitée par le modèle rationnel de l'entrepreneuriat. La logique effectuale est souvent une logique incrémentale, de créativité et d'exploitation des contingences.

Nous retrouvons l'un ou l'autre de ces dimensions dans l'ensemble des propos recueillis dans les trois cas étudiés. Les fondateurs se sont basés essentiellement sur leurs connaissances (formations), leurs expériences (entrepreneuriales ou internationales) et leurs réseaux. Ils prennent des décisions à la limite d'un niveau de perte abordable et au fur et à mesure ils cherchent à monter un réseau croissant de parties prenantes (dans des relations de partenariats durables) dans les différents pays étrangers. Le cas démontre également l'importance de l'exploitation des contingences survenues dans l'identification de certaines opportunités de développement de nouveaux produits ou d'accès à de nouveaux marchés export.

L'exploitation des contingences permet de co-créer et de façonner les possibilités de croissance de l'entreprise de manière pro-active. De nouvelles opportunités d'exportation peuvent provenir d'une recherche délibérée par les entreprises. La recherche des types particuliers d'informations peut également produire à des résultats inattendus, révélant des informations et des idées utiles que ces entreprises ignoraient et n'avaient pas l'intention de les chercher. Grâce aux interactions avec les autres et l'engagement des parties prenantes, l'entrepreneur découvre de nouveaux moyens et établit de nouveaux objectifs, et par conséquent, une réévaluation des moyens et des plans d'action possibles (Sarasvathy et Dew, 2005). Ces résultats donnent aussi plus de soutien à l'approche par les réseaux au détriment du modèle Uppsala en termes du choix des marchés d'export.

Tout comme la phase de création, les résultats montrent que dans des conditions de rareté des ressources et d'incertitude, le bricolage est important dans le processus de l'exploitation d'une opportunité internationale. L'influence du raisonnement effectual est aussi observable dans la répartition géographique des marchés internationaux lors des premiers stades de l'internationalisation. Nous remarquons aussi que la nature de l'activité de l'entreprise et la perception de l'existence d'opportunité sur le marché local, semblent être déterminants dans la logique d'action suivie. Le marché nécessairement international de cette petite entreprise internationale de naissance rajouté à ses caractéristiques idiosyncrasiques les conduisent à se développer avec peu de moyens et donc d'aborder des processus avec une logique effectuale.

Cette recherche montre que l'identification des opportunités d'exportation est rarement un acte unique de l'entreprise et de son fondateur mais un processus social impliquant des réseaux de parties prenantes, et donc une série d'engagements interactifs avec l'entreprise. Cette constatation appuie les recherches antérieures sur le rôle des liens sociaux dans les premiers stades d'internationalisation (Ellis et Pecotich, 2001; Simmonds et Smith, 1968). Il s'agit alors d'un processus général de tâtonnements (Lindblom, 1959) basé sur les moyens disponibles les ressources contrôlées et impliquant l'engagement d'autres partenaires. La littérature en entrepreneuriat soutient que le capital social de l'entrepreneur est une source importante d'information qui peut influencer son raisonnement.

