



HAL
open science

Internationalisation des PME technologiques issues des économies émergentes : une analyse basée sur les opportunités d'affaires

Issam Mejri

► To cite this version:

Issam Mejri. Internationalisation des PME technologiques issues des économies émergentes : une analyse basée sur les opportunités d'affaires. Gestion et management. COMUE Université Côte d'Azur (2015 - 2019), 2017. Français. NNT : 2017AZUR0029 . tel-01806338

HAL Id: tel-01806338

<https://theses.hal.science/tel-01806338>

Submitted on 2 Jun 2018

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

École doctorale Droit et Sciences Politiques, Economique et de Gestion
Unité de recherche : Groupe de Recherche en Management

Thèse de doctorat

Présentée en vue de l'obtention du
grade de docteur en Sciences de gestion
de
L'UNIVERSITE COTE D'AZUR

par

Issam Mejri

Internationalisation des PME technologiques issues des économies émergentes : une analyse basée sur les opportunités d'affaires

Dirigée par Philippe Véry

Soutenue le 09 Novembre 2017
Devant le jury composé de :

Jean Luc Arrègle
Gilles Guieu
Pierre Xavier Meschi
PHILIPPE Véry
Nadine Tournois

Professeur, EM LYON
Professeur, Université d'Aix-Marseille
Professeur, Université d'Aix-Marseille
Professeur, EDHEC Business School
Professeur, Université Côté d'Azur

Rapporteur
Rapporteur
Suffragant
Directeur de thèse
Suffragant

L'Université n'entend donner aucune approbation ou improbation aux opinions émises dans cette thèse. Ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

RESUME

Les deux dernières décennies ont été marquées par la montée en puissance des économies émergentes et l'émergence de startups et PME technologiques à forte croissance internationale. Cette tendance a donné naissance à un nouveau domaine de recherche, l'entrepreneuriat international dans les économies émergentes. L'objet de cette recherche qualitative est d'étudier les facteurs qui influencent le processus d'identification des opportunités internationales chez les PME technologiques issues d'une économie émergente, la Tunisie. A cet effet, nous étudions le processus d'internationalisation de sept PME technologiques tunisiennes du secteur des technologies de l'information et des communications. Les résultats de l'analyse intra et inter cas identifient les traits de personnalité de l'entrepreneur, les capacités entrepreneuriales internationales et les réseaux relationnels de l'entrepreneur comme les trois principales catégories de facteurs qui influencent l'identification des opportunités internationales. Notre recherche aboutit à la formulation et la discussion de huit propositions qui permettent de schématiser un modèle explicatif de l'internationalisation des PME technologiques issues des économies émergentes.

Mots clés :

PME technologiques, économies émergentes, identification des opportunités internationales, entrepreneuriat international, capacités entrepreneuriales internationales, réseaux.

ABSTARCT

The last two decades have been marked by the rise of emerging economies and the emergence of start-ups and Hi-Tech SMEs with high international growth. This trend has spawned a new area of research, international entrepreneurship in emerging economies. The purpose of this qualitative research is to study the factors that influence the process of identifying international opportunities in technological SMEs from an emerging economy, Tunisia. To this end, we are studying the process of internationalization of seven Tunisian technological SMEs in the information and communications technology sector. The results of the intra- and inter-case analysis identify entrepreneurial personality traits, international entrepreneurial capabilities and relational networks as the three main categories of factors that influence the identification of international opportunities. Our research results in the formulation and discussion of eight proposals that make it possible to schematize an explanatory model of the internationalization of technological SMEs emerging from emerging economies.

Key Words:

Hi-Tech SME, emerging economies, international opportunity identification, international entrepreneurship, international entrepreneurial capabilities, network.

REMERCIEMENTS

Cette recherche n'aurait pu être menée à bien sans le concours de plusieurs personnes qui m'ont fait confiance et m'ont apporté leur aide et leur soutien pendant plusieurs années jonchés de plusieurs événements et rebondissements, de longs moments de frustration et de perte de concentration mais aussi des moments de joie et d'enthousiasme.

Cette thèse de doctorat est le résultat d'un long processus au cours duquel ont survenu plusieurs événements, parfois difficiles à surmonter. Mon parcours de recherche est un peu particulier. En plus des difficultés liées à la rédaction d'une thèse doctorat, j'ai dû poursuivre des activités professionnelles à temps plein tout au long du parcours de la thèse. Aussi, les manifestations liées à la révolution en Tunisie ont survenu au moment où j'effectuais mes entretiens avec les entrepreneurs tunisiens.

Tout d'abord, je tiens à exprimer toute ma reconnaissance et ma vive gratitude à Mr. Philippe VERY, mon directeur de thèse actuel qui a accepté d'assumer cette fonction en un moment critique de mon parcours de recherche. Ses qualités professionnelles et personnelles, son exigence, ses nombreuses suggestions et ses réflexions pertinentes m'ont encouragé aux moments opportuns.

Mes remerciements et ma gratitude s'adressent aussi à Mr. Jean Luc ARREGLE, professeur à l'EM de Lyon, mon premier directeur de thèse, qui a fortement contribué à cette recherche. Sa rigueur, ses conseils et ses recommandations auront été fort utiles. Je remercie aussi bien le professeur que l'homme dont l'accompagnement m'a honoré.

Je tiens à remercier les membres du jury, Madame la professeur Nadine TOURNOIS et Messieurs les professeurs Gilles GUIEU et Pierre Xavier MESCHI, d'avoir accepté d'évaluer ce travail.

Je souhaite également remercier, le département de Management et Stratégie de l'EDHEC Business School de Nice et Lille, au sein duquel j'ai travaillé pendant trois ans, en tant qu'assistant d'enseignement. J'ai, ainsi, pu profiter du dynamisme et du sérieux des professeurs qui le compose. J'adresse ici mes sincères remerciements à l'ensemble des professeurs du département et aux membres du personnel sur les deux campus de Nice et de Lille. Je tiens à exprimer mes remerciements les plus chaleureux à Mohamed Hedi CHARKI pour son aide plus que précieuse, ses nombreux conseils et son soutien infaillible tout au long de la thèse. Mes remerciements s'adressent aussi aux professeurs Isabelle MARI, Christine COISNE, Éric LABBE, Marie Catherine MARS et Loïc MENVIELLE pour leur confiance et leur encouragement. Je tiens également à remercier les professeurs Emmanuel METAIS, Louis HEBERT et Michael HITT pour leurs cours passionnants qui m'ont donné goût à la stratégie et à l'entrepreneuriat. J'adresse également mes remerciements à Mr Shaker ZAHRA, Professeur à l'université de Minnesota, pour avoir apporté son concours à cette recherche.

Je désire exprimer toute ma reconnaissance à Maarouf RAMADAN, Professeur à Kedge Business School, plus qu'un collègue, un ami, qui m'a très régulièrement encouragé, soutenu et motivé et dont sa présence a été infiniment précieuse. Ma reconnaissance va aussi à Nadya BEN FARHAT pour ses encouragements et pour les riches échanges au quotidien.

Je tiens à exprimer une gratitude particulière aux entrepreneurs qui ont participé à cette étude et ont accepté de partager leurs histoires et leurs vécues. Mes remerciements s'adressent aussi aux consultants du FAMEX et de Tunisia Export tout particulièrement Faouzi EL MUFTI coordinateur du Fonds d'accès aux marchés extérieurs (FAMEX) et Riadh BEZZARGA membre de la direction générale du Tunisia Export.

Comme mentionné au début, mon parcours de recherche doctorale a été marqué par des événements multiples qui l'ont perturbé. C'est ainsi que j'ai eu la douleur de perdre mon père après des années de lutte contre la maladie. Je suis certain qu'il sera fier du parcours que j'ai parcouru. Je suis aussi fier de lui dédier cette thèse.

Je suis aussi reconnaissant à l'ensemble de mon entourage qui a eu à me supporter. J'exprime mes remerciements et mon admiration à ma mère Beya. Merci pour tes prières, ton affection et ton soutien inconditionnel. Je remercie également ma sœur Lamia, mes frères Nabil, Bairem, Mondher, ma belle-sœur Leila et mon beau-frère Ali pour leurs encouragements. Mes remerciements s'adressent à tous mes amis qui m'ont aidé et soutenu dans différentes étapes de cette recherche.

Last but not least, j'adresse mes remerciements les plus tendres à mon épouse, Asma, avec qui j'ai partagé mes joies et mes peines durant ces années. Ses encouragements, sa confiance, son soutien, son amour et sa patience étaient toujours la lanterne qui a éclairé ma voie. Je remercie également, ma fille Inès, mon ange gardien, dont la présence illumine mes jours et me donne la force pour progresser.

SOMMAIRE

INTRODUCTION.....1

1. Contexte de la recherche : la Tunisie, une économie émergente et une jeune industrie technologique5

2. La construction de l'objet de recherche6

Première partie. Revue de la littérature : les théories de l'internationalisation des PME à l'épreuve de l'avènement des PME issues des économies émergentes

CHAPITRE 1. INTERNATIONALISATION DES PME : ECOLES, THEORIES ET CONCEPTS16

1. Définition de l'internationalisation de l'entreprise : une revue de la littérature 19

2. La théorie béhavioriste : aux origines des modèles du processus d'internationalisation.....22

3. L'entrepreneuriat international : émergence d'un domaine de recherche.....31

CHAPITRE 2 : LES OPPORTUNITES D'AFFAIRES EN ENTREPRENEURIAT INTERNATIONAL : LES CONCEPTS ET LES FONDEMENTS.....44

1. L'approche par les opportunités47

2. Types d'opportunités et processus d'identification.....58

3. Les facteurs influençant l'identification des opportunités d'affaires73

4. Les facteurs influençant l'identification des opportunités d'affaires internationales.....87

CHAPITRE 3 : INTERNATIONALISATION DES ENTREPRISES ISSUES DES ECONOMIES EMERGENTES.....98

1. Les économies émergentes : définitions et caractéristiques 102

2. Les multinationales émergentes (EMNE) : caractéristiques clés et typologies..... 107

3. Les stratégies et chemins d'internationalisation des EMNE.....	117
4. Les facteurs influençant l'identification des opportunités internationales par les PME technologiques issues des économies émergentes	121

Deuxième partie. Choix méthodologique, résultats et discussions
--

CHAPITRE 4 : LES CHOIX METHODOLOGIQUES RELATIFS A L'ETUDE QUALITATIVE	126
1. Architecture de la recherche.....	128
2. Une étude qualitative multi-entreprises par entretiens.....	136
3. La démarche d'accès au terrain et la sélection des cas.....	139
4. Les techniques de collecte et de codage des données qualitatives.....	147
5. La méthode d'analyse des données	151
CHAPITRE 5 : CONTEXTE DE LA RECHERCHE : LES ENTREPRISES TUNISIENNES DU SECTEUR DES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION ET DE LA COMMUNICATION	157
1. La Tunisie : contexte général de la recherche	159
2. Les TIC en Tunisie : un secteur en plein développement.....	162
3. Analyse intra-cas	166
CHAPITRE 6 : RESULTATS DE L'ETUDE QUALITATIVE, ANALYSE ET DISCUSSIONS	198
1. Analyse inter-cas	198
2. Discussion des résultats.....	255
CONCLUSION GENERALE : CONTRIBUTIONS, IMPLICATIONS ET LIMITES	273
BIBLIOGRAPHIE	280
ANNEXES.....	303

INTRODUCTION

« Une nouvelle génération d'entreprises africaines se développe sur la scène internationale. Ces nouveaux challengers africains se sont structurés, ils ont amélioré leur productivité et continuent de le faire, ils s'internationalisent, notamment par des fusions-acquisitions transfrontalières. Ils sont devenus des leaders régionaux ».

«The African Challengers: Global Competitors Emerge from the Overlooked Continent» - (Rapport du Boston Consulting Group (BCG), Juillet 2010).

Les évolutions récentes de l'économie mondiale, tels que l'intensification des échanges internationaux, la montée en puissance des économies émergentes et la rapidité des progrès technologiques, ont permis à des entreprises issues des économies émergentes de rattraper leur retard technologique, d'innover et de rivaliser sur la scène internationale. De plus en plus, de petites et moyennes entreprises (PME) issues des économies émergentes s'internationalisent et s'exposent à la concurrence des entreprises étrangères. Pour ces entreprises, l'internationalisation peut être synonyme de nombreux avantages mais également peut être porteuse de défis. D'une part l'internationalisation permet à ces entreprises de générer des innovations, d'augmenter leur productivité, et d'accéder à de nouveaux débouchés et à de nouvelles technologies. D'autre part, elle peut les exposer à la concurrence accrue des grandes entreprises étrangères et se traduire par la perte des marchés locaux.

Malgré leur potentiel en termes de création d'emploi, d'amélioration de la productivité et de croissance économique, les PME demeurent sous-représentées dans les échanges mondiaux avec 30% des exportations (OCDE, 2010). Seules les PME technologiques à forte croissance semblent afficher une orientation plus marquée à l'international (Annual Report on EU Small and Medium-sized Entreprises, 2009). Fort de ce constat, plusieurs pays ont mis en place des stratégies nationales pour développer et promouvoir les startups et les PME technologiques (OCDE, 2013). Cet intérêt mondial a conduit à l'émergence de nombreuses PME basées sur l'innovation, des PME dont la richesse provient de plus en plus de la créativité, des

connaissances et de leurs partages. Pour ces entreprises, l'internationalisation est cruciale pour leur croissance et leur survie à long terme.

Notre travail s'intéresse à l'internationalisation des PME technologiques issues des économies émergentes. Comprendre les circonstances et les raisons qui facilitent ou stimulent l'internationalisation des ces entreprises intéresse aujourd'hui aussi bien la recherche académique (Bell, 1995 ; Zou et Ghauri, 2010 ; Filatotchev, Liu, Buck et Wright, 2009), le monde des affaires et des instances publiques qui souhaitent renforcer ce phénomène lié à la création d'emplois et à la croissance économique (Wright et al, 2015).

Le sujet de l'internationalisation des PME technologiques issues des économies émergentes est très peu étudié, il est au croisement de deux champs de recherche. En premier lieu, l'entrepreneuriat international qui s'est intéressé essentiellement aux entreprises des pays développés. En deuxième lieu, l'internationalisation des entreprises issues des pays émergents, qui repose généralement sur l'hypothèse que ces entreprises ont un retard technologique par rapport à celles des pays développés. Nous nous appuyerons sur les connaissances accumulées dans les deux champs pour explorer l'internationalisation des PME technologiques issues des pays émergents.

Dans le champ de l'entrepreneuriat et de la gestion internationale, de nombreux chercheurs se sont intéressés, dès le début des années 90, à l'internationalisation des PME technologiques (Bell, 1995 ; Coviello et Munro, 1995 ; Autio, Almeida et Sapienza, 2000). Une partie importante et croissante de ces entreprises a tendance à adopter une vision globale du marché depuis sa création. Ces entreprises existent principalement dans les industries caractérisées par leur forte valeur ajoutée en termes de connaissances et d'innovations technologiques (Knight et Cavusgil, 2004). Elles se développent à l'international d'une manière rapide sans passer par une consolidation des activités sur le marché local. Dans certains cas, ces PME sont assimilées aux entreprises à internationalisation rapide et précoce appelées aussi « International New venture » (McDougall et al. 1994), « Born Global » (Rennie 1993 ; Knight et Cavusgil 1996 ; Madsen et Servais 1997), « Global Start-ups » (Oviatt et McDougall, 1994) ou « Technology-Based New Firms » (TBNFs) (Yli-Renko, Autio et Sapienza, 2001). Récemment, plusieurs PME technologiques issues des économies émergentes ont exploité leurs innovations

technologiques, leurs réseaux et leurs connaissances des marchés (Yamakawa et al., 2013) pour identifier des opportunités d'affaires sur plusieurs marchés étrangers.

Ce nouveau phénomène d'entreprises vient mettre en cause les théories traditionnelles de l'internationalisation progressive et faire émerger un axe de recherche : l'entrepreneuriat international. La recherche dans le champ de l'entrepreneuriat international a connu un développement fulgurant ces 25 dernières années. De nombreux réseaux de chercheurs se sont développés afin de livrer une vision d'ensemble sur le phénomène naissant des « Born Global ». Récemment, de nombreux chercheurs (Chandra, Styles et Wilkinson, 2009, 2012 ; Ellis, 2011 ; Mainela, Puhakka et Servais, 2014) ont positionné de façon explicite le processus d'identification d'une opportunité d'affaires au centre de la définition du champ de l'entrepreneuriat international.

Notre travail doctoral se positionne dans ce contexte puisqu'il s'intéresse à l'entrepreneuriat international dans les économies émergentes. Notre objectif est d'étudier les facteurs qui influencent le processus d'identification des opportunités internationales chez les PME technologiques issues d'une économie émergente.

Pour résumer, des progrès significatifs ont été accomplis dans l'étude des processus, des formes et des causes de l'internationalisation des PME. Pourtant, beaucoup de questions restent sans réponse, demandant le développement de théories et de recherches empiriques supplémentaires.

- 1) En premier lieu, il est important de signaler la récente attention qui a été placée sur les grandes entreprises internationales des pays émergents les plus avancés (BRIC, Asie du Sud Est, Turquie...). Cependant, **peu de recherches théoriques et empiriques ont été réalisées sur l'internationalisation des PME dans ces économies** (Wright, Filatotchev, Hoskisson, Peng, 2005 ; Zhu, Hitt et Tihany, 2007 ; Peng, 2008, Yamakawa et al., 2008, 2013).
- 2) En second lieu, une motivation majeure de l'internationalisation des PME issues des économies émergentes est l'accès à des ressources et compétences (Mathews, 2002 ; 2006). Cependant, dans leur quête d'internationalisation les PME technologiques issues des économies émergentes ont-elles besoin de chercher à acquérir de nouvelles ressources et compétences ?

3) En troisième lieu, nous notons que les relations sociales et d'affaires sont fondamentales pour le développement d'une entreprise cherchant des accords de coopération, des financements ou une expansion à l'international. La prise en compte des variables réseaux et capacités entrepreneuriales dans l'identification des opportunités internationales par les PME technologiques d'une économie émergente est nécessaire. **L'impact des réseaux sur l'acquisition des capacités entrepreneuriales par les PME technologiques dans les économies émergentes et leur rôle dans l'identification des opportunités internationales méritent d'être étudiés.**

Compte tenu de la rareté des recherches portant sur le phénomène et son importance croissante, l'objectif de notre travail est de contribuer à deux champs de recherche émergents, l'entrepreneuriat international dans les économies émergentes, et le processus d'identification des opportunités internationales.

		Direction de l'internationalisation		Compétences technologiques	
		Pays développés --> Monde	Pays émergents --> Monde	Fortes	Faibles
Grande Entreprise		1	2	5	7
	PME	3	4	6	8

Figure 1: Champ de recherche

Compte tenu du caractère exploratoire de notre recherche dans le contexte tunisien, nous présentons une première approche du terrain qui nous permettra de préciser notre problématique et nos objectifs de recherche.

1. Contexte de la recherche : La Tunisie, une économie émergente et une jeune industrie technologique

L'Afrique et le monde arabe ont été souvent considérés comme des régions à fort potentiel de développement dont le décollage n'a jamais eu lieu (OCDE, 2013). La plupart des régimes politiques en place, souvent autocratique, s'étaient confrontés à des problèmes institutionnels parmi lesquels la corruption, le népotisme, la fragilité des systèmes politiques et la faiblesse des institutions. Sur le plan économique, le manque d'investissement dans le capital humain et la dépendance des entreprises étrangères pour une grande partie des produits à forte valeur ajoutée ne permettaient pas une croissance économique durable.

Dans cette région du monde qui peine à se développer, l'économie tunisienne s'est distinguée pendant des années par son degré élevé d'insertion dans les échanges mondiaux (Banque Mondiale, 2008). Le pays a été souvent considéré comme un exemple de réussite dans les pays arabes et africains. En 2007, un rapport du FMI sur le Moyen-Orient et l'Asie centrale a reconnu pour la première fois à la Tunisie le statut de « pays émergent », au même titre que d'autres pays de la région tels que l'Égypte, la Jordanie, le Liban, le Maroc.

L'économie tunisienne a affiché des taux de croissance réguliers en moyenne de 5% entre 2005 et 2010 malgré les chocs exogènes (crise économique et financière mondiale...). Les fondamentaux macroéconomiques du pays jugeaient solides : déficits et monnaie maîtrisés, réserves confortables et inflation modérée. Le pays était toujours précurseur dans les acquis sociaux (santé, droit des femmes...) et possédait un système éducatif solide. Les pouvoirs publics ont pu mettre en avant les avantages spécifiques de l'économie tunisienne telle que la proximité du marché européen et l'abondance de compétences humaines qualifiées et bon marché pour mettre en place un tissu industriel compétitif et diversifié. Les principaux secteurs économiques comprennent l'agriculture, l'industrie automobile, le textile et les services. Ces derniers comptent pour plus de 60% du PIB, dont les TIC (Technologies de l'Information et de la Communication) et l'industrie du tourisme.

Avec ses performances socioéconomiques, la Tunisie a donné au monde l'image d'un pays stable avec un modèle de développement durable. Malgré cette image de stabilité, les tunisiens, après un mois de manifestations, ont connu la première révolution du printemps arabe en Janvier 2011. La crise qu'a connue la Tunisie montre qu'en dépit du succès économique du pays, le gouvernement en place a échoué à résoudre les problèmes sociaux et à résorber les taux de chômage élevés. Le taux de chômage s'établit à 15,2% à la fin de l'année 2015, selon les

derniers chiffres disponibles de l'Institut national de la statistique (INS). La croissance annuelle s'est établie à 0,8% en 2015, mais qui a augmenté à 1,3% au troisième trimestre de 2016. Le FMI prévoit un taux de croissance de 3.3% en 2017 et 4.9% en 2018¹.

La Tunisie, qui a connu le premier soulèvement dans la région, vit aujourd'hui une phase de transition économique et politique. La mise en place d'un régime démocratique dans le pays devrait être un atout majeur pour créer un environnement favorable à l'initiative entrepreneuriale. Un des défis majeurs de la réussite de cette transition est de répondre aux attentes de la population en termes de création d'emploi. L'une des solutions auxquelles les gouvernements de transition accordent une attention particulière est le développement de l'entrepreneuriat et particulièrement la création et le développement des entreprises technologiques à forte valeur ajoutée et à fort taux d'employabilité. Une telle stratégie de rattrapage technologique a déjà été adoptée depuis quelques années par de nombreux pays émergents.

2. La construction de l'objet de recherche

La construction de notre objet de recherche s'est déroulée en plusieurs étapes et a suivi un processus non linéaire. L'objet de notre recherche s'appuie d'une part sur certaines insuffisances dans la littérature sur les théories d'internationalisation des entreprises et d'autre part sur des questionnements relatifs à une première analyse du terrain (2.1). Cette analyse nous conduira à définir notre objet de recherche (2.2).

2.1. L'enquête préliminaire : une confrontation de la question de recherche initiale à la « réalité » vécue par les acteurs de l'internationalisation

Afin d'examiner le contexte tunisien et la réalité du développement international des PME technologiques en Tunisie, nous avons procédé en deux étapes. Tout d'abord, une analyse documentaire étendue (articles scientifiques, études économiques, études sectorielles,

¹ Rapport sur les perspectives de l'économie mondiale, Banque Mondiale, 2016

classements internationaux, presse locale et internationale, Internet) a été effectuée. L'objectif est de se renseigner sur l'ensemble des organismes institutionnels et/ou professionnels² accompagnant l'activité internationale d'une PME tunisienne et l'ensemble des programmes³ entrepris par le gouvernement tunisien afin d'encourager et d'accompagner l'internationalisation des PME. Dans une deuxième étape, nous avons lancé une série d'entretiens individuels avec plusieurs décideurs économiques clés en Tunisie, des consultants à l'international, des chargés de financement et des dirigeants d'entreprises afin :

- d'avoir une vision plus claire des pratiques et des politiques en matière d'internationalisation au sein des entreprises et des structures d'appui ;
- d'identifier les caractéristiques et les spécificités des PME engagées à l'international originaires d'un pays émergent.

Ce premier contact avec le terrain nous a permis d'avoir une meilleure connaissance de notre domaine d'étude et d'effectuer certains constats.

Premièrement, l'orientation stratégique de la Tunisie vers les secteurs technologiques

Selon les chiffres avancés par le ministère de l'Industrie et de la Technologie, près de 25% des exportations enregistrées en 2009 par la Tunisie concernaient des produits innovants à haute densité technologique. A titre de comparaison, en 1995, le taux de produits de haute technologie exportés par la Tunisie s'élevait à peine à 5%. Le pays a misé depuis le début des années 2000 sur le secteur des technologies de l'information et des communications (TIC) pour accéder à des paliers supérieurs d'innovation. Plusieurs événements d'envergure ont été réalisés, le pays a organisé le sommet mondial sur la société de l'information en 2005. Des programmes stratégiques ont été lancés, le dernier en question est celui de « Tunisie numérique 2020 ». Ce programme vise à faire de la Tunisie une référence internationale de l'économie numérique et à devenir un hub régional en matière de TIC.

Deuxièmement, le faible taux d'internationalisation des PME technologiques tunisiennes

Malgré le potentiel d'innovation et l'importance du support public, les entreprises tunisiennes n'arrivent pas à opérer au niveau du marché mondial. Les entreprises tunisiennes possèdent de

² Structures d'appui à l'export, CCI, parcs technologiques, banques, compagnies d'assurances...

³ Projet de développement de l'exportation I et II, code d'incitation à l'exportation, programme de mise à niveau et programme de modernisation de l'industrie...

bonnes compétences technologiques, mais souffrent d'un manque de savoir-faire et de compétences liées au marketing et à la communication (Harbi, Amamou et Anderson, 2009). Ce qui peut constituer un handicap pour leur internationalisation.

Troisièmement, l'insuffisance des recherches sur l'internationalisation des PME dans le cadre des économies émergentes et particulièrement dans le contexte tunisien

Tout d'abord, les recherches théoriques portant sur l'internationalisation des entreprises sont issues des chercheurs des pays développés. Pendant plusieurs années, ces recherches ont été validées empiriquement sur des échantillons d'entreprises des pays industrialisés (Amérique du Nord, Australie et les pays le plus avancés de l'Europe. D'une part, les théories traditionnelles de l'internationalisation (coûts de transactions, rente monopolistique) se sont concentrées sur les stratégies des multinationales dans les pays développés et leurs capacités à capitaliser des avantages concurrentiels et gagner des rentes sur les marchés étrangers (Dunning, 1988 ; Johnson et Vahlne, 1977). D'autre part, l'entrepreneuriat international (Oviatt et McDougall, 1994) s'est intéressé à des échantillons de pays développés et surtout anglo-saxons.

De surcroît, les recherches qui s'intéressent aux économies émergentes se sont plutôt concentrées sur les pays émergents à fort potentiel tels que les BRICS (Brésil, Russie, Inde, Chine, Afrique du Sud). Il existe donc un réel déficit de recherches adaptées aux pays émergents, surtout la région de l'Afrique du nord et le Moyen Orient (Kiss, Danis et Cavusgil, 2012).

Le manque d'études et de recherches couvrant notre sujet d'intérêt, conjugués au manque d'information et de données sur le phénomène, nous ont rapidement amenés à nous rapprocher d'une part des acteurs du commerce extérieur et d'autre part des acteurs de l'industrie et de la technologie en Tunisie.

A partir des informations recueillies et des recommandations des différents interlocuteurs nous avons constitué une liste d'entreprises susceptibles de répondre à nos questionnements de recherche. Nous avons rencontrés 5 dirigeants d'entreprises. Les entretiens ont tous duré entre 1h et 2h et se sont déroulés sur le lieu de travail des personnes interviewées. Un guide d'entretien a été préparé et présenté pour chaque interlocuteur. Les entretiens ont été conduits d'une façon semi-directive.

L'ensemble des constats issus de la littérature et du terrain nous semble suffisant pour justifier la pertinence d'une étude visant à :

- Repérer l'existence des PME technologiques tunisiennes qui affichent une orientation à l'international.
- Identifier les facteurs influençant l'identification des opportunités internationales par les entrepreneurs tunisiens.

2.2. La problématique et les sous objectifs de la recherche

L'objet de recherche est la question générale que la recherche s'efforce de satisfaire, l'objectif que l'on cherche à atteindre. Les objectifs de la recherche sont classés en quatre groupes en fonction de ce que le chercheur essaie d'accomplir : la compréhension, la description, l'explication et la prédiction (Bergadaà et Nyeck, 1992, p. 32-33). Certaines recherches peuvent avoir des objectifs multiples (par exemple, à la fois explorer et décrire), mais l'un des objectifs est généralement dominant. De notre côté, nous avons l'intention d'entamer une recherche de type exploratoire. En effet, nous cherchons à comprendre un champ peu étudié : l'internationalisation des PME technologiques issues d'une économie émergente.

Notre thèse a pour objectif **d'appréhender les facteurs qui influencent l'identification des opportunités internationales par les PME technologiques issues des économies émergentes**. La finalité de notre recherche s'engage résolument dans une double logique, d'une part, la compréhension et, d'autre part, l'explication.

De cet objectif et de la revue de la littérature découlent quatre questions de recherche liées à la compréhension du processus de développement d'opportunités internationales :

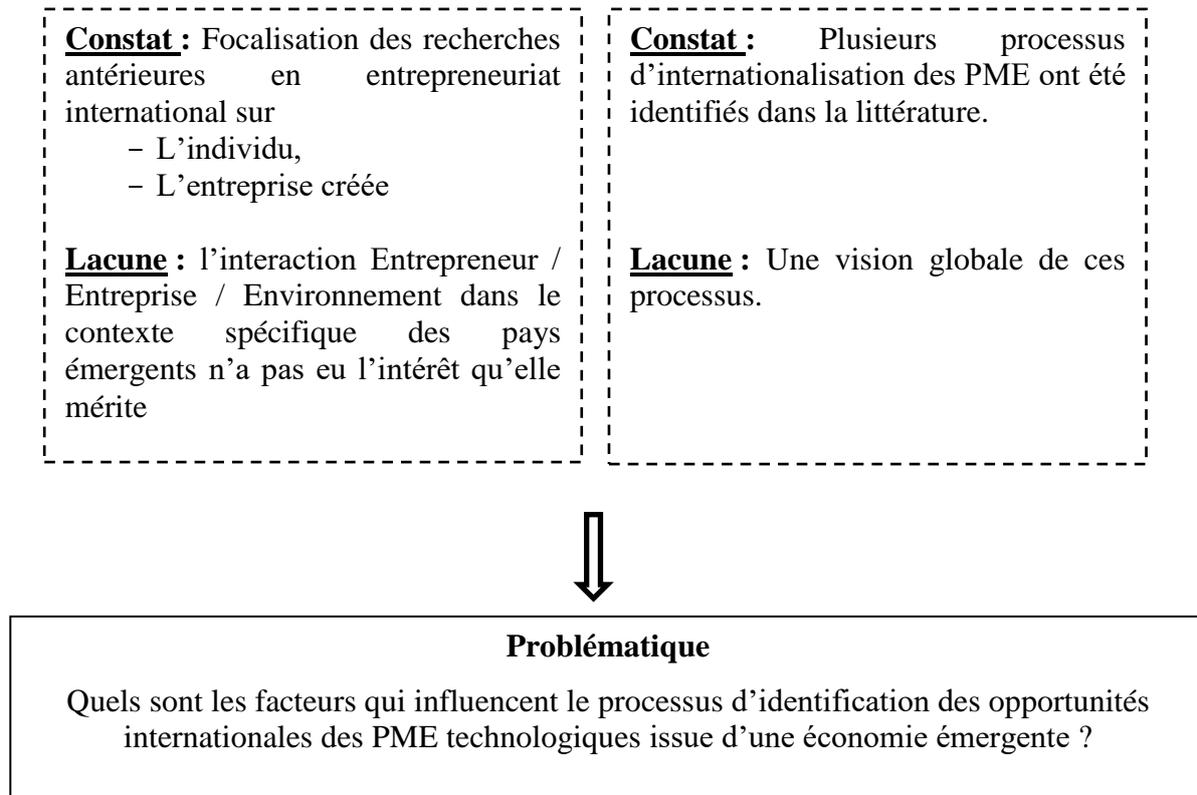
1. Comment les motivations et les attitudes des entrepreneurs affectent-elles le processus d'identification des opportunités internationales ?
2. Comment les réseaux relationnels de l'entrepreneur influencent le processus d'identification des opportunités internationales ?
3. Quel rôle jouent les connaissances antérieures et nouvellement acquises par l'entrepreneur dans l'identification des opportunités internationales ?
4. Quel rôle joue l'environnement institutionnel dans le processus d'identification des opportunités internationales ?

La question générale et les différentes questions de recherche renvoient à l'atteinte de cet objectif sur lequel la recherche se focalisera.

L'intérêt de cette recherche se veut, à la fois, théorique et managériale. Sur **le plan théorique** nous envisageons deux contributions. La première contribution théorique attendue est de continuer l'effort d'intégration des théories de l'internationalisation aux recherches en entrepreneuriat. Dans ce cadre nous conceptualisons l'internationalisation comme un acte entrepreneurial d'identification d'une opportunité d'affaires sur les marchés étrangers. L'objectif est de cerner les différentes étapes du processus d'identification des opportunités d'affaires dans un contexte d'internationalisation. La deuxième contribution théorique est de proposer un modèle global de l'internationalisation entrepreneuriale qui intègre plusieurs perspectives théoriques telles que l'approche par les ressources, l'approche par les connaissances, la théorie des capacités dynamiques et la théorie du capital social et des réseaux. L'objectif est d'appréhender l'ensemble des facteurs individuels, organisationnels et environnementaux qui influent la capacité de l'entrepreneur à identifier des opportunités internationales dans le cas des PME technologiques.

La **contribution managériale** de ce travail est d'offrir aux entrepreneurs dirigeants des PME technologiques et aux structures et organismes d'aide à l'export, des moyens pour comprendre, raisonner et concevoir les processus d'internationalisation de ces entreprises. Le but est de leur proposer une recherche qui leur permettra d'appréhender les éléments constitutifs de la prise de décision de l'internationalisation, du processus mis en œuvre et des facteurs influençant son évolution. Les entrepreneurs peuvent avoir conscience de l'importance de leur réseau social et d'affaires et du rôle joué par le développement de certaines capacités entrepreneuriales (développement de connaissances technologiques et internationales, capacité d'innovation et de prise de risque, renforcement de la réputation et de la capacité d'adaptation) dans l'identification de nouvelles opportunités internationales. En effet, nous avons constaté que les entrepreneurs ne prennent pas suffisamment conscience de l'importance de ces capacités pour le développement de leurs entreprises sur les marchés internationaux. Enfin, les entrepreneurs peuvent trouver dans ce travail une représentation du phénomène de l'internationalisation à travers l'étude théorique et empirique qui est riche en méthodes d'investigation, entre autres les études de cas et les entretiens.

Figure 2: Objet de la recherche



2.3. Le plan de la recherche

La première partie de cette thèse s'articule autour d'une revue de littérature des principaux concepts utilisés.

Le **chapitre 1** vise à étudier les différentes approches de l'internationalisation des PME. Nous effectuons un examen étendu de la littérature sur les approches traitant le processus d'internationalisation des PME tel qu'il a été décrit par les modèles stades (modèle Uppsala et modèle innovation), l'approche réseau et l'entrepreneuriat international notamment dans les pays émergents. Nous discutons les fondements théoriques de chaque approche et nous analyserons l'évolution de la recherche sur le sujet.

Le **chapitre 2** explore les principaux concepts ainsi que des caractéristiques du paradigme de l'opportunité d'affaires en entrepreneuriat. Nous définissons la notion d'opportunité internationale. Ensuite, nous examinons les processus d'identification des opportunités et les facteurs qui les influencent.

Le **chapitre 3** fera l'objet d'une revue de littérature des principaux travaux sur l'internationalisation des entreprises issues des économies émergentes. Tout d'abord, il fait le point sur les connaissances relatives aux multinationales issues des économies émergentes. Il identifie les caractéristiques et les différentes typologies existantes de ces entreprises. Par la suite, il s'intéresse aux nouvelles perspectives d'internationalisation spécifiques au développement rapide et agressive de ces nouveaux challengers. Enfin, une attention particulière sera consacrée à la recherche en entrepreneuriat international dans ces économies en identifiant le rôle de plus en plus important des facteurs institutionnels, principalement ceux relatifs au contexte du pays d'origine.

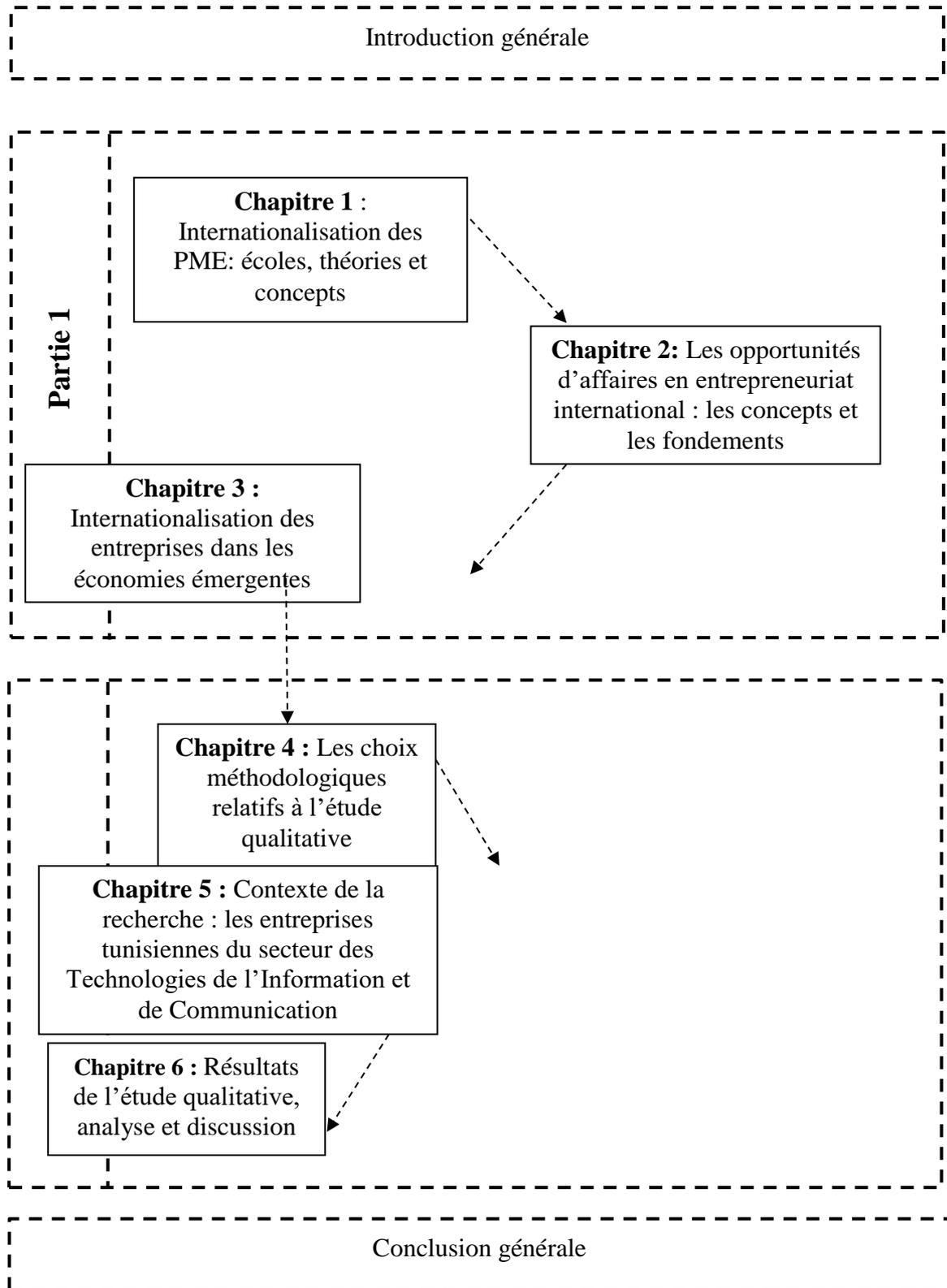
Le **chapitre 4** présente le positionnement épistémologique et la méthodologie de recherche privilégiée dans le cadre de ce travail. Il explique le choix d'une approche qualitative, et plus précisément le recours à la méthode d'étude de cas multiples, il soulève la question de l'échantillonnage, identifie les multiples sources de recueil de données (primaires et secondaires) utilisées et enfin présente les méthodes d'analyse des données.

Le **chapitre 5** sera consacré à la présentation du contexte de recherche, à savoir le secteur des Technologies de l'Information et des Communications en Tunisie, et d'autre part à l'analyse intra-cas des PME technologiques tunisiennes.

Le **chapitre 6** est consacré à l'analyse, la discussion et l'interprétation des résultats empiriques obtenus de l'analyse des cas multiples. Les résultats interprétés seront rapprochés de la littérature pour corriger le modèle de base.

Enfin **la conclusion générale**, présente les contributions théoriques, méthodologiques et managériales. Les limites de l'étude seront discutées et des recommandations pour des recherches futures seront envisagées. La figure suivante retrace le chemin qui a été suivi lors du processus de thèse.