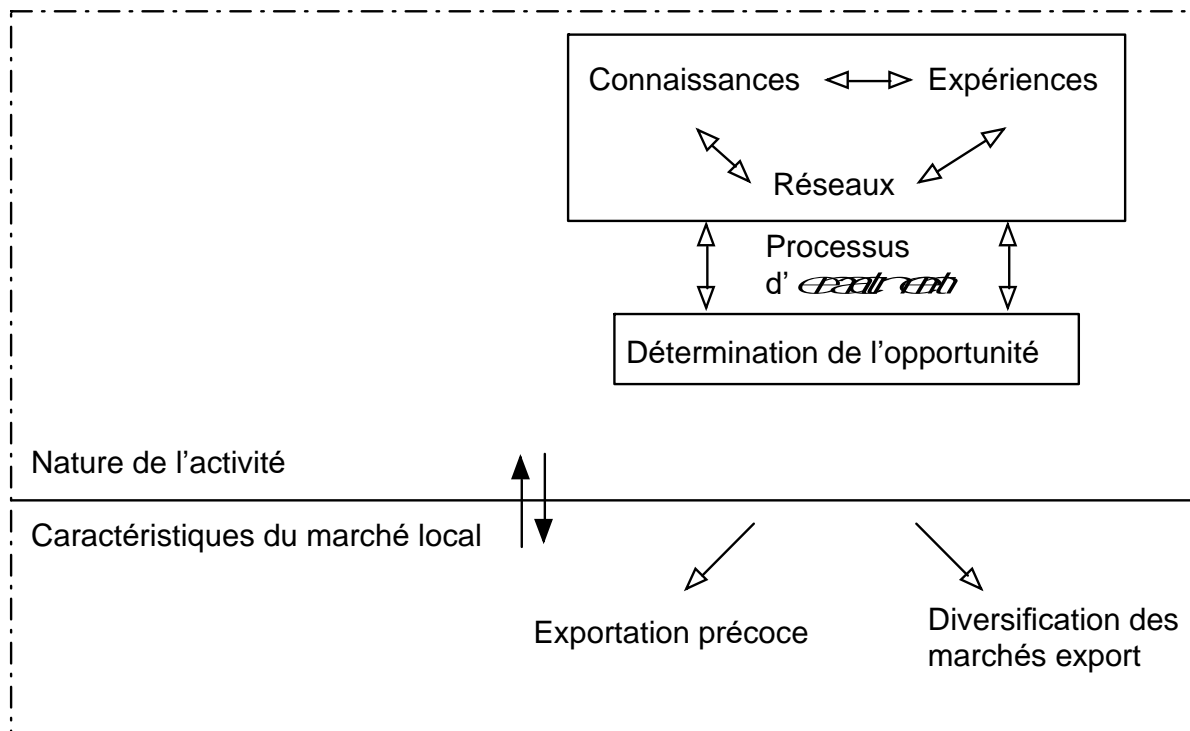


Figure 1: La dynamique des processus interactifs d'identification des opportunités d'exportation

Une découverte inattendue suite à une rencontre peut aussi conduire à l'échange d'informations et à un co-développement d'un nouveau concept permettant de faire une nouvelle entrée sur les marchés internationaux. Nous retrouvons l'importance de ce genre de découverte dans le cas de l'entreprise SMG qui suite à une rencontre à un salon en Italie a pu avoir son partenariat le plus important d'aujourd'hui avec une grande multinationale qui a trouvé dans l'un des produits de l'entreprise un élément important pour ses propres produits. Le caractère de certaines opportunités peut alors impliquer un processus qui est susceptible d'avoir été « *sérendipitaire* ». Récemment, Dew (2009) définit la *sérendipité* comme « une activité de recherche qui conduit à la découverte de quelque chose que l'entreprise ne recherchait pas ». La découverte « *sérendipitaire* » implique, selon Dew (2009), l'interaction de trois éléments : une connaissance préalable qui se traduit par la sagacité, des conditions, c'est-à-dire l'influence de l'environnement extérieur sur la découverte d'opportunités, et un comportement de recherche active qui mène à l'acquisition d'informations inédites (Dew, 2009, p : 739).

Selon Andersson et Wictor (2003), les entrepreneurs et leurs réseaux personnels, sont les principaux facteurs qui influent sur le développement international des entreprises dans différentes industries. En conséquence, nous considérons que les capacités entrepreneuriales les plus distinctives, généralement liées aux entrepreneurs fondateurs des jeunes entreprises, leur permettent d'identifier facilement des opportunités d'exportation, affectant ainsi à la fois le rythme et l'étendue de l'internationalisation. Ces résultats semblent être en phase avec de nombreuses autres études sur la question (McDougall et al. 1994; Knight et Cavusgil, 1996; Madsen et Servais, 1997; McAuley, 1999; Madsen et al, 2000).

La prise en compte de l'individu à travers ses connaissances et expériences (internationale et entrepreneuriale) semble alors expliquer pertinemment l'identification et l'engagement

précoce vis à vis de la première opportunité d'exportation mais aussi d'autres opportunités de diversification de l'offre exportable et les marchés export de l'entreprise. Cependant, l'objectif étant de saisir comment l'entrepreneur détermine l'opportunité d'exportation, nous avons vu qu'il est nécessaire de prendre en compte le contexte relationnel (Hills et alii, 1997; Koller, 1988). A côté de l'individu, apparaît une autre dimension, celle de son inscription sociale dans des réseaux, qui lui permettront d'obtenir de l'information et/ou des ressources (Burt, 1992), de discuter, tester, ou amender son projet. La perspective constructiviste nous conduit à saisir précisément la dynamique des échanges entre l'entreprise et ses réseaux, et leur contribution à la genèse – et à la validation - de l'opportunité d'exportation.

L'analyse des résultats nous informe également sur l'évolution des connaissances et du capital social de l'entreprise dans le temps et ses retombées sur le déroulement du processus d'identification des opportunités d'exportation. La première internationalisation fournit de nouvelles informations, de nouveaux liens de réseau et de l'expérience internationale tacites, ce qui augmente encore l'intérêt et la motivation d'accepter l'incertitude et les contingences pour l'identification de nouvelles opportunités d'exportation. Ardichivili et al. (2003) proposent ainsi que l'enrichissement de la connaissance de l'entrepreneur et l'accroissement de sa vigilance résultent du processus même de l'identification de l'opportunité, amenant à l'identification d'opportunités futures.

Les entreprises profitent de leur propre expérience ainsi que de leurs partenaires comme une forme d'apprentissage social (Bandura, 1977; Laland 2001) afin d'améliorer leurs capacités de résolution des problèmes et faciliter l'identification des opportunités d'export. Ainsi, les distributeurs, agents ou partenaires, peuvent amener l'entreprise à de nouvelles opportunités grâce à leurs réseaux d'affaires, ils peuvent les recommander à d'autres qu'ils connaissent. L'expérience internationale préalable du dirigeant influence sa mentalité et conditionne sa perception de l'incertitude (Alvarez et Barney, 2005) relative au développement international, et plus particulièrement réduit la perception de la distance psychique (Johanson et Vahlne, 1977, 1990). L'expérience induit une compétence permettant à l'entrepreneur de montrer une certaine vigilance aux opportunités export (McDougall, Shane et Oviatt, 1994)

L'analyse révèle aussi que les opportunités sont liées l'une à l'autre. En fait, le développement ou l'exploitation d'une opportunité peut conduire à d'autres d'une manière imprévue. La connaissance de l'entreprise se développe, de nouvelles informations submergent et la nature des problèmes change au fil du temps et à travers les interactions avec le réseau de partenaires et la co-adaptation aux exigences. Les entrepreneurs tentent d'aborder le marché à travers les connaissances et les perceptions (Weick, 1995) qu'ils ont de leurs environnements. Ils peuvent créer de nouvelles opportunités sur le marché tout en reconsidérant, chemin faisant, la nature de l'opportunité créée. Rasmussen et al. (2000) considèrent que les dirigeants des entreprises à internationalisation précoce manient les situations environnementales par la construction du sens. Ils sont constamment prêts à reconsidérer la situation à travers leurs expériences et connaissances. La construction du sens présente comment l'entrepreneur utilise ses expériences dans le processus d'*enactment*, spécialement quand il voit son entreprise dans le contexte international.

La connaissance préalable, enrichie par l'expérience accumulée, permet l'interprétation des informations nouvelles (Grégoire, Barr, et Shepherd, 2010). Dans des conditions d'incertitude comme dans l'internationalisation, l'individu se base sur ses connaissances et expériences préalables pour gérer la complexité de la situation. Une importance qui est encore plus reconnue dans le cas des petites entreprises où le dirigeant et ses expériences préalables

influencent largement la décision d'internationalisation de l'entreprise (Dimitratos, Petrou, Plakoyiannaki, et Johnson, 2011; Fletcher et Harris, 2012; Fletcher et Prashantham, 2011; Johanson et Vahlne, 1977; Madsen et Servais, 1997).

CONCLUSION

Notre réflexion ci-dessus basée sur notre analyse empirique de trois cas examinés nous amène à développer une conceptualisation effectuale du processus d'internationalisation de la jeune PME exportatrice en privilégiant les principales articulations, quitte à renoncer à explorer certains aspects particuliers. Ainsi, l'internationalisation rapide suit un chemin évolutif, ce qui implique l'identification ou l'enactment de l'opportunité d'exportation à travers la recombinaison des connaissances, des ressources et des liens de réseau qui se sont accumulés au fil du temps. La construction du sens présente comment ces derniers utilisent leurs capacités dans le processus d'enactment, spécialement quand ils voient leurs entreprises dans le contexte international. Ainsi, les dirigeants fondateurs des PME à internationalisation rapide manient les situations environnementales par la construction du sens (Weick, 1995). Ils reconsidèrent constamment la situation de leurs entreprises à travers leurs capacités dynamiques (connaissances, expériences et réseaux d'affaires).

La logique effectuale est liée à une volonté d'exploitation de l'incertitude permettant à des opportunités singulières de prendre sens pour l'entreprise et pour que d'autres opportunités puissent advenir. La nature internationale de l'activité des entreprises internationales de naissance induit une diversification large et rapide de leurs marchés export. Ces derniers sont également la résultante d'une recherche active des fondateurs-entrepreneurs (exploitation des réseaux, participation active dans des salons professionnels, etc.) mais leurs choix n'émanent pas d'une quelconque démarche d'analyse rationnelle. Ces choix peuvent être mieux expliqués par les préférences personnelles des fondateurs et son réseau de connaissances.