Figure 3: Plan de la thèse



PARTIE 1
REVUE DE LA LITTERATURE :
LES THEORIES DE L'INTERNATIONALISATION DES PME A
L'EPREUVE DE L'AVENEMENT DES PME ISSUES DES ECONOMIES
EMERGENTES

CHAPITRE 1. INTERNATIONALISATION DES PME : ECOLES, THEORIES ET CONCEPTS

*« Globalization is like Muhammad Ali's right fist: You can run, but you can't hide »
Pr. Mark Wenstein in « Small Firms in Global Competition », 1994*

Introduction

1. Définition de l'internationalisation de l'entreprise

- 1.1. Définition de l'internationalisation
- 1.2. Les dimensions de l'internationalisation

2. La théorie behavioriste : aux origines des modèles du processus d'internationalisation

- 2.1. Le modèle Uppsala
- 2.2. Le modèle d'internationalisation par l'innovation (I-modèle)
- 2.3. Apports et limites des modèles des stades
- 2.4. La théorie des réseaux de l'internationalisation
- 2.5. Les perspectives d'enrichissement des modèles Uppsala

3. L'Entrepreneuriat International : Emergence d'un domaine de recherche

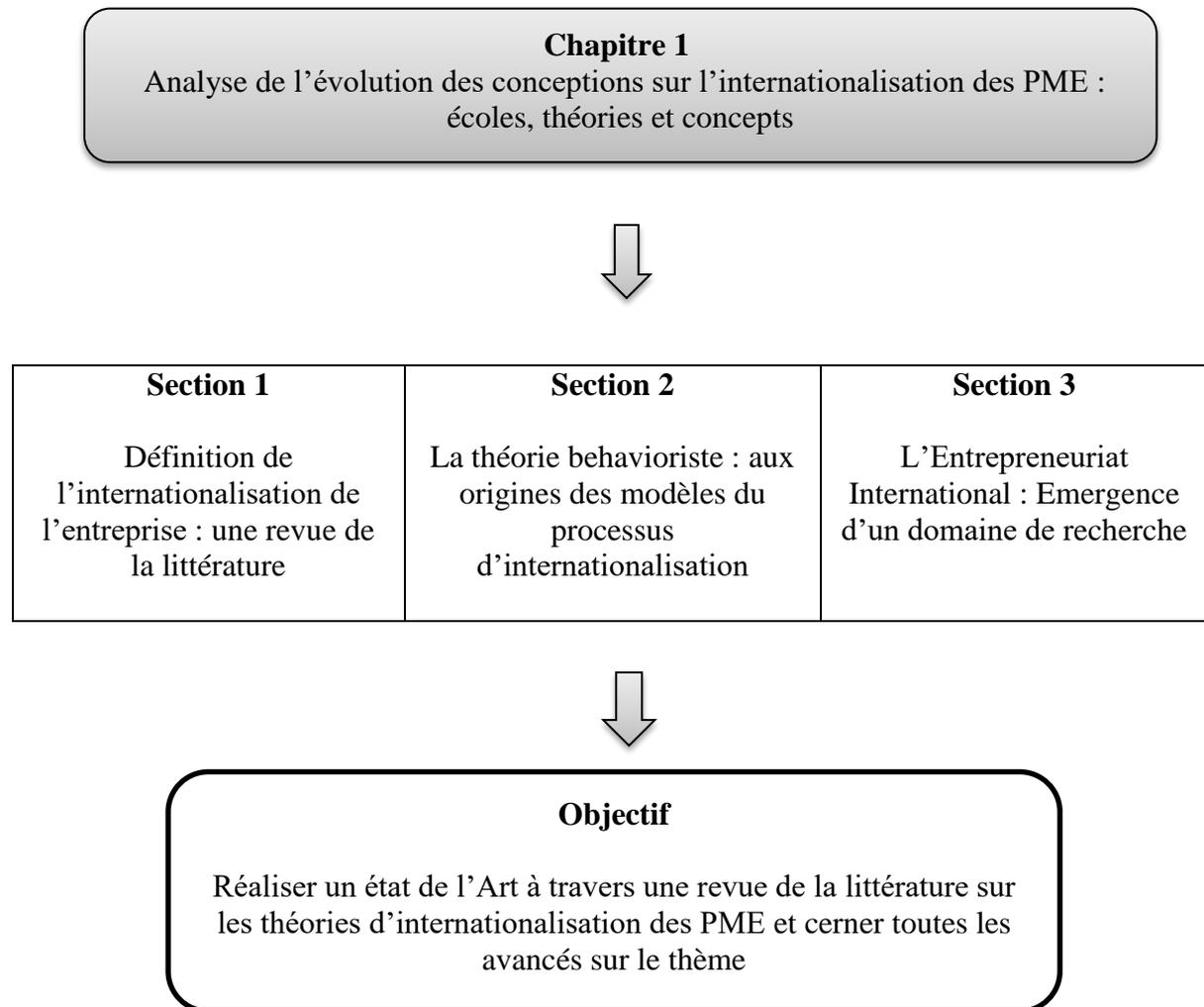
- 3.1. Entrepreneuriat International : les événements marquants la construction d'un nouveau domaine de recherche
- 3.2. Entrepreneuriat International : définitions et concepts clés
- 3.3. Les entreprises à internationalisation rapide et précoce : un phénomène d'entrepreneuriat international
 - 3.3.1. Les concepts de « Born Global » et de nouvelles entreprises internationales (NEI)
 - 3.3.2. Les PME technologiques internationales

Conclusion

Introduction

La recherche sur l'internationalisation des PME s'est fortement développée et diversifiée au cours des quarante dernières années. Elle a constamment interagi avec la recherche sur l'entrepreneuriat, la stratégie et le changement organisationnel. La communauté scientifique s'accorde aujourd'hui sur le fait que ce vaste ensemble de travaux permet d'identifier les principaux déterminants du développement international des PME. Ce chapitre adopte une perspective théorique et s'efforce de remonter chronologiquement aux sources de deux grandes approches de recherche sur l'internationalisation des PME. Ce faisant, il montre qu'aucune approche ne peut à elle seule expliquer l'internationalisation mais souligne à quel point ces approches se répondent et se complètent. La diversité des approches passées en revue met ainsi en évidence le caractère complexe du phénomène qu'est l'internationalisation. Tout d'abord, nous présentons l'état de l'art des théories de l'internationalisation de l'entreprise. Nous introduisons le concept d'internationalisation et nous discutons les fondements de la théorie behavioriste telle qu'elle a été décrite par les modèles Uppsala. Par la suite nous présentons l'approche réseau développée pour enrichir le modèle Uppsala. Enfin, nous réalisons une revue de la littérature du domaine naissant de la recherche en entrepreneuriat international. Nous synthétisons les développements théoriques et empiriques qu'a connus ce domaine de recherche pour comprendre les facteurs déterminants de l'internationalisation des PME.

Figure 4: Structuration du chapitre 1



1. Définition de l'internationalisation de l'entreprise : une revue de la littérature

Nombreux chercheurs en gestion internationale ont proposé de définir l'internationalisation de l'entreprise. Le concept d'internationalisation a été sujet à d'innombrables définitions qui varient en fonction des approches et des perspectives choisies par les auteurs. Nous classons les définitions de l'internationalisation en fonction de deux critères. Premièrement, en fonction du caractère processuel de l'engagement de l'entreprise sur les marchés étrangers. Deuxièmement, en fonction de la spécificité relationnelle des affaires et de l'importance des réseaux pour l'entreprise.

La première approche décrit l'internationalisation comme **un processus d'engagement croissant en ressources et de prise de mesures supplémentaires dans le but d'étendre des opérations sur les marchés étrangers**. Johanson et Vahlne (1977) décrit l'internationalisation comme un processus d'apprentissage par l'expérience et des engagements supplémentaires qui conduisent à un développement évolutif sur un marché étranger. En accord avec cette définition, Welch et Luostarinen (1988, p. 36) définissent l'internationalisation comme un « processus *d'engagement croissant sur les marchés internationaux* ». L'une des définitions les plus communément utilisées pour décrire l'internationalisation de l'entreprise est celle proposé par Beamish (1990). L'auteur définit l'internationalisation comme : « *le processus par lequel les entreprises accroissent leurs vigilances de l'influence directe et indirecte des transactions internationales sur leur avenir, et établissent et effectuent des transactions avec des entreprises dans d'autres pays.* » Beamish (1990, p. 77). Cette définition a été reprise par de nombreux chercheurs en gestion internationale (Zhu, Hitt et Tihany, 2007 ; Servais et Decker, 2014). L'idée commune à ces trois définitions est le caractère évolutif et graduel de l'internationalisation.

Une deuxième approche caractérise l'internationalisation comme un ensemble de relations d'affaires durables qu'une entreprise établie, développe et maintient avec d'autres acteurs économiques au-delà des frontières nationales. A partir du milieu des années 1980 et avec la publication des travaux de Granovetter (1985) et Burt (1992) l'aspect relationnel des affaires a

pris une place importante dans la recherche en sciences de gestion et en gestion internationale. Dans ce cadre, Johanson et Mattson (1988) définissent l'internationalisation comme le processus cumulatif, dont les relations sont constamment établies, maintenues, développées, brisées et dissoutes dans le but d'atteindre les objectifs de l'entreprise. En ligne avec cette définition, Johanson et Vahlne (1990) considère qu'une entreprise développe des relations commerciales avec des acteurs commerciaux qui pourraient comprendre les clients, les concurrents, les fournisseurs, les agents et les consultants, ainsi que des organismes publics. Les auteurs considèrent que l'internationalisation est le processus de développement de réseaux de relations d'affaires en dehors du pays d'origine.

Jones (2007) propose d'intégrer les deux approches, processuelle et relationnelle, pour proposer une définition plus globale. L'auteur définit l'internationalisation comme « *Un processus par lequel les entreprises grandissent et se développent à l'international, établissent et gèrent leurs activités à l'étranger, augmentent leurs expositions aux transactions internationales, établissent et développent des relations et des réseaux qui s'étendent au-delà des frontières et qui se manifestent et s'identifient à travers les modes d'entrée spécifiques, dans des lieux en relation avec le temps* » Jones (2007, p 182).

Le tableau 1 présente une synthèse des définitions « phares » de l'internationalisation. Cette synthèse montre, encore une fois, que l'internationalisation est un concept à géométrie variable.

Tableau 1: Les définitions « phares » de l'internationalisation

Auteurs	Définitions	Intérêt
Welch et Luostarinen (1988, p. 36)	« Le processus d'engagement croissant sur les marchés internationaux »	Processus
Beamish (1990, p. 77)	« Le processus par lequel les entreprises accroissent leurs vigilances de l'influence directe et indirecte des transactions internationales sur leur avenir, et établissent et effectuent des transactions avec des entreprises dans d'autres pays ».	Processus, relations, opérations de l'entreprise, comportement
Johanson et Vahlne (1990, p. 20)	« processus de développement de réseaux de relations d'affaires dans d'autres pays à travers l'extension, de la pénétration et de l'intégration ».	Réseaux, relations
Calof et Beamish (1995, p. 116)	« Le processus d'adaptation des opérations de l'entreprise (stratégie, structure, ressources, etc.) à des environnements internationaux ».	Processus, opérations de l'entreprise

Ahokangas (1998)	« le processus de mobilisation, d'accumulation et de développement des stocks de ressources pour les activités internationales».	Processus, ressources, opérations de l'entreprise
Ruzzier et al. (2006, p. 476)	L' expansion géographique des activités économiques au-delà des frontières nationales d'un pays.	opérations de l'entreprise
Jones (2007, p.182)	« Un processus par lequel les entreprises grandissent et se développent à l'international , établissent et gèrent leurs activités à l'étranger , augmentent leurs expositions aux transactions internationales , établissent et développent des relations et des réseaux qui s'étendent au-delà des frontières et qui se manifestent et s'identifient à travers les modes d'entrée spécifiques, dans des lieux en relation avec le temps »	Processus, ressources, relations, réseaux, opérations de l'entreprise

D'après tous les éléments proposés et discutés ci-dessus, nous utiliserons la définition de Welch et Luostarinen (1988).

« Le **processus d'engagement** croissant sur les marchés internationaux⁴ »

Dans ce qui suit nous examinons deux des principales théories de l'internationalisation des entreprises. Ces théories ont été développés à la fin des années 1970 et trouvent leurs fondements dans les sciences de gestion notamment les courants d'inspiration comportementale. Deux modèles en découlent, le modèle des stades et le modèle des réseaux. Nous effectuons d'abord, une revue de littérature pour chaque modèle et nous discutons par la suite les apports et les critiques pour chaque théorie.

4 Notre propre traduction de la définition de Welch et Luostarinen (1988, p. 36) « the process of increasing involvement in international operations ».

2. La théorie behavioriste : aux origines des modèles du processus d'internationalisation

Les premiers modèles d'internationalisation des entreprises trouvent leur fondement dans la « théorie behavioriste de la firme », élaborée principalement par Cyert et March (1963, 1970). Cette théorie « comportementale » postule que l'internationalisation est le produit d'une série de décisions incrémentales. Milieu des années 70, Johanson et Wiedersheim-Paul (1975) et Johanson et Vahlne (1977), ont élaboré un premier modèle d'internationalisation pour expliquer le comportement d'internationalisation des entreprises suédoises. Le modèle est appelé Uppsala (U-modèle) au nom de leur université d'origine. Nous présentons par la suite les fondements de ce modèle d'internationalisation tout en précisant ses apports et ses limites pour la compréhension de la dynamique du processus d'internationalisation.

2.1. Le modèle Uppsala

Le modèle auquel les recherches sur l'internationalisation des entreprises ont fait régulièrement référence est le modèle d'internationalisation de l'école nordique d'Uppsala introduit par Johanson et Vahlne en 1977. Dans leur recherche, les deux auteurs utilisent les résultats des études empiriques antérieurs de Johanson et Wiedersheim-Paul (1975) effectués sur 4 entreprises industrielles suédoises (Sandvik, Atlas Copco, Facit et Volvo). Dans cette étude, les deux chercheurs montrent que l'internationalisation de l'entreprise est le produit d'une série de décisions incrémentales et cumulatives. L'engagement de l'entreprise dans un marché étranger se fait selon une chaîne d'étapes. Au début, l'entreprise n'a pas d'activité d'exportation régulière. L'entreprise ne possède pas d'expérience du marché. Dans une deuxième étape, l'exportation se réalise grâce à des représentants indépendants. Un canal d'information régulier mais plutôt superficiel est établi. Dans une troisième étape, l'internationalisation se réalise grâce à la création d'une filiale commerciale. Enfin, l'internationalisation se réalise grâce à la production sur place. En conséquence, l'internationalisation de l'entreprise est considérée comme le produit d'une série de décisions incrémentales.

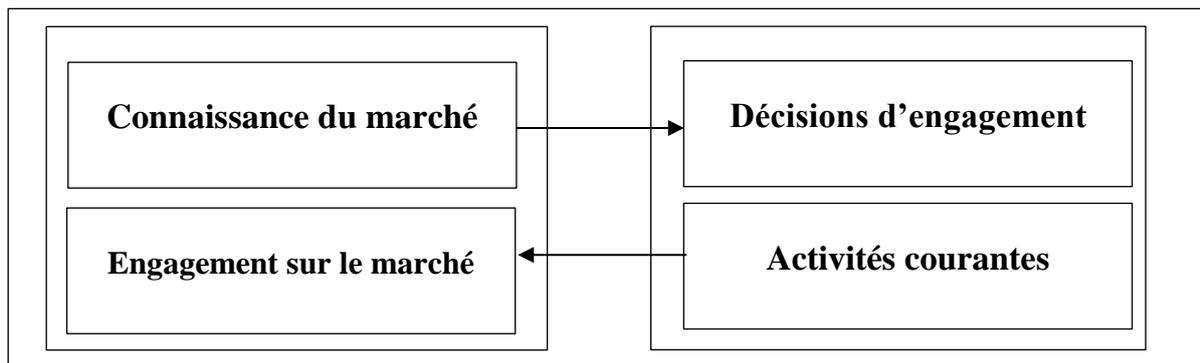
Le modèle des stades est fondé sur une hypothèse principale : l'absence et le manque de connaissance sur les marchés étrangers constituent un obstacle important dans le développement international des entreprises. Pour affranchir cet obstacle, les entreprises

effectuent tout d'abord des activités sur les marchés étrangers les plus proches psychologiquement, pour s'engager avec l'expérience dans des marchés plus lointains (Andersen, 1993). Les marchés diffèrent selon plusieurs facteurs, tels que la langue, la culture, l'éducation, les pratiques managériales, les systèmes politiques et le développement industriel : résultante de « la distance psychique ». La distance psychique est définie comme : « *les facteurs perturbant ou empêchant l'échange d'informations entre l'entreprise et les marchés étrangers* » (Johanson et Wiedersheim-Paul, 1975, p. 308). Elle peut influencer le choix du pays d'accueil et des ressources engagées pour le développement international. La distance psychique peut diminuer au fur et à mesure que l'entreprise acquiert de l'expérience dans son développement au-delà des frontières nationales.

Le deuxième concept sur lequel se base le modèle des stades est l'apprentissage graduel et progressif sur les marchés étrangers. Les adeptes de ce modèle postulent qu'au fur et à mesure que l'entreprise apprend de ces marchés étrangers, elle accroît son engagement tant en termes de ressources consacrées que de marchés étrangers pénétrés. Johanson et Vahlne (1977, 1990) expliquent l'engagement international de l'entreprise par un modèle dynamique conçu sur l'interaction entre le développement des connaissances et l'engagement croissant sur les marchés étrangers. Chaque stade représente un engagement de plus en plus important en ressources vers les marchés étrangers. Le développement à l'international est expliqué par un cycle causal et dynamique fondé sur quatre concepts clés à savoir : les connaissances du marché, l'engagement sur le marché, la décision d'engagement et les activités courantes.

Au sein de ce modèle proposé par Johanson et Vahlne (1977), deux variables sont en interaction pour une entreprise cherchant à s'internationaliser. D'une part la connaissance des marchés à l'étranger et d'autre part les ressources à engager au fur et à mesure du développement à l'international. Les deux auteurs considèrent que : « *ce processus évolue par une interaction entre, d'un côté, le développement de connaissances sur les marchés et les opérations internationales et, de l'autre, un engagement croissant des ressources dans les marchés étrangers* » (Johanson et Vahlne, 1990, p. 11). La figure représente l'interaction entre l'aspect statique et l'aspect dynamique de l'internationalisation.

Figure 5: Le processus d'internationalisation : aspects statiques et dynamiques



Source : Johanson et Vahlne (1977, p.26)

Les auteurs décrivent l'entreprise internationale comme possédant deux aspects :

- **L'aspect statique** correspond aux ressources engagées sur le marché étranger et aux connaissances qui y sont liées. Les ressources engagées seront corrélées positivement avec le degré de croissance de l'engagement à l'international (ressources financières, humaines, organisationnelles...). Ce caractère graduel du développement des activités à l'international est dû principalement au manque d'expérience et de connaissances de la firme. Il en résulte que, l'expérience joue un rôle primordial dans le développement international. D'une part, elle permet de réduire l'incertitude et le risque perçu et d'autre part, elle permet de générer de nouvelles opportunités d'affaires sur les marchés étrangers.
- **L'aspect dynamique** correspond aux décisions d'affectation des ressources dans le temps et les décisions liées au déroulement des activités courantes de l'entreprise. Les activités courantes sont considérées comme la première source des connaissances par l'expérience. Les décisions d'engagement (décision d'engager des ressources pour les opérations à l'étranger) sont des réponses à des opportunités que les décideurs rencontrent sur les marchés. Chaque augmentation de ressources aura un effet économique, lié à l'augmentation des activités à l'international, et un effet d'incertitude, lié à la difficulté d'estimation du marché actuel et future de l'entreprise. La décision d'engagement des ressources sera prise lorsque le risque existant perçu sur un marché sera inférieur au risque maximum acceptable.

Le modèle Uppsala est un modèle comportemental, qui s'est basé sur des données issues principalement d'industries manufacturières. Malgré la validité de ces hypothèses testées

auprès d'entreprises des pays développés dans le début des années 1980, son caractère séquentiel et cumulatif, a été souvent critiqué notamment avec l'apparition des entreprises à internationalisation rapide et précoce (Oviatt et McDougall, 1994 ; Madsen, Rasmussen et Servais, 2000). Ces nouvelles entreprises affichent une orientation à l'international dès leurs créations et réussissent un grand volume de vente dans de nombreux pays remettant en cause le caractère graduel des modèles du processus.

Cependant, d'autres auteurs ne rejettent pas l'ensemble des fondements des modèles des stades et reconnaissent la validité de certains de ces postulats. Andersen (1993) critique le modèle Uppsala, en montrant que le modèle ne précise pas les raisons et les facteurs (internes, externes) pouvant influencer le processus d'internationalisation des entreprises. L'auteur considère que le modèle des stades n'explique pas le mécanisme par lequel « la connaissance expérimentale » acquise progressivement sur les marchés étrangers affecte l'engagement des ressources. De même, le modèle n'explique pas le déroulement du processus d'internationalisation, et ne montre pas comment et pourquoi ce processus démarre (McDougall et al., 1994). Il existe un flou concernant les raisons et les conditions du passage d'un stade à un autre dans le processus. Enfin, malgré le caractère dynamique de l'internationalisation, peu d'attention semble avoir été portée à la dimension temporelle du processus. Certaines de ses entreprises s'engagent sur des marchés lointains dès leur jeune âge, remettant en cause le postulat de distance psychique.

Cette section nous a permis d'analyser les deux principaux courants de recherche sur le processus d'internationalisation des entreprises, soit le modèle Uppsala et le modèle d'innovation. Ces modèles envisagent l'internationalisation comme un processus incrémental et cumulatif. Malgré leurs apports à la compréhension du processus d'internationalisation, les deux modèles présentent un certain nombre de limites et de faiblesses théoriques. D'autres travaux sont apparus pour combler ces lacunes théoriques et empiriques, notamment l'approche réseau (Johanson et Mattsson 1988).

2.2. La théorie des réseaux de l'internationalisation

Afin de répondre aux critiques adressés aux modèles des stades et leur apporter une dimension multilatérale, Johanson et Mattsson (1988) utilisent l'approche réseau pour expliquer l'internationalisation des entreprises. Le modèle réseau est présenté comme une extension aux modèles des processus.

La théorie des réseaux trouve ses fondements dans la théorie de dépendance par les ressources. Cette dernière postule que les entreprises ne peuvent pas construire toutes les ressources à l'interne et sont donc tributaires d'autres organisations dans leur milieu pour accéder à des ressources concurrentielles (Pfeffer, 1992). Comme les liens des ressources se développent entre deux entreprises, elles deviennent de plus en plus interdépendantes, et en conséquence, la frontière entre les ressources internes et externes s'estompe. Pour produire, vendre et accéder à des ressources, les entreprises doivent échanger avec d'autres entreprises et s'engager dans des partenariats et des coopérations. À travers cet engagement (technique, économique, sociale, organisationnelle ou juridique) l'entreprise rend son réseau de plus en plus étendu.

Dans leur modèle réseau de l'internationalisation, Johanson et Mattsson (1988) supposent que les entreprises dans les marchés industriels sont reliées entre elles par des relations durables. Lorsqu'une entreprise entre dans un nouveau marché, elle entre aussi dans un nouveau réseau et elle doit créer des nouvelles relations. Le réseau industriel peut avoir des degrés divers de structuration, selon lesquels les positions des organisations sont interdépendantes. Dans des réseaux bien structurés, l'interdépendance est forte, les liens sont forts et les positions de l'entreprise sont bien définies. Alors que dans les réseaux peu structurés, les obligations sont faibles et les positions sont moins bien définies. À travers les interactions à l'intérieur du réseau l'entreprise développe ses connaissances et améliore son stock de ressources, ce qu'appellent Johanson et Mattsson (1988) « market asset », soit l'actif lié à la position sur le marché. L'établissement d'une telle position permet de générer des revenus pour l'entreprise et influence l'initiation de son processus d'internationalisation.

L'internationalisation signifie que l'entreprise établit et développe des positions avec des entreprises sur des marchés étrangers (Johanson et Mattsson, 1988). Elle peut être accomplie à travers trois activités. L'extension internationale est une première action à travers laquelle l'entreprise cherche à établir une position dans un nouveau réseau dans des pays étrangers. La deuxième activité est la pénétration qui implique le développement des relations d'une entreprise dans des réseaux auxquels elle appartient déjà ce qui nécessite un accroissement des ressources engagées. Enfin, l'intégration internationale, dans laquelle l'entreprise coordonne l'ensemble de ses positions dans les différents réseaux nationaux. Ainsi, l'entreprise développe des relations organisationnelles, tissent des liens personnels et élargit progressivement son champ d'action sur plusieurs marchés. Dans cette approche, l'internationalisation est perçue

comme le processus d'établissement de relations commerciales avec des partenaires étrangers. Ces relations sont continuellement créées, développées, maintenues et dissoutes en vue d'atteindre les objectifs de l'entreprise.

Les réseaux sont indispensables aux entreprises pour s'internationaliser et pour y puiser les informations et le savoir-faire nécessaires pour mener des affaires. Ils permettent de partager les coûts ainsi que les risques, et de contribuer à la réussite de l'entreprise. De ce point de vue, la stratégie d'internationalisation d'une entreprise peut être caractérisée par la nécessité de 1) réduire au minimum la nécessité de développer les connaissances, 2) minimiser le besoin d'ajustement, et 3) exploiter des positions établies dans le réseau.

L'approche réseau montre l'importance des relations à long terme qu'une entreprise entretient avec les acteurs concurrentiels et globaux de son environnement pour accroître sa compétitivité et réussir son entrée sur des marchés étrangers. L'aspect relationnel et multilatéral de l'approche réseau permet de mieux comprendre la dynamique de l'internationalisation et apporte des réponses aux critiques du caractère unilatéral des modèles des stades.

2.3. Les perspectives d'enrichissement des modèles Uppsala

Afin de remédier aux critiques adressés à leur modèle exploratoire de 1977, Johanson et Vahlne (2003) affirment qu'il y a un besoin de mettre à jour et d'étudier le modèle dans un environnement d'affaires de plus en plus relationnel. L'objectif est de comprendre les premières phases de l'internationalisation d'une part et d'expliquer l'internationalisation de plus en plus rapide et précoce des nouvelles entreprises d'autre part. Les auteurs proposent un modèle réseau du processus d'internationalisation en combinant l'approche réseau et le modèle du processus d'internationalisation. Le nouveau modèle prévoit que l'internationalisation est le résultat du développement des relations existantes, des relations nouvelles avec de nouveaux partenaires ou avec des partenaires que l'entreprise atteint à travers son réseau (Johanson et Vahlne 2003). Les entreprises apprennent de leurs relations d'affaires qui leur permettent d'accéder à des nouveaux marchés dans de nouveaux pays. Dans ces derniers elles peuvent développer des nouvelles relations qui à leur tour vont leur donner l'opportunité de pénétrer des nouveaux marchés dans d'autres pays. En tissant ces relations, l'entreprise accède à des informations importantes et souvent stratégiques sur les partenaires commerciaux, les opportunités et l'environnement institutionnel et d'affaires dans les nouveaux pays. L'entreprise augmente

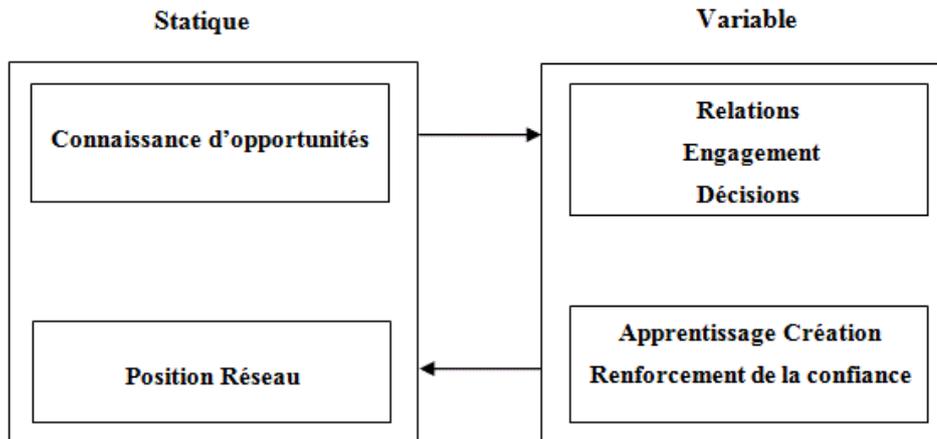
ainsi son stock d'information, de connaissances et de relations, qui auront pour conséquence l'augmentation de l'engagement sur les marchés étrangers.

Dans un article publié en 2009, Johanson et Vahlne proposent un nouveau modèle d'internationalisation par étape conçu pour mettre à jour les fondements de leur modèle exploratoire de 1977 et développer empiriquement les nouvelles conceptualisations de 2003. Dans ce nouveau modèle, les auteurs prennent en compte les évolutions théoriques récentes de la recherche en gestion internationale et les changements de l'environnement mondial des affaires. Dans ce modèle, l'environnement des affaires est considéré comme un réseau de relations interdépendantes plutôt qu'un marché de fournisseurs et de clients indépendants. Les relations interpersonnelles et inter-organisationnelles jouent de plus en plus un rôle important dans la réussite de l'internationalisation d'une entreprise. Pour Johanson et Vahlne (2009) l'internationalisation est le résultat d'actions prises par une entreprise pour renforcer ses relations réseau plutôt que de se protéger des acteurs de son marché. Être un initié dans les réseaux est nécessaire à la réussite de l'entreprise sur les marchés internationaux. Le réseau de relations qu'une entreprise peut constituer offre un potentiel d'apprentissage et de renforcement de la confiance et de l'engagement (Johanson et Vahlne 2003).

Dans leur modèle de base, Johanson et Vahlne considèrent que l'engagement en ressources et la connaissance du marché affectent « *les opportunités et les risques perçus qui influencent à leur tour les décisions d'engagement et les activités en cours* » (1977, p. 27). Les auteurs font valoir que la connaissance des opportunités motive les entreprises à s'internationaliser. **Ces hypothèses de base montrent que les auteurs avaient négligé les dimensions « opportunité » et « apprentissage expérientiel » dans leur modèle original.**

A l'instar de Johanson et Vahlne (2009) nous considérons que **l'identification de l'opportunité internationale est un élément central de l'internationalisation.**

Figure 6: le modèle de processus d'internationalisation (la version de 2009)



Source : Johanson et Vahlne (2009, p.1424)

Comme dans le modèle de 1977, le modèle d'Uppsala de 2009 se compose de deux ensembles de variables : les variables statiques et les variables de changements. Le nouveau modèle garde la même structure de base du modèle original en apportant des légères modifications.

La première variable statique se compose du niveau de connaissances et de la reconnaissance d'opportunités d'affaires, plutôt que simplement de la connaissance du marché comme dans le modèle de 1977. La reconnaissance d'opportunité est considérée comme l'élément le plus important des connaissances qui animent le processus d'internationalisation. En plus des opportunités, le stock de connaissances de l'entreprise inclut la connaissance marché, les capacités de l'entreprise et les réseaux d'entreprises directement ou indirectement liées à leurs contextes institutionnels. La deuxième variable statique, « la position réseau », souligne que les entreprises s'engagent dans des réseaux divers. La position réseau remplace la variable « engagement sur le marché » du modèle original, ceci pour supposer que le processus d'internationalisation se poursuit au sein d'un réseau. Les relations réseaux sont caractérisées par des niveaux spécifiques de connaissance, de confiance et d'engagement. Ces dernières peuvent être inégalement réparties entre les parties concernées et peuvent différer dans leur façon de promouvoir l'internationalisation réussie.

En ce qui concerne les variables de changement, la variable « ressources internationales et aspects liés aux changements » a été remplacé par « les décisions d'engagement relationnel ». Le terme « relation » a été ajouté afin de préciser que l'engagement se fait dans des relations ou dans des réseaux de relations. Cette variable implique que l'entreprise décide soit d'augmenter ou de diminuer le niveau d'engagement envers une ou plusieurs relations de son réseau. A

l'instar de la littérature en entrepreneuriat international, les relations sont considérées comme des ressources et des sources de connaissances (Oviatt et McDougall 1994, Coviello et Munro 1995, Zhou et al. 2007, Johanson et Vahlne 2009). Enfin, Johanson et Vahlne (2009) ont changé la variable « activités courantes » par « apprentissage, création et renforcement de la confiance ». L'objectif est de rendre le résultat des activités courantes plus explicite. Les activités courantes jouent un rôle important en augmentent le stock de connaissances, la confiance et l'engagement de l'entreprise au quotidien sur les marchés étrangers. Les variables statiques et de changement s'influencent mutuellement, l'état statique ayant un impact sur le changement, et vice versa. Le modèle décrit des processus cumulatifs d'apprentissage, ainsi que le renforcement de la confiance et de l'engagement. Un niveau accru de connaissances peut donc avoir un effet positif ou un impact négatif sur la confiance et l'engagement.

Le nouveau modèle d'Uppsala **intègre explicitement des dimensions cognitives et affectives** dans les relations d'affaires. Il met en valeur **le rôle des réseaux, des connaissances et de l'identification d'opportunités dans le processus d'internationalisation** (Oviatt et McDougall 1994 ; Coviello 2006 ; Chandra et al., 2012). Le processus d'internationalisation est alors considéré comme le résultat des efforts des managers et des entrepreneurs pour identifier et exploiter des opportunités d'affaires dans leurs réseaux.

En conclusion, en reconnaissant l'utilité d'intégrer l'approche réseau, l'approche par les connaissances et le concept de l'opportunité dans le nouveau modèle Uppsala, Johanson et Vahlne (2009), mettent l'accent sur le caractère entrepreneurial du processus d'internationalisation (Schweizer, Johanson et Vahlne, 2010). Les auteurs essayent d'établir un rapprochement entre la théorie du processus d'internationalisation et les fondements théoriques de l'entrepreneuriat international. Ces nouveaux développements offre une riche perspective pour comprendre comment les entrepreneurs identifient des opportunités d'affaires internationales.

3. L'Entrepreneuriat international : émergence d'un domaine de recherche

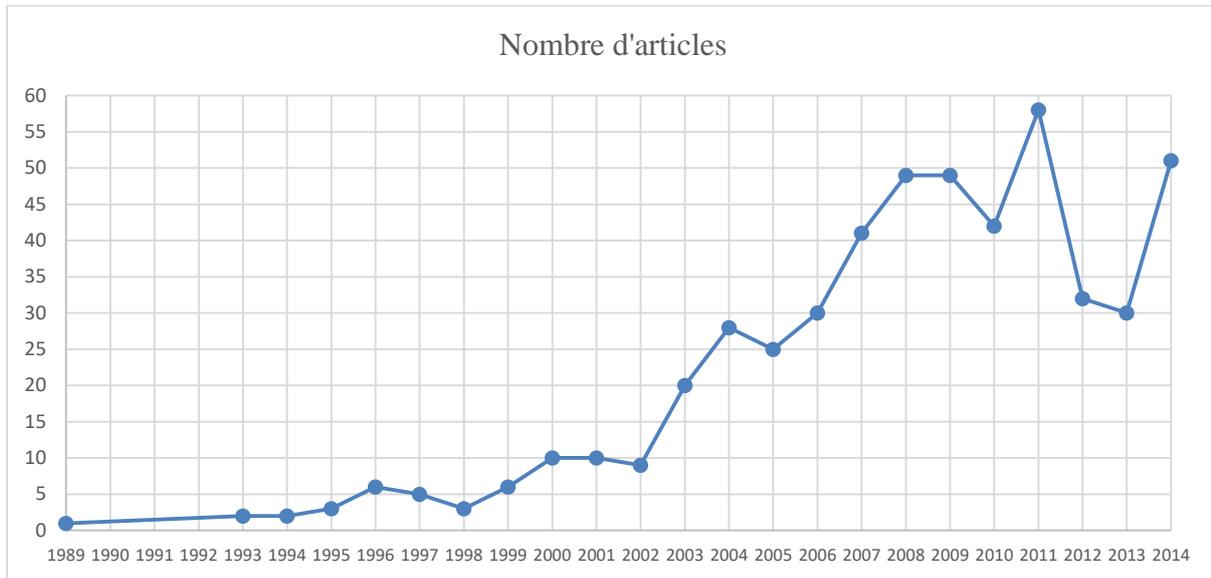
L'émergence des entreprises à internationalisation rapide et précoce dans le début de la dernière décennie du vingtième siècle a initié le développement d'un nouveau domaine de recherche : « l'entrepreneuriat international ». Dans cette partie, nous réalisons un état de l'Art sur ce domaine de recherche à travers une revue de la littérature sur les travaux publiés tout le long de ces 25 dernières années. L'objectif est de retracer l'évolution des développements théoriques et empiriques dans ce domaine de recherche.

3.1. L'entrepreneuriat international : les évènements marquants la construction d'un domaine de recherche

L'entrepreneuriat international est une jeune discipline de recherche âgée d'un peu plus de deux décennies. La recherche en entrepreneuriat international est interdisciplinaire, elle est la combinaison de deux domaines de recherche, la gestion internationale et l'entrepreneuriat. D'une part, les théories de la gestion internationale se sont traditionnellement concentrées sur les grandes entreprises multinationales des pays développés. Ces grandes structures ont attiré les académiciens pour leur pouvoir économique pendant plus de trois décennies (Buckley et Casson, 1976 ; Dunning, 1981). D'autre part, la recherche en entrepreneuriat s'est focalisée sur la création d'entreprises et la gestion des PME dans le contexte national. Cependant, l'internationalisation des entreprises entrepreneuriales ne trouvait pas de cadre de recherche spécifique et a été souvent négligée par les chercheurs. La recherche dans cette discipline a débuté avec le papier de McDougall (1989) qui distinguait les nouvelles entreprises internationales de celles nationales. L'objectif était de comprendre le rôle des entrepreneurs dans ces nouvelles entreprises internationales, et la manière dont leurs expériences antérieures et leurs connaissances se transformaient en avantages concurrentiels sur les marchés internationaux (Reuber et Fischer, 1997). Tout au long des vingt dernières années, le corpus de connaissances sur les différentes thématiques s'est diversifié et s'est enrichie en termes de pistes de réflexion. La construction de ce champ a connu certains évènements significatifs :

- La publication en 1994 de l'article d'Oviatt et McDougall « Toward a theory of international new ventures » dans le « Journal of International Business Studies ».
- La première conférence en septembre 1998 sur l'entrepreneuriat international « McGill Conference of international entrepreneurship ».
- La Fondation Kauffman et la Strategic Management Society ont parrainé des volumes édités qui comprenait des revues de la littérature en entrepreneuriat international (McDougall et Oviatt, 1997 ; Zahra et George, 2002).
- Un numéro spécial de l'Academy of Management dédié à l'entrepreneuriat international en l'an 2000. Dans leur introduction McDougall et Oviatt (2000) soulignent que ce domaine représente l'intersection de deux voies de recherche, la gestion internationale et l'entrepreneuriat. Les auteurs soulignent qu'un groupe de travail sur l'entrepreneuriat international a été formé au sein de la division entrepreneuriat de l'Academy of Management début des années 1990 en réponse à l'intérêt académique croissant aux activités internationales des nouvelles entreprises.
- Des rencontres universitaires axées sur l'entrepreneuriat international ont lieu sur plusieurs continents, et des consortiums de doctorants sur le sujet ont vu le jour.
- Plusieurs articles ont été publiés dans les revues académiques les plus réputés en management et en stratégie (Academy of Management Review, Academy of Management Journal, Journal of Management Studies, Journal of Management...) ce qui lui a accordé une légitimité externe en dehors du champ de l'entrepreneuriat.
- La naissance du Journal of International Entrepreneurship en l'an 2003.
- Des numéros spéciaux axés sur l'entrepreneuriat international dans plusieurs revues et journaux (European Management Journal en 2008, N°26 ; Journal of International Marketing, 2006) et sur les entreprises à internationalisation rapide et précoce (Journal of World Business, 2007, N° 42).
- La publication de plus de 450 articles dans des revues internationales, classés AERES / CNRS, entre 1989 et décembre 2014.

Figure 7: Evolution du nombre de publication sur l'entrepreneuriat international dans le temps (2008-2014)



Source : Auteur

A partir de 2004, et suite au prix de la décennie octroyé par le JIBS à l'article de 1994 d'Oviatt et McDougall, le champ de l'entrepreneuriat international a gagné en légitimité, spécialement auprès des chercheurs en gestion internationale. Depuis, la recherche sur l'entrepreneuriat international a connu un développement spectaculaire et exponentiel et a bénéficié de plusieurs travaux de revue de littérature qui lui ont donné plus de rigueur théorique et méthodologique. Les contributions de Jones et al, (2011), Keupp et Gassmann (2009), Coombs et al. (2009) et Servantie et al. (2016) ont permis d'avoir un inventaire précis des thématiques, des objets de recherche et des différentes problématiques étudiées. Nous présentons par la suite les différentes étapes de développement de l'entrepreneuriat international en tant que champ de recherche.

3.2. Définition et étendue de l'entrepreneuriat international

Le phénomène des entreprises à internationalisation rapide et précoce a été à l'origine de l'apparition d'un nouveau domaine de recherche : l'entrepreneuriat international (McDougall et Oviatt, 2000 ; Knight et Cavusgil, 2009 ; Jones et al., 2011). L'importance de ce domaine de recherche se manifeste par le nombre croissant de productions académiques, la naissance des réseaux internationaux des chercheurs étudiant ses thématiques et les financements publics des programmes de recherches autour des jeunes entreprises internationales.

McDougall (1989) présente une première étude empirique pour l'étude des nouvelles entreprises internationales. Cette étude fournit d'importantes contributions sur la différence de stratégie entre ce type d'entreprise et les entreprises qui ne sont pas internationales. L'auteur définit l'entrepreneuriat international comme «...*le développement de nouvelles entreprises internationales ou de startups qui, dès leur création, s'engagent dans des activités internationales ; les opérations à l'international se développent parmi les premiers stades de leur développement* » (McDougall, 1989, p. 389). Dans une conception plus large, Zahra (1993) montre que l'étude de l'entrepreneuriat international doit comprendre l'étude des entreprises nouvellement créées aussi bien que les entreprises déjà établies. Dans ce cadre, l'auteur définit l'entrepreneuriat international comme l'étude de la nature et des conséquences du comportement de prise de risques d'une entreprise lorsqu'elle s'aventure sur les marchés internationaux. A ce concept de prise de risque, McDougall et Oviatt (2000) rajoutent les concepts d'innovation, de proactivité et de création de valeur. Les deux auteurs proposent une définition plus large du phénomène de l'entrepreneuriat, l'étude des entreprises déjà établies et la reconnaissance des analyses comparatives internationales. Les auteurs définissent l'entrepreneuriat international comme : « *Une combinaison de comportements innovants, proactifs et risqués qui dépasse les frontières nationales, et dont l'intention est de créer de la valeur dans les organisations* ». (McDougall et Oviatt, 2000, p.903). La définition de McDougall et Oviatt (2000) n'est pas spécifique aux nouvelles entreprises internationales, mais elle permet d'élargir la recherche à l'étude des activités internationales de toutes les entreprises indépendamment de l'âge, la taille et du secteur ou de l'industrie. Zahra et George (2002) constatent que cette définition reprend la définition de Miller (1983) de l'entrepreneuriat qui est conçu comme un phénomène organisationnel qui se focalise sur l'innovation, la prise de risques et la proactivité. Ils définissent l'entrepreneuriat international comme : « *Le processus de découverte et d'exploitation créative des opportunités qui se trouvent en dehors du marché domestique de l'entreprise en vue d'atteindre un avantage concurrentiel* ». (2002b, p 261). Cette définition reprend la notion d'opportunité, composante clé de la recherche en entrepreneuriat. Cette notion sera reprise dans la définition de McDougall et Oviatt (2005) : « *L'entrepreneuriat international est la découverte, l'engagement, l'évaluation et l'exploitation d'opportunités – au-dehors des frontières nationales – pour créer de futurs biens et services* ». (Oviatt et McDougall, 2005a, p. 540).