Pour ces entreprises la logique d'action au démarrage est compatible avec le raisonnement effectual ou une approche non-prédictive (Saravathy 2001; Wiltbank et al, 2006; Ambler et Styles, 2000). Ainsi, l'effectuation suggère que dans des conditions d'incertitude, les entrepreneurs adoptent une logique d'action différente de celle explicitée par le modèle rationnel de l'entrepreneuriat. La logique effectuale est souvent une logique incrémentale permettant aux opportunités d'émerger au cours de l'action et la mise en avant des innovations grâce à une forte exploitation de l'incertitude.

Le fort degré d'incertitude lié au marché international contraint les entreprises à faire face à un univers difficilement prédictible. L'exploitation de cette incertitude les conduit à des logiques d'actions effectuales. Dans ces conditions, la notion d'évaluation comme un acte systématique et indépendant peut ne pas exister dans les phases initiales de l'internationalisation puisque c'est une question de raffinement et de formulation d'opportunité plutôt que d'évaluation d'un certain ensemble prédéfini d'alternatives.

En se basant sur les ressources disponibles, la logique effectuale pousse ces entreprises à privilégier l'engagement des parties prenantes pour faire émerger l'opportunité de développement d'un nouveau produit ou d'intégration d'un nouveau marché export. L'innovation produit prend place à travers des processus de co-construction informels basées sur les ressources de l'entreprise et les interactions avec les partenaires externes. L'engagement de ces derniers est fortement demandé par ces entreprises car reste un moyen de limitation de risque. Les relations étroites avec les partenaires influencent la propension de

prise de risque de ces entreprises et les aident à faire face à l'incertitude perçue sur les marchés internationaux. Dans ce cas la varie attitude de prise de risque prend sens pour ces entreprises dans la prise de position sur des marchés export inconnus.

L'effectuation suggère que les entrepreneurs réussissent en prenant une approche progressive pour la définition de leurs produits et marchés (Wiltbank, Dew et al. 2006). Cela veut dire que l'acteur effectual se concentre moins sur les objectifs préfixés ou sur une quelconque opportunité attractive mais il raisonne beaucoup plus en termes de moyens et ressources qu'il contrôle. Ce qui peut être pour un entrepreneur ses connaissances, ses compétences et son capital social, et pour une entreprise, toutes ses ressources physiques, humaines et organisationnelles (Barney, 1991). L'emploi du principe des pertes abordables réduit les risques et en même temps pousse les dirigeants à privilégier des innovations incrémentales.

L'expérience antérieure d'identification d'opportunité peut le conduire à mettre en relation certains événements (provenant notamment de l'environnement) afin de réaliser des connexions (« connect the dots ») et voir la possibilité d'exploiter des contingences permettant de co-crée et de façonner l'avenir de manière proactive. L'agressivité, pour les entreprises ayant une logique effectuale, se manifeste par rapport aux nouvelles opportunités surgissant. En d'autres termes, ces entreprises affirment leur proactivité sans pour autant vouloir mettre en difficulté leurs concurrents.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Acedo, F J ; Florin, J (2006) « An entrepreneurial cognition perspective on the internationalization of SMEs », *Journal of International Entrepreneurship*, 4, 49–67.
- Alvarez, S. A., Barney, J. B., & Anderson, P. (2013) « Forming and exploiting opportunities: The implications of discovery and creation processes for entrepreneurial and organizational research », *Organization Science*, 24(1), 301-317.
- Andersson, S. (2011) « International entrepreneurship, born globals and the theory of effectuation. », *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 18(3), 627-643.
- Andersson, S., Wictor, I., (2003) « Innovative internationalization in new firms: Born globals - the Swedish case », *Journal of International Entrepreneurship* 1 (3), 249–276.
- Andersson, S., (2000) « The internationalization of the firm from an entrepreneurial perspective », *International Studies of Management & Organization* 30 (1), 63–92.
- Autio E., Sapienza K. J., & Almeida J. G. (2000), « Effects of age at entry, knowledge intensity, and imitability on international growth », *Academy of Management Journal*, vol. 43, n° 5, p. 909-924.
- Baker, T., & Nelson, R. E. (2005) « Creating something from nothing: Resource construction through entrepreneurial bricolage », *Administrative science quarterly*, 50(3), 329-366.
- Berglund, H. (2007) « Opportunities as existing and created: a study of entrepreneurs in the Swedish mobile internet industry » *Journal of Enterprising Culture*, 15(03), 243-273.
- Bilkey, W. J., & Tesar, G. (1977) « The export behavior of smaller-sized Wisconsin manufacturing firms. », *Journal of international business studies*, 93-98.
- Cabrol, M., & Nlemvo, F. (2013) « Diversité de comportement des entreprises à internationalisation précoce et rapide: essai de validation d'une typologie », *Revue de l'Entrepreneuriat*, 11(3), 111-136.
- Cavusgil, S. T. (1980) « On the internationalization process of firms » *European research*, 8(6), 273-281.
- Chabaud, D., & Messeghem, K. (2010) « Le paradigme de l'opportunité », *Revue française de gestion*, (7), 93-112.

- Chabaud, D., & Ngijol, J. (2005) « La contribution de la théorie des réseaux sociaux à la reconnaissance des opportunités de marché », *Revue internationale PME: Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 18(1), 29-46.
- Chabaud, D., & Ngijol, J. (2004) « La reconnaissance des opportunités de marché par l'entrepreneur: vers une perspective constructiviste ».
- Chandler, G. N., DeTienne, D. R., McKelvie, A., & Mumford, T. V. (2011) « Causation and effectuation processes: A validation study », *Journal of Business Venturing*, 26(3), 375-390.
- Chandra Y, Styles C, Wilkinson IF (2012) « An opportunity-based view of rapid internationalization », *J Int Mark* 20(1):74–102.
- Chandra Y, Coviello NE (2010) « Broadening the concept of international entrepreneurship consumers as international entrepreneurs », *Journal of World Business* 45:228–236.
- Chandra Y, Styles C, Wilkinson I (2009) « The recognition of first time international entrepreneurial opportunities: evidence from firms in knowledge-based industries », *International Marketing Review* 26(1):30–61.
- Coviello, N.E., McAuley, A., (1999) « Internationalization and the smaller firm: A review of contemporary empirical research », *Management International Review* 39 (3), 223–256.
- Coviello, N.E., Munro, Hugh J., (1997) « Network relationships and the internationalization process of small software firms », *International Business Review* 6 (4), 361-386.
- Coviello, N.E., & Munro, Hugh J., (1995) « Growing the entrepreneurial firm: networking for international market development », *European Journal of Marketing* 29 (7), 49–61.
- Crick D (2009) « The internationalisation of born global and international new venture SMEs », *International Marketing Review* 26(4/5):453–476.
- Davidsson, P. (2003) « The domain of entrepreneurship research: Some suggestions », *Advances in entrepreneurship, firm emergence and growth*, 6, 315-372.
- De Clercq, D., & Rius, I. B. (2007) « Organizational Commitment in Mexican Small and Medium-Sized Firms: The Role of Work Status, Organizational Climate, and Entrepreneurial Orientation », *Journal of small business management*, 45(4), 467-490.
- Dew, N., Read, S., Sarasvathy, S. D., & Wiltbank, R. (2009) « Effectual versus predictive logics in entrepreneurial decision-making: Differences between experts and novices », *Journal of Business Venturing*, 24(4), 287-309.
- Dimitratos, P. et al. (2004) « The relationship between entrepreneurship and international performance: the importance of domestic environment », *International Business Review* 13 , p. 19–41
- Eckhardt J.T.; Shane S.A. (2003) « Opportunities and entrepreneurship », *Journal of Management*, vol.29, n°3, 2003, 333-349.
- Ellis, P., & Pecotich, A. (2001) « Social factors influencing export initiation in small and medium-sized enterprises », *Journal of Marketing Research*, 38(1), 119-130.
- Fayolle, A. et Randerson, K. (2010) « Entrepreneuriat Organisationnel : Enseignements stratégiques d'une approche comparée des principaux modèles », *CERAG, Cahier de recherche n°2010-07E1*
- Fayolle, A., & Surlemont, B. (2009) « Le mythe de l'entrepreneur rationnel », *L'Expansion Entrepreneuriat*, (1, Janvier,).
- Fisher, G. (2012) « Effectuation, causation, and bricolage: a behavioral comparison of emerging theories in entrepreneurship research », *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(5), 1019-1051.
- Gabrielsson, J., & Politis, D. (2011) « Career motives and entrepreneurial decision-making: examining preferences for causal and effectual logics in the early stage of new ventures », *Small Business Economics*, 36(3), 281-298.
- Gartner, W. B. (1985), « A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation », *Academy of Management Review*, 10(4), 696-706.
- Garud, R., & Giuliani, A. P. (2013) « A narrative perspective on entrepreneurial opportunities », *Academy of Management Review*, 38(1), 157-160.
- Germain, O. (2010) « Quand l'opportunité rencontre la stratégie », *Revue française de gestion*, 206(7), 171-187.