La définition d'Oviatt et McDougall (2005a) met l'accent sur l'importance du processus d'identification et d'exploitation des opportunités, mais n'exige pas l'étude des nouvelles entreprises créées. L'entrepreneuriat international concerne l'étude aussi bien des entreprises nouvellement créées que les grandes entreprises bien établies en mettant l'accent sur les stratégies proactive d'identification d'opportunités à l'international. Par ailleurs, à l'instar de plusieurs chercheurs nous distinguons deux axes de recherches en entrepreneuriat international (Zahra et George, 2002 ; Rialp, Rialp, et Knight, 2005) :

1. Le premier axe examine les spécificités et le rôle de plus en plus important des nouvelles et jeunes entreprises entrepreneuriales dans le paysage international. Cet axe s'est aux nouvelles entreprises qui choisissent d'entrer sur les marchés internationaux dès leurs jeunes âges, et parfois même au moment de leur création (Bloogood et al, 1996 ; Oviatt et McDougall, 1997 ; Autio et al, 2000). Les principaux travaux sur ce domaine thématique se sont multipliés entre 1989 et 2000. Les principaux travaux sur cette thématique se sont concentrés sur les caractéristiques clés de ces entreprises, les facteurs déterminants de leur apparition et les différentes formes qu'elles peuvent avoir (Knight et Cavusgil, 1996 ; Madsen et Servais, 1997 ; Rennie, 1993 ; Oviatt and McDougall, 1994). Un autre thème dominant de cet axe a impliqué des comparaisons entre les différents types de ces entreprises internationales et des caractéristiques spécifiques à chaque groupe identifié (Aspelund et Moen, 2005 ; Lopez et al., 2009 ; Knight et Cavusgil, 2005).
2. Le deuxième axe de recherche correspond aux travaux en entrepreneuriat. Pour Jones et al. (2011) ce domaine thématique regroupe trois thèmes : l'entrepreneur, l'entrepreneuriat et les opportunités. Un premier thème correspond à l'orientation entrepreneuriale dans les activités internationales des entreprises bien établies. Il s'agit des multinationales lançant des actions entrepreneuriales pour entrer et rivaliser sur les marchés étrangers (Zahra et George, 2002). Cet acte entrepreneurial est également appelé « intrapreneuriat internationale » ou « corporate entrepreneurship » sur les marchés internationaux (Rialp et al., 2005). D'autres travaux ont porté sur le profil de l'entrepreneur ou de l'équipe entrepreneuriale. Par exemple, Ruzzier et al. (2006) montrent que l'orientation internationale de l'entrepreneur et les perceptions des risques environnementaux influencent le degré d'internationalisation de l'entreprise. Dernièrement, la recherche en entrepreneuriat international a évolué vers l'étude de l'internationalisation des PME à

travers le concept de l'opportunité. Les travaux théoriques de Zahra et al (2005) et Oviatt et McDougall (2005) ont mis l'accent sur la reconnaissance des opportunités internationales comme élément fondamental de l'acte entrepreneurial (Shane et Venkataraman, 2000). Plusieurs travaux empiriques ont enrichi cette thématique. Chandra et al (2009) définissent l'internationalisation comme le processus d'identification, de développement et d'exploitation des opportunités à travers les frontières nationales. Les auteurs montrent que le processus d'internationalisation rapide et agressive des entreprises dépend d'un processus évolutif de développement d'opportunités sur les marchés étrangers. Ce dernier est façonné par les réseaux nationaux et internationaux de l'entreprise. En même temps, Vasilchenko et Morrish (2011) montrent que les réseaux sociaux et d'affaires améliorent la capacité des PME à explorer et exploiter rapidement les opportunités internationales, améliorant ainsi leur compétitivité et, par là même, leur probabilité de survie. Muzychenko (2008) montre que l'identification de l'opportunité internationale exige le développement d'une compétence culturelle transversale ; une compétence qui contribue à augmenter le niveau de l'auto-efficacité entrepreneuriale.

Le comportement entrepreneurial international peut se produire aussi bien dans les nouvelles que les anciennes entreprises ainsi que dans les petites que les grandes structures (Knight et Cavusgil, 2009). En outre, le comportement entrepreneurial international peut se produire au niveau de l'individu (entrepreneur), du groupe (équipe entrepreneuriale et/ou managériale) ou au niveau de l'organisation (McDougall et Oviatt, 2000). **Par conséquent, les facteurs organisationnels et environnementaux influençant le processus d'identification des opportunités internationales deviennent des variables importantes pour l'étude du comportement entrepreneurial international.**

3.3. Les entreprises à internationalisation rapide et précoce : un nouveau phénomène d'internationalisation

Début des années 90, de nombreuses entreprises ont affiché une orientation marquée à l'international. Des petites entreprises nouvellement créées, dans des secteurs souvent à fort intensité technologique où les concurrents déjà établis sont mondiaux, se sont démarquées par leur fort développement à l'international. L'émergence de ce phénomène a été reportée à maintes reprises dans la presse d'affaires aux Etats-Unis (Rennie, 1993; Wall Street Journal, 1989). Ces jeunes pousses qualifiées de « Global start-ups » affichaient une croissance rapide

de leur exportation dans différents pays, voire continents (Economist, 1993; McKinsey et Co., 1993). Aujourd'hui, le phénomène des entreprises nées globales est perçu dans différentes industries et dans les économies aussi bien avancées – Australie, Etats-Unis, Danemark, Finlande, Japon que émergentes – Chine et Brésil.

3.3.1. Les concepts de « Born Global » et de nouvelle entreprise internationale (NEI)

La littérature académique sur le phénomène des entreprises nées globales est pluridisciplinaire. Les études académiques et professionnels sur ces entreprises ont été publiées dans plusieurs revues académiques de stratégie et d'entrepreneuriat (Oviatt et McDougall, 1994 ; Knight et Cavusgil, 1996) ainsi que dans la presse d'affaires américaines. L'importance de ce type d'entreprises dans la nouvelle économie se manifeste aussi dans l'intérêt qui lui a porté les grandes entreprises de conseil en stratégie (McKinsey et Co., 1993) et les institutions gouvernementales (OCDE, 1997). De même, plusieurs réseaux de chercheurs se sont constitués dans différents pays, aux États-Unis, en Australie et dans les pays nordistes de l'Europe pour étudier le phénomène naissant des entreprises nées globales. Les essais de la communauté scientifique pour définir les contours de l'entrepreneuriat international ont généré une confusion entre les concepts, les définitions et les périmètres autour desquels s'analyse le nouveau domaine de recherche (Rialp, Rialp et 2005 ; Servais, 2007). Des termes tels que « leapfrogging » (Hedlund et Kverneland, 1985), International New Venture (McDougall et al., 1994; Oviatt et McDougall, 1994), Global start-up (Oviatt et McDougall, 1994) ont été utilisés pour décrire les entreprises à internationalisation rapide et précoce (voir Tableau 5).

Tableau 2: Les concepts clés étudiés dans la littérature en entrepreneuriat international

Auteurs / Année	Dénomination	Définitions et caractéristiques
Hedlund et Kverneland (1985)	Leapfrogging	« Les entreprises qui sautent des étapes dans le processus d'internationalisation »
Rennie (1993, p. 45 et 50)	Born Globals	« PME qui concurrencent avec succès – virtuellement dès leur création – de larges entreprises bien établies sur la scène mondiale. Ces firmes n'ont pas construit lentement leur route vers le commerce international. Contrairement à la pensée populaire, elles sont nées mondiales. [...] Typiquement, elles sont présentes sur des marchés de niche, sont très flexibles et se meuvent rapidement. Les firmes nées mondiales peuvent se rencontrer dans toute industrie, même dans des secteurs considérés en déclin ».
Oviatt et McDougall (1994, p. 49)	International New Ventures	« Organisations commerciales qui, dès leur création, cherchent à dériver un avantage concurrentiel significatif de l'utilisation de ressources (matérielles, humaines, financières, temps, ...) et de la vente de produits dans de multiples pays, dès leur naissance juridique. Au contraire des organisations traditionnelles qui se développent graduellement, depuis des firmes domestiques jusqu'à des entreprises multinationales, la nouvelle entreprise internationale débute avec une stratégie internationale proactive, même si elle ne démarre qu'avec un ou quelques employés/entrepreneurs ».
Oviatt et McDougall (1994, p. 59)	Global Start-Ups	« L'expression 'Global Start-up' est la manifestation la plus radicale de nouvelles firmes internationales qui dérive un avantage concurrentiel significatif de la coordination extensive parmi de multiples activités organisationnelles dont la situation est géographiquement illimitée. De telles entreprises s'adressent non seulement aux marchés mondiaux, mais agissent aussi de manière proactive envers les opportunités dans le but d'acquérir des ressources et de vendre des produits n'importe où dans le monde où leur valeur est la plus élevée ».
Knight et Cavusgil (1996, p. 11)	Born Global Firms	« Entreprises de petite taille, habituellement orientées vers la technologie, qui opèrent sur les marchés internationaux dès les premiers jours de leur établissement ».
Preece, Miles et Baetz (1998, p. 259)	Early-Stage Technology-Based Firms	« Entreprises instantanément internationales qui sont confrontées à la complexité des marchés étrangers et à la concurrence globale dès les premières étapes de leur développement. [...] Les 'ESTBF' sont susceptibles de rencontrer des pressions internationales beaucoup plus tôt dans leur existence ».
Knight et Cavusgil (2005, p. 15)	Born Global	« Entreprises qui, à dès leur création, obtiennent une part significative de leurs revenus des ventes sur les marchés internationaux »

Le concept de « Born global » est apparu pour la première fois en 1993 dans un rapport de Rennie pour McKinsey et co. (1993). Rennie (1993) a étudié 310 « New exports » parmi des PME manufacturières australiennes à forte valeur ajoutée. Il a classé les entreprises

exportatrices en deux types: (1) les entreprises domestiques exportatrices et les entreprises nommées Born global. Les entreprises domestiques ont développés des affaires sur les marchés étrangers à travers l'exportation après avoir établies une base solide sur le marché local. L'âge moyen de ces entreprises à la première exportation a été de 27 ans et la valeur moyenne des exportations présente 20% des ventes totales. (2) le deuxième type est les « Born global » : « *des entreprises qui ont commencé à exporter, en moyenne, seulement deux ans après leur création et réalisent 76% de leur chiffre d'affaire à l'exportation* » (Rennie, 1993, p.50). Ces entreprises australiennes affichaient une plus grande orientation à l'international dès leur jeune âge et pouvaient réussir sur les marchés mondiaux sans adopter la théorie des stades : « *...ces entreprises voient dès le début le marché mondial comme leur propre marché et considèrent le marché intérieur comme un support de leurs activités internationales* ». (McKinsey et Co., 1993, p.9). La majorité des Born global identifiées dans le rapport australien sont dans la plupart des cas des entreprises de haute technologie ou des entreprises utilisant des technologies avancées (Rasmussen et Madsen, 2002).

En règle générale, la recherche dans ce thème se rapporte à des entreprises qui se sont internationalisées rapidement dès leur création. Certains chercheurs ont examiné le phénomène des Born global dans les secteurs de la haute technologie (Knight et Cavusgil 1996; Madsen et Servais 1997), d'autres ont par la suite validé l'existence de ces entreprises dans les secteurs traditionnels tels que l'habillement (Kang et al., 2007), l'artisanat et les arts (Fillis, 2002) et l'aquaculture (Evers, 2010).

Knight et Cavusgil (1996) considèrent les Born global comme « des firmes qui ont réussi plus que 25% des ventes sur des marchés à l'étranger à travers leur activités export 3 ans après leur naissance ». Les Born global sont « *des petites entreprises basées sur les technologies qui opèrent sur les marchés internationaux à partir des premiers jours de leur création* » (Knight et Cavusgil, 1996, p. 11). Le temps entre le moment de la première vente internationale et la date de la création de l'entreprise est souvent utilisé comme variable principale pour déterminer si l'entreprise est qualifiée de Born global. Un flou règne quand il s'agit de définir cette période, pour Madsen et Servais (1997) les Born global sont « *les entreprises qui ont adopté une approche internationale ou globale juste au moment de leur création ou après peu de temps de la création* » (Madsen et Servais, 1997, p. 561). La plupart des chercheurs considèrent que cette période varie entre deux et six ans. La deuxième variable est le pourcentage du chiffre d'affaire

à l'international, plusieurs chercheurs considèrent cette variable comme déterminante dans la caractérisation des Born global, le niveau de vente à l'international est généralement supérieur à un taux de 25% du chiffre d'affaires en trois ans (Madsen et al, 2000). En outre, il est indispensable de constater que les activités internationales sont le résultat d'un comportement proactif de la part de l'entreprise et non pas simplement le résultat d'une commande non sollicitée de l'étranger. Aujourd'hui de nombreux chercheurs s'intéressent à l'étude de l'internationalisation de l'ensemble des activités de la chaîne de valeur. Anderson et Wictor (2003) analysent cette évolution en définissant la Born global comme « *une entreprise qui réalise au moins 25% de son volume des ventes à l'international dans les 3 ans qui suivent sa création et qui cherche à développer un avantage compétitif significatif de l'utilisation des ressources et de la vente dans plusieurs pays* ».

De même, Oviatt et McDougall définissent le concept de nouvelle entreprise internationale (NEI). Cette dernière est définie comme : « *des nouvelles entreprises internationales ou start-ups qui, dès leur création, s'engagent dans des activités internationales ; ces opérations à l'international se développent parmi les premiers stades de leur développement* » Oviatt et McDougall (1994, p. 49). Par ailleurs, les auteurs ont proposé un cadre théorique qui définit les périmètres, les paradigmes et les théories nécessaires à l'opérationnalisation des NEI. Ils emploient des concepts de la théorie de la firme multinationale (internalisation, avantage de localisation étrangère), de l'entrepreneuriat (entreprise nouvellement créées..) et de la stratégie (approche par les ressources et par les connaissances : ressources uniques, connaissances spécifiques...).

Les deux chercheurs proposent, quatre éléments nécessaires et suffisants pour l'existence d'une nouvelle entreprise internationale :

- (1) la formation d'une organisation à travers l'internalisation de certaines transactions,
- (2) une forte dépendance envers des structures de gouvernance alternatives (structures en réseaux) dans l'accès aux ressources.
- (3) l'établissement d'avantages liés à la localisation étrangère. Les entreprises trouvent un avantage à transférer certaines ressources mobiles (comme les connaissances) et de les combiner avec d'autres ressources dites immobiles, ou peu mobiles (matières premières)
- (4) le contrôle de ressources uniques (dont la connaissance).

3.3.2. *Les PME technologiques dans la recherche en entrepreneuriat international*

Une grande partie des études empiriques sur le phénomène des entreprises à internationalisation rapide et précoce a été conduite sur des PME technologiques, souvent présentes dans des secteurs d'activité intensifs en connaissances et fort concurrentiels (Coviello et Munro, 1995 ; Bell, 1995 ; Autio et Sapienza, 2000; Autio et al., 2000). Coviello (1994) définit les PME technologiques comme celles « *ayant une forte valeur ajoutée des connaissances scientifiques intégrée à la fois dans les produits et les processus* ». Les PME du secteur des TIC, principalement l'industrie des logiciels, et du secteur des biotechnologies représentent les deux secteurs technologiques phares sur lesquels la plupart des études empiriques ont été menées. Plusieurs termes existent dans la littérature pour caractériser ces entreprises, telles que les « High-technology startups » (Jolly, et al., 1992), les « Global High-Tech firms » (Roberts et Senturia, 1996), les « Early-Stage Technology-Based firms » (Preece, Miles et Baetz, 1998) et les « Technology-Based New Firms » (TBNFs) (Yli-Renko, Autio et Sapienza, 2001).

Les activités internationales des PME technologiques ont pris une importance croissante dans la recherche en stratégie et en entrepreneuriat (McDougall, Shane et Oviatt, 1994 ; McDougall et Oviatt, 2000 ; Zahra, Ireland et Hitt, 2000 ; Autio, 2005 ; Zahra, 2005 ; Coeurderoy et Murray, 2008). Compte tenu de l'étroitesse du cycle de vie des produits technologiques et la demande limitée sur le marché local, ces entreprises s'orientent rapidement à l'international pour bénéficier des retombées de leurs innovations (Bell 1995; Coviello et Munro 1995; McDougall et Oviatt 1996 ; Autio et Sapienza 2000). En effet, les PME technologiques présentent des avantages en termes de flexibilité, d'innovation et de pratiques de coopération (alliances, réseaux, partenariat...). D'un côté, elles exploitent leurs réseaux relationnels afin d'acquérir des connaissances clés nécessaires à leur développement. D'un autre côté, elles réussissent non pas par ce qu'elles ont un meilleur contrôle des ressources, mais parce qu'elles sont capable d'apprendre et d'utiliser cet apprentissage d'une manière efficace pour créer de la valeur ajoutée (Yli Renko et al., 2000). D'une façon générale, les secteurs à forte intensité technologique se caractérisent par leur environnement instable et évolutif, qui impose une acquisition continue de nouvelles connaissances. L'intérêt de ces entreprises se déplace du contrôle statique de leurs propres ressources à l'acquisition et l'exploitation de nouvelles connaissances (Grant, 1996 ; Nahapiet et Ghosal, 1998).

Johnson (2004) examine les facteurs qui influencent l'internationalisation précoce des startups technologiques aux Etats-Unis et au Royaume-Uni, afin de comprendre pourquoi elles sont internationales dans leurs natures et dès la création. L'auteur identifie vingt-cinq facteurs influents l'internationalisation rapide des startups de haute technologie. Il mesure le niveau d'importance des 25 facteurs identifiés en utilisant une étude quantitative. L'étude a révélé que les principaux facteurs qui influent l'internationalisation précoce des entreprises sont la vision internationale des fondateurs, leur désir d'être des leaders sur le marché international, l'identification des opportunités internationales et la possession de contacts et de prospects internationaux.

En conclusion, Le comportement des entreprises à internationalisation rapide et précoce, notamment les PME technologiques, reflète la nécessité d'une croissance rapide et l'importance de l'expérience antérieure de l'entrepreneur dans des contextes internationaux différents. Ce dernier bénéficie d'un réseau relationnel important et agit d'une façon proactive dans la recherche des opportunités internationales pour acquérir de nouvelles ressources et vendre ses produits dans différents pays. Ces entreprises se caractérisent aussi par leur fort degré d'internationalisation, la rapidité de l'internationalisation, et l'étendue de leurs ventes internationales. Le degré d'internationalisation est généralement mesuré par le pourcentage de ventes générées sur les marchés étrangers. La rapidité de l'internationalisation est mesurée par la durée entre l'année de création de l'entreprise et sa première vente à l'étranger. L'étendue de l'internationalisation est mesurée par le nombre de pays (autres que le pays d'origine), dans laquelle la nouvelle entreprise a généré des ventes.

Conclusion du chapitre 1

Les chercheurs en gestion internationale sont unanimes sur le fait que l'internationalisation des PME est un processus dynamique, complexe et multidimensionnel, influencé par plusieurs facteurs internes et externes, et qui ne peut pas être expliqué par l'utilisation d'une seule théorie. Chacune des deux approches théoriques, à savoir l'école behavioriste des modèles des stades et l'entrepreneuriat international, a fourni un cadre spécifique pour la recherche sur l'internationalisation, des critères de recherches spécifiques et une approche méthodologique différente et ainsi présenté des limites pour expliquer le phénomène dans sa globalité.

A l'instar de plusieurs auteurs nous plaidons pour une approche intégrative sur le principe qu'elle est plus approprié pour comprendre le processus par lequel les PME technologiques issues des économies émergentes identifient des opportunités internationales. Nous considérons qu'il est difficile faire une telle recherche en utilisant un seul cadre théorique. Nous reconnaissons l'utilité de proposer un modèle intégrant les différentes approches théoriques utilisées dans la recherche en entrepreneuriat international.

CHAPITRE 2 : LES OPPORTUNITES D’AFFAIRES EN ENTREPRENEURIAT INTERNATIONAL : LES CONCEPTS ET LES FONDEMENTS

« In the middle of every difficulty lies opportunity ».

-Albert Einstein, 1879.

Introduction

1. L’approche par les opportunités

- 1.1.L’opportunité d’affaires au cœur de la recherche en entrepreneuriat
- 1.2.Les opportunités entrepreneuriales : Définitions et conceptualisation
- 1.3.L’opportunité internationale dans la recherche en entrepreneuriat international
- 1.4.L’opportunité internationale : Définitions et opérationnalisation

2. Types d’opportunités et processus d’identification

- 2.1.La découverte et l’identification d’opportunité
- 2.2.La reconnaissance et la perception d’opportunités
- 2.3.La création, la formation et le développement des opportunités
- 2.4.La pluralité des processus d’identification d’opportunités

3. Les facteurs influençant l’identification des opportunités

- 3.1.Les connaissances préalables et les expériences passées
- 3.2.La vigilance entrepreneuriale
- 3.3.La créativité
- 3.4.Le capital social de l’entrepreneur et ses réseaux sociaux
- 3.5.La perception de l’environnement des affaires

4. Les facteurs influençant l’identification des opportunités d’affaires internationales

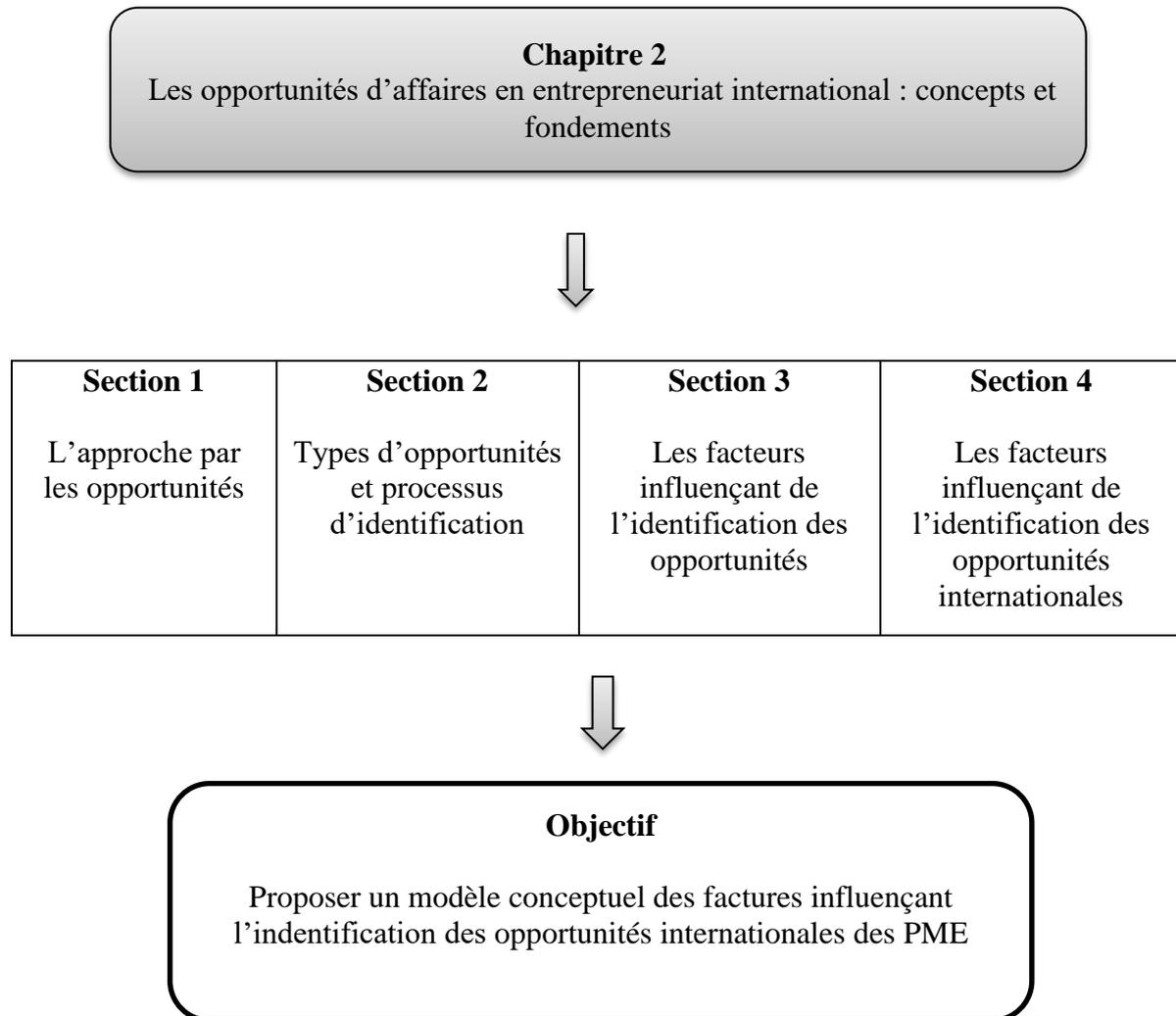
- 4.1.Les capacités entrepreneuriales de l’entrepreneur
 - 4.1.1. Les connaissances préalables et les expériences passées
 - 4.1.2. Les attitudes des entrepreneurs envers la créativité et la prise des risques
- 4.2.Les liens réseaux et le capital social de l’entrepreneur
- 4.3.Acquisition de nouvelles connaissances et apprentissage entrepreneurial
- 4.4.Accès aux ressources
- 4.5.Les facteurs liés aux marchés

Introduction

L'opportunité d'affaires est devenue au cours des vingt dernières années un objet de recherche important dans la recherche en entrepreneuriat. L'importance de l'identification des opportunités dans le processus entrepreneurial est aujourd'hui bien établie (Venkataraman, 1997 ; Shane, 2000 ; Ardichvili, Cardozo, et Ray, 2003 ; Eckhardt et Shane, 2003 ; Chabaud et Messeghem, 2010 ; Ellis, 2011). Dans le champ de l'entrepreneuriat, de nombreux chercheurs ont débattu les sources, les types et les facteurs susceptibles d'influencer l'identification d'une opportunité d'affaire (Shane et Venkataraman, 2000 ; Shane, 2003). Dans le même ordre d'idée, un nouveau axe de recherche étudiant l'identification des opportunités internationales commence à émerger dans la recherche en entrepreneuriat international (Dimitratos et Jones, 2005 a; Oviatt et McDougall, 2005, Zahra et al, 2005 ; Chandra, Styles et Wilkinson, 2009, 2012 ; Ellis, 2011, Mejri et Ramadan, 2016). Dans ce chapitre, nous réalisons un état de l'art à travers une revue de la littérature des principaux travaux de recherche sur les opportunités d'affaires en entrepreneuriat et en entrepreneuriat international. Ce chapitre a un double objectif. Premièrement, il s'agit de cerner les différents processus et facteurs influençant l'identification des opportunités d'affaires. Le deuxième objectif est de proposer un modèle conceptuel des facteurs influençant l'identification des opportunités d'affaires internationales.

Afin de développer ces différentes idées issues de la revue de la littérature, nous structurons ce chapitre autour de 4 parties. La première section traitera l'importance du paradigme de l'opportunité d'affaire dans la recherche en entrepreneuriat et en entrepreneuriat international. La deuxième section sera consacrée à l'étude des différents types d'opportunités et des processus d'identification d'opportunités. Trois types de processus ont été identifiés à savoir, la découverte et l'identification, la reconnaissance et la perception, et la création et le développement des opportunités. Dans une troisième section, nous identifions les différents facteurs influençant de l'identification des opportunités. Enfin, nous présentons un modèle conceptuel des facteurs influençant de l'identification des opportunités internationales.

Figure 8: Structuration du chapitre 2



1. L'approche par les opportunités

1.1. Le paradigme de l'opportunité d'affaires dans la recherche en entrepreneuriat

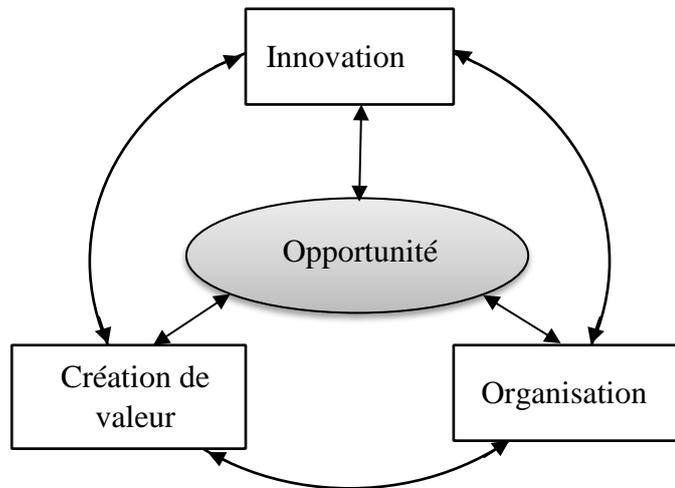
L'entrepreneuriat est reconnu aujourd'hui comme une locomotive au service de l'économie et de l'emploi dans la plupart des économies. Elle est reconnue aujourd'hui comme un des phénomènes vitaux les plus importants pour la société. Plusieurs acteurs politiques et économiques lui confèrent un rôle central dans le développement économique et social des pays. En Europe, les PME représentent l'épine dorsale de l'économie européenne. En effet, les PME représentent 99,8 % des entreprises actives dans les économies marchandes non financières de l'UE-27 en 2008, ce qui équivaut à 20,7 millions d'entreprises. En termes d'emploi, elles fournissent environ 66,7 % des emplois dans l'économie marchande non financière (Eurostat, 2011).

La prise de conscience de l'importance de l'entrepreneuriat et des PME dans l'économie mondiale se manifeste aussi par l'intérêt que lui portent la communauté scientifique et les universités dans plusieurs pays. L'intérêt à l'entrepreneuriat comme domaine d'étude date de plusieurs décennies. Les économistes ont été les premiers à s'intéresser au phénomène entrepreneurial et au profil de l'entrepreneur. L'économiste français Richard Cantillon est généralement accredité comme étant le premier à inventer l'expression entrepreneuriat, vers 1730. Il a reconnu l'importance du rôle de l'entrepreneur dans l'économie et l'a défini comme une personne qui prend des risques en achetant des biens à un certain prix et qui va les revendre à l'avenir à des prix incertains. De nombreux économistes, y compris Adam Smith, Jean Baptiste Say et Frank Knight se sont basés sur les contributions de Cantillon pour définir l'entrepreneur. Ils ont ajouté des concepts comme celui du leadership et d'organisation aux principes clés de la prise de risque, de l'incertitude et du profit déjà avancé par Cantillon. Schumpeter (1934) incarne l'innovation comme caractéristique fondamentale de l'entrepreneuriat. Cependant, contrairement à la première perspective, l'entrepreneur de Schumpeter n'a pas besoin d'être un preneur de risque ou propriétaire d'entreprise, par exemple. D'autres auteurs, comme Drucker (1985) et Gartner (1990) ont fait valoir que l'entrepreneuriat reflète simplement la création d'une nouvelle organisation.

L'intérêt à l'entrepreneuriat a intensivement grandi ces 30 dernières années pour devenir un domaine de recherche à part entière. Plusieurs définitions de l'entrepreneuriat ont été proposées. Gartner (1995) et Low et MacMillan (1988) la définit comme la création de nouvelles entreprises. D'autres chercheurs, comme Lumpkin et Dess (1996), considère l'acte entrepreneurial comme une nouvelle entrée, c'est-à-dire pénétrer des nouveaux ou anciens marchés, avec des nouveaux ou anciens produits ou services, soit par le lancement d'une nouvelle entreprise, soit par le biais d'une société existante. Shane et Venkataraman (2000) la définit comme l'étude de la découverte, l'évaluation et l'exploitation des opportunités rentables. La pluralité des définitions et des centres d'intérêts ainsi que la multiplication des travaux de recherches montrent que l'entrepreneuriat est un phénomène complexe (Gartner, 1990, 1991). Après plusieurs années de débat sur ce qu'est l'entrepreneuriat et l'importance de l'entrepreneur comme variable pivot, l'entrepreneuriat peut être considéré comme le processus qui implique une personne dans la création d'une organisation. Verstraete et Fayolle (2005) propose une définition qui englobe les différentes approches. Les deux auteurs considèrent l'entrepreneur comme un acteur principal dans un processus, qui nécessite tout d'abord une idée ou plusieurs idées qui deviendront une opportunité, qui par l'impulsion d'une organisation, fait naître une ou plusieurs entités, et crée de la valeur nouvelle pour des parties prenantes auxquelles le projet s'adresse.

Verstraete et Fayolle (2005) qualifient la recherche en entrepreneuriat de pré-paradigmatique. Les deux auteurs identifient quatre paradigmes génériques et complémentaires, chacun d'entre eux mettant l'accent sur une dimension différente du phénomène entrepreneurial. Messeghem (2006) montre que l'opportunité apparaît toujours en toile de fond des autres approches de l'entrepreneuriat en suggérant que : « traiter de la question de l'opportunité conduit inéluctablement à s'interroger sur l'organisation, sur la création de valeur et sur l'innovation ».

Figure 9: Pour une approche multi paradigmatique de l'entrepreneuriat



Source : Messeghem (2006, p. 9)

Le premier paradigme en entrepreneuriat est celui de la création d'une organisation. Ce paradigme prend source dans les travaux de Gartner (1990, 1995) : «*Je pense que ceux qui sont familiers avec certains de mes écrits antérieurs sur l'esprit d'entreprise (Gartner, 1985, 1988, 1989, 1990) sont conscients que le domaine de l'entrepreneuriat qui m'intéresse est centrée sur le phénomène de création de l'organisation*» (Gartner, 1995, p.69). Les adeptes de ce paradigme centrent le phénomène entrepreneurial aux actions et activités menant à la création d'une entreprise et le passage de l'étape de l'idée d'affaires à la création effective de l'entreprise en prenant en compte des risques d'investissement en argent, en temps et en engagement de carrière.

Le deuxième paradigme s'intéresse à la contribution des activités entrepreneuriales à la croissance économique et à la richesse des entreprises et des nations. La création de valeur a été empiriquement identifiée comme un thème central de la recherche en entrepreneuriat. Bruyat (1993, 1994) considère dans son travail doctoral que l'objet scientifique étudié dans le champ de l'Entrepreneuriat est la dialogique individu/création de valeur ou la relation qui lie l'individu et la valeur nouvelle que ce dernier crée ou peut créer.

L'innovation constitue le troisième paradigme de la recherche en entrepreneuriat. Les travaux fondateurs de Schumpeter (1934) ont caractérisé l'entrepreneur comme un individu initiateur de changement par l'innovation et par la création active de nouvelles combinaisons, en provoquant, une « destruction créatrice » des marchés existants. Dans son ouvrage de 1985,

Drucker considère que l'innovation est la fonction spécifique de l'entrepreneuriat et de la création de valeur. L'innovation peut être radicale ou incrémentale, organisationnelle ou technologique, elle est souvent accompagnée de la notion de risque et elle a été utilisée dans de nombreuses études pour distinguer le profil de l'entrepreneur et du gestionnaire. Julien et Marchesnay (1996) affirment les dits de Drucker en faisant valoir que « *L'innovation constitue le fondement de l'entrepreneuriat, puisque celui-ci suppose des idées nouvelles pour offrir ou produire de nouveaux biens ou services, ou, encore, pour réorganiser l'entreprise. L'innovation, c'est créer une entreprise différente de ce qu'on connaissait auparavant, c'est découvrir ou transformer un produit, c'est proposer une nouvelle façon de faire, de distribuer ou de vendre* » (Julien, Marchesnay, 1996, p.35). Plusieurs axes de recherches se sont développés dans ce paradigme surtout autour des problématiques de l'entrepreneuriat technologique tels que l'incubation, la création, l'accompagnement et l'internationalisation des startups technologiques, les spin-off universitaires, l'étude des parcs technologiques...).

Enfin, le quatrième paradigme fondamental à la recherche en entrepreneuriat est celui de l'opportunité d'affaires. Comme nous le discuterons par la suite, les publications de Venkataraman (1997) et Shane et Venkataraman (2000) marquent une rupture dans la recherche en entrepreneuriat. Les deux auteurs considèrent que : « *l'entrepreneuriat est concentré sur la découverte et l'exploitation des opportunités rentables* » (Shane et Venkataraman 2000, p. 217). En particulier, ce courant de recherche a mis l'accent sur l'étude du comment, par qui et avec quels effets les opportunités sont identifiées, évaluées et exploitées. Les deux auteurs se démarquent remarquablement en intégrant à la fois une approche processuelle (découverte, évaluation et exploitation de l'opportunité) et des individus (découvreurs, évaluateurs et exploiters) et en proposant un cadre conceptuel intégrant trois axes de recherches :

- (1) Pourquoi, quand et comment les opportunités pour la création de biens et services futurs viennent-elles à exister.
- (2) Pourquoi, quand et comment certains individus et pas d'autres découvrent-ils et exploitent-ils ces opportunités.
- (3) Pourquoi, quand et comment différents modes d'action sont-ils employés pour exploiter les opportunités entrepreneuriales.

Les travaux académiques sur la notion d'opportunité sont très anciens. De nombreux académiciens, économistes et gestionnaires, ont étudié les différentes problématiques liées au

processus de développement des opportunités entrepreneuriales. Des économistes comme Knight (1921), Schumpeter (1934, 1974), Kirzner (1973, 1997) et Casson (1982) ont fait des avancées théorique majeures dans la définition et la conceptualisation des opportunités de marché. Cependant, l'intérêt des gestionnaires au concept d'opportunité demeure assez récent. C'est qu'à partir de la publication des travaux de Venkataraman (1997) et de Shane et Venkataraman (2000) que les recherches sur les opportunités entrepreneuriales se sont accélérées. Plusieurs définitions et conceptualisations ont été avancées pour définir et délimiter les contours de ce nouveau paradigme et de le placer au cœur de la recherche en entrepreneuriat. Sorenson et Stuart (2008, p. 520) soulignent que l'article de Shane et Venkataraman (2000), a constitué pour cette année, la référence la plus citée parmi les journaux de l'*Academy of Management*. L'avancement des recherches sur les opportunités entrepreneuriales se manifeste par le nombre croissant de productions académiques et la naissance des réseaux de chercheurs anglo-saxons traitant ces problématiques. Plusieurs évènements significatifs ont marqué le développement de la recherche sur les opportunités :

- La « Strategic Management Society » a consacré deux numéros aux recherches sur les opportunités dans leur nouvelle revue, *Strategic Entrepreneurship Journal* créée en 2007
- Plus de soixante articles conceptuels et empiriques ont été publiés dans les revues majeures depuis 2000 (Short et al, 2010).

1.2. Définition de l'opportunité entrepreneuriale

Plusieurs définitions théoriques et conceptuelles de l'opportunité existent. Des termes tels que : « opportunité », « occasion », « chance », « opportunité d'affaires » et « opportunité entrepreneuriale » ont été souvent employées. Dans une récente revue de littérature sur le concept d'opportunité, Short et al. (2010) présentent une analyse détaillée de 40 articles conceptuels et 28 empiriques publiés dans les revues et journaux les plus prestigieux en management et en stratégie. Une grande partie de ces articles a été publiée dans des journaux spécialisés en entrepreneuriat tels que : le *Journal of Business Venturing*, *Entrepreneurship Theory and Practice* et le *Strategic Entrepreneurship Journal*.

Les chercheurs en entrepreneuriat, en stratégie, en sociologie et en d'autres domaines de recherche ont débattu de ce que constitue une opportunité. Plusieurs définitions, parfois ambiguës, parfois contradictoires ont été recensées dans la littérature. Cette pluralité des définitions a entraîné une fragmentation dans la conceptualisation et l'opérationnalisation de la

notion d'opportunité. Par exemple, l'opportunité a été considérée comme : « *Une situation future jugée désirable et faisable* » (Stevenson et Jarillo, 1990, p. 23). Cette situation peut préexister à l'intervention de l'entrepreneur ou être le fruit de son activité. Elle peut être aussi considérée comme une simple idée (Davidsson, Hunter et Klofsten 2004), ou plus précisément comme un projet non exploité (Casson et Wadeson 2007) ou une entreprise potentielle (Singh 1998 ; DeTienne et Chandler 2007 ; Baron, 2008).

L'opportunité a été d'abord définie par Schumpeter (1934) comme une nouvelle combinaison qui se manifeste par l'introduction d'un nouveau produit ou d'une nouvelle méthode de production, par l'exploitation d'un nouveau marché, par la conquête d'une nouvelle source d'approvisionnement et par une nouvelle forme d'organisation industrielle. Se basant sur la définition de Schumpeter, Casson (1982) considère l'opportunité comme la création de nouveaux produits, services, matières premières, et/ou modes d'organisation permettant d'en vendre les extrants à un prix supérieur à leur coût de production.

Pour Casson l'opportunité implique la nouveauté et le profit. A l'instar de Schumpeter, Casson et plusieurs autres auteurs (Kirzner, 1979 ; Singh, 2000 ; Gaglio, 2004) considèrent que l'opportunité repose tout d'abord sur la nouveauté et l'innovation. Dans ce cadre, Gaglio (2004) reconnaît que l'opportunité est :

« *La possibilité d'introduire des produits innovants, des services ou des processus* ».
Gaglio (2004, p. 534)

L'opportunité implique aussi des résultats bénéficiaires (Casson, 1982) et profitables (Shane et Venkataraman, 2000 ; Singh, 2000). Pour Kirzner (1973, 1979), l'entrepreneur saisit un déséquilibre économique en mettant au point une meilleure combinaison qui corrige l'imperfection dans le marché et lui permet d'en tirer un profit. L'« opportunité » est équivalent à une « opportunité de profit ». L'opportunité de profit existe lorsqu'il y a une demande pour laquelle les individus veulent payer et que les ressources requises sont disponibles.

L'opportunité entrepreneuriale diffère des autres types d'opportunités de profit (comme l'opportunité d'améliorer l'efficacité des biens, des services, des matières premières et des méthodes d'organisation), car elle nécessite la découverte de nouvelles relations moyens-fins (Shane et Venkataraman, 2000). Les opportunités de créer une nouvelle entreprise (Gartner,

1990), de développer un nouveau produit ou une nouvelle marque, ou d'entrer sur des marchés internationaux (Davidsson, 2004) sont considérées comme entrepreneuriales. Venkataraman (1997) définit une opportunité entrepreneuriale comme un ensemble d'idées, de croyances et d'actions qui permettent la création de produits et services futurs en l'absence d'un marché courant pour eux. Pour Sarasvathy et al. (2010) l'opportunité entrepreneuriale consiste à satisfaire trois conditions. Tout d'abord, des nouvelles idées ou inventions qui peuvent ou non conduire à la réalisation de fins économiques. Ensuite, les croyances dans des activités favorables à la réalisation de ces objectifs de valeur possibles. Enfin, des actions qui génèrent et mettent en œuvre ces fins par le biais spécifique de nouveaux artefacts économiques (les objets peuvent être les produits tels que les produits et services, et/ou des entités telles que les entreprises et les marchés, et/ou des institutions telles que les standards et les normes).

Dans son livre « A General Theory of Entrepreneurship », Shane (2003) présente sa conception d'une théorie générale de l'action entrepreneuriale qu'il qualifie de l'approche « lien individu-opportunité ». L'auteur propose de définir l'opportunité entrepreneuriale comme :

« ... une situation dans laquelle une personne peut créer une nouvelle relation « moyens-finalités » grâce à une nouvelle combinaison de ressources qui vont donner lieu, selon les croyances de l'entrepreneur, à un profit ». Shane (2003, p. 18)

Cette définition de l'opportunité entrepreneuriale met en valeur le rôle joué par l'individu-entrepreneur (création, croyances, recombinaison) et l'importance des variables organisationnelles (ressources) et environnementales. Eckhardt et Shane (2003, p. 336) se basent sur cette définition pour donner une conception plus large de l'opportunité entrepreneuriale :

« les situations dans lesquelles les nouveaux produits, services, matières premières, marchés et méthodes d'organisation peuvent être introduites par la formation de nouveaux moyens, fins, ou relations moyens-fins ».

Les opportunités entrepreneuriales sont caractérisées par (1) des décisions créatives par l'entrepreneur qui doit construire les moyens, les fins ou les deux (Eckhardt et Shane, 2003), et (2) un ensemble d'alternatives et de conséquences incertaines (Knight, 1921).