- Holzmüller HH, Kasper H (1991) « On a theory of export performance: personal and organizational determinants of export trade activities observed in small and medium-sized firms », *Management International Review*, 3:45–70
- Johanson J, Vahlne J-E (2009) « The Uppsala internationalization process model revisited—from liability of foreignness to liability of “Outsidership” », *Journal of International Business Studies* 40(9):1411–1431
- Johanson J, Vahlne J-E (2006) « Commitment and opportunity development in the internationalization process: a note on the Uppsala internationalization process model », *Management International Review* 46(2):1–14
- Johanson J, Vahlne J-E (2003) « Business relationship commitment and learning in the internationalization process », *Journal of International Entrepreneurship*, 1(1):83–101
- Johanson, J., & Vahlne, J. E. (1990), « The mechanism of internationalisation », *International Marketing Review*, 7(4), 11–24.
- Johanson, J., & Mattsson, L. G. (1988) « Internationalization in industrial systems—a network approach », *Strategies*, 287–314.
- Johanson J, Vahlne J-E (1977) « The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign commitments ». *Journal of International Business Studies* 8:23–32
- Jones MV, Coviello N, Tang Y (2011) « International entrepreneurship research (1989–2009): a domain ontology and thematic analysis », *Journal of Business Venturing*, 26:632–659
- Jones MV, Coviello NE (2005) « Internationalization: conceptualising an entrepreneurial process behaviour in time », *Journal of International Business Studies* 36(3):284–303
- Katsikeas, E., Theodosiou, M., & Morgan, R. E. (2007), « Managerial organisational and external drivers of sales effectiveness in export market ventures », *Journal of the Academy Marketing Science*, 35(2), 270–283.
- Kevin, I. et Ibeh, N. (2003) « Toward a Contingency Framework of Export Entrepreneurship: Conceptualisations and Empirical Evidence », *Small Business Economics*, Vol. 20, No. 1, p. 49–68
- Kirzner IM., (1997) « Entrepreneurial discovery and the competitive market process: an Austrian approach », *Journal of Economic Literature*, 35: 60–85.
- Kirzner IM., (1979) « Perception, Opportunity and Profit: Studies in the Theory of Entrepreneurship », *University of Chicago Press: Chicago*.
- Knight, G. A., Cavusgil, T. S. (2004), « Innovation, organizational capabilities and the born-global firm », *Journal of International Business Studies*, 35(2), 124–141.
- Knight, G. A., (1997), « Emerging paradigm for international marketing: the Born Global firm », Michigan State University. Dept. of Marketing and Supply Chain Management.
- Knight, G.A., Cavusgil, S.T., (1996) « The born global firm: a challenge to traditional internationalization theory. *Advances in International Marketing* » 8, 11–26. Knight, G.A., 2001. Entrepreneurship and strategy in the international SME. *Journal of International Management* 7 (3), 155–171.
- Knight, G. A., CAVUSGIL, T. S. (1996). “The Born Global firm: A challenge to traditional internationalization theory”, *Advances in International Marketing*, 8, 11–26.
- Kreiser, P. M., & Davis, J. (2010) « Entrepreneurial orientation and firm performance: The unique impact of innovativeness, proactiveness, and risk-taking », *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 23(1), 39–51.
- Kreiser, P. M., Marino, L. D., & Weaver, K. M. (2002) « Assessing the psychometric properties of the entrepreneurial orientation scale: A multi-country analysis », *Entrepreneurship Theory and Practice*, 26(4), 71–94.
- Leonidou, L. C. (1998), « Organisational determinants of exporting: Conceptual, methodological, and empirical insights », *Management International Review*, 38(1), 7– 52.
- Leonidou, L. C., Katsikeas, C. S., & Piercy, N. F. (1998), « Identifying managerial influences on exporting: Past research and future directions », *Journal of International Marketing*, 6(2), 74–102.
- Leonidou, L. C., & Katsikeas, C. (1996), « The export development process: An integrative review of empirical models », *Journal of International Business Studies*, 27(3), 517–551.

- Lu JW, Beamish PW (2001), « The internationalization and performance of SMES », *Strategic Management Journal*, 22:565–586
- Madsen, T. K., & Servais, P. (1997) « The internationalization of born globals: an evolutionary process? », *International Business Review*, 6(6), 561-583.
- McDougall PP, Oviatt BM, Shrader RC (2003) « A comparison of international and domestic new ventures », *J Int Entrep* 1(1):59–82
- McDougall PP, Oviatt BM (2000), « International entrepreneurship: the intersection of two research paths », *Academy Management Journal*, 43(5):902–906
- McDougall PP, Oviatt BM (1996) « New venture internationalization, strategic change, and performance: a follow up study », *J Bus Ventur* 11:23–40
- McDougall PP, Shane S, Oviatt BM (1994) « Explaining the formation of international new ventures: the limits of theories from international business research », *J Bus Ventur* 9(6):469–487

- McDougall PP (1989) « International versus domestic entrepreneurship: new venture strategic behaviour and industry structure », *Journal of Business Venturing*, 4:387–400
- McKelvey, B. (2002) « Emergent order in firms: Complexity science vs. the entanglement trap », *Organizations Are Complex Social Systems*, Amsterdam: Elsevier.
- McMullen, J. S., Plummer, L. A., & Acs, Z. J. (2007) « What is an entrepreneurial opportunity? » *Small Business Economics*, 28(4), 273-283.
- McMullen, J. S., & Shepherd, D. A. (2006) « Entrepreneurial action and the role of uncertainty in the theory of the entrepreneur », *Academy of Management Review*, 31(1), 132-152.
- Messeghem K., (2006) « L'entrepreneuriat en quête de paradigme : apport de l'école autrichienne », *8e Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME*.
- Messeghem K., (2004) « L'opportunité au cœur du management entrepreneurial: apport de l'école autrichienne », *3e Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat*, Lyon, mars 2004.
- Meyer, G. D., & Heppard, K. A. (2000) « Entrepreneurship as strategy: Competing on the entrepreneurial edge », *Sage Publications*.
- Moen, Ø., (2002) « The born globals: a new generation of small European exporters », *International Marketing Review* 19 (2–3), 156–175.
- Moen, Ø., & Servais, P. (2002) « Born global or gradual global? Examining the export behavior of small and medium-sized enterprises ». *Journal of International Marketing*, 10(3), 49-72.
- Oviatt BM, McDougall PP (2005) « Defining international entrepreneurship and modeling the speed of internationalization », *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(5):537–553
- Oviatt BM, McDougall PP (1994), « Toward a theory of international new ventures », *Journal International Business Studies*, 25:45–64
- Oviatt, B.M., McDougall, P.P., (1995) « Global start-ups: entrepreneurs on a worldwide stage », *Academy of Management Executive* 9 (2), 30–43.
- Plummer, L. A., Haynie, J. M., & Godesiabois, J. (2007) « An essay on the origins of entrepreneurial opportunity », *Small Business Economics*, 28(4), 363-379.
- Prashantham, S., (2005) « Toward a knowledge-based conceptualization of internationalization », *Journal of International Entrepreneurship* 3 (1), 37–52.
- Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G. T., & Frese, M. (2009) « Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future », *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(3), 761-787.
- Rennie, M.W., (1993) « Global competitiveness: born global », *The McKinsey Quarterly* 4 (4), 45–52.
- Rialp, A., Rialp, J., & Knight, G. A. (2005) « The phenomenon of early internationalizing firms: what do we know after a decade (1993–2003) of scientific inquiry? » *International business review*, 14(2), 147-166.
- Ripollés-Melia M, et al. (2007) « Entrepreneurial orientation and international commitment », *Journal of International Entrepreneurship*, 5:65–83