Dans une des revues de littérature les plus exhaustives sur la conceptualisation et l'opérationnalisation de l'opportunité entrepreneuriale, Hansen, Shrader et Monllor (2011), identifient 49 définitions conceptuelles et 32 définitions opérationnelles. Afin de remédier à

cette fragmentation, les auteurs proposent une définition conceptuelle globale composée de 6 définitions. L'opportunité entrepreneuriale est alors définie comme :

- a. La possibilité d'introduire un nouveau produit sur le marché en assurant un profit ;
- b. La situation dans laquelle les entrepreneurs envisagent ou créent de nouvelles relations moyens-fins ;
- c. Une idée qui s'est développée en une forme d'entreprise ;
- d. La perception par l'entrepreneur des moyens possibles pour obtenir/réaliser des bénéfices ;
- e. La capacité de l'entrepreneur à proposer des solutions aux problèmes ;
- f. La possibilité de servir les clients différemment et de la meilleure des manières.

Le tableau suivant présente une synthèse des définitions « phares » de l'opportunité d'affaires.

Tableau 3: Quelques définitions de l'opportunité entrepreneuriale

Auteurs	Définitions
Schumpeter (1934)	Nouvelle combinaison qui se manifeste par l'introduction d'un nouveau produit, d'une nouvelle méthode de production, de l'exploitation d'un nouveau marché, de la conquête d'une nouvelle source d'approvisionnement et, finalement d'une nouvelle forme d'organisation industrielle.
Kirzner (1979)	Présence dans l'économie d'une mauvaise affectation des ressources, cause d'une forme de gaspillage pour la société. L'entrepreneur saisit l'opportunité en mettant au point une meilleure combinaison qui corrige l'imperfection et lui permet d'en tirer un profit, cette dernière possibilité n'ayant pas été reconnue précédemment.
Casson (1982)	Opportunité de créer de nouveaux produits, services, matières premières, et/ou modes d'organisation permettant d'en vendre les extrants à un prix supérieur à leur coût de production.
Long et McMullan (1984)	Une vision élaborée de la nouvelle entreprise qui induit la prévision minutieuse du mécanisme de translation du concept à la réalité, compte tenu des paramètres de l'environnement industriel.
Stevenson et Jarillo (1990)	Situation future jugée désirable et faisable
Timmons (1994)	Une opportunité est attrayante, produisant un effet durable et est ancrée dans un produit ou un service qui crée de la valeur ajoutée pour son acheteur ou utilisateur de façon.
Venkataraman (1997)	Consiste en un ensemble d'idées, de croyances et d'actions qui permettent la création de biens et services futurs, en l'absence de marchés actuels pour eux.
Shane et Venkataraman (2000, p.18).	Une situation dans laquelle une personne peut créer une nouvelle relation « moyens-finalités » grâce à une nouvelle combinaison de ressources qui vont donner lieu, selon les convictions de l'entrepreneur à un profit.

Singh (2000, p. 23)	Projet d'entreprise potentiel, faisable, et à buts lucratifs, qui met en marché un nouveau produit ou service innovateur ou encore imite un produit ou service profitable sur un marché non saturé.
Ardichvili, Cardozo et Ray (2003, p. 108)	Ressources sous-utilisées ou non-employés, ainsi que de nouvelles capacités ou technologies peuvent offrir des possibilités pour créer et offrir une nouvelle valeur pour les clients potentiels, même si les modalités précises de cette nouvelle valeur est peut être indéfini.
Eckhardt et Shane (2003, p. 336)	Situations dans lesquelles les nouveaux produits, services, matières premières, marchés et méthodes d'organisation peuvent être introduites par la formation de nouveaux moyens, fins, ou relations moyens-fins.
Gaglio (2004, p. 534)	Chance d'introduire des produits, services ou processus relevant de l'innovation (par opposition à imitation) dans une industrie ou un marché.
Dutta et Crossan (2005, p. 426)	un ensemble de conditions environnementales qui conduisent à l'introduction d'un ou plusieurs nouveaux produits ou services sur le marché par un entrepreneur ou par une équipe entrepreneuriale, par une entreprise existante ou nouvelle.
Casson et Wadeson (2007)	Un projet inexploité qui est perçu par un individu pour permettre un profit potentiel.

Pour comprendre l'émergence du concept de l'opportunité dans la recherche en entrepreneuriat, les travaux de Venkataraman (1997), Shane et Venkataraman (2000) et Shane (2003), se sont basées sur les fondements théoriques de l'école autrichienne, spécifiquement les apports des travaux de Schumpeter (1934) et Kirzner (1973, 1997), ce que Venkataraman (1997) appelle la forme faible et forte.

1.3. L'opportunité internationale dans la recherche en entrepreneuriat international

Avec l'intérêt grandissant porté au concept de l'opportunité par la communauté scientifique en entrepreneuriat (Shane, Venkataraman 2000), de nombreux chercheurs en gestion internationale ont reconnu l'importance d'utiliser ce concept pour enrichir la recherche sur l'internationalisation des entreprises. Johanson et Vahlne (2009) considèrent que les travaux sur les opportunités d'affaires se sont considérablement développés et qu'en les combinant avec la théorie des réseaux, ils permettront d'améliorer les recherches sur le processus d'internationalisation. Récemment, Jones, Coviello, et Tang (2011b, p. 642-643) ont reconnu également que : « *le concept de reconnaissance d'opportunité est assez nouveau pour la recherche en entrepreneuriat international* ». Le concept d'opportunité apparaît au cœur de la définition de l'entrepreneuriat international de McDougall et Oviatt (2005) :

« L'entrepreneuriat international est la découverte, l'engagement, l'évaluation et l'exploitation d'opportunités – au-dehors des frontières nationales – pour créer de futurs biens et services » (Oviatt et McDougall, 2005a, p. 540).

En plus du comportement entrepreneurial des entreprises nouvellement créées et internationales, l'accent est mis sur la façon dont les opportunités sur les marchés extérieurs sont identifiées, reconnues et exploitées. Cependant, la définition d'Oviatt et McDougall (2005) restreint l'exploitation de l'opportunité d'affaires à l'innovation basée sur la création des biens et services futures et exclut l'innovation basée sur l'adéquation des produits et services existants avec des besoins non satisfaits existants sur de nouveaux marchés. L'entrée sur de nouveaux marchés avec des produits existants est aussi considérée comme un acte innovant (Ellis, 2008). Sur la base de ce prolongement, Styles et Seymour, (2006) définissent l'entrepreneuriat international comme :

« Le processus comportemental associé à la création et l'échange de valeur à travers l'identification et l'exploitation des opportunités qui dépassent les frontières nationales ». Styles et Seymour (2006, p. 134)

S'appuyant sur la définition de Shane et Venkataraman (2000) de l'entrepreneuriat et d'Eckhardt et Shane (2003) de l'opportunité entrepreneuriale, nous considérons l'internationalisation entrepreneuriale comme :

« La découverte, l'évaluation et l'exploitation des opportunités entrepreneuriales sur les marchés internationaux ».

A travers cette conceptualisation, nous utilisons le processus d'identification d'opportunité comme cadre de recherche. En particulier, nous nous intéressons à l'identification des facteurs influençant le processus d'identification des opportunités internationales. Compte tenu de l'importance des réseaux sociaux, des ressources et des connaissances à l'entrepreneuriat, nous utilisons les théories des réseaux sociaux et l'approche par les ressources et les connaissances dans la conceptualisation de l'internationalisation des PME technologiques dans les économies émergentes.

1.4. Conceptualisation de l'opportunité internationale

Afin de répondre à l'appel de Dimitratos et Jones (2005 a) et Styles et Seymour (2006), les recherches exploratoires et les écrits faisant références aux opportunités internationales se sont multipliés (Casulli, 2009 ; Chandra, Styles, et Wilkinson, 2009, 2012 ; Crick et Spence, 2005 ; Ellis, 2008 ; Kontinen et Ojala, 2011). Se basant sur la définition de l'entrepreneuriat international d'Oviatt et McDougall (2000), Casulli (2009) définit l'opportunité internationale comme :

« L'opportunité de créer de la valeur dans les organisations à travers la combinaison de comportements innovants, proactifs et risqués qui dépasse les frontières nationales ».
Casulli (2009, p. 22)

A l'instar de la définition d'Oviatt et McDougall, la définition de l'opportunité internationale de Casulli (2009) manque d'opérationnalisation. Chandra, Styles et Wilkinson, (2009) proposent de définir l'opportunité internationale comme :

« L'opportunité entrepreneuriale qui conduit à l'entrée sur un nouveau marché international ». Chandra, Styles et Wilkinson (2009, p.31)

Les auteurs insistent sur la spécificité entrepreneuriale de l'opportunité, mais ne prennent en considération que les activités sortantes de l'internationalisation (Exportation). En effet, leur étude porte sur 8 PME australiennes exportatrices dans des secteurs à fort degré de connaissances.

Ellis (2008) propose une définition plus englobante en spécifiant le caractère relationnel entre les partenaires d'échanges à l'international (produits, services, informations...). Les partenaires d'échanges à l'international sont les intermédiaires étrangers (exemple, clients, distributeurs, licences, franchises, sous-traitants, partenaires de joint-venture, etc.). Se basant sur la théorie des réseaux sociaux et sur la définition de l'opportunité d'Ardichvili et al (2003), il définit l'opportunité internationale comme :

« La chance de conduire des échanges avec des nouveaux partenaires dans des nouveaux marchés étrangerla reconnaissance d'opportunités entrepreneuriales est synonyme de l'identification des partenaires d'échanges potentiels ». Ellis (2008, p. 2-3)

L'opportunité internationale est opérationnalisée par la formation des accords d'échange avec de nouveaux partenaires dans de nouveaux marchés étrangers. Cette définition est plus avantageuse, puisqu'elle prend en compte les différents types de transactions internationales et met en valeur l'importance de la phase d'exploitation de l'opportunité internationale.

À partir de ces trois définitions de l'opportunité internationale et en s'inspirant des définitions de l'opportunité entrepreneuriale de Casson (1982) et Gaglio (2004), nous proposons de définir l'opportunité internationale comme suit :

La chance d'introduire sur des nouveaux marchés étrangers des produits, services ou processus nouveaux, pouvant mener à la réalisation d'un profit.

2. Types d'opportunités et processus d'identification

Plusieurs débats théoriques ont porté sur la nature des opportunités, une première école considère qu'elles sont découvertes, la deuxième prétend qu'elles sont créées (Alvarez et Barney, 2007). Deux approches ont été identifiées, l'approche de « découverte » de l'entrepreneuriat et l'approche de « création » de l'entrepreneuriat (Venkataraman, 2003). Les deux approches visent à expliquer les mêmes phénomènes, mais génèrent des prédictions différentes sur la façon dont les actions entrepreneuriales affectent la capacité de l'entrepreneur à reconnaître les opportunités d'affaires (Alvarez et Barney 2007). Venkataraman (1997) identifie deux prémisses fondamentales à l'opportunité. La première est la prémisse faible de l'entrepreneuriat, considère que la plupart des marchés sont inefficients. Les inefficiences des marchés offrent aux individus entrepreneurs qui les découvrent et les exploitent des opportunités de profit. Cette prémisse trouve ses fondements dans les travaux de Kirzner (1973, 1979). La deuxième, est la prémisse forte de l'entrepreneuriat, soutient que « même si certains marchés approchent d'un état d'équilibre, la condition humaine de l'entreprise combinée à la tentation du gain et l'avancée des connaissances et de la technologie, va détruire l'équilibre, tôt ou tard » (p. 121). Cette deuxième prémisse reflète le processus de destruction créatrice de Schumpeter (1976). D'autres auteurs tels que Sarasvathy et al, (2003) ont distingué trois visions de l'opportunité entrepreneuriale, auxquelles ils rattachent différents modes de perceptions du marché. La première conçoit le marché comme un processus de déduction qui permet de reconnaître la possibilité d'allouer des ressources existantes à une demande existante. Cette

notion d'opportunité a trait à l'exploitation des marchés existants. La deuxième conçoit le marché comme un processus de découverte d'une demande ou d'une offre inexistante pouvant être liée à une demande ou offre existante. Cette notion d'opportunité a à voir avec l'exploration des marchés existants et latents. La troisième conçoit le marché comme un processus créatif dans lequel tant l'offre que la demande doivent être créées et des inventions économiques dans le marketing, le financement, etc. doivent être effectuées. Cette notion d'opportunité a trait à la création de nouveaux marchés. Dans la littérature en entrepreneuriat, différents termes ont été utilisés pour nommer les processus tels que « identification », « exploration », « reconnaissance » et « découverte » d'une part, et « création » et « développement » d'autre part. À ces termes plusieurs modèles ont été associés. A l'instar de Sarasvathy et al (2003) nous proposons trois catégories de modèles : (1) les modèles de découverte et d'identification d'opportunités, (2) les modèles de reconnaissance et de perception d'opportunités, et (3) les modèles de création, de formation et de développement d'opportunités.

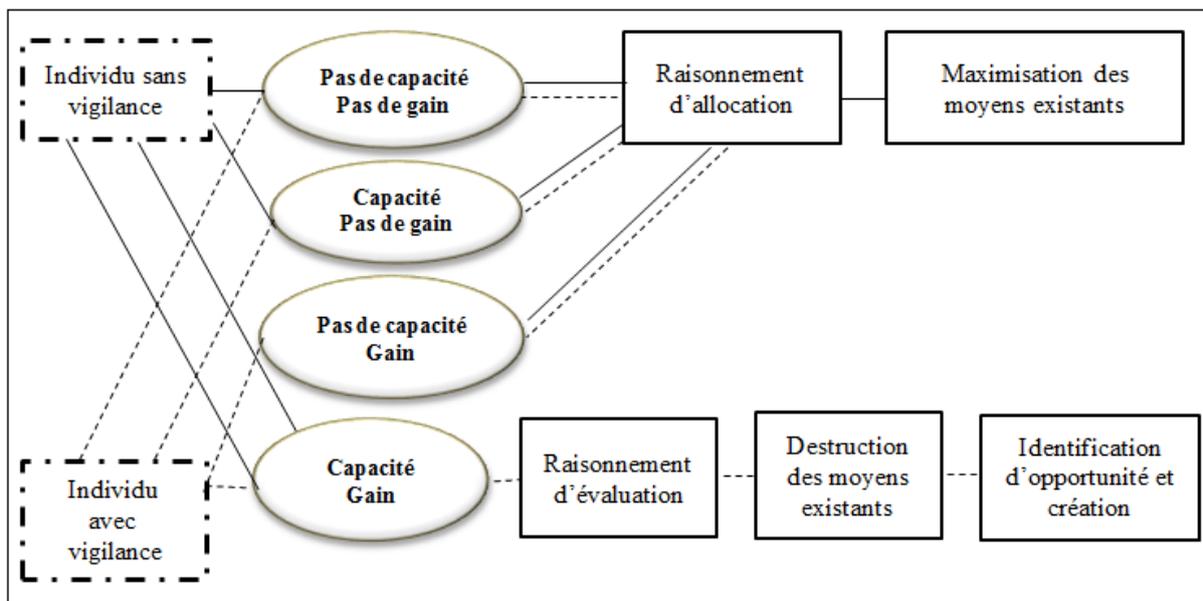
2.1. La découverte et l'identification d'opportunité

Dans son ouvrage, « la concurrence et l'entrepreneuriat », Kirzner (1973) se distingue de la pensée de l'école autrichienne en donnant à l'opportunité entrepreneuriale un élan économique, en la définissant comme une imperfection du marché ou un déséquilibre économique qui peut être exploité en ramenant le marché à son état d'équilibre (Kirzner, 1973, p. 14). Les opportunités de profit naissent du déséquilibre, non de l'équilibre. Elles se produisent parce que le marché est dans un état de déséquilibre causé par de mauvaises décisions-cadres, qui, à son tour, créent des pénuries et des excédents (Kirzner, 1997). C'est dans ces pénuries et ces excédents que les opportunités entrepreneuriales peuvent être trouvées. Ces opportunités existent déjà sur le marché, et l'entrepreneur doit être « vigilant » pour bénéficier de l'« ignorance des participants originaux du marché » et de la possession d'informations que d'autres n'ont pas. L'auteur se distingue de la vision schumpétérienne en minimisant le rôle de l'innovation dans l'acte entrepreneurial. Les activités liées à l'innovation ne représentent pas l'élément déterminant de l'activité entrepreneuriale et ne sont pas explicatives à elles seules de la nature de l'opportunité entrepreneuriale.

Pour Kirzner l'entrepreneur n'a pas besoin de ressources ou de moyens d'investissement colossaux, il n'a pas besoin d'être un innovateur ou un leader doté de capacités de management. Il est simplement un arbitre qui achète des biens ou des ressources et est capable de les vendre

à profit, parce qu'il est plus habile ou plus rapide que les autres en répondant à des imperfections ou des changements dans le marché. Ainsi, il s'appuie sur les imperfections des marchés en place, plutôt que d'être une personne apportant des changements radicaux. Il faut en effet, que l'individu vigilant ait « la capacité de saisir l'opportunité une fois qu'elle a été perçue » (Kirzner, 1979, p. 11). Sous cet angle, les opportunités entrepreneuriales existent dans le marché, indépendamment des actions des entrepreneurs, elles attendent que des individus vigilants les découvrent et les exploitent : « *Je vois l'entrepreneur non pas comme une source d'idées innovantes ex nihilo, mais comme quelqu'un de vigilant aux opportunités qui existent déjà et qui attendent d'être remarquées* » (Kirzner, 1973, p. 74).

Tableau 4: Identification d'opportunités selon Kirzner (1985)



Source : Gaglio (1997, p.161)

Herron et Sapienza (1992) proposent un nouveau modèle d'identification d'opportunités pour étudier les comportements entrepreneuriaux. Afin de comprendre le phénomène entrepreneurial, Herron et Sapienza (1992) se basent sur le paradigme de traitement de l'information de March et Simon (1958). Dans ce cadre, l'identification d'opportunités est considérée comme un processus de traitement de l'information (Figure 12). Ce modèle reconnaît l'information et la connaissance comme des ressources du marché ayant des coûts d'acquisition et d'utilisation. Par conséquent, un acteur économique rationnel va se livrer à des analyses coûts-avantages pour déterminer si les coûts d'acquisition représentent la meilleure

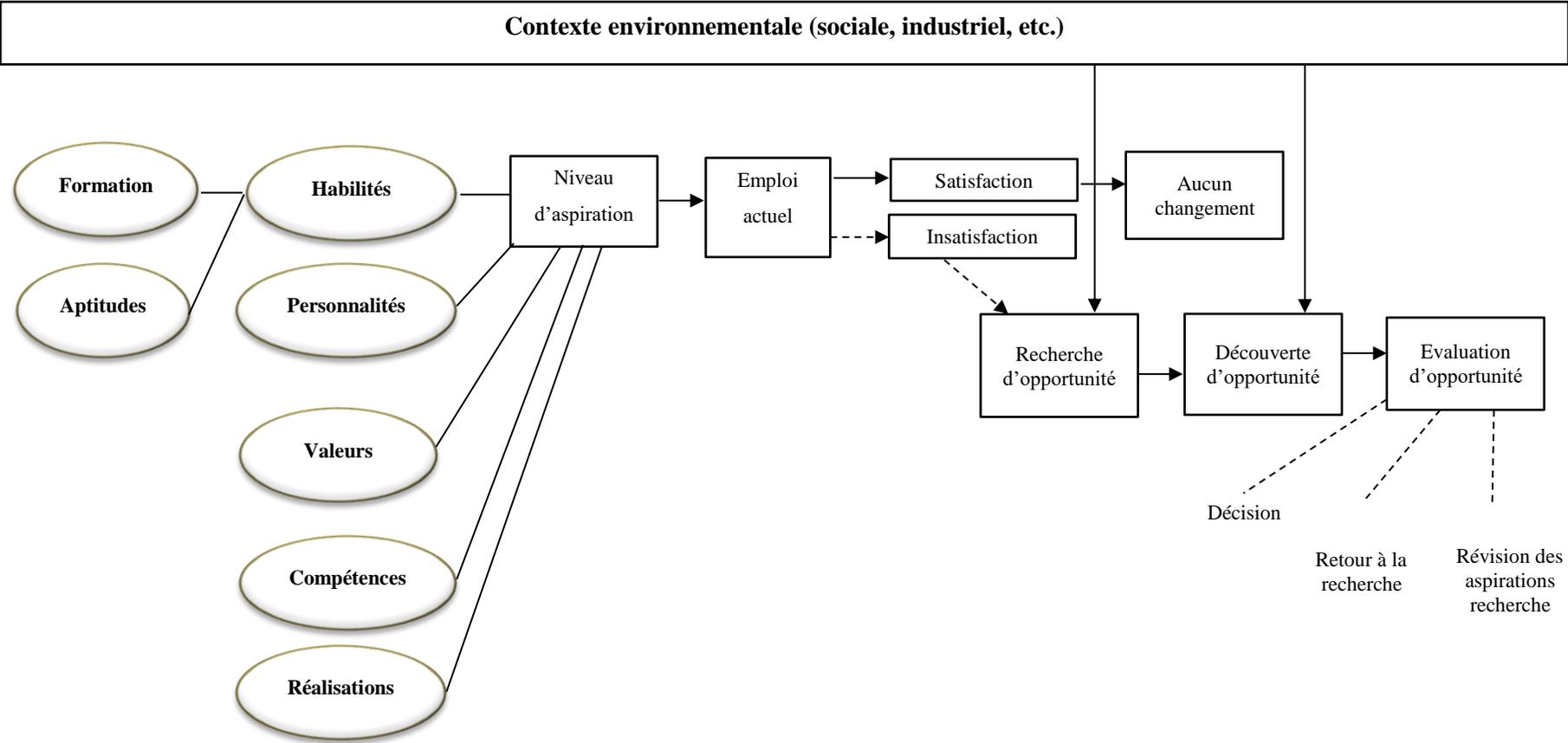
allocation par rapport à d'autres ressources telles que le temps, l'argent, et l'effort. Herron et Sapienza (1992) supposent qu'un individu suffisamment motivé, engagera une recherche consciente d'une opportunité d'affaires rentable. La motivation à rechercher des opportunités résulte d'un niveau intolérable d'insatisfaction. Le modèle repose sur 14 propositions :

- (1) le comportement de recherche est motivée par l'insatisfaction ; plus on éprouve de l'insatisfaction, plus le comportement de recherche sera étendu et intensif ;
- (2) l'insatisfaction est fonction du niveau d'aspiration de l'individu ;
- (3) les compétences et la motivation interagissent pour déterminer l'intensité de la recherche ;
- (4) les compétences sont fonction de l'interaction des aptitudes et de la formation. La formation comprend l'éducation, ainsi que les expériences professionnelles ;
- (5) le niveau d'aspiration est fonction de l'interaction des compétences de l'individu, des valeurs et des traits de personnalité avec des influences sociales comme le contexte environnemental et des valeurs sociétales ;
- (6) le type, l'étendue et l'intensité d'une recherche sont en rapport avec le type de compétences qu'une personne possède de même que le type et l'intensité de son état d'insatisfaction ;
- (7) l'intégration de certaines informations obtenues lors du processus de recherche ;
- (8) la découverte d'une opportunité impliquera à la fois un contexte (une industrie) et une stratégie (un type d'entreprise) ;
- (9) immédiatement après la découverte de l'opportunité, l'évaluation consciente de cette dernière s'amorce ;
- (10) l'évaluation de l'opportunité nécessite l'élaboration d'une stratégie initiale et le développement d'un ensemble de tactiques ;
- (11) l'évaluation peut mener à trois résultats ;
- (12) l'évaluation qui offre un résultat « intéressant » sera normalement suivi par l'exploitation de l'opportunité ;
- (13) l'évaluation qui offre un résultat « sans intérêt » mènera soit vers de nouvelles activités de recherche, ou un ajustement du niveau d'aspiration et ;
- (14) l'évaluation qui offre un résultat « neutre » mènera vers de nouvelles activités axées sur l'amélioration de l'opportunité.

Se basant sur une perspective de recherche, Herron et Sapienza (1992) supposent que l'individu créateur se livre à une recherche consciente d'une opportunité d'affaire profitable seulement quand il est motivé. Cette recherche d'opportunité implique des coûts, son étendue dépendra des avantages potentiels. Une opportunité effective est considérée comme émergente d'une

certaine forme d'intégration inconsciente des informations obtenues au cours du processus de recherche. Les auteurs ne précisent pas comment cette intégration subconsciente se produit.

Figure 10: Identification d'opportunités selon Herron et Sapienza (1992)



Source : Gaglio (1997, p.157)

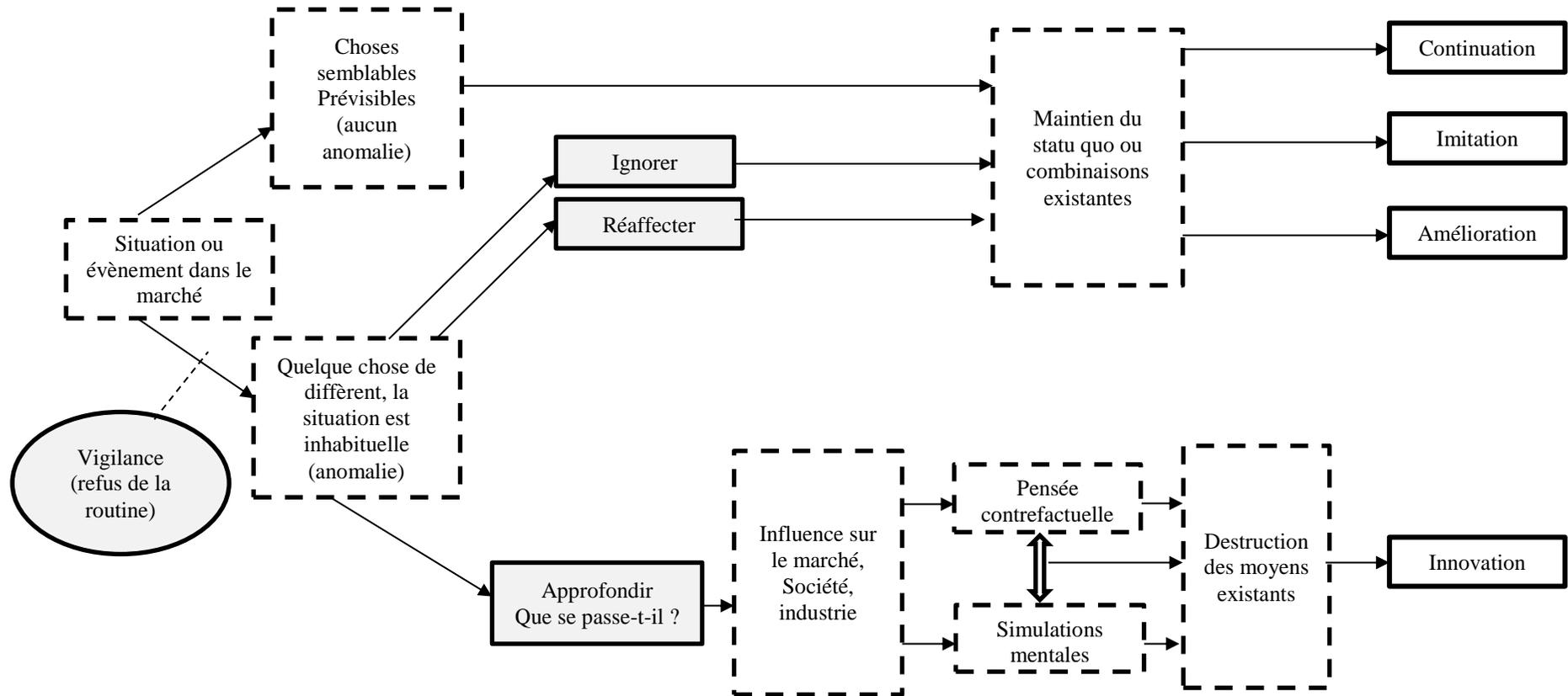
2.2. La reconnaissance et la perception des opportunités d'affaires

La deuxième catégorie de modèles correspond à la reconnaissance des opportunités entrepreneuriales. Ces modèles se basent sur la théorie cognitive (Gaglio, 1997 ; Krueger, 2000 ; Gaglio et Katz, 2001, Baron, 2004, 2006). La perspective cognitive souligne le fait que tout ce que nous pensons, disons ou faisons est influencé par les processus-mécanismes cognitifs mentaux à travers lesquels nous acquérons, stockons, transformons et utilisons l'information. Cette perspective peut être très utile dans le domaine de l'entrepreneuriat. Plus précisément, elle peut contribuer à la recherche sur les opportunités en apportant une réponse à la question fondamentale : Pourquoi certaines personnes, mais pas d'autres, reconnaissent-elles les opportunités de nouveaux produits ou services qui peuvent être rentablement exploités ? (Gaglio and Katz 2001).

De nombreux travaux publiés début des années 2000 ont tenté d'identifier des modèles mentaux et cognitifs, pour expliquer comment les individus reconnaissent les opportunités. Ces travaux montrent le rôle des perceptions, des intentions (Krueger, 2000), et de la vigilance (Kirzner, 1973 ; Gaglio et Katz, 2001) dans le processus de reconnaissance de l'opportunité. Ils ont déterminé que les motivations et les attitudes des entrepreneurs affectent ses décisions (Krueger, 2000). La question cognitive fondamentale concernant l'identification des opportunités est de savoir comment les environnements sont représentés et interprétés dans l'esprit des entrepreneurs. Plus précisément, une explication cognitive du processus d'identification d'opportunité entrepreneuriale existe (1) si la représentation mentale par un entrepreneur (schémas) d'une situation de l'entreprise ou de l'environnement diffère sensiblement de celle des non-entrepreneurs; (2) si l'entrepreneur utilise des informations différemment des non-entrepreneurs; et (3) si les propriétés uniques des modèles mentaux (contenu et utilisation) conduisent à l'identification de plus ou de meilleures opportunités.

Gaglio et Katz (2001) se basent sur le concept de vigilance entrepreneuriale de Kirzner (1985) pour développer un modèle qui se base sur un processus cognitif et sur les représentations que se fait l'entrepreneur de son environnement. Les deux auteurs considèrent que, comme la plupart des constructions psychologiques, la vigilance peut également se situer sur un continuum, ayant deux extrêmes « non-alerte » et « alerte ». Cela donne à penser qu'il peut y avoir des variations entre les entrepreneurs en fonction de leur capacité à être en alerte. Cette capacité peut être à son tour déterminée par le capital humain de l'individu.

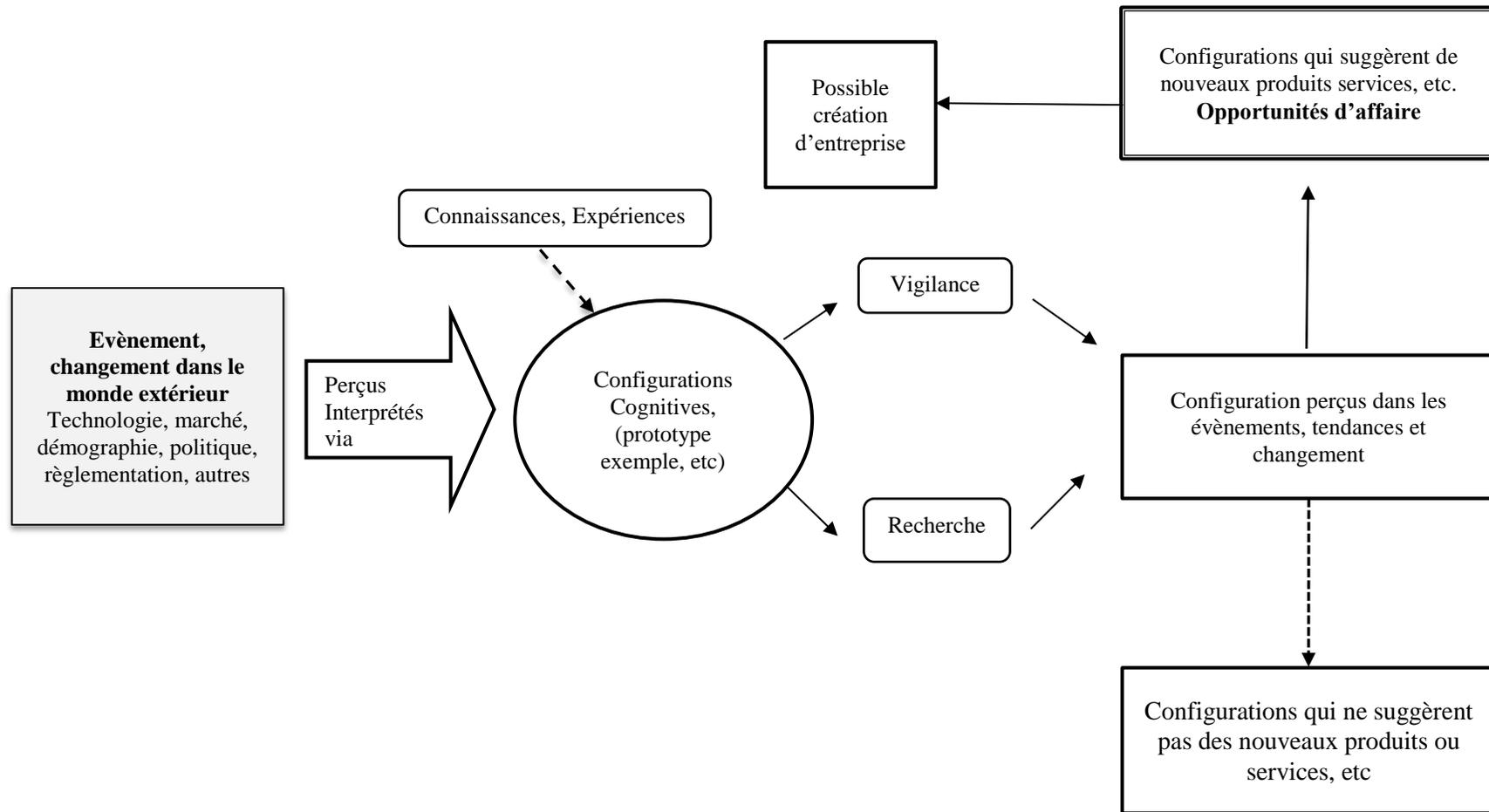
Figure 11: Reconnaissance d'opportunités selon Gaglio et Katz (2001)



Source : Gaglio et Katz (2001, p. 99)

Baron (2006) développe un modèle de reconnaissance d'opportunités basé sur ce qu'il appelle « des configurations cognitives ». L'auteur estime que (1) les opportunités se présentent à partir de l'évolution des conditions technologiques, économiques, politiques, sociaux et des changements démographiques et que (2) la reconnaissance d'opportunité est due à des structures cognitives individuelles. Les configurations cognitives sont définies comme des constructions mentales élaborées par les individus au cours de leurs expériences de vie. Elles serviraient en tant que gabarit qui permet aux individus de faire le lien entre les événements qui sont, à première vue, sans rapport (« connecting the dots »). Deux types de configuration cognitive sont déterminants pour la reconnaissance d'opportunités : les prototypes et les exemples. Les prototypes sont des représentations idéalisées d'un objet, les exemples sont des images concrètes de cet objet. Le modèle de Baron permet d'intégrer trois facteurs importants pour la reconnaissance d'opportunités : la connaissance préalable d'une industrie ou d'un marché, la vigilance et la recherche active d'opportunités. Il contribue également à expliquer les interrelations entre ces facteurs et à faire les liens avec les événements et les changements dans l'environnement.

Figure 12: le modèle de reconnaissance d'opportunité de Baron (2006)



Source : Baron (2006, p. 112)

2.3. La création, la formation et le développement des opportunités d'affaires

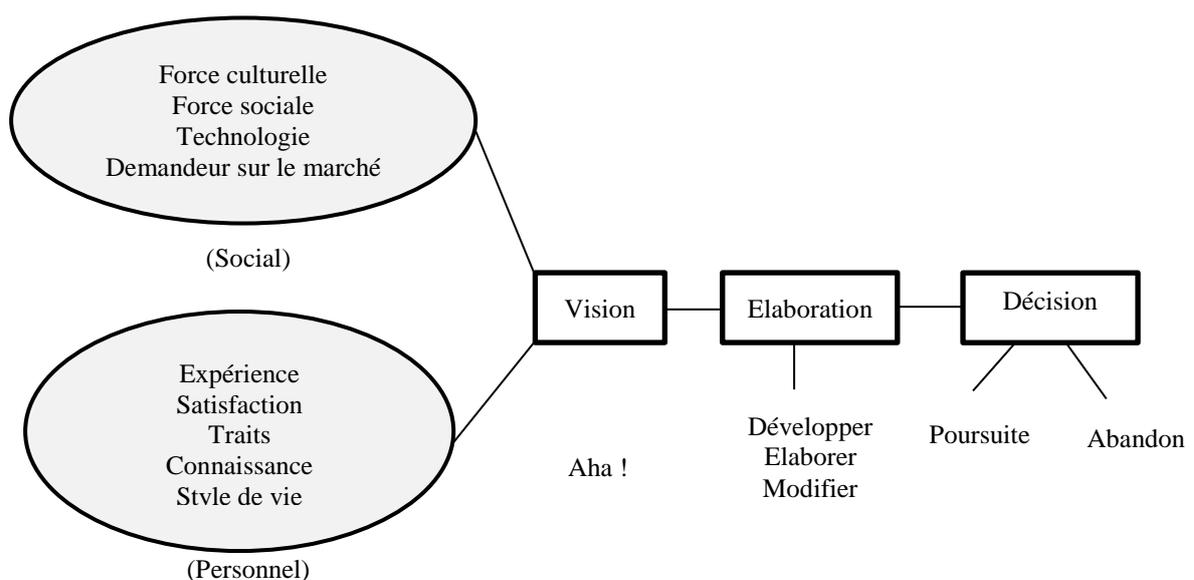
La troisième approche pour comprendre les modèles d'identification d'opportunités se base sur les théories de la créativité et la théorie schumpétérienne de l'entrepreneuriat. Cette dernière souligne l'importance de l'innovation, de la créativité et du progrès (Schumpeter, 1934 a). Schumpeter décrit l'entrepreneur comme un individu initiateur de changement par l'innovation et par la création active de nouvelles combinaisons, en provoquant, une « destruction créatrice » des marchés existants. Ainsi, l'entrepreneur est une personne qui crée une nouvelle combinaison qu'il exploite sur le marché. Pour Schumpeter, les changements technologiques, les forces politiques, la réglementation, les facteurs macroéconomiques et les tendances sociales créent de nouvelles informations que les entrepreneurs peuvent utiliser pour comprendre comment recombinaison les ressources vers des formes de plus grande valeur. En modifiant le prix d'équilibre pour les ressources, ces changements permettent à ces personnes d'accéder à de nouvelles informations pour acheter des ressources à bas prix, de les recombinaison en une forme plus précieuse, et de vendre la production dans l'espoir de générer un profit (Shane, 2003). Schumpeter (195, p.66) fait valoir que les opportunités entrepreneuriales sont des innovations créatrices de valeur. Ces innovations prennent la forme de « nouvelles combinaisons » de moyens de production, incluant l'introduction de nouvelles méthodes de production, la création de nouvelles sources d'approvisionnement, l'ouverture sur de nouveaux marchés, l'exploitation de nouveaux matériels ou de nouvelles méthodes organisationnelles. L'entrepreneur selon Schumpeter est un personnage hors du commun doué de qualités exceptionnelles, c'est un innovateur radical, leader naturel, qui provoque une rupture et met l'économie en mouvement. Schumpeter définit deux types d'entrepreneurs, l'innovateur, qui va prendre des risques pour créer des ruptures et c'est celui qui fera le plus de profit, et l'imitateur qui est attiré par le profit du premier qui va suivre la voie de l'innovation. De nombreux auteurs ont décrit le processus de reconnaissance d'opportunités soit comme étant influencé par la créativité ou plus précisément comme un processus créatif (Ardichvili et al, 2003 ; Baron, 2008 ; Corbett, 2005 ; DeTienne et Chandler, 2007 ; Singh, Hills, and Lumpkin, 1999 ; Long et McMullan, 1984).

Le modèle de Long et McMullan (1984) s'inscrit dans cette troisième catégorie de modèles. Les auteurs se basent sur les modèles de créativité et partagent la vision de Schumpeter concernant la nature duale de l'entrepreneuriat. Ils proposent un modèle séquentiel de l'identification des opportunités basé sur quatre étapes : la prévision, la vision, l'élaboration et

la prise de décision. La première étape correspond à la « **prévision** » qui implique à la fois des facteurs, incontrôlables et contrôlables, personnels, sociaux, culturels et technologiques qui fusionnent et conduisent à la perception d'une opportunité de marché possible : c'est « **le point de la vision** ». Dans ce cadre, la vision représente la bonne idée, qui peut ou non être une opportunité entrepreneuriale. L'idée est ensuite évaluée et raffinée jusqu'à ce que l'individu ait ou non une opportunité (**élaboration de l'opportunité**). Cette troisième étape permet de « combler les lacunes et de surmonter les problèmes anticipés » avec l'idée. La quatrième étape correspond à **la prise de décision**.

L'étape d'élaboration de l'opportunité porte le plus grand poids dans ce système; en fait, Long et McMullan (1984, p. 573) définissent l'opportunité comme une : « *une vision élaborée d'une nouvelle entreprise qui implique un aperçu avant-gardiste de la mécanique de la traduction du concept en une réalité dans un environnement industriel* ». Par conséquent, une opportunité entrepreneuriale ne peut exister, dans ce cadre, que si l'entrepreneur a développé un plan pour l'exploitation de son idée. Enfin, si l'entrepreneur identifie une opportunité viable, il doit décider d'agir pour l'exploiter (la décision de passer à l'acte). Bien que les étapes soient décrites de manière séquentielle, en temps réel, une idée peut passer par plusieurs itérations pendant l'étape d'élaboration et pourra aboutir, finalement, à une vision qui a peu de ressemblance avec celle initiale (Gaglio, 1997).

Figure 13: le modèle d'identification d'opportunité basé sur la créativité selon Long et McMullan (1984)



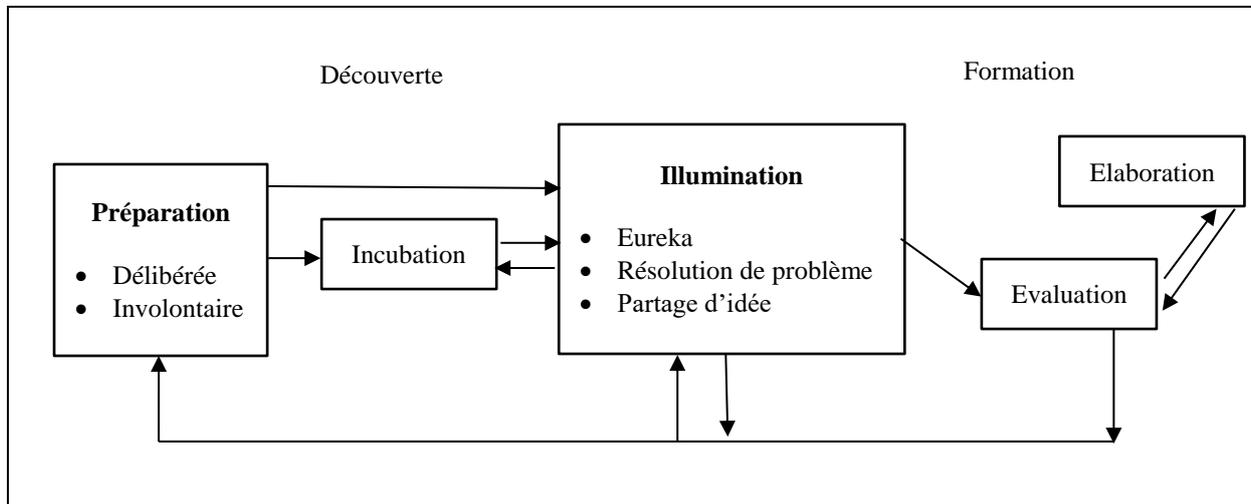
Source : Gaglio (1997, p.145)

Toujours dans une perspective créative, Hills, Shrader et Lumpkin (1999) et Lumpkin et Lichtenstein (2005) considèrent la reconnaissance d'opportunité comme un cas particulier du processus créatif. Les auteurs se basent sur le modèle de processus de créativité de Wallas (1926) pour proposer un modèle de processus de reconnaissance d'opportunité en cinq étapes : la préparation, l'incubation, l'illumination, l'évaluation et l'élaboration.

L'étape de la préparation se réfère aux compétences et aux connaissances qu'apporte l'individu créateur au processus de création. Les compétences et les connaissances peuvent provenir de sources telles que l'histoire personnelle, l'expérience professionnelle, l'éducation, la formation, les loisirs, et les réseaux sociaux de l'individu créateur (Hills et al., 1999). Csikszentmihalyi (1996) décrit cet élément comme l'étape où les individus se chargent de recueillir les informations nécessaires sur les problèmes à résoudre. Dans le contexte entrepreneurial, cette étape peut comprendre l'identification d'un besoin du marché imprécisément défini ou un problème non encore résolu. La deuxième étape est celle de l'incubation. A ce stade, la collecte de plus d'information sera contre-productive. La deuxième étape dans le processus créatif, l'incubation, représente le temps qu'un individu passe à réfléchir sur une question ou un problème créé. Dans cette étape, le problème est présent dans l'esprit de l'individu créateur et son subconscient essaye d'arranger des faits selon un modèle logique. La troisième étape, l'illumination, se réfère aux idées nées du subconscient de l'individu créateur ou portées à son attention par d'autres individus. Dans un contexte de résolution de problème, c'est un moment de réalisation. Soit l'individu créateur a clairement identifié et défini un problème, soit il a trouvé une solution concrète pour résoudre le problème. Wallas (1926) le décrit comme un flash (éclair), Csikszentmihalyi (1996) le décrit comme une expérience « Aha » entremêlée de l'incubation, l'évaluation et l'élaboration. Hills et al. (1999) suggèrent qu'il peut y avoir trois illuminations différentes en ce qui concerne les entrepreneurs : premièrement, l'expérience de la reconnaissance spontanée d'une affaire ; deuxièmement, le fait qu'une personne ait l'idée pour résoudre un problème sur lequel il a réfléchi ; et troisièmement, ça représente le moment où une idée devient disponible à l'entrepreneur par l'intermédiaire de son réseau social. En effet, de nombreux termes ont été utilisés pour décrire cet élément dans la littérature sur la reconnaissance d'opportunité, comme «eurêka» (Gaglio et Taub, 1992), « Aha » et « point de vision» (Long et McMullan, 1984). La quatrième étape correspond à l'évaluation des solutions et correspond à l'étape où l'individu tente de vérifier les solutions proposées. Elle implique une phase de recherche afin de déterminer le degré de nouveauté et de faisabilité du concept ainsi que l'adéquation des compétences de l'individu avec les compétences nécessaires pour la bonne

exploitation de l'idée. L'étape de l'élaboration correspond à l'étape où l'idée créatrice se réalise car les conditions d'exploitation de l'opportunité d'affaires sont réunies.

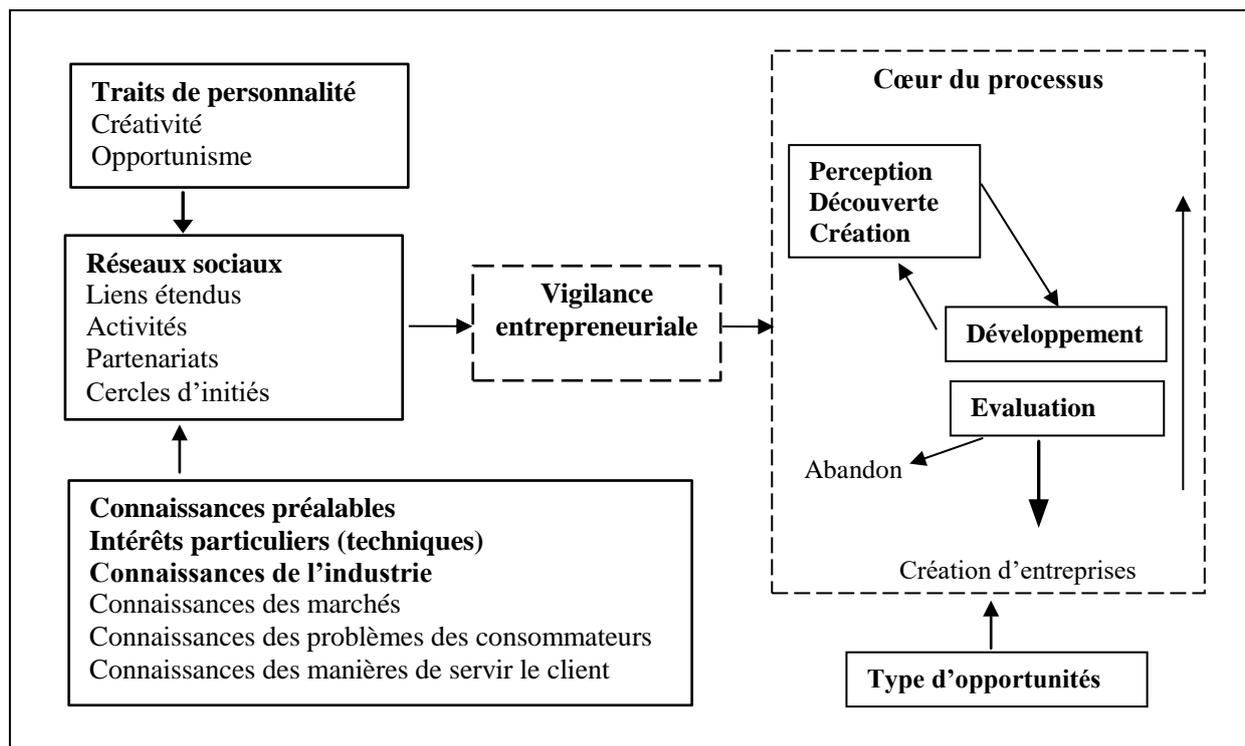
Figure 14: Un modèle de reconnaissance d'opportunités basé sur la créativité



Source : Adapté de Hills, Shrader et Lumpkin (1999, p. 224) et Lumpkin et Lichtenstein (2005)

Le dernier modèle que nous présentons est celui d'Ardichvili, Cardozo et Ray (2003) qui ont conceptualisé un modèle théorique intégratif du processus d'identification et de développement des opportunités. Dans ce modèle holistique, on peut identifier les principaux facteurs influençant la formation des opportunités entrepreneuriales à savoir : les traits de personnalité des entrepreneurs, y compris l'optimisme, l'auto-efficacité et la créativité, les réseaux sociaux et les connaissances préalables ainsi que l'asymétrie de l'information. Ces facteurs sont considérés comme des antécédents à la vigilance entrepreneuriale, condition nécessaire pour qu'une personne puisse identifier, reconnaître ou exploiter une opportunité.

Figure 15: Processus de génération d'opportunités entrepreneuriales



Source : Ardichvili et al. (2003, p. 118)

Les auteurs incluent, dans le cœur du processus, plusieurs activités pour reconnaître les opportunités : la perception, la découverte, l'évaluation et l'exploitation. Ce processus est considéré comme cyclique et itératif : un entrepreneur est susceptible d'effectuer des évaluations à plusieurs reprises à différents stades de développement. Ces évaluations pourraient conduire à la reconnaissance d'opportunités supplémentaires ou à des ajustements à la vision initiale.

Dans la littérature sur l'identification d'opportunités, de nombreux modèles théoriques ont été présentés (Baron, 2006 ; Ardichvili et al, 2003 ; Gaglio et Katz, 2001 ; Hills et al, 1999). Ces modèles se sont basés sur des hypothèses différentes, empruntés à un large éventail de disciplines, allant de la psychologie cognitive à l'économie autrichienne. Ils ont été regroupés en trois catégories : découverte et identification, perception et reconnaissance, et enfin création/formation et développement. Tous ces modèles ont pour objectif de décrire le processus d'identification d'opportunités d'affaires. Dans la partie suivante, nous présentons les différents facteurs d'influence des opportunités d'affaires identifiés dans la littérature en entrepreneuriat et en entrepreneuriat international.

3. Les facteurs influençant l'identification des opportunités d'affaires

Les recherches antérieures en entrepreneuriat ont conduit à identifier plusieurs facteurs qui sous-tendent l'identification des opportunités d'affaires. Dans le champ de l'entrepreneuriat, de nombreux chercheurs (Shane, 2003, Ardichivili et al, 2003) ont identifié des facteurs individuels et environnementaux qui permettent à certains individus de découvrir des opportunités d'affaires que d'autres individus ne reconnaîtront pas. Dans cette partie, nous nous appuyons sur notre revue de littérature sur les opportunités d'affaires afin de conceptualiser un modèle d'identification des opportunités. Trois ensembles de facteurs ont été définis soient : les traits de personnalité de l'entrepreneur (motivations, attitudes et intentions entrepreneuriales), ses connaissances antérieures et nouvellement acquises et ses réseaux sociales et d'affaires.

3.1. Les connaissances préalables et les expériences passées

La connaissance préalable fait référence à l'information distinctive d'un individu sur une question particulière et lui donne la capacité d'identifier certaines opportunités (Venkataraman, 1997 ; Shane, 2000). Les individus ont des stocks d'informations antérieures, développées grâce à leurs expériences de vie idiosyncrasiques, qui influence d'une manière significative la probabilité d'identification des opportunités. Ce stock d'informations regroupe les connaissances qu'une personne a accumulées au fil du temps à travers ses expériences (éducation, expériences professionnelles, associatives...). La connaissance préalable idiosyncratique de chaque individu crée un « couloir de connaissances » unique qui permet de reconnaître des opportunités que d'autres personnes ne reconnaîtront pas (Venkataraman, 1997, p. 122). Cette connaissance influence la capacité de l'entrepreneur à interpréter, comprendre et intégrer de nouvelles informations. Aussi, elle lui permet de connaître les problèmes particuliers des clients, les caractéristiques du marché et les moyens de créer des produits ou des services particuliers à un moment donné dans le temps (Venkataraman, 1997).

Trois grandes dimensions de la connaissance préalable sont importantes pour le processus d'identification des opportunités : la connaissance préalable des marchés, la connaissance préalable des manières de servir les marchés, et la connaissance préalable des problèmes des clients (Shane, 2000). La connaissance préalable des marchés peut inclure des informations sur les relations fournisseurs, les clients et les techniques de ventes (Von Hippel, 1988). Les connaissances préalables des marchés permettent aux entrepreneurs de comprendre les

conditions de demande du marché, ce qui facilite la découverte des opportunités. Par exemple, une personne qui a déjà travaillé dans un marché spécifique en tant que client, fournisseur ou distributeur aura d'avantages d'information sur l'influence de l'introduction d'une nouvelle technologie sur ce marché que le grand public. La connaissance préalable de la manière de servir les marchés permet également d'identifier des opportunités parce que les entrepreneurs connaissent les règles et les opérations sur les marchés. En particulier, elle permet de déterminer les gains de production ou de commercialisation provenant de l'introduction d'un nouveau produit ou service. La connaissance préalable des problèmes des clients ou de leurs besoins influence d'une manière significative l'identification d'opportunités parce que cette connaissance aidera à développer un nouveau produit ou service pour résoudre les problèmes des clients ou pour satisfaire leurs besoins non satisfaits (Von Hippel, 1988). Les travaux de Shepherd et De Tienne (2005), réalisées auprès de 78 étudiants de MBA, apportent un soutien empirique aux travaux de Shane (2000). En effet, ils montrent que les connaissances préalables influencent la nature, le nombre et le degré d'innovation des opportunités identifiées.

La connaissance tacite, notamment l'expérience de l'entrepreneur, influence l'identification de nouvelles opportunités d'affaires (Davidsson et Honig, 2003, Shane, 2003). Les expériences contribuent au développement des compétences et des capacités des entrepreneurs et influencent leurs motivations et leurs décisions. Shane (2003) considère que l'expérience en affaires, l'expérience dans l'industrie, l'expérience fonctionnelle dans le marketing, le développement ou la gestion de produits, et l'expérience entrepreneuriale fournissent des informations et des compétences qui augmentent la probabilité d'identification des opportunités. D'autres études, comme celle de Grégoire, Barr et Shepherd (2010), viennent appuyer ses travaux. Leur étude montre que les expériences passées permettent d'augmenter les capacités cognitives des entrepreneurs pour interpréter et évaluer de nouvelles informations. Aussi, Ucbasaran et al. (2003) constatent que les entrepreneurs expérimentés identifient un plus grand nombre d'opportunités par rapport aux entrepreneurs novices.

3.2. Vigilance entrepreneuriale et propriétés cognitives

Le deuxième facteur, lié aux connaissances préalables, est celui de la vigilance entrepreneuriale. Kirzner (1979) a été le premier auteur à utiliser le terme de vigilance « alertness » pour expliquer la découverte d'opportunités entrepreneuriales (Ardichvili et al, 2003). Pour Kirzner, l'entrepreneur est un découvreur d'opportunités qui se distingue par sa capacité particulière à acquérir l'information de façon spontanée. Cette capacité s'appelle « vigilance » et est définie comme la capacité d'un individu à remarquer sans recherche préalable des opportunités qui ont été ignorées jusqu'ici (Kirzner, 1973, p. 39) ou comme « une attitude de réceptivité face aux opportunités disponibles » (Kirzner, 1997, p.27). L'« entrepreneur pur » est défini comme « un décideur dont tout le rôle découle de sa vigilance face à des opportunités jusque-là inaperçus » (Kirzner, 1973, p. 39). Grâce à leur vigilance, les entrepreneurs peuvent découvrir et exploiter des situations dans lesquelles ils sont en mesure de vendre à des prix élevés ce qu'ils peuvent acheter à bas prix.

De nombreux chercheurs se sont appuyés sur les travaux de Kirzner (1979, 1997, 1985, 2009) pour conceptualiser et opérationnaliser ce concept. Dans ce cadre Kaish et Gilad (1991) indiquent que la capacité de reconnaître des opportunités d'affaires dépend des compétences de l'entrepreneur à percevoir des informations pertinentes sur les marchés. Les entrepreneurs reconnaissent les opportunités d'affaires en recueillant, interprétant et exploitant des informations provenant de sources multiples. Le positionnement des entrepreneurs par rapport aux flux d'information a souvent été présenté comme « *un élément central du comportement entrepreneurial* » (Kaish et Gilad, 1991, p.45). Par conséquent, dans leurs mesures opérationnelles de la vigilance, les auteurs ont demandé aux entrepreneurs de rappeler : (a) la quantité de temps et d'effort exercé dans la génération d'un flux d'information ; (b) la sélection des sources d'informations pour générer un flux d'informations ; et (c) les signaux inhérents à l'information qui signalent la présence d'une opportunité. De ces données, les auteurs déduisent : (d) la quantité d'information dans le flux et (e) l'étendue et la diversité des informations dans le flux. Les auteurs ont recommandé que les recherches futures sur la vigilance entrepreneuriale examinent « *les processus mentaux qui convertissent les données en opportunités* » (Kaish et Gilad ; 1991, p. 59).

D'autres chercheurs ont récemment utilisé la théorie cognitive pour montrer que la vigilance comporte une attitude proactive basée sur un certain nombre de capacités et de processus

cognitifs tels que les connaissances préalables et les expériences, le traitement de l'information, la reconnaissance des formes et des schémas et les interactions sociales (Ardichvili, Cardozo et Ray, 2003 ; Baron, 2006 ; Gaglio et Katz, 2001 ; Shane 2003 ; Tang et al, 2012). Gaglio et Katz (2001, p.95) définissent la vigilance entrepreneuriale comme « *un ensemble distinctif de compétences perceptives et de traitement d'informations* ». Les deux auteurs ont essayé de redéfinir le concept de la vigilance entrepreneuriale à travers les perspectives cognitives et psychologiques. Ils présentent un modèle cognitif de vigilance entrepreneuriale guidant le processus d'identification des opportunités d'affaires. L'hypothèse fondamentale de ce modèle est que les entrepreneurs qui ont des schémas mentaux particuliers appelé « vigilance entrepreneuriale » ont une capacité supérieure à reconnaître les changements dans les environnements socio-politiques et dans les marchés. Cela revient à comprendre les comparaisons détaillées de la façon dont des individus vigilants et non vigilants se comportent sur le marché. Ces comparaisons suggèrent un ensemble distinctif de comportements perceptuels et de raisonnement qui peuvent ne pas dépendre nécessairement de l'information collectée, des efforts de collecte, ni des indices inhérents à l'information. Par conséquent, afin de comprendre comment l'environnement est représenté dans l'esprit de l'entrepreneur et si ces représentations diffèrent des non-entrepreneurs les auteurs étudient les contenus, la complexité et les dynamiques des schémas. Selon ces auteurs, les schémas permettent de développer « *les modèles mentaux qui représentent les connaissances et les croyances d'un individu sur la façon dont les mondes physiques et sociaux fonctionnent* » (Gaglio et Katz, 2001, p.97).

Baron (2004, 2006) suggère que la perspective cognitive, et en particulier la recherche sur la reconnaissance des schémas, pourrait apporter des avancées à la recherche en entrepreneuriat. En outre, l'auteur propose de répondre à trois questions : (1) Pourquoi certains individus, mais pas les autres choisissent de devenir entrepreneurs ? (2) Pourquoi certains individus reconnaissent des opportunités d'affaires là où d'autres ne les voient pas ? (3) Pourquoi certains entrepreneurs réussissent mieux que d'autres ? Dans son article, Baron (2004) fait valoir que la perspective cognitive peut apporter une contribution importante pour aider à répondre à ces trois questions. La perspective cognitive souligne le fait que tout ce qu'un individu pense, dit ou fait est influencé par des processus mentaux, des mécanismes cognitifs à travers lesquels l'individu acquiert, stocke, transforme et utilise l'information. Dans ce cadre, Baron (2004) définit la reconnaissance d'opportunité comme : « *un processus cognitif à travers lequel les individus parviennent à la conclusion qu'ils ont identifié une opportunité* ». (Baron, 2004, p.

107). L'auteur utilise la théorie de reconnaissance de schémas et la théorie de détection de signal pour répondre à la deuxième question. Il suggère que certains individus parviennent à reconnaître des opportunités car leurs cadres mentaux existants le leur permettent. Se basant sur les travaux de Kirzner (1973, 1985) et les différentes perspectives de l'approche cognitive (Gaglio et Katz, 2001, Baron, 2004, 2006), Tang et al, (2012) développent et valident une échelle de mesure de la vigilance entrepreneuriale constitué de 13 items. Ils conceptualisent la vigilance entrepreneuriale comme un ensemble de trois dimensions complémentaires : la veille et la recherche d'informations, l'association et les liens entre les informations, l'évaluation et le jugement. La première dimension de la veille et de la recherche d'informations permet à l'entrepreneur d'augmenter son stock d'information et d'étudier de nouvelles idées d'affaires. La deuxième dimension de l'association et des liens consiste à mettre ensemble des morceaux disparates d'informations et de réassembler des alternatives cohérentes. Cette dimension met l'accent sur la disponibilité de nouvelles informations et sur la créativité. Les compétences en association d'idées permettent à l'entrepreneur d'envisager diverses options et possibilités pour découvrir les connexions uniques qui n'ont pas été découvertes précédemment. La dernière dimension de l'évaluation et du jugement fait référence aux évaluations et jugements rendus par l'entrepreneur sur les nouveaux changements d'information et lui permettent de prendre une décision sur l'exploitation de l'opportunité d'affaires identifiée.

3.3. La créativité

Le concept de la créativité a gagné en importance ces dernières années. De nombreux travaux en management ont mis l'accent sur les moyens à mettre en place pour améliorer la créativité des individus et des organisations. De nos jours, la créativité est considérée comme un facteur crucial de la capacité d'innovation, de la compétitivité et de la performance des entreprises. Le concept constitue également un élément central de la littérature en entrepreneuriat (Hansen et al, 2010 ; Chelly, 2006). La créativité a été souvent citée comme une caractéristique clés des entrepreneurs (Kirzner, 1999 ; Ardichvili et al, 2003 ; Ward, 2004). Le modèle de développement des opportunités d'Ardichvili et al, (2003) en est un parfait exemple. Dans ce modèle, la créativité constitue, en plus de l'optimisme ou de l'auto efficacité, un trait principal de personnalité de l'entrepreneur qui a un impact sur la vigilance entrepreneuriale et sur la reconnaissance des opportunités d'affaires rentables. D'autres travaux proposent que la reconnaissance d'opportunité peut être décrite comme un processus créatif (Corbett, 2005 ; Hills et al, 1999 ; Lumpkin et Lichenstein, 2005).

En raison de sa nature multidimensionnelle et son applicabilité dans divers domaines tels que la gestion, l'art, l'économie et la sociologie, il existe de nombreuses définitions de la créativité. Dans un contexte organisationnel, la créativité est définie comme la génération d'idées nouvelles, originales et utiles. Ces idées doivent être nouvelles, c'est-à-dire différentes de ce qui a été fait dans le passé. Elles doivent être adaptées aux problèmes et aux opportunités qui se présentent. La mise en œuvre réussie de ces idées nouvelles et appropriées est essentiel pour le succès de l'entreprise à long terme (Amabile, 1997). La créativité est étroitement liée à l'innovation, elle correspond à l'étape de génération de nouvelles idées qui seront plus tard introduites et mises en œuvre par l'entreprise. L'importance de la créativité est soigneusement mise en évidence par Woodman et al. (1993). Ces derniers considèrent que la créativité joue un rôle vital dans le changement organisationnel et la survie des organisations. Woodman et al (2003, p. 293) définissent la créativité comme : « *la création d'un nouveau produit, idée, procédure, service ou processus utile et de valeur par des individus qui travaillent ensemble dans un système social complexe* ». Elle permet aux individus et aux entreprises de tirer parti des opportunités qui se développent sur le marché comme résultat de l'évolution des conditions environnementales.

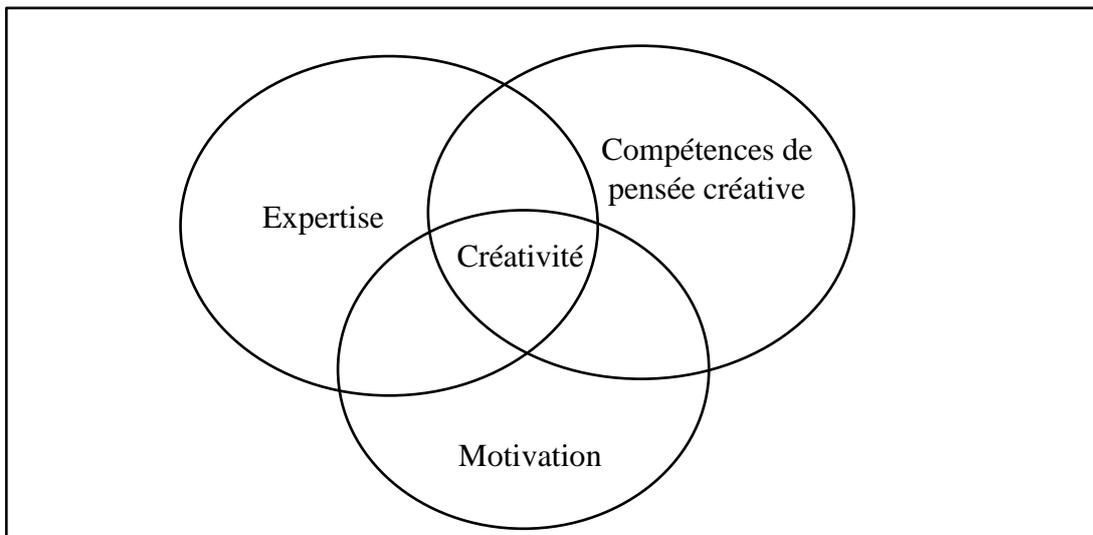
Tableau 5: Quelques définitions de la créativité

La créativité ---> Capacité de trouver des solutions nouvelles et originales à un problème donné	« La créativité est la capacité de produire un travail qui est à la fois nouveau (c'est-à-dire original, inattendu) et approprié (c'est-à-dire utile concernant les contraintes de tâches) » Sternberg et Lubart (1999, p. 3)
	La créativité est une aptitude de l'individu à créer, à produire des idées neuves et réalisables, à combiner et à réorganiser des éléments (Demory, 1990) ». (cité par Carrier, 2001, p. 12)
	« La créativité est une combinaison de la souplesse, de l'originalité et de la sensibilité aux idées qui permet à l'apprenant de rompre avec les séquences habituelles de la pensée en séquences différentes et productives » Jones (1972, p. 7) citée par (Brennan et Dooley, 2005)
La créativité ---> processus de résolution des problèmes	« la créativité concerne le processus de développement et d'émergence de nouvelles idées potentiellement utiles pour l'organisation » (Leonard et Swap, 1999 p.6).
	La créativité n'est pas un produit ou un résultat, mais elle apparaît plutôt comme un processus au cours duquel l'individu explore et évalue de nouvelles idées. (Carrier, 2001, p. 10)
	La créativité est un processus intellectuel qui vise à provoquer le plus d'associations possibles afin d'arriver à une nouvelle synthèse, un nouvel arrangement d'où surgiront des nouveautés conceptuelles, des stratégies inattendues, des innovations (Roy, 1978) (cité par Carrier, 2001, p. 12)

La créativité ---> mode de pensée	Réfléchir de façon créative est une technique opératoire par laquelle l'intelligence exploite l'expérience dans un but donné (de Bono, 1985) (cité par Carrier, 2001, p. 12)
	La capacité de faire appel à son imagination pour réorganiser l'existant en vue de trouver des solutions innovatrices (Osborn, 1988) (cité par Carrier, 2001, p. 12).
Créativité individuelle ou organisationnelle	« la création d'un nouveau produit, idée, procédure, service ou processus utile et de valeur par des individus qui travaillent ensemble dans un système social complexe » (Woodman et al, 1993, p. 293).
	« la production d'idées nouvelles et appropriées qui concerne n'importe quel domaine de l'activité humaine, allant de la science de l'art, à l'éducation, les affaires et la vie quotidienne. Ces idées doivent être originales - différentes de ce qui a été déjà fait – mais elles ne peuvent être simplement bizarres ; elles doivent être appropriées aux problèmes et aux opportunités qui se présentent » (Amabile, 1997, p. 40).

Amabile (1983) développe un cadre conceptuel de la recherche sur la créativité individuelle qui le nomme « la théorie componentielle de la créativité individuelle ». Ce cadre repose sur l'hypothèse, que toute personne ayant des capacités normales peut être en mesure de faire la production créative dans un domaine ou un autre (Amabile, 1983). Cette théorie identifie trois principales composantes de la créativité individuelle, qui forment ensemble une condition nécessaire à l'exercice de la créativité dans un domaine donné. Ces composants sont : l'expertise, les compétences créatives et les motivations intrinsèques pour une tâche (Figure 18 : Modèle componentiel de la créativité).

Figure 16: Modèle componentiel de la créativité



Source : Amabile (1983, p. 157)

Tout d'abord, Amabile (1997) considère l'expertise comme la « base de tout travail de création ». Ce qui signifie que l'expertise comprend toutes les connaissances factuelles accumulées par l'individu, ses compétences techniques et ses talents particuliers dans un domaine spécifique. La créativité repose sur la capacité de l'individu à combiner des éléments disparates dans de nouveaux moyens, ce qui implique la nécessité d'une perspective plus large. Dans ce cadre, la créativité est influencée d'une part par les connaissances spécifiques et uniques accumulées par un individu tout au long de son expérience dans un domaine donné et d'autre part par l'étendue des connaissances de l'individu à d'autres domaines d'expertise. La deuxième composante fait référence aux compétences liées à la pensée créative. Elles comprennent des éléments cognitifs permettant à un individu d'appliquer son expertise pour créer des solutions dans le but de résoudre des problèmes. Sternberg (2005) définit trois aspects de la pensée créative :

- 1) l'intelligence synthétique définie comme la capacité de générer des idées nouvelles, de haute qualité et appropriée à un domaine donné. Il s'agit notamment de la capacité de redéfinir efficacement les problèmes et à penser avec perspicacité.
- 2) l'intelligence analytique définit comme la capacité de l'individu à juger la valeur de ses propres idées, d'évaluer leurs forces et leurs faiblesses et de proposer des moyens de les améliorer.
- 3) l'intelligence pratique définie comme la capacité de l'individu à appliquer les compétences intellectuelles dans la vie quotidienne et de « vendre » des idées créatives.

La combinaison de l'expertise et des compétences liées à la pensée créative créent la base de ce qu'une personne est capable de faire. Enfin, Amabile met l'accent sur le rôle de la motivation intrinsèque dans la créativité et la façon dont la motivation intrinsèque peut être améliorée. L'auteur explique : « *(Nous) avons trouvé tant de preuves en faveur de la motivation intrinsèque... : les individus seront plus créatifs quand ils se sentent motivés principalement par l'intérêt, la satisfaction, et le défi personnel, et ne pas fonctionner par des pressions extérieures (i.e., la motivation extrinsèque)* » (Amabile, 1997, p. 78). L'aspect motivation intrinsèque pour une tâche consiste à déterminer ce que la personne va réellement réaliser en fonction de son expertise et ses compétences créatives.

La recherche en entrepreneuriat a montré l'importance du concept de créativité entrepreneuriale, d'une part dans l'accroissement de l'innovation, et d'une autre part dans l'identification des opportunités d'affaires.

3.4. Les motivations entrepreneuriales

La motivation est un concept important pour la recherche en entrepreneuriat. Herron et Sapienza (1992, p.49) déclarent : «...par ce que la motivation joue un rôle important dans la création de nouvelles organisations, les théories de la création organisationnelle qui ne répondent pas à cette notion sont incomplètes». La motivation entrepreneuriale permet de décrire le processus par lequel les entrepreneurs décident de s'engager dans un comportement entrepreneurial (Dimitratos et al., 2015).

Plusieurs travaux ont discuté du rôle important des différents types de motivation dans la création de nouvelles entreprises et l'identification des opportunités d'affaires (Shane et al, 2003). McClelland (1961) a étudié les principaux besoins influençant les motivations des entrepreneurs. L'auteur identifie deux catégories de besoins : le besoin d'accomplissement et le besoin de puissance. Le besoin d'accomplissement pousse les individus à s'engager dans des activités à haut degré de responsabilité individuelle, requiert des efforts personnels, des compétences et un fort engagement pour solutionner les problèmes et réaliser des performances. Le besoin de puissance est le besoin d'avoir un contrôle direct sur les résultats, d'avoir de l'influence sur ses pairs et d'être capable de les motiver vers un objectif précis. D'autres recherches ont montré que l'indépendance, l'épanouissement personnel, la prise de risque, la

mise en œuvre de ses propres et la créativité représentent les motivations les plus importantes de la création d'entreprise (Shane et al, 2003).

3.5. Le réseau relationnel de l'entrepreneur

La théorie des réseaux a été reconnue comme une approche théorique influente dans de nombreux domaines de recherche tels que la sociologie, la stratégie, la gestion internationale, l'entrepreneuriat. Dans la recherche en entrepreneuriat, de nombreux chercheurs ont reconnu le rôle crucial des réseaux sociaux de l'entrepreneur pour mener à bien les activités entrepreneuriales (Aldrich et Zimmer, 1986 ; Hoang et Antoncic, 2003 ; Slotte-Kock et Coviello, 2010). Dans le monde francophone, la recherche sur le concept a connu récemment un intérêt croissant de la part des chercheurs en stratégie et en entrepreneuriat (Chabaud et Ngijol, 2005 ; Chollet, 2005).

La théorie des réseaux sociaux suggère que les individus sont reliés entre eux par l'intermédiaire de leurs réseaux sociaux. Grâce à un réseau social, l'entrepreneur gagne l'accès à l'appui, aux informations et à l'assistance. La théorie des réseaux sociaux étudie les liens entre les individus et donne un aperçu en ce qui concerne le flux d'informations, la mobilité sociale et la façon dont les individus interagissent et diffusent ces informations. Gilmore et Carson (1999, p. 31) définissent les réseaux sociaux comme: « un groupe d'individus qui peuvent ou ne peuvent pas être connus l'un de l'autre et qui, d'une manière ou d'une autre, contribuent à la vie de l'entrepreneur, que ce soit de façon passive, réactive ou proactive ». Pour l'entrepreneur, le capital social représente les ressources relationnelles qu'il peut mobiliser à travers ses réseaux de relations sociales (Arrègle, Very et Raytcheva, 2001). Il est intégré dans les relations qui facilitent la collaboration et la coopération pour réaliser des bénéfices mutuels. Le capital social se révèle être un facteur déterminant pour expliquer le succès des individus dans de nombreux domaines (Adler et Kwon, 2002). Il permet tels que : la réussite d'une carrière professionnelle (Burt, 1992), l'embauche, (Granovetter, 1973, 1995), l'innovation produit (Tsai et Ghoshal, 1998), la création de capital intellectuel (Nahapiet et Ghoshal, 1998), la facilitation de l'entrepreneuriat et la création des entreprises (DeCarolis et Saporito, 2006), le renforcement des relations avec les fournisseurs et l'internationalisation des entreprises (Yli-Renko et al., 2002).

De nombreux chercheurs du domaine de la sociologie ont apporté leurs contributions pour

clarifier le contour et définir la notion de capital social. Bourdieu (1980) définit le capital social comme : « *l'ensemble des ressources actuelles ou potentielles qui sont liées à la possession d'un réseau durable de relations plus ou moins institutionnalisées d'interconnaissance et d'inter reconnaissance ; ou, en d'autres termes, à l'appartenance à un groupe (...) d'agents (...) dotés de propriétés communes (...) aussi unis par des liaisons permanentes et utiles* ». (1980, p. 2). Coleman (1990) propose un modèle dans lequel le capital social est l'une des ressources potentielles qu'un acteur peut utiliser, aux côtés d'autres ressources telles que le capital humain (compétences et expertise), physique (matériels) ou économique (financier). Cependant, le capital social n'est pas forcément une ressource possédée par l'individu mais elle peut être mise à sa disposition à travers les relations qu'il entretient. Plus tard, Nahapiet et Ghoshal (1998) reconnaissent le rôle central du capital social dans le développement du capital intellectuel source de l'avantage concurrentiel des entreprises. Les auteurs définissent le capital social comme : « *la somme des ressources réelles et potentielles incorporés dans, disponibles à travers, et dérivées du réseau de relations possédé par une unité individuelle ou sociale* ». Cela signifie que le capital social d'un acteur comprend à la fois les relations de réseau, actuelles et futures, et les actifs (ressources et avantages) qui peuvent être mobilisés par le biais de ce réseau.

La notion de capital social a connu plusieurs conceptualisations, ce qui lui confère un aspect multidimensionnel. Certains chercheurs ont mis l'accent sur la valeur de la structure réseau pour l'individu, alors que d'autres comme Bourdieu (1986), Burt (1992) et Lin (1999) ont mis l'accent sur les ressources qui peuvent être accessibles et disponibles pour les acteurs dans leurs réseaux. Nahapiet et Ghoshal (1998) ont regroupé les différentes formes du capital social en trois dimensions : structurelle, relationnelle et cognitive (Nahapiet et Ghoshal 1998, p. 244). Cette typologie sera reprise plus tard par De Carolis et Saporito (2006) qui proposeront un cadre théorique pour appréhender les opportunités entrepreneuriales issues du capital social.

➤ La dimension structurelle

La dimension structurelle du capital social correspond à l'ensemble des relations au sein d'une structure sociale. Elle porte plus précisément sur l'architecture du réseau et son évolution, sur la composition des liens dans le réseau (Granovetter, 1985), la nature des liens qui unissent les membres du réseau qu'ils soient forts ou faibles (Granovetter, 1973), la position d'un acteur dans ce réseau (Davidsson et Honig, 2003 ; De Carolis et Saporito, 2006) et sur les trous structurels (Burt, 1992). Un concept intéressant est également la morphologie du réseau qui décrit la densité, la hiérarchie et la connectivité des liaisons. Les relations personnelles dans une structure sociale pourraient créer de la valeur ajoutée pour les individus ainsi que pour les entreprises.

➤ La dimension relationnelle

La dimension relationnelle correspond à la nature des relations entre les acteurs du réseau. Elle comprend une grande variété d'éléments, y compris la confiance (Burt, 1992 ; Granovetter, 1985), le partage des normes et des obligations et l'identification mutuelle entre les acteurs (Nahapiet et Ghoshal 1998). La confiance est souvent citée comme un élément fondamental du capital social et est au centre de cette dimension. Elle « *représente les attentes qui se constituent, à l'intérieur d'une communauté régie par un comportement régulier, honnête et coopératif, fondé sur des normes habituellement partagées de la part des autres membres de cette communauté* » (Fukuyama, 1995, cité par Paturel et al, 2005). Les autres éléments qui ont été mis en évidence comprennent la réciprocité (Coleman, 1990) et la coopération (Putnam, 1995). La dimension relationnelle analyse les « obligations des acteurs » (Nahapiet et Ghoshal, 1998). Elle se concentre sur les relations particulières comme le respect et l'amitié que les individus ont les uns des autres et qui influencent leur comportement. Ces relations personnelles se développent à travers une histoire d'interactions, et c'est à travers ces relations personnelles qu'un individu satisfait des objectifs sociaux comme la sociabilité, l'approbation et le prestige.

➤ La dimension cognitive

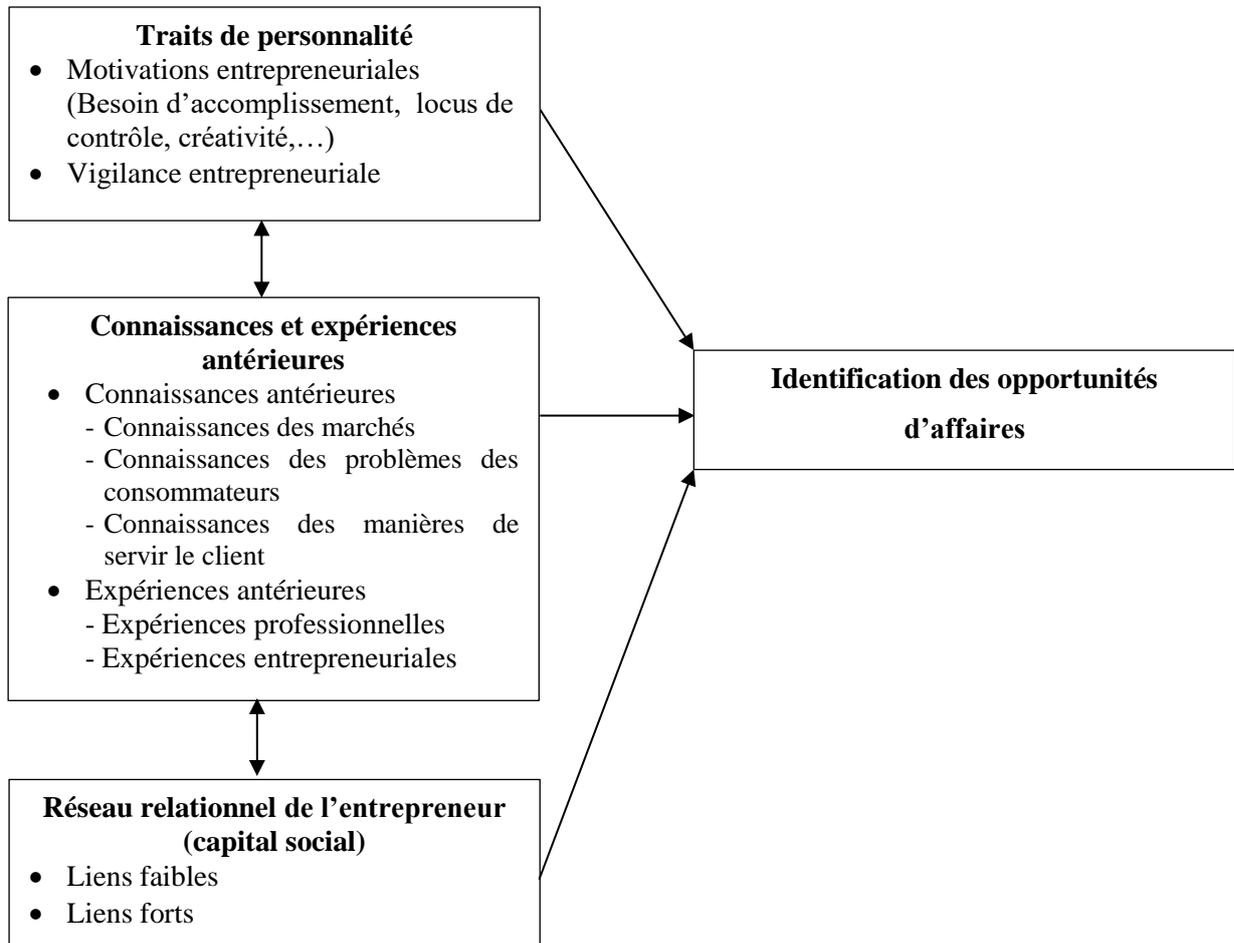
La dimension cognitive fait référence au niveau de compréhension collective entre les acteurs du réseau. Elle se réfère aux ressources fournissant une représentation partagée et un système

de représentations entre les acteurs (Arrègle, Very et Raytcheva, 2001). Ces représentations contiennent des langues, des codes et des récits partagés ainsi que des histoires et des expériences communes (Nahapiet et Ghoshal, 1998). L'utilisation efficace de ces représentations facilite la compréhension et la communication entre les acteurs du réseau et aide également les individus à bâtir la confiance, les attentes et les obligations (Lee et Jones, 2008). La langue est le moyen par lequel les individus discutent et échangent des informations et des connaissances. Le partage d'une langue commune (et codes) facilite l'accès aux acteurs et à leurs informations, influence leur perception à travers les catégories et les cadres de référence, et améliore la capacité de combinaison des connaissances. Enfin, les récits partagés (mythes, histoires, et métaphores...) fournissent des moyens puissants dans les communautés pour la création, l'échange et la préservation de riches ensembles de significations.