- Sapienza HJ, Autio E, George G, Zahra SA (2006) « A capabilities perspective on the effects of early internationalization on firm survival and growth » *Academy of Management Review* 31(4):914–933
- Sarasvathy, S., Kumar, K., York, J. G., & Bhagavatula, S. (2014) « An Effectual Approach to International Entrepreneurship: Overlaps, Challenges, and Provocative Possibilities », *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(1), 71-93.
- Sarasvathy, S.D. (2011) « L’effectuation, une approche pragmatique et pragmatiste de l’entrepreneuriat », Interview d’Olivier Germain, *Revue de l’Entrepreneuriat*, 10/2011 (3), 67-72.
- Sarasvathy, S. D. ; Venkataraman, S. (2011). « Entrepreneurship as Method: Open Questions for an Entrepreneurial Future », *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 35(1), 113-135.
- Sarasvathy, S.D.; Dew, N. (2005). « New market creation through transformation” *Journal of Evolutionary Economics*. Vol. 15, Iss. 5; p.533
- Sarasvathy, S. D. (2004) « Making it happen: Beyond theories of the firm to theories of firm design », *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(6), 519-531.
- Sarasvathy, S. D.; Dew, N.; Velamuri, S. R.; Venkataraman, S. (2005). « Three views of entrepreneurial opportunity”. Dans Z. J. Acs & D. B. Audretsch (Sous la direction de), *Handbook of entrepreneurship*, vol. 1: 141–160. Boston: Kluwer.
- Sarasvathy, S.D. ; Venkataraman, S., (2002). « Three views of entrepreneurial opportunity”. Dans *Entrepreneurship handbook* (sous la direction de) Acs et al. 2002, 1-29.
- Sarasvathy S.D., *Effectuation. Elements of Entrepreneurial Expertise*, Edward Elgar,
- Sarasvathy S., Dew N., Velamuri R. et Venkataraman S., (2003) « Three Views of Entrepreneurial Opportunity », *Handbook of Entrepreneurship Research, An Interdisciplinary Survey and Introduction*, Acs Z.J. et Audretsch D.B. (eds.), Ed Boston, Kluwer Academic Publishers, 2003, p. 141-160.
- Schindehutte, M., & Morris, M. H. (2009) « Advancing strategic entrepreneurship research: the role of complexity science in shifting the paradigm », *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(1), 241-276.
- Servantie V., (2007), « Les entreprises à internationalisation rapide et précoce : une revue de la littérature », *Revue de l’Entrepreneuriat*, vol. 6, n° 1, p. 1-28.
- Shane S, Venkataraman S (2000) « The promise of entrepreneurship as a field of research », *Academic Management Review*, 25(1):217–226
- Shane S., (2000) « Prior Knowledge and the Discovery of the Entrepreneurial Opportunity », *Organization Science*, vol. 11, n° 4, 2000, p. 448-469.
- Sharma, D.D., Blomstermo, A., (2003) « The internationalization process of born globals: a network view », *International Business Review* 12 (6), 739–753.
- Schweizer R, Vahlne J-E, Johanson J (2010) « Internationalization as an entrepreneurial process », *Journal of International Entrepreneurship*, 8(4):343–370.
- Styles, C., & Gray, S. (2006) « Advancing research in international entrepreneurship », *International Marketing Review*, 23(5).
- Venkataraman, S.; Sarasvathy, S.D.; Dew, N.; Forster, W.R. (2012) « Reflections on the 2010 AMR decade award whither the promise? Moving forward with entrepreneurship as a science of the artificial », *Academy Of Management Review*, 37(1), 21-33.
- Venkataraman S. et Sarasvathy S.D., (2001) « Strategy and Entrepreneurship : Outlines of an Untold Story », *the Blackwell Handbook of Strategic Management*, Hitt M., Freeman R.E. et Harrison J.S. (eds.), Oxford, Blackwell, 2001, p. 650-668.
- Weerawardena, J., Mort, G. S., Liesch, P. W., & Knight, G. (2007) « Conceptualizing accelerated internationalization in the born global firm: A dynamic capabilities perspective », *Journal of World Business*, 42(3), 294-306.
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2005) « Organizing and the process of sensemaking », *Organization science*, 16(4), 409-421.
- Weick, K. E. (1995) « What theory is not, theorizing is », *Administrative Science Quarterly*, 385-390.
- Weick, K. E. (1979) « The social psychology of organizing », Topics in social psychology series.

- Wiklund J, Shepherd D (2003), « Knowledge-base resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium-sized business », *Strategic Management Journal*, 24:1307–1314
- Wiltbank, R., Dew, N., Read, S., & Sarasvathy, S. D. (2006) « What to do next? The case for non-predictive strategy », *Strategic management journal*, 27(10), 981-998.
- Zahra SA (2005), « A theory of international new ventures: a decade of research », *Journal of International Business Studies*, 36:20–28
- Zahra, S. A., & George, G. (2002) « International entrepreneurship: the current status of the field and future research agenda », *Strategic entrepreneurship: Creating a new mindset*, 255-288.
- Zahra, S. A., Ireland, R. D. et Hitt, M. A. (2000), « International expansion by new venture firms: International diversity, mode of market entry, technological learning, and performance », *Academy of Management journal*, 43(5), 925-950.
- Zahra, S. A., & Neubaum, D. O. (1998) « Environmental adversity and the entrepreneurial activities of new ventures », *Journal of developmental entrepreneurship*, 3(2), 123-140.