En résumé, le capital social peut être défini comme la somme des ressources que l'entrepreneur peut mobiliser dans le but de posséder un réseau durable de relations sociales. Il fait référence aux ressources réelles et potentielles obtenues par les connaissances d'autres individus, en faisant partie de leur réseau social, ou simplement par le fait d'être connu et ayant une bonne réputation. C'est ainsi que les entrepreneurs accèdent à des informations importantes et souvent stratégiques sur les partenaires commerciaux, les opportunités et l'environnement institutionnel et d'affaire. L'entrepreneur augmente donc progressivement son stock d'informations, de connaissances et de relations, qui par conséquent augmenteront son engagement dans des activités entrepreneuriales.

Certains chercheurs ont montré que les réseaux sociaux de l'entrepreneur ont une influence sur la vigilance entrepreneuriale et sur la reconnaissance d'opportunités d'affaires (Ardichvili et al, 2003). Hills, Lumpkin et Singh (1997) constatent que les entrepreneurs qui ont étendu leurs réseaux identifient nettement plus d'opportunités que les entrepreneurs individuels. En se basant sur les travaux de Granovetter (1973), Davidsson et Honig (2003) remarquent deux formes de capital social qui influencent le processus de découverte de l'opportunité : (1) la construction de ponts ou «bridging» qui permet de mettre en contact différents réseaux en faisant appel aux concepts de liens faibles (Granovetter, 1973), facilitant ainsi le flux de l'information entre les réseaux à liens faibles. Et (2) le capital social du type « bonding » qui, grâce à des liens forts (liens d'amitié) ayant une dimension affective et de réciprocité, facilitent la transformation de l'information en connaissances.

Figure 17: Les facteurs influençant l'identification des opportunités d'affaires



4. Les facteurs influençant l'identification des opportunités d'affaires internationales

Dans le champ de l'entrepreneuriat international, une partie de la recherche s'est focalisée sur l'identification des facteurs susceptibles d'influencer l'internationalisation rapide et précoce des entreprises, en privilégiant la saisie des opportunités internationales. Dans ce qui suit, nous identifions les facteurs individuels, organisationnels et environnementaux influençant l'identification des opportunités internationales.

4.1. Les traits de personnalité de l'entrepreneur

La reconnaissance du rôle de l'entrepreneur dans l'internationalisation PME a été identifiée dans plusieurs études empiriques en gestion internationale (Cavusgil, 1994 ; Leonidou et Katsikeas, 1996 ; Reuber et Fischer, 1997). L'entrepreneur est le principal décideur dans les entreprises de petites tailles. Il est le premier responsable de la stratégie, des ressources à engager et des modes avec lesquelles l'entreprise se développent à l'international. Plusieurs recherches en entrepreneuriat international montrent en le rôle fondamental de de l'entrepreneur dans l'internationalisation rapide et précoce des entreprises (Madsen et Servais, 1997 ; Cabrol et Nlemvo, 2011). À travers ses expériences professionnelles, notamment internationales, les entrepreneurs développent des capacités clés qui leur rendent plus vigilants aux opportunités internationales (McDougall et al, 1994). Les motivations et l'orientation internationale, les connaissances, l'innovation et la prise de risque ont été citées comme des variables importantes pour que l'entrepreneur puisse saisir des opportunités internationales.

4.1.1. L'orientation entrepreneuriale internationale

L'orientation entrepreneuriale (OE) est devenue un concept important dans la recherche en stratégie et en entrepreneuriat (Slevin et Terjesen, 2011). Plusieurs recherches ont suggéré que l'OE est une composante importante de la rentabilité et du succès organisationnel (Wiklund et Shepherd, 2005). D'autres recherches ont souligné l'impact positif de l'OE sur la performance

des entreprises (Covin et Slevin, 1991; Rauch et al, 2009). Lumpkin et Dess (1996) ont également suggéré que l'OE est une source de l'avantage concurrentiel. Initialement proposé par Miller (1981), l'OE implique qu'une entreprise s'engage dans des innovations produits et marchés, prend des décisions risquées, et initie des innovations d'une manière proactive afin de rivaliser avec les concurrents. De la même manière, Lumpkin et Dess, (1996, p.136) définissent l'OE comme «les processus, les pratiques et les activités de décision qui conduisent à une nouvelle entrée». L'OE est un construit multidimensionnel. Elle se compose de trois dimensions: la capacité d'innovation, la prise de risque et le comportement proactif. Premièrement, la capacité d'innovation reflète les efforts d'une entreprise en matière de développement de nouveaux produits ou services et ce par l'exploration de nouvelles idées, l'encouragement de la créativité et la promotion de l'entrée sur de nouveaux marchés. Knight et Kim (2009, p 261) décrit le concept de « innovation internationale » comme « *la capacité à développer et introduire des nouveaux processus, produits, services ou idées sur les marchés internationaux* ». Deuxièmement, la prise de risque, manifeste la volonté de l'entreprise à prendre des risques et s'exprime par des grands engagements en ressources dans le but d'explorer de nouvelles opportunités entrepreneuriales. Troisièmement, la pro-activité, concerne la poursuite active des opportunités d'affaires prometteuses pour se procurer des avantages compétitifs et anticiper des demandes futures (Miller, 1983; Lumpkin and Dess, 1996).

Bien que le lien entre l'OE et la performance ait été discuté dans nombreuses études empiriques en entrepreneuriat, le lien entre l'OE et l'internationalisation reste sous-développés. Dans la littérature en entrepreneuriat international, l'orientation entrepreneuriale internationale se réfère à tous les éléments de comportements, d'action et de dynamique d'une activité globale (Freeman et Cavusgil, 2007). Elle est un facteur facilitateur de l'internationalisation rapide et précoce (Servantie, 2007 ; Dimitratos et al., 2010) et de l'identification des opportunités internationales (Chandra, 2009, Mozychenko, 2011). L'ensemble de ces travaux ont été conduite sur des entreprises des pays développés. Les spécificités de l'orientation entrepreneuriale internationale des entreprises issues des économies émergentes peuvent être différentes.

4.1.2. La motivation internationale

La motivation internationale se réfère au processus d'initiation, de gestion et de stimulation du comportement humain des membres de l'organisation concernant les entreprises à l'échelle internationale (Geen et Shea, 1997). Bien que la motivation des entrepreneurs ait été une variable fondamentale dans la recherche en entrepreneuriat, elle a rarement été étudiée dans la recherche sur l'internationalisation (Dimitratos and Plakoyiannaki, 2003). La mise en valeur de ce concept permet de mieux comprendre le processus d'identification des opportunités internationales. Récemment, certains chercheurs ont souligné le rôle important que joue les motivations en entrepreneuriat international (Evers, 2011 ; Dimitratos et al., 2012 ; 2016). Dimitratos et al. (2016) considèrent la motivation internationale comme une dimension de la culture entrepreneuriale internationale. Prenant un échantillon de PME internationales américaines et anglaises, les auteurs montrent que les motivations des dirigeants et du personnel ont un impact significatif sur l'internationalisation des entreprises. D'autres travaux soulignent que la motivation internationale est liée à l'identification des opportunités dans les Born global (Zahra et al., 2005) et dans les entreprises multinationales (Lee et Williams, 2007).

La plupart des études sur la motivation internationale ont porté sur les entreprises des pays développés. Les motivations de l'internationalisation des entreprises dans les économies émergentes peuvent être différentes (Zhou et al., 2007).

4.2. Les connaissances préalables et les expériences passées

A l'instar des recherches en entrepreneuriat, les recherches dans le domaine de l'entrepreneuriat international se sont intéressés à l'étude du rôle des connaissances préalables et des expériences précédentes de l'entrepreneur dans l'internationalisation de l'entreprise (Chandra, 2009). Les théories des stades identifient la connaissance expérientielle comme un élément central du processus d'internationalisation des entreprises (Fletcher et Harris, 2012 ; Fletcher et Prashantham, 2011 ; Johanson et Vahlne 1977). La connaissance expérientielle est acquise progressivement par l'entreprise sur les marchés étrangers. Dans le domaine de l'entrepreneuriat international, l'accent est plutôt mis sur l'importance des connaissances préalables et expériences passées de l'entrepreneur (Oviatt et McDougall, 1994). Bien souvent, l'entrepreneur commence à tisser des liens professionnels à l'international et développe l'idée

de vendre ses produits et services à l'international avant la création de l'entreprise (Madsen et Servais, 1997).

De nombreux chercheurs en entrepreneuriat international ont reconnu le rôle central de l'expérience passée des entrepreneurs dans le développement des entreprises à internationalisation rapide précoce (McDougall et al, 2003), l'accélération de la vitesse d'apprentissage (Weerawardena, et al, 2007), l'initiation des activités internationales (Chetty et Campbell-Hunt, 2004) et la compétitivité internationale (Evers, 2011). Les expériences de travail à l'international permettent aux entrepreneurs de développer des ressources uniques (un réseau, des connaissances d'affaires...) qui les aident à identifier et saisir de nouvelles opportunités d'affaires sur des marchés hors des frontières (McDougall et al, 1994).

En dépit de ces développements, seules quelques recherches ont étudié le rôle des connaissances antérieures et des expériences passées de l'entrepreneur dans l'identification des opportunités d'affaires internationales (Chandra, 2009 ; Muzychenko, 2011, Peiris et al., 2012, 2013). Afin de combler ce vide dans la littérature sur l'internationalisation des entreprises, Mathews et Zander (2007) appellent à plus de recherche théorique et empirique sur le lien entre expérience de l'entrepreneur et découverte des opportunités. Un lien que certains chercheurs reconnaissent aujourd'hui comme primordial pour comprendre le processus d'internationalisation (Dimitratos et Jones, 2005 ; Johanson et Vahlne, 2009 ; Chandra et al, 2009).

4.3. Les liens réseaux et le capital social de l'entrepreneur

La plupart des travaux en entrepreneuriat international ont souligné le rôle central du réseau relationnel de l'entrepreneur dans l'internationalisation des PME technologiques (Coviello et Munro 1997, Yli-Renko et al. 2002). Les réseaux relationnels permettent à l'entreprise d'acquérir d'une part des ressources intangibles tels que les connaissances sur les marchés étrangers (Yli-Renko et al. 2002 ; Lindstrand et al, 2011), les connaissances technologiques (Prashantham et Dhanaraj, 2010) et d'autre part des ressources tangibles tels que les ressources financières (Bell, 1995 ; Lindstrand et al, 2011). D'autres travaux sur le rôle des réseaux sociaux dans l'identification des opportunités internationales ont émergé ces dernières années (Crick et Spence, 2005 ; Chandra et al, 2009 ; Kontinen et Ojala, 2011 ; Ellis, 2011). Les recherches se sont intéressés à l'étude des types de liens de réseau (Coviello, 2006), la force des liens réseaux

(Chandra et al, 2009; Crick et Spence, 2005), la dynamique du réseau (Crick et Spence, 2005; Kontinen et Ojala, 2011) et à la capacité du réseautage de l'entrepreneur (Mort et Weerawardena, 2006 ; Kontinen et Ojala, 2011).

Chandra, Styles et Wilkinson (2009) montrent que les liens faibles du réseau peuvent aider à découvrir les premières opportunités d'affaires sur les marchés internationaux. En outre, les auteurs reconnaissent l'impact des deux liens faibles et forts sur la découverte des opportunités internationales. Les liens faibles permettent à l'entreprise d'acquérir idées nouvelles et des connaissances multiples sur les marchés, alors que des liens forts sont utiles pour la diffusion de ces connaissances auprès des acteurs concernés (Chandra et al, 2009). Crick et Spence (2005) ont rapporté que, après l'entrée initiale sur les marchés étrangers, l'importance des liens existants des réseaux pour la reconnaissance d'opportunité internationale diminue. En revanche, Kontinen et Ojala (2011) ont constaté que dans les entreprises familiales la formation de nouveaux liens de réseau est plus susceptible de conduire à la reconnaissance d'opportunité internationale que la présence de liens existants. L'étude d'Ellis (2011) a révélé que les entrepreneurs dans les économies relativement ouvertes sont plus susceptibles de compter sur les liens sociaux que les entrepreneurs dans des économies émergentes moins ouvertes ; cette utilisation des liens interpersonnels augmente avec l'expérience internationale, et que les opportunités fondées sur des liens connus conduisent à des échanges généralement meilleurs que celles identifiées via des réseaux sans liens connus au préalable tels que les nouvelles connaissances tissées dans les salons commerciaux. L'étude révèle des limites aux réseaux sociaux dans le contexte d'internationalisation des entreprises, en leur reconnaissant un rôle inhibiteur. L'utilisation de liens pour identifier les opportunités est révélée être limitée en termes de distance géographique, psychique et linguistique, ce qui suggère que les réseaux sont délimités par des horizons de communication. Les opportunités potentiellement lucratives qui se trouvent au-delà de ces horizons ne seront pas atteintes par l'entrepreneur qui se base uniquement sur ses liens. L'implication est que les méthodes basées sur les liens sociaux pour l'identification des opportunités peuvent inhiber l'initiative entrepreneuriale, ce qui conduit à des trajectoires d'internationalisation sous-optimales (Ellis, 2011).

4.4. Acquisition de nouvelles connaissances et apprentissage entrepreneurial

La possession de capacités et de connaissances préalables facilite l'identification des opportunités d'affaires par les entrepreneurs (Shane et Venkataraman, 2000). Les connaissances préalables sont acquises par l'entrepreneur grâce à ses expériences passées ou à travers les réseaux qui a pu tisser à la fois avant la création de l'entreprise et au sein même de l'entreprise. Dans le cadre d'une stratégie d'internationalisation, les connaissances préalables de l'entrepreneur sont nécessaires mais pas suffisantes pour que l'entreprise puisse croître et se développer sur les marchés internationaux (Cassilas, 2009). L'entrepreneur doit acquérir de nouvelles connaissances concernant les marchés étrangers (taille du marché, goûts et besoins des clients, la nature des institutions gouvernementales et des concurrents...). Ainsi, l'entrepreneur entre dans un cycle continu de recherche de nouvelles informations qui doivent être assimilées et combinées avec les informations préalables. Cassilas (2009) considèrent que la réussite de ce processus d'intégration de connaissances antérieures et nouvelles dépendra de deux facteurs : la capacité d'absorption des nouvelles connaissances et la compatibilité des connaissances nouvelles avec les connaissances antérieures. Le premier facteur, la capacité d'absorption de l'entreprise (Cohen et Levinthal, 1990), est défini comme une compétence dynamique qui permet à l'entreprise d'établir sa compétitivité (Zahra et George, 2002). Elle est constituée de quatre dimensions : l'acquisition, l'assimilation, la transformation et l'exploitation de nouvelles connaissances. Le deuxième facteur qui influence le comportement international des entreprises est le degré de compatibilité des connaissances nouvelles avec celles préexistantes. Un fort degré de compatibilité permet à l'entreprise de développer de nouvelles connaissances cohérentes qui permettent de confirmer les attentes initiales concernant les opportunités d'expansion internationales, d'identifier les connaissances fiables et de qualité à conserver et les connaissances restant encore à rechercher.

Ce point de vue est partagé par les chercheurs consacrés à l'apprentissage entrepreneurial (Corbett, 2005, Politis, 2005). L'apprentissage entrepreneurial est un concept théorique qui a émergé au confluent des recherches en entrepreneuriat et de la littérature sur l'apprentissage organisationnel et les connaissances. Le concept a été défini comme étant un processus cumulatif dans lequel les connaissances accumulées à partir d'expériences préalables conditionnent la façon par laquelle l'entrepreneur perçoit et expérimente l'apprentissage durant le processus entrepreneurial (Aouni et Surlemont, 2007). Dans la même veine, Minniti et Bygrave (2001) soulignent que l'apprentissage entrepreneurial est un processus qui implique l'expérimentation, ce qui permet d'augmenter la confiance de l'entrepreneur en certaines

actions et d'améliorer ainsi le contenu de son stock de connaissances. De ce fait, l'apprentissage entrepreneurial se concentre sur l'accumulation des connaissances expérientielles par les entrepreneurs et sur les mécanismes que les entrepreneurs utilisent pour acquérir, assimiler et organiser des connaissances. Ce processus de création de connaissances expérientielles peut être assimilé au concept « d'apprentissage expérientiel » (Kolb, 1984). Selon Kolb (1984), l'apprentissage expérientiel est défini comme « *un processus par lequel la connaissance est créée par la transformation de l'expérience* » (Kolb, 1984, p. 38). L'auteur développe un modèle conceptuel dans lequel un individu peut faire son apprentissage par la découverte et l'expérience. Dans ce modèle, l'apprentissage expérientiel est un processus cyclique composé de quatre étapes : l'expérience directe, suivie par l'observation et la réflexion sur cette expérience, qui mène à la formation des concepts abstraits et des généralisations, qui sont ensuite utilisées pour tester des hypothèses en situations réelles, entraînant de nouvelles expériences. Selon Kolb (1984), l'apprentissage expérientiel comprend deux dimensions : (1) la préhension défini comme la manière avec laquelle les individus acquièrent l'expérience et (2) la transformation qui représente la manière avec laquelle ces individus transforment l'expérience acquise en connaissances.

Se basant sur la théorie de l'apprentissage expérientiel de Kolb (1984), nombre de chercheurs ont défini le processus d'apprentissage entrepreneurial comme un processus expérientiel (Politis, 2005). L'auteur considère que les expériences professionnelles vécues par l'entrepreneur, et transformées en connaissances, peuvent influencer ses capacités à identifier des opportunités entrepreneuriales. L'auteur identifie trois types d'expériences utiles à l'identification d'une opportunité entrepreneuriale : les expériences entrepreneuriales préalables, les expériences managériales et les expériences dans le secteur d'activité. Chaque type d'expérience vécu par l'entrepreneur influencera un type de capacités de l'entrepreneur. L'ensemble des capacités acquises constituera le stock de connaissances futur de l'entrepreneur.

4.5. Accès aux ressources

La théorie des ressources constitue une des théories les plus influentes dans la recherche en entrepreneuriat (Alvarez et Busenitz, 2001) et en gestion internationale (Peng, 2001). Selon la théorie des ressources, la capacité d'une entreprise à générer et à maintenir des profits entrepreneuriaux est fonction des dotations en ressources de l'entreprise, en particulier les ressources qui sont de valeur, rares, inimitables et non-substituables (Wernerfelt, 1984). Barney (1991, p. 101) définit les ressources comme : « *tous les actifs, capacités, processus organisationnels, attributs de la firme, informations, connaissances, etc., contrôlés par une firme, qui lui permettent de concevoir et de mettre en œuvre des stratégies susceptibles d'accroître son efficacité et son efficience* ». Wernerfelt (1984, p. 72) considère les ressources comme « *les actifs tangibles et intangibles qui sont attachés de manière semi-permanente à une entreprise* ». Récemment, certains chercheurs ont fait valoir que la théorie des ressources représente une perspective intéressante pour conférer de nouvelles connaissances sur la prise de décision entrepreneuriale (Alvarez et Busenitz 2001). Dans la recherche en entrepreneuriat, l'approche par les ressources explique comment les ressources tangibles et intangibles sont développées et mises à profit au sein des entreprises entrepreneuriales. Bien que ces entreprises aient tendance à manquer de ressources financières, organisationnelles et physiques, elles peuvent mobiliser des ressources intangibles stratégiques qui facilitent leur croissance (Knight et Kim, 2009). L'accès à des ressources tangibles et intangibles peut influencer la capacité des entreprises à identifier des opportunités d'affaires. D'une part, les ressources peuvent agir comme un déclencheur à la découverte d'une opportunité. Par exemple, des ressources financières, humaines et technologiques peuvent conditionner la capacité de l'entreprise à innover et à créer de la demande sur un marché. D'autre part les ressources conduisent l'entreprise à exploiter une opportunité en permettant de faciliter la prise de décision pour les entrepreneurs.

4.6. Les conditions de l'industrie et des marchés

La plupart des études en entrepreneuriat international révèlent que le facteur principal conduisant à l'internationalisation rapide des entreprises est lié à l'industrie. La nature et la structure de l'industrie dans laquelle l'entreprise opère a un effet significatif sur la décision de l'internationalisation (Oviatt et McDougall, 1994 ; Kuivalainen et al., 2007). Les industries à forte intensité technologique, elles-mêmes sont mondiales, et les nouveaux secteurs

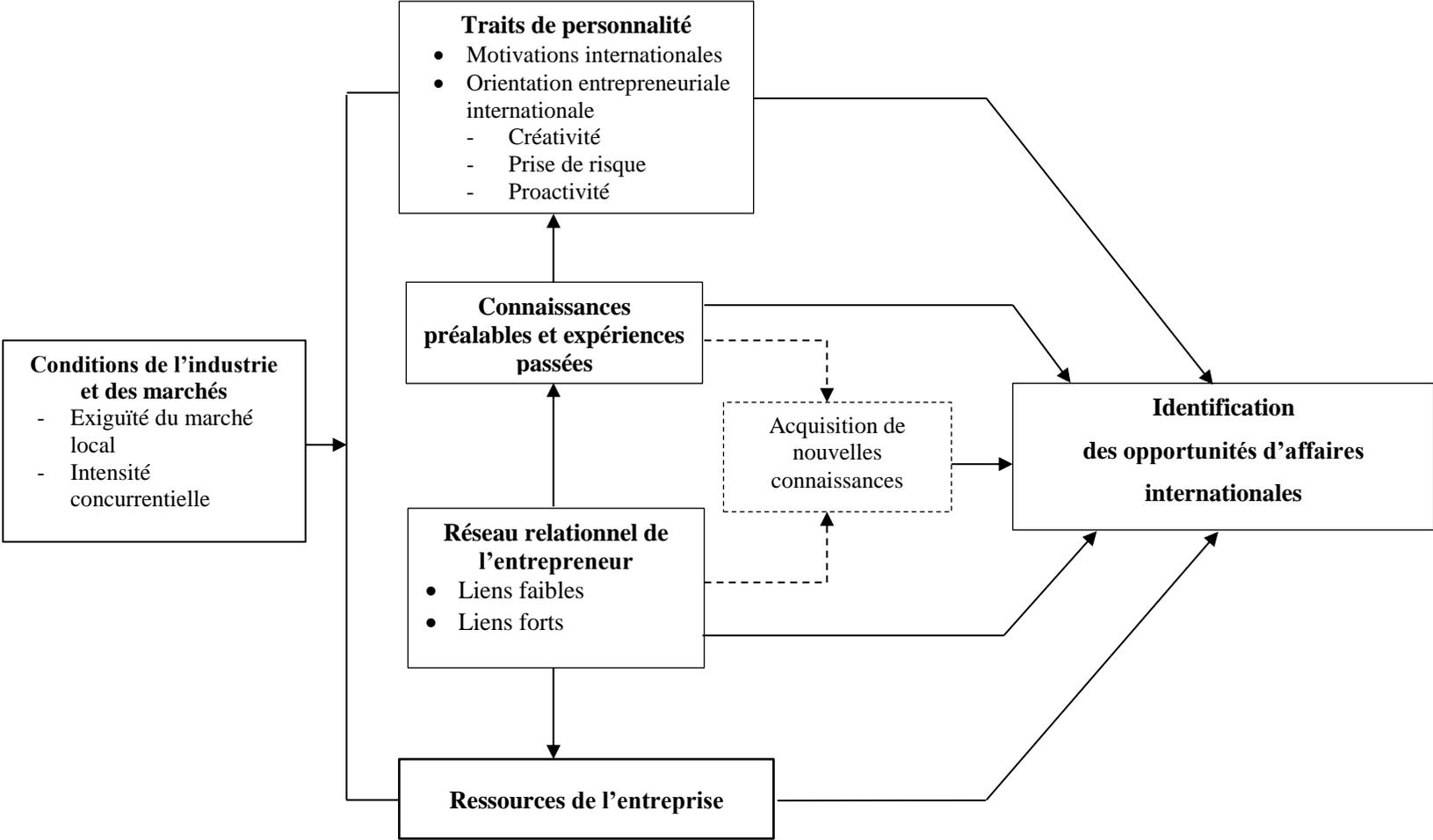
économiques sont propices à l'internationalisation rapide et précoce. Ces industries créent des opportunités d'ouverture sur de nouveaux marchés non encore exploités (Anderson et Wictor, 2003 ; Servantie, 2007).

En plus des conditions de l'industrie, la décision d'internationalisation est influencée par les caractéristiques du marché local. L'étroitesse et la saturation du marché local ainsi que la demande locale limitée stimulent l'internationalisation rapide et précoce (Bell, 1995; Evers, 2010). Un certain nombre d'études en entrepreneuriat international ont identifié les conditions défavorables du marché intérieur comme un facteur contribuant à une internationalisation rapide, en particulier dans les petites économies ouvertes, où les possibilités limitées peuvent également être un facteur d'internationalisation (Bell, McNaughton, Young et Crick, 2003). Zucchella et al (2005) ont souligné que plusieurs entreprises reconnaissent que la décision d'internationalisation est une nécessité plus qu'une option en raison de la saturation des marchés intérieurs, de la nécessité de réagir à la concurrence mondiale et de la nécessité d'atteindre une taille de marché réalisable dans certaines niches de marché.

En conséquence, les conditions relatives à l'industrie (secteurs de niche et intensifs en connaissances, nature mondiale), et aux marchés locaux (petite taille du marché, demande limitée et saturation) incitent les entreprises à identifier des opportunités internationales au début de leur cycle de vie (Bell, McNaughton, Young et Crick, 2003).

L'examen de la revue de la littérature relative aux opportunités internationales nous permet de proposer un modèle conceptuel des facteurs influençant l'identification des opportunités d'affaires internationales.

Figure 18: Les facteurs influençant l'identification des opportunités internationales dans les entreprises issues des économies émergentes



Conclusion du chapitre 2 : Les opportunités d'affaires en entrepreneuriat international : les concepts et les fondements

L'objectif de ce chapitre, dans un premier temps, a été d'étudier le concept d'opportunités d'affaires dans le contexte d'internationalisation d'une entreprise. Tout d'abord, nous avons défini les champs de recherche de l'entrepreneuriat et de l'entrepreneuriat international en se basant sur le concept de l'opportunité d'affaires. En le faisant, nous avons défini l'internationalisation comme le processus d'identification des opportunités d'affaires sur les marchés étrangers.

Dans un deuxième temps, notre revue de littérature relative aux opportunités d'affaires, nous a permis d'identifier trois processus d'identification d'opportunité à savoir, la découverte et l'identification, la reconnaissance et la perception, la création et le développement. La revue de la littérature a aussi mis en évidence la diversité des facteurs qui influencent l'identification des opportunités d'affaires dans le contexte local et international, ainsi que la diversité des perspectives théoriques qui ont été déployées pour étudier ce phénomène.

CHAPITRE 3 : INTERNATIONALISATION DES ENTREPRISES ISSUES DES ÉCONOMIES ÉMERGENTES

Introduction

1. Les économies émergentes : définitions et caractéristiques

- 1.1. Définition du concept
- 1.2. Classifications et catégories des pays émergents

2. Les multinationales émergentes (EMNE) : caractéristiques clés et typologies

- 2.1. Les multinationales émergentes : caractéristiques clés
 - 2.1.1. Les multinationales du tiers monde (TWMNC)
 - 2.1.2. La nouvelle vague des multinationales émergentes
- 2.2. Typologies et hétérogénéité des multinationales émergentes

3. Les stratégies d'internationalisation des multinationales émergentes

- 3.1. Le modèle LLL (Linking, Learning, Leveraging)
- 3.2. La perspective « Springboard »

4. Les facteurs influençant l'identification des opportunités internationales dans les entreprises issues des économies émergentes

Introduction

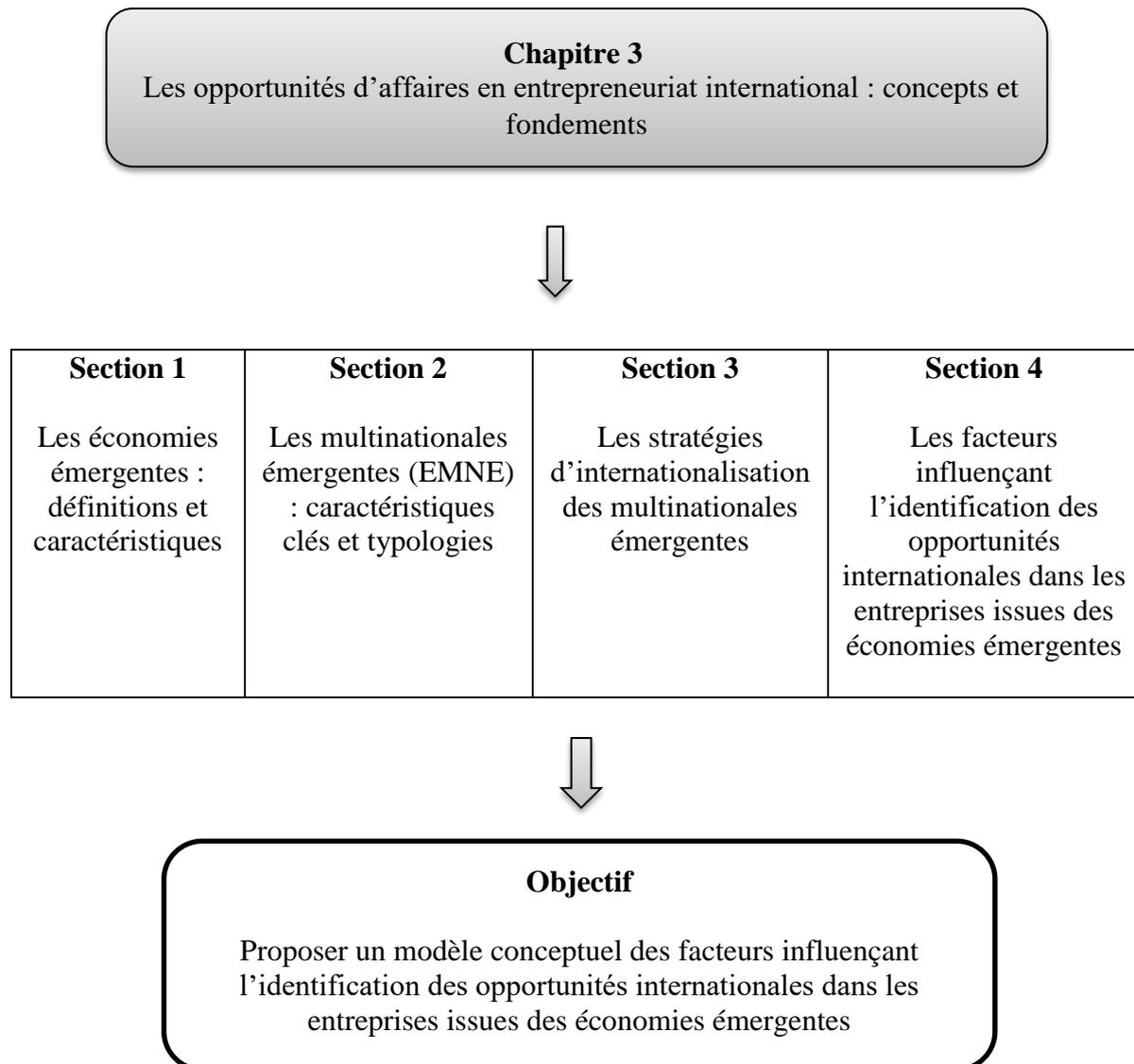
Au cours des dernières décennies, les multinationales des marchés émergents (EMNE) sont apparues comme des acteurs importants de l'environnement concurrentiel international. Les EMNE ont connu un développement fulgurant grâce à la promptitude des taux de croissance de leurs pays d'origine. Ces entreprises sont apparues dans différentes industries allant des industries traditionnelles telles que la sidérurgie aux industries et services à haute valeur ajoutée telles que l'industrie pharmaceutique et l'informatique. Des entreprises telles que Huawei (Chine), Cemex (Mexique), Embraer (Brésil), Wipro (Inde) se sont révélées comme des entreprises concurrentes aux multinationales occidentales. Elles se sont internationalisées d'une manière rapide et agressive pour rattraper leur retard technologique et faire face aux vides institutionnels de leurs pays d'origine. Ce nouveau phénomène a connu une croissance exponentielle depuis le milieu des années 2000. Plusieurs revues de presse économique tels que « BusinessWeek » (2006) et « The Economist » (2007) ont publié des titres tels que « emerging giants », « globalization's offspring ». En même temps, Les cabinets de conseil les plus renommés comme BCG, McKinsey, Accenture se sont intéressés à ces entreprises. En 2006, BCG a identifié 100 nouveaux concurrents mondiaux issus de 12 économies émergents. La même période, plusieurs travaux académiques sur le sujet ont vu le jour (Aulakh, 2007 ; Mathews, 2006 ; Luo et Tung, 2007 ; Peng, Wang et Jiang, 2008, Peng, 2012).

La recherche en management international s'est récemment intéressé à l'internationalisation des entreprises issues des économies émergentes relativement de grande de taille, bien établies et publiquement visibles (Meyer et al., 2009, Yamakawa et al., 2013). Cependant, les chercheurs ont ignoré les questions relatives à l'entrepreneuriat international dans ces économies (Wright et al. Al., 2008 ; Yamakawa et al., 2008 ; 2013). Les PME issues des économies émergentes font face à un ensemble de défis différent de celui des grandes entreprises issues des mêmes économies et celui des PME issues des pays développés. Par conséquent les explications théoriques de ce qui motivent ces PME à identifier des opportunités internationales demeurent encore floues (Yamakawa et al., 2013).

Ce chapitre présente un état de l'art de la recherche en management international sur le thème de l'internationalisation des entreprises issues des économies émergentes. La première section sera consacrée aux principales caractéristiques des économies émergentes. Dans la section

deux, nous présentons les différentes spécificités des multinationales émergentes, grandes entreprises ou PME, et les modèles de leur expansion internationale. Nous montrons que ces entreprises ont souvent utilisé les fusions et les acquisitions internationales afin de rattraper leur retard et accéder à des ressources concurrentielles. Par la suite, nous discutons le rôle fondamental des institutions, principalement celles du pays d'origine, comme facteur explicatif de l'internationalisation de ces entreprises. Enfin, nous proposons un modèle conceptuel initial expliquant les facteurs motivants l'internationalisation entrepreneuriale des PME issues des économies émergentes.

Figure 19: Structuration du chapitre 3



1. Les économies émergentes : définitions et caractéristiques

La notion d'économie émergente est apparue dans les années 80 aussi bien dans les discours publics que dans les recherches économiques. Ce concept qui désigne notamment les pays en voie de développement a été utilisé pour la première fois, en 1981, par Antoine van Agtmael⁵. L'objectif a été de distinguer entre les pays à risque et les pays attractifs en matière d'investissements étrangers. Les économies émergentes se sont rapidement introduites dans l'économie mondiale sur le plan commercial et financier. Elles affichent des transformations institutionnelles et structurelles très importantes (Hoskisson et al., 2013 ; Peng et al., 2009). Le terme «économies émergentes» désigne un large nombre de pays, sa définition n'a pas cessé d'évoluer dans la littérature. La plupart des définitions du terme contiennent deux éléments. Premièrement, ces économies se caractérisent par un niveau de revenu intermédiaire et une croissance élevée du PIB. Cette croissance assure un développement économique rapide et permet de satisfaire des besoins importants tant au niveau de l'infrastructure que de la consommation des ménages. Deuxièmement, ces économies se caractérisent par des faiblesses institutionnelles en termes de développement des marchés boursiers, des marchés du travail, de la protection de la propriété intellectuelle et des systèmes juridiques (Guillén et Garcia-Canal, 2012 ; Xu et Meyer, 2013 ; Khanna et Palepu, 2010).

Selon les données de la Banque mondiale, le poids des économies émergentes au sein du PIB mondial représentait 42,2 % en 2014 (contre 18,4% en 2000). Depuis l'an 2000, la croissance annuelle moyenne du PIB réel des pays émergents est trois fois plus importante que celle des économies avancées (Desjardins, 2016). Les pays émergents se caractérisent par leur taille continentale, un potentiel de croissance élevé pour les années à venir, des opportunités d'investissement importantes et s'affirment de plus en plus comme des concurrents

⁵ Antoine van Agtmael économiste néerlandais à la Société Financière Internationale (filiale de la Banque mondiale), est le premier à utiliser l'expression « émergents » en 1981, pour remplacer la connotation négative du terme «investissement du tiers monde».

Après avoir occupé les fonctions de chef de division des opérations de trésorerie de la Banque mondiale et de directeur du Département des marchés de capitaux à la Société financière internationale, Antoine van Agtmael a fondé la société « Emerging Markets Management - EMM » en 1987. EMM a été l'une des premières sociétés d'investissement dédiées exclusivement à la gestion d'actifs des marchés émergents.

économiques à l'échelle mondiale malgré leurs faiblesses institutionnelles. Cependant, malgré leurs caractéristiques communes, les pays émergents sont loin d'être considérés comme un groupe homogène.

1.1. Définition du concept « économie émergente »

Les termes «marchés, économies ou pays émergents» sont utilisés indifféremment, tout comme les pays moins développés, les pays en développement, les pays nouvellement industrialisés, les économies en transition, les économies émergentes, etc. Beaucoup de ces termes font référence à un groupe de pays ou de régions qui ont des caractéristiques similaires (Xu et Meyer, 2013 ; Luo et Zhang, 2016). Hoskisson et al. (2000) ont défini une économie émergente comme : « *un pays à faible revenu et à croissance rapide utilisant la libéralisation économique comme principal moteur de la croissance*» (Hoskisson et al., 2000, p. 249). Ce groupe de pays répond à deux critères : un rythme rapide du développement économique et des politiques gouvernementales favorisant la libéralisation économique et l'adoption d'un système de marché libre. Le terme « économie émergente » regroupe les économies à développement rapide en Asie, en Amérique latine, en Afrique et les pays en transition comme les anciens pays communistes et les pays d'Europe orientale qui ont entamé la libéralisation économique et mises en œuvre les principes du marché libre. Severino et Ray (2009) définissent un pays émergent comme « *...un pays en transition rapide, en cours d'industrialisation, enregistrant des taux de croissance élevés et présentant des opportunités de placement* » (p. 4). Ramamurti (2009) souligne que les pays émergents sont des pays qui évoluent d'un système d'économie socialiste à un système d'économie de marché. Pour Banalieva et Dhanaraj (2013), les marchés émergents sont des pays dont les économies nationales ont connu une croissance rapide malgré la faiblesse de leurs systèmes juridiques. Leurs marchés sont prometteurs et leurs industries subissent constamment des changements structurels importants. Bien que ces définitions soient diverses, la plupart des chercheurs s'accordent sur quelques éléments communs, tels que la croissance économique rapide des réformes pro-marché, les vides institutionnels qui augmentent le risque et l'incertitude de l'environnement des affaires (Hoskisson et al., 2005 ; Xu et Meyer, 2013).

1.2. Classifications et catégories des pays émergents

A ce jour, plusieurs classifications des économies émergentes ont été proposées aussi bien par des praticiens que par des académiciens. Différentes institutions internationales⁶, organismes financiers, banques, cabinets de conseil⁷ ou universités⁸ ont proposé plusieurs indices pour classer les économies émergentes. De ce fait, différentes classifications ont vu le jour. Par exemple, le Fonds Monétaire International (FMI) et Morgan Stanley Capital International (MSCI) classent chacun 23 pays en tant que marchés émergents, mais avec une certaine différence entre les deux listes. Standard & Poors et Russell classent chacun des 21 pays comme des marchés émergents, alors que Dow Jones identifie 22 pays émergents.

Depuis la citation originale du terme en 1981, de nombreux acronymes ont été créés pour regrouper les pays émergents qui avaient plus au moins les mêmes caractéristiques en termes de taille, de stade de développement et de taux de croissance (Meschi et Prévot, 2016). En 1997, le Département du commerce des États-Unis officialisa le concept d'économie émergente et définit le BIG 10 (Argentine, Brésil, Chine, Inde, Indonésie, Mexique, Pologne, Afrique du Sud, Corée du Sud, Turquie). En 2001, Jim O'Neill, directeur du groupe de recherche économique chez la banque américaine Goldman Sachs, a introduit le terme BRIC pour désigner un groupe de pays (Brésil, Russie, Inde et Chine). Ces pays possédaient des taux de croissance plus élevés que le G7. Plus tard, l'Afrique du Sud a été ajoutée à ce groupe de pays (on évoque alors le groupe des pays du BRICS). Les pays du BRICS représentent 20% de l'économie mondiale et 40% de la population du globe. En 2014, ils ont créé la NDB BRICS (New Development Bank), une alternative à la Banque mondiale. De nombreux acronymes sont apparus début des années 2000 pour étendre ce groupe de pays à d'autres économies fleurissantes comme le BICM (BRIC + Mexique) ou le BRICET (BRIC + pays de l'Europe de l'Est et la Turquie) ou le BRICA (BRIC + États arabes du Golfe Arabique). En 2005, Jim O'Neill introduit un nouvel acronyme les N-11 pour identifier un deuxième groupe de pays ayant le même effet que le groupe des BRICS sur l'économie mondiale. Le N-11 inclut onze pays émergents : Bangladesh, Égypte, Indonésie, Iran, Corée, Mexique, Nigeria, Pakistan,

⁶ Banque mondiale et Fonds Monétaire International

⁷ BBVA, BCG – Boston Consulting Group, BNP Paribas, FTSE Annual Country Classification, MSCI Emerging Markets Index ou MSCI Frontier Markets Index, Russell Index Country classification, Standards & Poors Dow Jones Indices Country Classification, STOXX Emerging Markets indices

⁸ Emerging Market Global Players (EMGP) de Columbia University.

Philippines, Turquie et Vietnam. En dépit de leurs différences, ces économies ont deux caractéristiques communes. Premièrement, ces économies se transforment rapidement grâce aux investissements dans les infrastructures. Deuxièmement, le développement de leurs marchés intérieurs contribue à réduire leur dépendance des pays développés. En 2009, un autre groupe rival au BRIC a été inventé par un analyste de l'Economist Intelligence Unit. Ce groupe de pays nommé « CIVETS » regroupe six pays émergents : la Colombie, l'Indonésie, le Vietnam, l'Égypte, la Turquie et l'Afrique du Sud. L'acronyme regroupe les pays dont le taux de croissance annuel moyen est évalué à 5% pour les vingt prochaines années qui affichent une relative stabilité politique et qui bénéficient d'une main d'œuvre jeune et ont un fort potentiel économique. A ce groupe, Goldman Sachs rajoute un nouveau quatuor de pays qui se caractérisent par une croissance économique et démographique importante : le Mexique, l'Indonésie, la Corée du Sud et la Turquie (MIST). En 2010, la banque espagnole BBVA introduit l'acronyme « EAGLES » (Emerging and Growth Leading Economies) pour décrire les économies émergentes et en croissance de la Corée, de l'Indonésie, du Mexique, de la Turquie, de l'Égypte et de Taiwan, ainsi que les pays du BRIC. BBVA s'attendait à ce que ces pays génèrent 50% de la croissance économique mondiale jusqu'en 2020.

À l'instar des experts économiques des institutions financières internationales, les définitions de la littérature académique sont également non spécifiques et ne fournissent pas de schéma clair permettant de catégoriser les marchés émergents. La plupart des chercheurs se basent sur les interprétations des praticiens, citant des sources telles que la Banque mondiale, le FMI ou la Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement (CNUCED). Étant donné les recherches approfondies qui portent sur les marchés émergents, il est surprenant que les constructions théoriques souffrent de peu de richesse ou de développement contextuel (Xu et Meyer, 2013). De nombreux académiciens ont proposé des listes plus au moins variables des pays émergents. Hoskisson et al, (2000) ont été les premiers chercheurs à proposer une liste de 64 pays émergents. Cette liste regroupe 51 pays à développement rapide d'Asie, d'Amérique latine, d'Afrique et du Moyen-Orient et 13 pays en transition de l'Europe de l'Est. Certains pays de cette liste ont connu une croissance rapide pour atteindre le statut des pays à revenu élevé (Hong Kong, Singapour et Israël par exemple). D'autres pays ont rejoint des associations d'économies développées telles que l'OCDE et l'UE (par exemple, le Portugal, la Grèce et la Pologne).

Tableau 6: Classifications des pays émergents selon Hoskisson et al. (2000)

Auteur	Pays
Hoskisson et al. (2000)	<p>Asie : Bangladesh, Chine, Inde, Indonésie, Corée du Sud, Malaisie, Pakistan, Philippines, Sri Lanka, Taiwan, Thaïlande.</p> <p>Europe : Albanie, Arménie, Azerbaïdjan, Biélorussie, Bosnie, Bulgarie, Croatie, République tchèque, Estonie, Géorgie, Grèce, Hongrie, Kazakhstan, Kirghizistan, Lettonie, Lituanie, Macédoine, Moldavie, Pologne, Portugal, Roumanie, Russie, Slovaquie, Slovénie, Tadjikistan, Turquie, Turkménistan, Ukraine, Ouzbékistan.</p> <p>Afrique et Moyen-Orient : Botswana, Cote d’Ivoire, Égypte, Ghana, Israël, Jordanie, Kenya, Île Maurice, Maroc, Nigeria, Arabie Saoudite, Afrique du Sud, Tunisie, Zimbabwe.</p> <p>Amérique latine : Argentine, Brésil, Chili, Colombie, Équateur, Jamaïque, Mexique, Pérou, Trinidad et Tobago, Venezuela.</p>

Laurence Daziano (2013) propose un nouveau groupe de pays émergents : les BENIVM (Bangladesh, Éthiopie, Nigeria, Indonésie, Vietnam et Mexique). L’auteur choisit ces six pays comme les futures grandes économies émergentes. Récemment, Kin, Meschi et Prévot (2015) regroupe les pays émergents en les classant en fonction de leur fréquence de citation dans les différentes listes des organismes et institutions mondiales⁹.

Tableau 7: Liste des pays émergents selon Kin, Meschi et Prévot (2015)

<p>PAYS TOUJOURS CITES [1]</p> <p>Afrique du Sud, Brésil, Chili, Chine, Colombie, Egypte, Hongrie, Indonésie, Inde, Malaisie, Mexique, Pérou, Philippines, Pologne, République Tchèque, Russie, Thaïlande, Taiwan, Turquie.</p>
<p>PAYS FREQUEMMENT CITES</p> <p>Argentine, Arabie Saoudite, Corée du Sud, Emirats Arabes Unis, Grèce, Iran, Maroc, Pakistan, Ukraine, Venezuela, Vietnam</p>
<p>PAYS CITES PLUS RAREMENT</p> <p>Bangladesh, Bahreïn, Bulgarie, Estonie, Ile Maurice, Irak, Israël, Jordanie, Kazakhstan, Koweït, Lettonie, Lituanie, Nigeria, Oman, Qatar, Roumanie, Slovaquie, Slovénie, Sri Lanka, Tunisie.</p>
<p>MARCHES FRONTIERES [2]</p> <p>Bosnie, Botswana, Cote d’Ivoire, Croatie, Chypre, Ethiopie, Ghana, Jamaïque, Kenya, Liban, Macédoine, Malte, Palestine, Serbie, Tanzanie, Trinidad et Tobago, Zambie, Zimbabwe</p>
<p>ECONOMIES EN TRANSITION NON CITEES DANS LES LISTES [3]</p> <p>Albanie, Arménie, Azerbaïdjan, Biélorussie, Cambodge, Géorgie, Kosovo, Kirghizistan, Laos, Ouzbékistan, Macédoine, Moldavie, Monténégro, Mongolie, Tadjikistan, Turkménistan</p>

Source : Kin, Meschi et Prévot (2015, p, 23)

⁹ Listes utilisées : FMI, COFACE, MSCI, Columbia University, EMGP, FTSE, Russell, S&P Dow Jones, BBVA.

L'état de l'art concernant les pays émergents nous permet de constater que le nombre de pays émergents change constamment. Ces changements peuvent s'expliquer par :

- la fragilité de certaines économies émergentes à faire face à un environnement d'affaires mondial de plus en plus volatile et turbulent. (UNCTAD 2014, p. Xiii).
- L'émergence de certains pays qui ont atteint le statut des pays à revenu élevé (comme Hong Kong et Israël), des pays qui s'affichent aujourd'hui comme des puissances économiques mondiales (par exemple, la Chine) ou des pays qui sont devenus parmi les plus compétitives au monde (comme Singapour, Taiwan ou les Émirats arabes unis).

En conclusion, les économies émergentes sont un groupe hétérogène de pays qui partagent certaines caractéristiques distinctives qui façonnent l'environnement de leurs multinationales (Ramamurti et Singh, 2009). Les performances économiques et le niveau de développement institutionnel de chaque pays auront une influence sur les spécificités des multinationales issues de ces économies.

2. Les multinationales émergentes (EMNE) : caractéristiques clés et typologies

2.1. Les multinationales émergentes : caractéristiques clés

La recherche sur l'internationalisation des entreprises issues des économies émergentes, y compris les PME, a émergé comme un thème de recherche fascinant aussi bien pour les praticiens que pour les chercheurs en économie et en management international. De nombreux chercheurs se sont intéressés à ce phénomène naissant de multinationales issues des économies émergentes (EMNE). Les travaux de Hoskisson et al. (2000), Wright, Filatotchev, Hoskisson et Peng (2005), Mathews (2006), Luo et Tung (2007) et Peng, Wang et Jiang (2008), Ramamurti et Singh (2009) ont constitué les références fondamentales pour ce nouvel axe de recherche. Kin, Meschi et Prévot (2015) font état de plus de 1142 articles publiés par 1809 auteurs dans des revues et journaux académiques. Plusieurs revues académiques ont publié des numéros spéciaux sur divers aspects des économies émergentes. Tout d'abord, le Journal of International Management a publié trois numéros spéciaux en 2007, 2010 et 2013. Les appels à contribution

ont porté sur les stratégies, les motivations, les modes d'entrée des EMNE et l'impact des institutions sur la performance et la compétitivité de ces nouvelles multinationales. En 2012, le *Global Strategy Journal* a publié un numéro spécial sur les stratégies globales spécifiques aux économies émergentes. L'année d'après, la revue *Asia Pacific Journal of Management* publie un numéro spécial sur les effets des pays d'origine sur les multinationales émergentes. En 2014, le *Journal of International Business Studies* publie deux numéros spéciaux sur les vides institutionnels et les entreprises publiques des pays émergents. En 2015, deux numéros spéciaux ont été publiés respectivement dans le *Journal of World Business* et dans la revue *Management*. Le premier a porté sur les multinationales des économies émergentes d'Amérique latine. Le deuxième avait pour thématique, les stratégies d'expansion Sud-Sud et Sud-Nord et les implications théoriques et empiriques pour la recherche en management. En même temps, plusieurs livres influents ont été publiés ces dix dernières années. Ces livres ont également amélioré notre compréhension des économies émergentes et des EMNE (Ciravegna, Lopez et Kundu 2014, Cuervo-Cazurra et Ramamurti, 2014, Guillén et Garcia-Canal, 2010, 2012 ; Ramamurti et Singh, 2009 ; Williamson et al. 2013). La majorité de ces recherches se sont basées sur des rapports étatiques ou des rapports d'organismes internationaux tels que la BM, le FMI, l'OCDE et le BCG... Certains travaux se sont basés sur des études de cas d'EMNE dans certains pays et n'ont pas permis une généralisation des résultats (Ramamurti et Singh, 2009 ; Vieu et Guieu, 2016).

Les firmes multinationales issues des économies émergentes ont une variété de noms : « Third world multinationals » (Ramamurti, 2004), « Dragon multinationals » ou « latecomer firms » (Mathews, 2002, 2006), « unconventional multinationals » (Li, 2003), « challengers » (BCG, 2008), « emerging multinationals » (Economist, 2008 ; Goldstein, 2007), « firmes multinationales émergentes » (Vieu et Guieu, 2016). Elles sont définies comme des entreprises issues des pays émergents, qui possèdent des actifs et des activités à valeur ajoutée à l'extérieur de leurs pays d'origine. Certaines EMNE ont une présence dans un seul pays étranger et d'autres dans de nombreux pays, mais toutes affichent des ambitions mondiales (Guillén et Garcia Canal, 2012 ; Luo et Tung, 2007). Ces multinationales sont éparpillées dans le monde entier, mais elles sont très concentrées en Amérique latine, au Moyen-Orient et en Asie du Sud, du Centre et de l'Est. Étant donné le nombre croissant et de plus en plus important de ces nouvelles multinationales, on ne peut plus les classer comme des cas inhabituels de certains pays émergents (Ramamurti et Singh, 2009). Cependant, nous ne pouvons pas considérer ces

entreprises comme un groupe homogène. Ces entreprises existent dans plusieurs pays à différents niveaux d'émergence, appartiennent à différentes industries et ciblent différents marchés avec différentes stratégies d'entrée. En plus, elles ont des avantages spécifiques. Cela rend difficile de généraliser leurs caractéristiques et de les comparer avec les multinationales traditionnelles (Ramamurti, 2009).

2.1.1. Les multinationales du tiers monde (TWMNC)

L'investissement direct étranger (IDE) a présenté l'un des principaux vecteurs d'internationalisation des multinationales des pays développés après la deuxième guerre mondiale. Une grande partie des flux des IDE était effectuée par des multinationales occidentales américaines ou européennes. Dans la même période, des IDE sortants des pays en développement ont commencé à apparaître. Certaines entreprises de ces pays ont accumulé suffisamment de capitaux et de connaissances pour investir dans des pays étrangers. Ce phénomène de multinationales des pays de tiers monde (Third World Multinationals « TWMNC ») a attiré l'attention de plusieurs chercheurs dès la fin des années 1970 (Heenan et Keegan, 1979 ; Kumar et McLeod, 1981 ; Wells, 1977, 1983). Heenan et Keegan (1979) remarquent que la plupart de ces entreprises de grande taille étaient des entreprises publiques souvent appuyées par leur gouvernement.

Les TWMNC ont fondé leur avantage concurrentiel sur des ressources liées au pays (CSA : Country Specific Advantages) plutôt que sur des ressources et capacités propres à l'entreprise (FSA : Firm Specific Advantages). Un premier groupe de ces multinationales ont basé leur avantage sur l'accès à des ressources naturelles de leur pays d'origine (le pétrole par exemple pour les pays du Golfe tels que l'Arabie Saoudite). Un deuxième groupe a basé son avantage concurrentiel sur l'accès à une main-d'œuvre bon marché dans des pays comme la Chine. Le troisième groupe s'est basé sur l'accès à des marchés locaux de grande taille dans des économies comme celle du Brésil et du Mexique.

A partir de la fin des années 1980, une deuxième vague d'investissements internationaux provenaient principalement des pays asiatiques comme Taiwan, Hong Kong, Singapour, Philippines et la Corée du Sud (Ramamurti et Singh 2009, p. 7). La Corée du Sud a initié ce mouvement avec l'émergence de plusieurs conglomérats compétitifs tels que Samsung, LG et

Hyundai. La nouvelle vague de multinationales a développé des avantages spécifiques (FSA) tels que la maîtrise des coûts, le savoir-faire managérial et des compétences marketing spécifiques aux pays en développement. Cette tendance s'est poursuivie dans les années 1990 et 2000 avec l'internationalisation des entreprises des pays en développement et leur rattrapage technologique (Aulakh et al, 2000, Kotabe et al, 2000).

2.1.2. La nouvelle vague des multinationales émergentes

Au début des années 2000, les investissements internationaux des pays du sud se sont multipliés, donnant naissance à la troisième vague des IDE sortants. Pendant ces quinze dernières années, l'internationalisation des entreprises émergentes a été quantitativement et qualitativement différente des phases précédentes. La nouvelle vague de multinationalisation s'est accompagnée par une croissance rapide des acquisitions internationales, une diversification des marchés cibles et une internationalisation « agressive » des EMNE. En effet, les IDE des économies émergentes sont passés de 65 milliards de dollars en 1980 à 468 milliards de dollars en 2014, ce qui représente 35 % des IDE sortants dans le monde (CNUCED, 2015). Pendant ces années, de nombreuses EMNE, principalement indiennes et sud-américaines, ont mené des investissements dans les pays développés. Le nombre de ces multinationales et le volume de leur acquisition internationale ont significativement augmenté. A titre d'exemple, Lenovo, premier fabricant chinois d'ordinateurs personnels, a racheté en 2004 la division PC d'IBM, pour un montant total de 1,75 milliard de dollars, Nanjing Automobile achète MG Rover à BMW en 2005, Geely a acheté Volvo à Ford pour 1,8 milliards de dollars.

La vitesse croissante des investissements internationaux conjuguée aux stratégies de croissance des EMNE a inspiré les chercheurs en management international. Ces dix dernières années, de nombreuses définitions des EMNE ont été proposées. Luo et Tung (2007) définissent les EMNE comme : « *des sociétés internationales qui sont originaires de marchés émergents et qui se livrent à des IDE sortants où elles exercent un contrôle efficace et entreprennent des activités à valeur ajoutée dans un ou plusieurs pays étrangers* » (Luo et Tung, 2007, p. 482).

Cette définition met l'accent sur trois éléments clés :

- 1) les entreprises doivent s'engager dans des IDE sortants. Ces investissements prennent la forme, soit de filiales de production et de recherche et développement, soit de filiales

commerciales, soit de filiales de production dans certains pays et de filiales commerciales dans d'autres pays (Cuervo-Cazurra, 2007) ;

2) l'entreprise doit contrôler efficacement ses filiales à l'étranger et ses activités internationales ;

3) le développement international doit se concentrer sur les activités à valeur ajoutée.

Une caractéristique clé de cette définition est que les multinationales émergentes peuvent être, soit de grandes entreprises multinationales, soit des PME.

2.2. Typologies et hétérogénéité des multinationales émergentes

À l'instar de leurs pays d'origine, les EMNE se caractérisent par leur diversité. Ces entreprises diffèrent sur plusieurs questions dont celles liées à la propriété (publique versus privée), à la forme organisationnelle (naissante versus établies), à l'étendue de la couverture géographique (régional ou mondiale), aux motivations des IDE (recherche de capacités ou recherche de marchés), aux stades d'internationalisation (naissance ou en croissance) et aux liens entre pays d'accueil et d'origine. La pluralité des typologies nous permet d'identifier les comportements stratégiques et organisationnels pour chaque catégorie de firmes identifiée.

Nous présentons deux des principales typologies issues des principaux travaux sur les EMNE.

2.2.1. La typologie de Luo et Tung (2007)

Luo et Tung (2007) soulignent que les multinationales émergentes représentaient un groupe d'entreprises hétérogène. Une grande partie de ces multinationales est détenue par les états pour des raisons politiques, économiques et sociales. Cependant, de plus en plus de multinationales ont émergé grâce à des initiatives privées et à l'audace d'entrepreneurs issus de ces économies. Les EMNE peuvent être classées en quatre sous-groupes en fonction du niveau de la propriété privée de l'entreprise et de sa diversification internationale (c'est-à-dire l'étendue de la couverture géographique des marchés internationaux par l'investissement à l'étranger). Les quatre catégories d'entreprises se présentent comme suit :

- *Les entrepreneurs de niche* : ce sont des multinationales non publiques qui se concentrent sur une étroite gamme de produits et de marchés internationaux. Parmi les exemples de cette catégorie figurent des entreprises telles que le chinois ZTE producteur

et exportateur de combinés qui a récemment construit des installations de production à Dallas pour se concentrer sur l'Amérique du Nord), le mexicain Mabe (producteur d'appareils ménagers actifs en Amérique centrale et en Amérique latine) et le turque Arçelik (un fabricant d'appareils ménagers qui investit au Royaume-Uni).

- Les candidats à l'échelon mondial : ce sont des entreprises multinationales non étatiques de grande taille qui ont réussi une stratégie de diversification de leurs offres de produits et de leur couverture géographique sur le marché international. Ces EMNE ont acquis des avantages en termes de maîtrise des coûts à l'échelle mondiale. Des entreprises telles que le chinois Haier (le plus grand fabricant mondial de produits blancs possédant des filiales en Europe, en Amérique du Nord, en Asie et en Océanie) et le brésilien Embraer (quatrième fabricant mondial d'avions, qui possède des filiales aux États-Unis, en France, en Australie, en Chine et à Singapour) ou le mexicain Cemex la société mexicaine Cemex (présence dans plus de 30 pays). Sont des exemples de ce type de multinationales.
- Les agents transnationaux : ce sont des entreprises publiques dont les gouvernements des pays d'origine sont les principaux actionnaires. Ces EMNE ont investi massivement dans des activités de production, de recherche et développement ou de commercialisation à l'étranger afin d'étendre leur influence à l'international et soutenir le développement économique dans leur pays d'origine. La plupart de ces entreprises opèrent dans les secteurs qui ont une importance stratégique pour leur pays respectif.
- Les spécialistes mandatés : ce sont des entreprises publiques dont les investissements à l'étranger sont orientés vers quelques marchés étrangers dans lesquels elles peuvent asseoir leurs positions concurrentielles et remplir les mandats assignés par leur État dans leur domaine d'expertise. Les entreprises comme Sinopec en Chine, Alrosa en Russie, Bharat Heavy Electrical Ltd. en Inde et Petronas en Malaisie relèvent de cette catégorie.

La nature de la propriété est une dimension importante pour comprendre le comportement stratégique et organisationnel des EMNE. A titre d'exemple, les agents transnationaux et les spécialistes commissionnés reçoivent un soutien institutionnel et un apport financier accru du gouvernement. Cependant, ces entreprises font face à des obstacles bureaucratiques plus importants que les entrepreneurs de niche et les candidats à l'échelon mondial.

2.2.2. *La typologie de Ramamurti (2009)*

Ramamurti (2009) a proposé une autre typologie des EMNE, basée sur des études de cas d'entreprises de huit pays. L'auteur a choisi trois dimensions pour caractériser les EMNE :

- le type d'avantages propres au pays (CSA)
- le type d'avantages propres à l'entreprise (FSA) et
- la trajectoire d'internationalisation en termes de sélection des marchés, de types d'activités internationales dans la chaîne de valeur, et des modes d'entrée et de leur évolution.

Cette typologie identifie cinq profils stratégiques distincts d'entreprises, qu'il a appelés : les intégrateurs verticaux de ressources naturelles, les optimisateurs locaux, les partenaires à bas prix, les consolidateurs globaux et les pionniers globaux.

- Les intégrateurs verticaux des ressources naturelles sont des entreprises qui ont fondé leur expansion internationale sur l'abondance et la forte demande des ressources naturelles sur leur marché intérieur. Ce groupe regroupe des entreprises pétrolières et gazières ou des sociétés minières telles Gazprom et Lukoil (Russie), CNOOC (Chine), Vale (Brésil) et Baharat Petroleum (Inde). Ces entreprises accordent de l'importance à être intégrées verticalement, de l'extraction des ressources à la transformation, à la distribution et à la commercialisation. L'interventionnisme de l'État à travers les gouvernements du pays d'origine ou d'accueil demeure la norme dans ces industries pour les EMNE.
- Les optimiseurs locaux sont des entreprises qui réussissent à transformer les désavantages nationaux en avantages propres à l'entreprise. Par exemple, les entreprises développent des routines organisationnelles en termes d'apprentissage des déficits d'infrastructure, la corruption et la satisfaction des consommateurs à faible revenu. Les capacités de ces entreprises en termes d'optimisation de produits et de processus de production dans les conditions particulières du marché local permettent de s'adapter rapidement aux conditions similaires des marchés émergents.
- Les partenaires low-cost bénéficient des avantages spécifiques de leur pays d'origine. Par exemple, les entreprises profitent de la main-d'œuvre non qualifiée à faible coût pour les industries matures et de la main d'œuvre qualifiée et relativement bon marché

dans les secteurs technologiques et de services. Cette stratégie a été particulièrement puissante en Chine dans les secteurs industriels et en Inde dans le secteur informatique.

- *Les consolidateurs mondiaux* ont développé des avantages d'échelle en desservant un marché local de grande taille et en forte croissance ainsi que des avantages en termes de coûts en ayant à servir des consommateurs sensibles au prix. Ces entreprises sont présentes dans les industries dont le niveau technologique est intermédiaire. Elles avaient un accès privilégié aux matières premières dans leur pays d'origine et avaient développé des compétences organisationnelles et technologiques. Des entreprises telles que Lenovo, Tata Steel et Hindalco ont investi massivement dans plusieurs pays par l'acquisition d'entreprises issues des marchés développés.
- *Les pionniers globaux* œuvrent dans des secteurs technologiques naissants et y prennent une position incontestable sur le plan du marché et de la technologie. Souvent, ces entreprises sont soutenues par leur gouvernement. Elles investissent dans les marchés développés par des fusions et acquisitions pour accéder à la technologie et aux compétences. Elles ciblent également des clients d'autres marchés émergents, où elles diversifient leurs bases de production. Des entreprises telles que le brésilien Embraer dans les avions moyen-courrier, le chinois Huawei dans les équipements de télécommunications, l'indien Suzlon Energy dans l'énergie éolienne et l'indien Ranbaxy dans les médicaments génériques sont des exemples de EMNE qui ont développé des technologies pionnières.

Tableau 8: Typologie des stratégies adoptées par les EMNE

Stratégies génériques	CSA	FSA	Chemin d'internationalisation	Exemples
Intégrateur de ressources naturelles	dotation en ressources naturelles et/ou Importance des politiques étatiques.	Accès privilégié aux ressources naturelles et/ou Accès privilégié aux marchés locaux	Intégration future sur les marchés en aval et/ou Intégration en amont pour sécuriser les ressources naturelles	Gazprom, Lukoil, Petrobras, Indian Oil.
Optimiseur local	Consommateurs à faible revenu Infrastructures locales sous-développées	Capacité d'optimiser les produits et procédés importés sur le marché intérieur Intimité des clients locaux et intégration locale	Marché cible : autres marchés émergents	Tata Motors, Marcopolo
Partenaire low-cost	Main-d'œuvre peu coûteuse Abondance de la main-d'œuvre qualifiée, y compris les ingénieurs / scientifiques, etc.	Excellence des processus Savoir-faire managérial Capacité de fonctionner avec succès dans les conditions défavorables des marchés émergents	Marché cible : Pays développés IDE up-market pour augmenter la courbe de valeur IDE Down-market pour diversifier les lieux d'approvisionnement	Wipro, Infosys, TCS.
Consolideur globale	Marchés matures dans les pays développés, mais naissants dans les pays émergents. Des clients sensibles au prix	Excellence en matière d'exécution et de production Forte position sur le marché local, avec des ressources financières abondantes.	Marché cible : Global IDE par acquisition d'entreprises des pays développés	Tata Steel, Lenovo, Cemex.
Pionnier global	Une demande importante et en forte croissance dans une nouvelle industrie. Pays à faible coût pour la conception, l'ingénierie et la production.	Ne sont pas des suiveurs. Dominant d'emblée le marché. Position forte sur le marché local	Marché cible : Global IDE Up-market pour acquérir des technologies ou des capacités clés, et l'accès des clients IDE down-market pour accéder au marché et/ou diversifier les bases de production.	Embraer, Huawei, Check Point.

Source : Ramamurti (2009, p. 410)

Ramamurti (2009) souligne qu'à l'exception du pionnier global, les autres stratégies impliquent généralement des EMNE opérant dans des industries matures et de niveau technologique moyen. L'optimiseur local et le consolideur global sont présents dans des industries qui sont matures dans les pays développés, mais naissantes dans les pays émergents. Le partenaire low-cost peut travailler dans toute la gamme des technologies.

3. Les stratégies et chemins d'internationalisation des EMNE

Les théories traditionnelles de l'internationalisation des entreprises ont fourni des cadres utiles pour expliquer pourquoi et comment les multinationales issues des pays développés exploitent leurs capacités sur les marchés étrangers (Johanson et Vahlne, 1977 ; Dunning, 1988). Le paradigme éclectique (Dunning, 1988) et la théorie des stades (Johanson et Vahlne, 1977) se sont focalisés sur les stratégies d'internationalisation des entreprises des pays développés. Ces théories postulent que les multinationales classiques possèdent des ressources et des capacités uniques qui leur permettent de surmonter leur handicap à l'étranger, de minimiser les risques de l'internationalisation et de gagner des rentes au-delà de leurs marchés domestiques. Les multinationales occidentales qui se présentaient pendant longtemps comme des leaders incontestables sur leur marché se voient perdre aujourd'hui leur avantage au profit des multinationales émergentes (EMNE). Ces dernières adoptent des approches d'internationalisation différentes de celles des entreprises des pays développés. Elles réussissent à s'internationaliser sans posséder les mêmes stocks de ressources que possèdent leurs concurrents des pays développés et sans la proximité des grands marchés. La montée en puissance des EMNE soulève la question de savoir si les théories traditionnelles du management international expliquent leur modèle d'internationalisation.

Un débat important dans la recherche en gestion internationale peut-être celui de savoir si les EMNE représentent un nouveau type d'entreprise qui nécessite des théories nouvelles ou que leur internationalisation peut être expliquée par les théories traditionnelles de l'internationalisation avec quelques extensions (Cuervo-Cazurra, 2012, Ramamurti, 2012). Certains chercheurs insistent sur le fait que les théories traditionnelles de la gestion internationale sont encore appropriées pour expliquer l'internationalisation des EMNE (Dunning, 2006 ; Narula, 2006). Cependant, d'autres études ont remis en question l'applicabilité des théories traditionnelles à l'internationalisation des EMNE (Mathews, 2006 ; Madhok et Keyhani, 2012). En effet, ces études soutiennent que les EMNE sont systématiquement différentes des MNE en raison des institutions sous-développées dans leurs pays d'origine. Elles font valoir que les EMNE devraient être étudiées en utilisant des perspectives théoriques différentes tels que le cadre LLL (Mathews, 2002, 2006) et la perspective du tremplin (Luo et Tung, 2007).

3.1. Le cadre LLL (Linkage, Leverage, Learning)

En 2006, John Mathews introduit le concept de « dragon multinationals » dans un article publié à l'Asia Pacific Journal of Management (APJM). L'auteur souligne que des entreprises telles que celles de l'Asie-Pacifique ont rattrapé leur retard technologique et sont devenues des concurrents de premier ordre sur la scène internationale. Ces entreprises s'internationalisent d'une manière rapide afin d'acquérir des ressources contrairement aux multinationales traditionnelles qui cherchent à exploiter leurs avantages concurrentiels existants pour s'internationaliser. Mathews (2006a, 2006b) développe un nouveau modèle, nommé modèle LLL (Linkage, Leverage, Learning), pour illustrer les trois piliers communs de l'internationalisation des EMNE. Ces piliers sont la mise en relation, l'effet de levier et l'apprentissage (Tableau n° 10). L'auteur considère que pour saisir des opportunités internationales, une EMNE doit établir premièrement des liens externes avec des entreprises en dehors des frontières locales. Dans un second temps, l'entreprise mobilise des ressources à travers les liens tissés. Enfin, l'entreprise doit apprendre à développer ses propres capacités de manière cumulative. Ces trois piliers permettent de rendre le comportement d'internationalisation des EMNE distinctif de celui des multinationales traditionnelles. Ce type de stratégie permet d'expliquer l'émergence soudaine et l'internationalisation accélérée de nombreuses entreprises issues des économies émergentes. Le modèle « OLI¹⁰ », développé par Dunning (1988) pour expliquer les entreprises multinationales traditionnelles, n'explique pas efficacement de telles stratégies et motivations d'accès aux ressources (Mathews, 2006).

Les liens internationaux tissés par les entreprises des pays émergents constituent un élément fondamental pour accéder à des ressources et à des capacités nécessaires pour rattraper leur retard sur les marchés mondiaux (Li, 2003). Ces entreprises construisent leur avantage

¹⁰ Le paradigme éclectique est plus connu sous l'acronyme OLI (Dunning, 1988). Il identifie trois types d'avantages qui motivent les décisions d'internationalisation des firmes multinationales :

- les avantages spécifiques de la firme par rapport à ses concurrents (**O** : «**Ownership**»). Ils permettent à l'entreprise d'exporter une partie de sa production et lui assure une compensation des coûts de la mise en place des activités à l'étranger.
- les avantages spécifiques des pays (**L** : «**Location**»), permettant à l'entreprise d'effectuer un choix de localisation pour la délocalisation d'une partie de sa production.
- les avantages de l'internalisation (**I** : «**Internalization**»). Ils apportent plusieurs bénéfices : un meilleur contrôle sur la chaîne de production, une baisse des coûts de transaction, la possibilité d'exploiter une certaine puissance monopolistique et un accès à de nouveaux marchés.

concurrentiel sur la base des capacités qui peuvent être acquises en externe. Elles accèdent à des ressources principalement intangibles telles que l'expertise managériale et technologique et la puissance de la marque qui auraient été autrement inaccessibles (Mathews, 2002). Le premier pilier montre le rôle important que joue les réseaux sociaux et d'affaires pour faciliter l'accès aux marchés étrangers.

L'étape suivante consiste à mobiliser les ressources externes qui deviennent disponible par les liaisons. L'internationalisation de ces entreprises implique l'acquisition exploratoire de ressources visant à améliorer leur base de connaissances et de ressources vitales. Le dernier pilier, l'apprentissage, est construit de manière cumulative par l'application répétée des liens et du levier. En effet, les entreprises des économies émergentes sont motivées à entrer sur les marchés étrangers pour apprendre et acquérir des connaissances qui les rendent plus compétitives. Cette stratégie permet à ces entreprises de devenir plus performantes et contribue par conséquent à renforcer leurs capacités.

Tableau 9: Les principales caractéristiques du modèle

Cadres	Caractéristiques principales
Liaison	<ul style="list-style-type: none"> • L'orientation globale devient une source d'avantage en puisant dans les ressources intangibles globales qui seraient autrement indisponibles pour surmonter les désavantages des nouveaux arrivants et des retardataires. • Agir à la fois sur des facteurs pull (pour exploiter les opportunités internationales) et sur des facteurs push (pour surmonter les incertitudes et les contraintes nationales pour la croissance). • La collaboration (via des partenariats et des coentreprises) plutôt que la création de filiales détenues en propriété exclusive est le principal mode d'entrée à l'international afin de réduire les risques et accélérer le processus d'expansion. • L'accès aux ressources pour remédier aux faiblesses propres à l'entreprise est le motif principal de l'internationalisation
Effet de levier	<ul style="list-style-type: none"> • surmonter les obstacles à la diffusion mis en place par les MNE établies par un réseau international de connexions inter-entreprises
Apprentissage	<ul style="list-style-type: none"> • L'apprentissage organisationnel cumulatif par l'application répétée des processus de liaison et de levier
Caractéristiques clés	<ul style="list-style-type: none"> • Cadre stratégique basé sur la mobilisation des ressources par les suiveurs • Cadre dynamique, représente l'internationalisation accélérée de certaines EMNE

Source : Mathews (2006)

3.2. La perspective du tremplin « Springboard perspective »

La perspective du tremplin (Luo et Tung, 2007 ; Ramamurti, 2012) tente d'expliquer l'internationalisation rapide et agressive des EMNE. Cette perspective soutient que les EMNE utilisent l'internationalisation comme un tremplin pour surmonter les inconvénients qui découlent de la faiblesse institutionnelle des pays d'origine et des désavantages d'être suiveurs ou nouveaux arrivants sur la scène internationale. L'internationalisation permet à ses entreprises d'acquérir des ressources stratégiques afin de rivaliser avec des concurrents mondiaux aussi bien sur le marché local qu'à l'étranger. Luo et Tung (2007) présente cette perspective comme suit :

« Nous suggérons que les EMNE utilisent systématiquement et récursivement l'expansion internationale comme tremplin pour acquérir des ressources nécessaires afin de rivaliser plus efficacement avec des concurrents mondiaux à l'étranger et sur le marché local et pour réduire leur vulnérabilité face aux contraintes institutionnelles sur le marché local....Elles sont également récursifs parce que ces activités de «tremplin» sont récurrentes et rotatifs (c'est-à-dire que les activités extérieures sont fortement intégrées aux activités locales)..... Vu de cette manière, le succès mondial de ces EMNE est encore fortement tributaire de leur performance sur le marché local. De plus, il est insensé que ces multinationales ignorent leurs marchés intérieurs tandis que les multinationales des pays avancés et des pays nouvellement industrialisés sont fortement attirées par les opportunités, et donc par le potentiel de profit que offrent les économies émergentes. Étant donné que ces rivaux mondiaux sont confrontés à des responsabilités étrangères alors que les EMNE bénéficient de l'avantage d'être local, il est contre-productif que les EMNE ne capitalisent pas sur leurs marchés nationaux. Par conséquent, nous soutenons que l'expansion internationale est un tremplin, et non une fin, pour le succès de la plupart des EMNE dans la concurrence mondiale ». (2007, p. 484-485)

L'approche du tremplin se caractérise par plusieurs comportements spécifiques (Luo et Tung, 2007). Premièrement, les EMNE s'internationalisent pour compenser leurs inconvénients concurrentiels en recherchant une technologie sophistiquée ou un savoir-faire et une expertise sur les marchés développés. Deuxièmement, les EMNE réduisent leurs désavantages de suiveurs ou de nouveaux arrivants dans des domaines tels que la réputation des marques, l'accès aux consommateurs et le leadership technologique en s'engageant dans des investissements internationaux. Par ailleurs, les EMNE s'engagent dans des fusions et acquisitions

internationales, souvent sur les marchés développés, afin d'acquérir des actifs stratégiques. Troisièmement, ces fusions et acquisitions permettent aussi de contre-attaquer leurs rivaux mondiaux qui ont pénétré les marchés de leur pays d'origine. Pour la plupart des EMNE, leur pays d'origine demeure le marché principal. Pour avoir de la crédibilité sur le marché local, ses entreprises reconnaissent qu'elles doivent gagner des parts de marché dans des pays plus développés. Quatrièmement, les EMNE utilisent les investissements internationaux comme tremplin pour contourner les barrières commerciales dans les pays d'accueil (par exemple, les restrictions de quotas, les sanctions antidumping et les pénalités tarifaires spéciales). Cinquièmement, les EMNE s'internationalisent pour atténuer les contraintes institutionnelles de leur pays d'origine telles que la faiblesse des systèmes juridiques, l'instabilité politique, l'ingérence du gouvernement et l'inefficacité des intermédiaires du marché. Ces vides institutionnels et ces aléas politiques érodent la compétitivité des entreprises et les poussent à l'internationalisation. Sixièmement, les EMNE effectuent des investissements inversés pour obtenir le traitement préférentiel offert par les gouvernements des économies émergentes. L'investissement inversé se produit lorsqu'une entreprise investit dans un pays étranger et crée d'abord une filiale. Ensuite, elle utilise cette filiale comme entité étrangère pour investir de nouveau dans le pays d'origine afin d'obtenir les privilèges financiers ou non financiers donnés par les gouvernements de leur pays d'origine. Enfin, du point de vue du tremplin, il est exprimé que les EMNE utilisent l'internationalisation comme un tremplin pour exploiter leurs avantages de propriété dans les pays émergents (Luo et Tung, 2007).

Dans un article plus récent, Ramamurti (2012, p. 43) se réfère à la perspective du tremplin de la manière suivante :

« Les EMNE accèdent aux marchés étrangers afin d'obtenir des technologies et des marques pour les exploiter principalement sur leur marché domestique, et non sur les marchés étrangers. Pour les entreprises issues des grands marchés à forte croissance, comme la Chine, le Brésil ou l'Inde, cela a un sens stratégique. Lorsque les EMNE de ces pays acquièrent des entreprises à l'étranger, elles peuvent sembler s'engager dans une internationalisation axée sur le marché alors qu'elles sont en fait impliquées dans la recherche d'actifs stratégiques ».

De nos jours, la plupart des EMNE sont devenues des leaders incontournables sur leurs marchés domestiques et recherchent donc de nouvelles opportunités à l'international et les ressources

nécessaires pour les exploiter. Pour ce faire, les EMNE, qui suivent la perspective du tremplin, utilisent une approche agressive et risquée de l'internationalisation. Ces entreprises accèdent aux ressources dont elles ont besoin, principalement la technologie et l'expertise, auprès des multinationales qu'elles acquièrent. Bangara, Freeman et Schroder (2012) considèrent que cette approche stratégique est celle où «*la stratégie principale consiste à améliorer le stock de ressources critiques plutôt que d'exploiter les ressources existantes*» (p. 624). Les EMNE ont également tendance à se développer plus rapidement que leurs homologues dans les pays développés. Cela est dû au fait qu'elles poursuivent plusieurs clients dans différents pays en même temps. La distance psychique qui semble conduire les multinationales des pays développés dans leur choix de clients et de marchés semble être ignorée. Les EMNE ne s'internationalisent pas nécessairement d'une manière progressive comme décrit dans le modèle Uppsala. Elles accèdent aux marchés qui présentent les opportunités les plus prometteuses (Luo et Tung, 2007).

Une des principales faiblesses de la théorie du tremplin est qu'elle est conçue dans la perspective d'une expansion de l'EMNE vers des marchés plus avancés. La perspective part également du principe que l'EMNE commence dans une position de désavantage concurrentiel. Parmi les exemples présentés figurent le manque d'expérience et de compétence en matière de gestion, une expérience institutionnelle limitée.

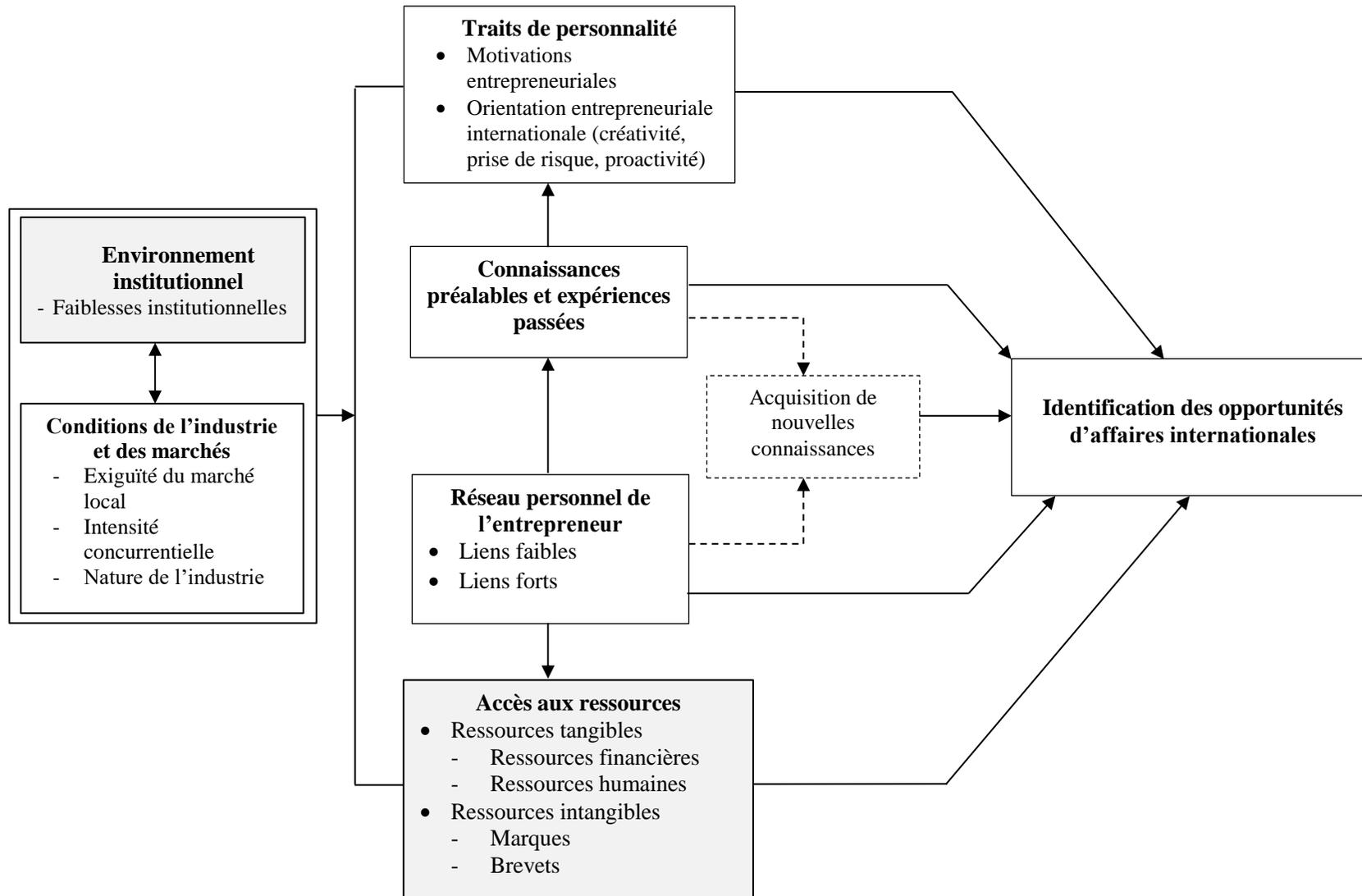
4. Les facteurs influençant l'identification des opportunités internationales par les PME technologiques issues des économies émergentes

L'objectif de cette partie est d'identifier les facteurs qui peuvent influencer l'identification des opportunités internationales dans le contexte des PME technologiques d'une économie émergente. Le modèle de LLL (Mathews, 2006) et la perspective du tremplin (Luo et Tung, 2007) présupposent que les EMNE souffrent d'un retard technologique et manquent souvent de capacités pour rivaliser sur les marchés étrangers (Mathews, 2006). D'une part ces entreprises entrent sur les marchés des pays développés pour accéder à des ressources tangibles (ressources financières, humaines et physique) et intangibles (marques, licences...). D'autre part les EMNEs réussissent à s'étendre plus facilement sur les marchés des économies émergentes en bénéficiant des similarités de l'environnement institutionnel. Les EMNEs qui s'implantent dans

les pays développés sont plutôt motivées par l'exploration de nouvelles opportunités que de l'exploitation des avantages existants. Ces entreprises utilisent l'exploration afin de développer de nouvelles capacités technologiques et organisationnelles et surmonter leurs défaillances en ressources. En outre, les défaillances en ressources et en capacités pourraient être surmontées par les investissements des sociétés de capital-risque et par les alliances stratégiques. Toutefois, ces dernières années, nombreuses startups et PME technologiques issues des économies émergentes ont exploité leurs innovations technologiques et leurs connaissances des marchés pour étendre leur activité rapidement sur plusieurs marchés étrangers et assurer une présence internationale. Par exemple, sur le top 100 des entreprises à plus forte croissance en Asie-Pacifique, identifiées par Deloitte Touche Tohmatsu, le nombre PME technologiques internationales issues des économies émergentes est passé de 15 en 2006 à 64 en 2016. En 2016, Les trois premières de ces entreprises (classées en fonction des taux de croissance) sont Chengdu Wolaila (ingénierie logicielle), Puhui Financial Information Service (ingénierie logicielle), et Bytedance (Média). Ces entreprises ont affiché des taux de croissance sur les trois ans de : 25239%, 14047% et 13085% respectivement. Une grande partie de ces nouvelles PME technologiques s'internationalisent en exploitant leur innovation, leur stock de ressources financières, techniques et managériales et leurs connaissances relationnelles et des marchés internationaux.

Dans ce qui suit, nous présentons un nouveau cadre de recherche des facteurs influençant l'identification des opportunités internationales dans les PME technologiques issues des économies émergentes.

Figure 20: Les facteurs influençant l'identification des opportunités internationales dans les entreprises issues des économies émergentes



Conclusion du chapitre 3

Dans ce chapitre, nous avons passé en revue la recherche sur les l'internationalisation des entreprises issues des économies émergentes afin de tracer les limites de la littérature. Notre revue de littérature nous a permis d'identifier les progrès significatifs réalisés dans la compréhension du comportement des EMNE. Nous avons mis l'accent sur les motivations et les stratégies d'internationalisation, les processus d'apprentissage et de rattrapage et les questions relatives à l'environnement institutionnel. Nous constatons également que la théorie institutionnelle est de plus en plus utilisée aussi bien dans la recherche en gestion international qu'en entrepreneuriat. L'application de la théorie institutionnelle s'est révélée particulièrement utile dans la recherche en entrepreneuriat international dans les économies émergentes.

L'ensemble des éléments émergents de la littérature nous a permis de développer un modèle conceptuel initial d'internationalisation entrepreneurial et de développer sept propositions de recherche. Ce modèle conceptuel permet d'étudier les facteurs qui influencent la capacité de l'entrepreneur à identifier des opportunités d'affaires internationales. Certains de ses facteurs sont liés à la personne de l'entrepreneur, d'autres aux caractéristiques de l'entreprise et les derniers aux spécificités de l'environnement d'une économie émergente

PARTIE 2

CHOIX METHODOLOGIQUE, RESULTATS ET DISCUSSIONS

CHAPITRE 4 : LES CHOIX METHODOLOGIQUES RELATIFS A L'ETUDE QUALITATIVE

Introduction

1. Architecture de la recherche

- 1.1. Le positionnement épistémologique
- 1.2. Les choix méthodologiques
 - 1.2.1. Le choix du mode de raisonnement
 - 1.2.2. Le choix d'une étude qualitative dans le contexte tunisien
 - 1.2.2.1. Les objectifs de l'étude qualitative
 - 1.2.2.2. Le choix des secteurs d'activité
 - 1.2.2.3. Une étude qualitative multi-entreprises par entretiens

2. La démarche d'accès au terrain et la sélection des cas

- 2.1. Les critères de choix et le nombre de cas sélectionnés
 - 2.1.1.1. Identification des cas : étude de cas multiples
 - 2.1.1.2. Nombre de cas et unité d'analyse
 - 2.1.1.3. Le processus de recherche des études de cas multiples
 - 2.1.1.4. La familiarisation préalable avec les PME tunisiennes

3. Les techniques de collecte et de codage des données qualitatives

- 3.1. La construction du guide et le déroulement de l'entretien
- 3.2. Le déroulement des entretiens

4. La méthode d'analyse des données

- 4.1. Les composants de l'analyse des données
- 4.2. Le choix de l'analyse des données qualitatives assistée par ordinateur

Conclusion

Introduction

L'objet de notre recherche est de comprendre et d'expliquer comment les PME technologiques issues d'une économie émergente identifient des opportunités internationales. La majorité des études théoriques et empiriques sur le sujet ont été conduites sur des échantillons d'entreprises des pays développés : Nord de l'Amérique, pays scandinaves, France, Australie. Les chercheurs se sont focalisés sur l'identification des ressources et des conditions concurrentielles liées pour la réalisation des activités à l'international, les résultats de ces efforts n'ont pas amélioré d'une façon significative notre compréhension en profondeur du comportement entrepreneurial de l'internationalisation des PME dans le cadre d'une économie émergente. Cependant, faire une recherche dans le contexte d'une économie émergente représente un défi vu la difficulté d'accéder à des données de qualité. Nous expliquons dans cette partie comment nous avons procédé.

1. Architecture de la recherche

Le design de la recherche est la logique qui relie les données recueillies et les conclusions qui doivent être tirés sur la base des questions initiales de l'étude (Yin, 2014). Il permet d'articuler les différentes composantes d'une recherche : problématique, littérature, données, analyse et résultat. En outre, il constitue l'architecture et la construction logique de la recherche. Il peut être décliné en deux étapes : le positionnement épistémologique (1.1) et les choix méthodologiques (1.2).

1.1. Le positionnement épistémologique

L'épistémologie a pour objet l'étude des sciences et s'interroge sur ce qu'est la science en discutant la nature, la méthode et de valeur de la connaissance (Thiétart et al, 2014). La recherche en sciences de l'organisation et les sciences sociales se caractérise par la multiplicité des positionnements épistémologiques. Trois paradigmes épistémologiques sont souvent distingués : le paradigme positiviste, le paradigme interprétativiste et le paradigme constructiviste. (Thiétart et al, 2014). Le tableau 12 résume les différentes hypothèses développées par les trois paradigmes :

Tableau 10: Positions épistémologiques des paradigmes positiviste, interprétativiste et constructiviste

	Positivisme	Interprétativisme	Constructivisme
Statut de la connaissance	Hypothèse réaliste Il existe une essence propre à l'objet de connaissance	Hypothèse relativiste L'essence de l'objet ne peut être atteinte	Hypothèse relativiste L'essence de l'objet ne peut être atteinte (constructivisme modéré) ou n'existe pas (constructivisme radical)
Nature de la réalité	Indépendance du sujet et de l'objet Hypothèse déterministe Le monde est fait de nécessités	Dépendance du sujet et de l'objet Hypothèse intentionnaliste Le monde est fait de possibilités	Dépendance du sujet et de l'objet Hypothèse intentionnaliste Le monde est fait de possibilités
Cheminement de la connaissance scientifique	Découverte Recherche de causes Privilège donné à l'explication	Interprétation Recherche de motivation des acteurs Privilège donné à la compréhension	Construction Recherche des finalités Privilège donné à la construction

Critères de validité	Vérifiabilité Confirmabilité Réfutabilité	Idéographie Empathie (révéler l'expérience vécue des acteurs)	Adéquation Enseignabilité
-----------------------------	---	--	------------------------------

Source : Girod- Séville, Perret (1999)

Le paradigme positiviste est souvent cité comme le paradigme dominant les sciences de l'organisation (Kuhn, 1972). Pour les positivistes « radicaux » la réalité existe en soi, le chercheur est alors capable de connaître cette réalité externe puisqu'il y a indépendance entre l'objet (la réalité) et le sujet qui l'observe ou l'expérimente. Pour les positivistes la nature de l'origine de l'objet de la recherche vient d'une « insuffisance théorique pour expliquer ou prédire la réalité ».

Les paradigmes constructiviste et interprétatif supposent que la réalité n'a pas d'essence propre hors des sujets qui la vivent puisqu'on n'a pas la possibilité de l'atteindre directement. Le constructivisme radical, développé notamment par Von Glaserfeld (1988) et repris par Le Moigne (1990) sous le nom d'épistémologie constructiviste, affirme que la réalité n'existe pas et parle d'invention de la réalité, la connaissance est fortement liée aux intentions et aux motivations de la personne qui expérimente et cherche à connaître. Les constructivistes modérés et les interprétativistes ne rejettent pas et n'acceptent pas l'hypothèse d'une réalité en soi, mais considèrent qu'elle ne sera jamais indépendante de celui qui l'observe ou l'expérimente.

L'opposition entre les positionnements ne se justifie plus nécessairement, de nombreux chercheurs empruntant des éléments aux différents paradigmes, se dotant ainsi de ce que l'on pourrait appeler « *une épistémologie aménagée* » (Perret et Séville, 2003)

Cette recherche s'inscrit dans une perspective de « constructivisme aménagé », avec pour objectif la découverte et la construction de connaissances par un processus exploratoire. L'objectif de cette thèse est essentiellement de comprendre et décrire le processus d'identification d'opportunités des PME technologiques dans le contexte tunisien. Dans notre investigation, nous nous sommes référés à des éléments théoriques issus de la revue de littérature. Dans la mesure où nous entendons construire un modèle d'internationalisation à partir de nos réflexions et de nos observations sur le terrain, l'interaction avec le sujet étudié est nécessaire. La réalité est un construit résultant des actions des acteurs, à savoir les acteurs

des PME technologiques tunisiennes. En se basant sur la typologie de Mbengue et Vandangeon-Derumez (1999), notre démarche est de type constructiviste.

Figure 21: Relation entre la théorie et les observations empiriques

La connaissance précède l'expérience empirique		La connaissance se construit		L'expérience empirique précède la connaissance	
Démarche hypothético-déductive de vérification : la recherche consiste à observations qui se soumettent à la théorie.	Démarche hypothético-déductive de falsification : la recherche consiste à s'enquérir des observations qui ne se soumettent pas à la théorie (Popper, 1984).	Démarche Hypothético inductive : la recherche consiste à alterner ou superposer la déduction et l'induction (Crozier et Friedberg, 1977, Miles et Huberman, 1991, Glaser et Strauss, 1967).	Démarche constructive : la recherche consiste à fabriquer des construits pour rendre compte d'un processus de construction (Le Moigne, 1985).	Démarche d'induction non démonstrative : la recherche consiste à émettre à partir des observations des conjectures qu'il convient de tester par la suite (abduction) selon Koenig, 1993).	inductive démonstrative : la recherche consiste à observer librement et sans préjugés, et à tirer de cette observations des lois universelles Cette approche est typique de l'ethnologie

Source : Mbengue et Vandangeon-derumez (1999, p.6)

1.2. Les choix méthodologiques

Dans cette partie nous présentons les choix méthodologiques adaptés, la méthodologie est définie par Mbengue comme « *l'itinéraire de la recherche et englobe à la fois les étapes de choix, de production, de recueil, de traitement, d'analyse (ou d'interprétation) des données...* » (Mbengue, 2001) Le choix de la méthodologie dépend des questions de la recherche et des objectifs de l'étude. L'objectif de cette étude est d'appréhender les déterminants de l'internationalisation des PME technologiques à travers des analyses basées sur l'encastrement institutionnel, l'acquisition de connaissances et le développement des capacités dynamiques et d'explorer les raisons pour lesquelles certaines de ces entreprises affichent une internationalisation rapide et précoce.

1.2.1. Le choix du mode de raisonnement

On distingue généralement trois modes de raisonnement et de développement de connaissances scientifiques (Thiétart et al. 2014) à savoir la déduction, l'induction et l'abduction :

- La déduction repose sur la vérification de faits et sur leur enchaînement dans une logique qui aboutit à la définition des théories. L'objectif est de proposer un raisonnement par lequel on démontre qu'une chose est la conséquence d'une autre. (Thiétart et al. 2014).
- L'induction génère du sens en passant de l'observation de faits particuliers à des lois générales.
- L'abduction : consiste « à tirer de l'observation des conjectures qu'il convient ensuite de tester et de discuter » Koenig (1993, p. 7). Dans cette logique, l'objectif est de proposer de nouvelles conceptualisations théoriques valides et rigoureusement élaborées (Thiétart et al. 2014). Selon Charreire et Durieux (2003, p.61), « *l'abduction est un processus inférentiel (en d'autres termes, une hypothèse) qui s'oppose à la déduction, car la déduction part d'une règle, considère le cas de cette règle et infère automatiquement un résultat nécessaire. [...] L'abduction est un procédé typique par l'intermédiaire duquel on est en mesure de prendre des décisions difficiles lorsque l'on suit des instructions ambiguës* ».

Dans notre cas, nous procéderons par abduction car notre objectif est de proposer de nouvelles conceptions théoriques valides et robustes. Nous choisissons une position médiane entre déduction et induction. Nous nous situons à la fois dans une méthode qualitative déductive et inductive, dans le sens où nous utilisons d'une part des concepts issus de la revue de la littérature pour conceptualiser le phénomène étudié et d'autre part faire émerger des concepts du terrain pour la conceptualisation. Ces allers-retours entre les concepts issus de la littérature et les données du terrain justifient une logique abductive.

1.2.2. Le choix d'une étude qualitative dans le contexte tunisien

Ayant montré dans les chapitres précédents, le besoin de comprendre en profondeur le « comment » et le « pourquoi » de l'internationalisation des PME dans les économies émergentes, nous proposons une étude qualitative en conséquence. L'objectif de notre travail doctoral étant *de* comprendre le comportement entrepreneurial du processus d'internationalisation des PME. Nous nous concentrons en particulier sur les facteurs influençant le processus d'identification des opportunités internationales des PME du secteur TIC en Tunisie.

Nous nous sommes intéressés au cas tunisien par ce que :

- En tant que pays émergent, la Tunisie a occupé souvent une position de leadership régional sur le secteur TIC (classée 1ère en Afrique, 5ème dans le monde arabe et 35ème dans le monde selon le classement du Global Information Technology Report de 2010-2011).
- L'importance cruciale des technologies de l'information, particulièrement de l'industrie du logiciel, des services et des télécommunications dans la stratégie de développement de la Tunisie. En effet, la stratégie industrielle nationale à horizon 2016, a prévu une contribution au PIB de 15 à 20% et une cadence de 7000 à 15 000 emplois créés par an à l'horizon 2016.
- Le rôle important joué par les TIC (en particulier les médias sociaux) au cours des récents bouleversements politiques dans le pays.
- Le manque d'études empiriques sur les entreprises TIC dans les pays émergents, notamment en Tunisie.
- La nationalité et l'expérience professionnelle du chercheur, et l'accessibilité des données.

a. Les objectifs de l'étude qualitative

L'objectif général de notre recherche est d'expliquer l'émergence de nouveaux challengers sur la scène internationale, soit les PME technologiques internationales issues des économies émergentes. En effet, à la suite de l'identification des variables pertinentes pour la description des processus d'internationalisation des PME, nous nous proposons de comprendre la manière

dont ce processus se manifeste. Le recours à une méthodologie qualitative permet d'aller dans le détail pour bien comprendre toutes les étapes du processus d'internationalisation de ces structures.

Nous nous proposons d'identifier les facteurs qui sont susceptibles d'influencer le processus d'identification des opportunités internationales par les PME dans une économie émergente. Pour ce faire, nous avons choisi d'interroger directement des entrepreneurs tunisiens pour connaître les facteurs qui ont influencé leur décision pour orienter les activités de leurs entreprises à l'international. Cette démarche s'est basée sur tout ce que nous avons relevé dans la littérature concernant les variables qui pourraient influencer les entrepreneurs dans leurs décisions et stratégies d'internationalisation.

- Les raisons du choix de l'étude dans le contexte tunisien

La Tunisie présente un cas réussi de transition d'une économie planifiée à une économie de marché. Le pays a instauré différents programmes et stratégies d'ouverture et de croissance de son économie et s'est inscrit dans un processus de réformes économiques, de libéralisation et d'ajustement structurel depuis 1986 après trois décennies de dirigisme et de participation de l'État à l'économie. L'économie tunisienne s'est forgée depuis des dizaines d'années une expérience internationale, elle bénéficie d'un degré d'insertion dans les échanges mondiaux parmi les plus élevés du monde (Banque Mondiale, 2008), est distinguée au 19ème Forum économique mondial sur l'Afrique comme la première économie la plus compétitive d'Afrique et la trente sixième au niveau mondial. Les différentes études, recherches et statistiques présentent d'ailleurs aujourd'hui la Tunisie comme étant un pays leader à bien des égards par rapport à d'autres pays arabes, africains. Au cours des dernières années, la Tunisie a connu un taux de croissance moyen de plus de 5 % et une plus grande résilience aux chocs exogènes (Banque Mondiale, 2008). Il est désormais certain que l'industrie tunisienne a résisté à de nombreux chocs, celui du démantèlement de l'accord multifibre en 2005 et de la crise financière et économique mondiale de 2008. Ces bonnes performances sont liées à un degré élevé de diversification de l'économie et à une forte augmentation de l'investissement et des exportations.

Toutefois, malgré les bonnes performances économiques, les observateurs internationaux ont mentionné le manque du dynamisme du secteur privé et le taux de chômage qui stagne à un niveau très élevé comme les principales faiblesses de l'économie.

Face à cette situation une certaine prise de conscience émerge dans le domaine de l'entrepreneuriat et spécifiquement technologique : les PME qui ont toujours constitué l'épine dorsale de l'économie tunisienne sont considérées comme le principal moteur de croissance économique et contribuent significativement à la création de l'emploi. Plusieurs mesures en faveur de la PME ont été mises en œuvre ces dernières années. Elles portent essentiellement sur l'amélioration du cadre incitatif, le renforcement des institutions d'appui, l'amélioration de la compétitivité des PME et leurs accès aux marchés extérieurs. La Tunisie a fait des secteurs technologiques à forte valeur ajoutée l'un des principaux axes de sa stratégie de développement. Le pays a initié de nombreuses actions à l'échelle nationale et internationale en engageant depuis des années divers programmes et plans d'actions pour renforcer son avantage compétitif. Il ambitionne de devenir un « hub régional » des industries à haute intensité technologique. L'économie tunisienne dispose aujourd'hui de nombreuses entreprises technologiques déjà positionnées dans une logique internationale et possédante une forte culture d'exportation.

Fort de ce constat, nous avons pensé qu'une étude dans un pays comme la Tunisie, qui est peu analysé par les chercheurs, ne peut être qu'intéressante au regard des éléments mentionnés ci-dessus.

Un autre élément et non des moindres, qui a joué en faveur de notre choix de réaliser notre étude dans le contexte tunisien, est le fait que nous sommes nous-mêmes de nationalité et de culture tunisienne et que nous avons vécu une expérience professionnelle dans une entreprise technologique tunisienne. Donc, nous comprenons très bien les mentalités et les façons d'agir de nos interlocuteurs, mais surtout les rouages de l'environnement tunisien dans sa globalité. Le fait d'avoir suivi nos études en France nous permet aussi de mieux comprendre les propos des entrepreneurs et managers qui ont fait leurs études à l'étranger et qui sont retournés en Tunisie pour créer leurs entreprises dans une première étape et pour viser les marchés étrangers dans une deuxième étape.

b. Le choix des secteurs d'activité

- Les raisons de se limiter à une étude mono secteur :

Nous avons choisi de nous concentrer sur une seule industrie dans l'objectif de contrôler les effets de l'industrie sur l'internationalisation (Reuber et Fischer, 1997). A l'instar de plusieurs chercheurs en entrepreneuriat international, Coviello et Munro (1995), Bell (1995), Jones (2000), Saarenketo (2010), nous avons choisie d'étudier des PME du secteur des technologies de l'information et des communications. Ces entreprises intensives en connaissances, poursuivent généralement des stratégies de niche dans un marché international dès leurs jeunes âges. Elles développent des stratégies de diversification géographique internationale parce que le potentiel de croissance sur le seul marché local est trop petit pour soutenir leur croissance. Deuxièmement, nous avons estimé nécessaire de se limiter à un secteur spécifique en raison de la visée exploratoire de notre recherche. Nous avons établi un postulat de départ selon lequel le choix d'un secteur spécifique permet de comprendre en profondeur la dynamique du processus de génération des opportunités internationales spécifiques aux PME technologiques tunisiennes. Troisièmement, le choix de cibler un secteur spécifique est justifié par le fait que l'accès à des PME internationales est une tâche difficile. A ce stade, il faut rappeler qu'une partie de notre enquête de terrain a été réalisée dans un contexte économique difficile, une crise politique, complétée par une révolution marquée par la détérioration des grands équilibres macroéconomiques. Quatrièmement, l'un des critères de choix d'un secteur spécifique revient à la contrainte du temps de présence sur le terrain puisque nous résidons et enseignons en France.

- Taille de l'entreprise

Bien que la taille de l'entreprise soit susceptible d'être mesurée de plusieurs manières (Julien et al. 1994), nous avons opté principalement dans ce travail pour le critère de l'effectif employé. Les PME retenues dans notre échantillon global emploient un effectif se situant entre 10 et 250 personnes. Plusieurs études (Bilkey, 1978) montrent en effet que les plus petites entreprises se comportent d'une manière différente de celles ayant une taille relative plus importante. Nous avons voulu nous donner à cet égard, l'occasion d'étudier l'internationalisation des PME sous l'effet de différentes tailles. D'autre part, nous avons limité le nombre maximum d'employés à

300 personnes pour nous assurer de l'existence de cette relation directe entre le dirigeant et la plupart de ses collaborateurs.

2. Une étude qualitative multi-entreprises par entretiens

- Le choix de la méthode des études de cas

Notre travail de recherche s'inscrit dans le cadre d'une méthode qualitative fondée sur l'étude de cas dont de nombreux travaux sont aujourd'hui venus accréditer l'intérêt (Yin, 2014 ; Hlady-Rispal, 2002). L'approche qualitative correspond particulièrement bien à la nature exploratoire des objectifs que nous nous fixons dans notre travail de recherche. Les études qualitatives sont particulièrement adaptées à l'exploration et à la construction d'hypothèses sur un nouveau phénomène peu étudié (Miles et Huberman 2003). Certes, la littérature sur l'internationalisation des entreprises est aujourd'hui abondante, mais, comme nous l'avons déjà mentionné, les études sur les pays émergents sont dans une phase embryonnaire.

En effet, pour Yin (2014) plusieurs stratégies de recherches sont disponibles à un chercheur. Il identifie cinq stratégies, à savoir les expériences, les études statistiques, les études d'archives, les études historiques et les études de cas. Chacune de ces stratégies présente une manière de rassembler et d'analyser l'évidence empirique. Habituellement, les études de cas sont considérées appropriées pour la phase exploratoire, alors que les études statistiques et historiques sont utilisées dans la phase descriptive, et les expériences sont la seule stratégie appropriées pour faire des enquêtes explicatives ou causales. L'étude de cas peut également constituer la méthode de recherche privilégiée dans une approche exploratoire (Hlady-Rispal, 2002).

Tableau 11: Les facteurs de choix de la méthode des études de cas

Type de recherche	Objectif	Description générale des questions de recherche
Exploratoire	• Pour étudier des phénomènes peu compris	• Qu'est-ce qui se produit dans ce programme social ?

	<ul style="list-style-type: none"> • Pour identifier ou découvrir des catégories importantes de compréhension 	<ul style="list-style-type: none"> • Quels sont les thèmes marquants, modèles ou catégories de compréhension pour les participants ?
	<ul style="list-style-type: none"> • Pour générer des hypothèses pour de nouvelles recherches 	<ul style="list-style-type: none"> • comment ces modèles sont liés entre eux ?
Explicatif	<ul style="list-style-type: none"> • Pour expliquer les modèles liés au phénomène en question 	<ul style="list-style-type: none"> • Quels événements, croyances, attitudes ou politiques forment ce phénomène ?
	<ul style="list-style-type: none"> • Pour identifier les relations plausibles de partage du phénomène 	<ul style="list-style-type: none"> • Comment ces forces interagissent pour aboutir à ce phénomène ?
Descriptif	<ul style="list-style-type: none"> • Pour documenter et à décrire le phénomène d'intérêt 	<ul style="list-style-type: none"> • Quelles sont les actions marquantes, les événements, les croyances, les attitudes, les structures sociales et les processus qui interviennent dans ce phénomène ?
Émancipateur	<ul style="list-style-type: none"> • Pour créer des possibilités et la volonté de s'engager dans l'action sociale 	<ul style="list-style-type: none"> • Comment les participants problématisent leur situation et prennent des actions sociales positives ?

Source : Adopté de Marshall et Rossman, 1999, p.33

Selon Yin (2014), chaque stratégie peut être employée pour chacun des trois buts : exploratoire, descriptif, ou explicatif. Il distingue les stratégies de recherche sur la base de trois conditions :

1. Le type de questions de recherche posées
2. L'ampleur du contrôle qu'un investigateur a sur les événements comportementaux réels
3. Le degré de concentration sur les événements contemporains par opposition aux événements historiques.

Yin (1994) propose une grille de lecture des différentes stratégies d'accès au réel permettant de sélectionner la plus adaptée, notamment au regard des questions de recherche posées.

Tableau 12: Le choix d'une stratégie de recherche

Stratégie	Question de recherche	Contrôle sur les événements	Evènements contemporains
Expérience	Comment, pourquoi	Oui	Oui
Etude statistique	Qui, quoi, où, combien	Non	Oui
Etude d'archives	Qui, quoi, où, combien	Non	Oui / non
Etude historique	Comment, pourquoi	Non	Non
Etude de cas	Comment, pourquoi	Non	Oui

Source : Yin (1994, p. 6)

Les questions de recherches sont considérées comme les premières et les plus importantes conditions pour différencier entre les différentes stratégies de recherche. Les questions « qui », « quoi », et « où » sont susceptibles de favoriser les études statistiques et d'archives, tandis que les questions de « comment » et « pourquoi » nous mènent aux études de cas, aux histoires et aux expériences comme stratégies de recherche. En plus du type de question de recherche, le degré de contrôle des événements et le degré de concentration sur les événements contemporains par opposition aux événements historiques différencient les différentes stratégies de recherche. Tandis que la méthode expérimentale est la seule stratégie qui exige le contrôle des événements, l'étude historique est la stratégie qui ne traite pas des événements contemporains. L'étude de cas est appropriée pour examiner des événements contemporains quand les événements ne peuvent pas être contrôlés.

- Une étude par entretiens auprès d'entrepreneurs tunisiens

Les données ont été principalement recueillies à partir d'entretiens approfondis. Saunders, Lewis et Thornhill (2003) ont constaté que les managers sont plus susceptibles d'accepter d'être interrogés, plutôt que de remplir un questionnaire, en particulier lorsque le sujet de l'entretien est perçu comme intéressant et pertinent pour leurs activités courantes. Ils ont aussi une assurance personnelle sur la façon dont les informations seront traitées.

En plus des entretiens semi-directifs, nous avons utilisé des données secondaires dans notre étude. Les sources d'information secondaires peuvent être internes à l'entreprise, il s'agit des documents tels que les rapports annuels et les publications d'entreprise. Les données secondaires peuvent être aussi recueillies à l'extérieur de l'entreprise, il s'agit des données publiées par les différentes associations professionnelles, les statistiques publiques, les articles de journaux et de revues. Il est à noter la large utilisation de l'Internet pour la recherche d'information sur les entreprises ou leurs domaines d'activités. Certaines personnes interrogées nous ont fourni des rapports annuels, des listes de clients et de partenaires et divers autres types de publications d'entreprise.

Nous avons utilisé différents types d'outils méthodologiques en fonction des situations étudiées : les entretiens semi-directifs, (minimum 1 heure par interview, majoritairement 2 heures) avec les entrepreneurs et le personnel cadre de l'entreprise, l'utilisation d'informant, l'analyse de documents internes ainsi que d'études sectorielles pour mieux comprendre l'environnement. La méthode des entretiens demeure la principale méthode utilisée dans le cadre de ce travail. Le recours à cette méthode nous permettra d'aller dans la profondeur des choses pour bien comprendre toutes les étapes du processus d'internationalisation des PME tunisiennes.

Cette pluralité des sources de données « qui peut provenir soit de personnes différentes, soit de supports différents (entretiens, documents, etc) ou bien évidemment des deux » (Verstraete, 1997, p. 197) est un impératif pour la recherche qualitative (Eisenhardt, 1989 ; Yin, 2014).

3. La démarche d'accès au terrain et la sélection des cas

3.1. Les critères de choix et le nombre de cas sélectionnés

3.1.1. Identification des cas : étude de cas multiples

Une question centrale se pose lorsqu'on choisit la méthode des études de cas, celle de savoir si on inclut un ou plusieurs cas à l'analyse. Le problème lié à l'étude d'un seul cas est qu'elle limite la généralisabilité et les comparaisons (Eisenhardt, 1989). L'utilisation de plusieurs cas est un moyen pour résoudre ces critiques. Le fait de recourir à des cas multiples permet de dégager des régularités entre eux (Glaser et Strauss, 1967) et d'obtenir suffisamment de variabilité pour augmenter le pouvoir explicatif de l'étude (Miles et Huberman, 2003).

Dans notre travail doctoral, nous avons opté pour une approche qualitative basée sur la méthode d'étude de cas multiples. Selon Yin (2014), la preuve d'une étude de cas multiples est souvent jugée plus convaincante à l'étude et plus robuste que l'étude d'un seul cas. L'étude de cas multiples est une approche instrumentale, destinée à mieux circonscrire un phénomène à partir de différents cas, dans une logique plutôt exploratoire. Eisenhardt (1989) souligne le potentiel des études de cas pour capturer la dynamique du phénomène étudié : « *l'étude de cas*

est une stratégie de recherche qui se concentre sur la compréhension de la dynamique actuelle des arrangements simples » (Eisenhardt, 1989, p. 534). Une raison supplémentaire en faveur de la sélection des cas multiples est qu'elle permet aussi l'utilisation de la logique de répllication : *« les études de cas doivent suivre une répllication, sans en modifier la logique. Ceci signifie que deux cas ou plus doivent être inclus précisément dans la même étude parce que le chercheur prévoit des résultats semblables. Si de telles répllications sont en effet trouvées dans plusieurs cas, la confiance dans les résultats globaux s'accroît. Le développement de résultats cohérents, au travers de cas multiples et même d'études multiples, peut alors être considéré comme une conclusion très robuste* ». (Yin, 1993, p. 34). L'objectif est ainsi d'accroître la généralisation de nos résultats, en confirmant que les événements et les processus observés dans un contexte particulier ne sont pas purement idiosyncrasiques. Autrement dit, *« le problème est d'identifier des processus et des résultats qu'on retrouve dans de nombreux cas ou sites, et de comprendre comment de tels processus sont modifiés par des variations spécifiques du contexte local afin de développer ensuite des descriptions plus fines et des explications plus puissantes*. » (Miles et Huberman, 2003, p. 307). La décision par rapport au nombre de cas est prise en fonction de l'équilibre entre les objectifs de la recherche, la saturation théorique et la faisabilité en terme de temps. L'inconvénient majeur est souvent le temps long nécessaire pour recueillir les informations provenant de cas multiples. Cependant, plus la recherche est de type exploratoire, plus le nombre de cas nécessaire est réduit.

La méthode de l'étude de cas fait aujourd'hui l'objet de beaucoup d'attention et trouve des applications très diverses dans le champ de gestion internationale. Jones (2001) a recommandé l'utilisation des études axées sur des groupes d'entreprises étroitement définis générant des données riches. Chetty (1997) a favorisé l'étude de cas montrant que la méthode permet d'étudier l'exportation comme un processus dynamique et non pas comme un processus statique. Sa force réside dans la facilitation de l'étude du processus d'internationalisation sous plusieurs angles, et facilite ainsi l'analyse plus approfondie de chaque entreprise. Cela permet au chercheur de devenir plus informé sur chaque cas d'entreprise, permettant ainsi l'émergence de nouvelles perspectives. Il est intéressant de noter que de nouvelles variables ont émergé dans les études de cas rapportées dans Chetty (1997) dont la notion de « réseaux », une des principales variables à explorer plus profondément dans les recherches sur l'internationalisation des entreprises des économies émergentes. Nombre de chercheurs francophones ont utilisé la méthode d'étude de cas multiples dans leurs thèses de doctorat, Allali (2003) compare le

processus d'internationalisation de 16 PME canadiennes et marocaines du secteur de l'agroalimentaire, en France, Pantin (2005) étudie les compétences des équipes dirigeantes de trois PME industrielles françaises nécessaires pour leurs internationalisation.

La méthode d'étude de cas est donc adaptée pour cette recherche exploratoire puisque les PME des économies émergentes et leurs stratégies d'internationalisation ont été peu étudiées.

Tableau 13: Les facteurs de choix d'une étude qualitative multi-sites par entretiens approfondis

Méthode choisie	Facteurs de choix
Une étude qualitative	<ul style="list-style-type: none"> - Dimension exploratoire de l'étude, nécessité d'utiliser des données peu structurées ; - Importance première accordée à la validité interne.
Une étude multi-entreprises	<ul style="list-style-type: none"> - Objectif d'élaborer des construits valides pour l'ensemble des entrepreneurs tunisiens ; - Possibilité de comparaisons permettant d'identifier le rôle des variables contextuelles.
Entretiens approfondis auprès de dirigeants de PME tunisiennes	<ul style="list-style-type: none"> - Permet de comprendre en profondeur le cheminement tout au long du processus d'internationalisation ; - Permet une mise en évidence des principaux facteurs influençant l'évolution des processus d'internationalisation.
Entretiens approfondis auprès des consultants en export	<ul style="list-style-type: none"> - Permet de comprendre en profondeur le cheminement tout au long du processus d'internationalisation ; - Permet une mise en évidence des principaux facteurs influençant l'évolution des processus d'internationalisation.

3.1.2. Nombre de cas et unité d'analyse

Le choix du nombre de cas n'est pas fait pour des raisons statistiques dans les études de cas multiples ; la question est abordée sur le plan conceptuel (Miles et Huberman, 2003). Le nombre de cas est lié au nombre de répliques recherché. Plus les répliques sont fortes, plus il y a certitude sur les résultats (Yin, 2014). Les cas multiples ajoutent de la validité aux résultats (Miles et Huberman, 2003). Eisenhardt (1989) a en outre noté que, avec moins de quatre cas, il est souvent difficile de développer une théorie à grande complexité. Glaser et Strauss (1967) définissent l'échantillonnage théorique comme étant : « *le processus de collecte des données pour produire une théorie par laquelle le chercheur collecte, codifie et analyse ses données et décide quel type de données collecter ultérieurement et où*

trouver ces données, en vue de développer sa théorie au fur et à mesure de son émergence » (Glaser et Strauss, 1967, p. 45).

Hlady- Rispal (2002) définit cinq critères pour un échantillonnage théorique, le premier critère est la représentativité théorique des cas, ce qui signifie que chaque cas doit avoir « suffisamment de traits en commun » avec les autres cas. Le deuxième critère est celui de la variété, afin d'accroître la compréhension du phénomène étudié, les cas doivent être différents les uns des autres (secteurs, d'activités, stades de développement, modes relationnels...). L'équilibre entre différentes situations est le troisième critère. L'échantillon doit être bâti pour offrir de la similitude mais aussi de la variance (Giroux, 2003). Le quatrième critère est la richesse des données disponibles et le potentiel de collecte et d'analyse de données. La prise en compte d'un objectif de recherche commun représente enfin le cinquième critère de l'échantillonnage théorique.

Dans cette recherche, nous avons effectué une étude sur 8 PME du secteur des TIC. L'échantillon des PME répondant aux critères susmentionnés a été constitué en collaboration avec le CEPEX (Centre de Promotion de l'Export) et l'APII (Agence de promotion de l'industrie et de l'innovation).

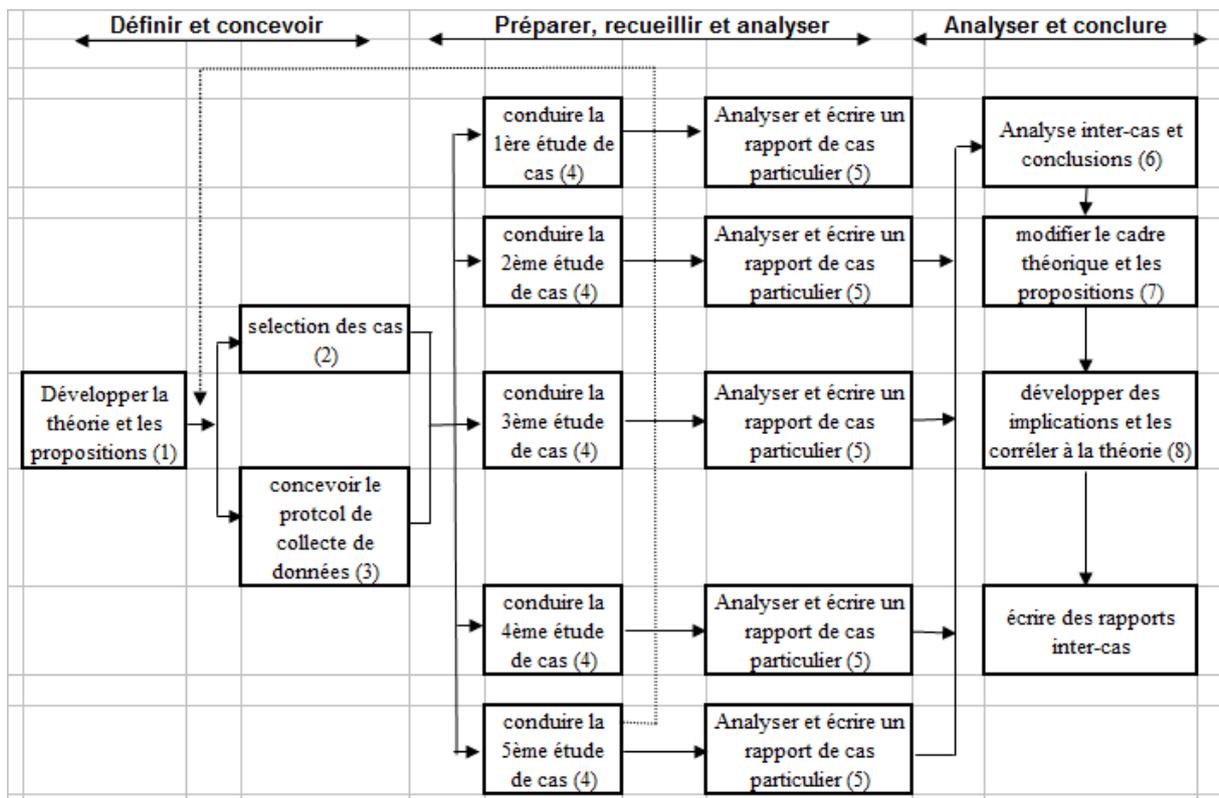
Tableau 14: Profil des entreprises rencontrées

	Cas	Fondateur / Dirigeant	Date de la création PME	Effectif (2013)	Activité	Année début Internationalisation	Marchés	Filiales à l'étranger
1	TMI	Mondher Ben Ayed	1987	55	Intégrateur de solutions informatiques	1999	Maghreb : Algérie, Lybie, Mauritanie Afrique francophone : Mali, Cameroun, Sénégal, Burundi, Cote d'Ivoire	Lybie Mauritanie Mali
2	GI	Abderrazek Lejri	1998	60	Editeur de logiciels de sécurité sociale	1998	Afrique francophone : Bénin, Burundi, Cameroun, Congo, Gabon, Mali, Niger, Rwanda Sénégal, Tchad, Togo.	Rwanda
3	VERMEG	Badredine Ouali	2002	260	Editeur de logiciels - solutions bancaires et financières	2002	Afrique : Afrique du Sud, Maroc Europe : France, Belgique, Espagne, Malte, Angleterre, Luxembourg Asie : UAE, Bahreïn...	France Allemagne Belgique Luxembourg
4	ESCOM	Khaled Turki	2002	80	Télécommunications	2004	Maghreb : Algérie, Lybie, Mauritanie Afrique : Bénin, Burundi, Congo, Gabon, Mali, Niger, Sénégal, Tchad, Togo...	
5	CYNAPSYS	Imed Ammar	2005	105	Externalisation informatique	2005	Europe : France, Allemagne, Belgique Maghreb : Algérie, Mauritanie Afrique francophone : Mali, Cameroun, Sénégal, Burundi, Cote d'Ivoire	France Allemagne
6	SAPHIRCON SLT	Hichem B'chir	1999	24	Editeurs de logiciels de gestion de qualité	2006	Europe : France Maghreb : Algérie, Maroc Afrique francophone : Bénin, Burundi, Cameroun, Congo, Gabon, Mali, Niger, Sénégal, Tchad, Togo.	France
7	PRINTSECURE	Slim Kallel	2005	80	Sécurité Systèmes Informatiques & Cartes	2009	Maghreb : Lybie, Mauritanie, Algérie Afrique francophone : Mali, Cameroun, Sénégal, Burundi, Cote d'Ivoire	Cote d'Ivoire
8	IO	Samy Achour	2002	40	Editeur de logiciels - solutions pour le secteur pétrolier et chimique	2002	Afrique : Algérie, Angola, Egypte Asie : Arabie Saoudite, UAE, Qatar, Amérique : États-Unis d'Amérique Europe : France, Italie, Espagne, Norvège, Angleterre.	Italie États-Unis d'Amérique

3.1.3. Le processus de recherche des études de cas multiples

Le processus de recherche dans cette étude utilise des techniques proposées par Yin (2009). Il utilise aussi des principes présentés par Eisenhardt (1989) concernant le processus de construction de théories à partir de la recherche sur des études de cas. La figure représente le processus de recherche utilisé.

Tableau 15: Design des études des cas



Source Yin (1994, p, 49)

3.1.4. La familiarisation préalable avec les PME tunisiennes

Pour arrêter le choix des entreprises, nous avons lancé une série d'entretiens individuels avec plusieurs décideurs économiques clés en Tunisie : des acteurs opérant dans le secteur de l'industrie et de la technologie, des consultants en développement international, ainsi que des directeurs et cadres d'entreprises. Tout d'abord, nous avons effectué une mission de six mois dans la direction commerciale d'une entreprise tunisienne spécialisée en informatique et télécoms, ce qui nous a permis de mieux connaître l'environnement d'affaires en Tunisie. Nous avons identifié les organismes institutionnels pour la création et le développement des entreprises, les structures d'appui et de financement de l'industrie, de la technologie et de l'international. Nous avons aussi noué des contacts dans de nombreuses entreprises tunisiennes. Cette mission s'est déroulée entre novembre 2009 et avril 2010. De retour en France, nous avons participé à une journée d'affaire organisée fin Mai à Lyon par le groupement d'entreprises tunisiennes du secteur TIC (Get'IT). Nous avons assisté à cette conférence dans le but d'avoir des contacts avec des entrepreneurs ou des cadres d'entreprises tunisiennes. Nous avons établi un contact avec deux directeurs commerciaux de deux sociétés de services et d'ingénierie informatiques (SSII), que nous avons contacté plus tard pour leur proposer notre projet d'étude.

Ensuite, dans un second temps, nous avons menées des entretiens individuels avec différents décideurs économiques en Tunisie, dont deux consultants experts à l'international au CEPEX (Centre de Promotion des Exportations de la Tunisie), et le responsable marketing de la technopole El Ghazala et un consultant expert en financement de la Tunis Information Technology Fund.

Enfin, à partir des informations recueillis et des recommandations des différents interlocuteurs nous avons constitué une liste d'entreprises susceptibles de répondre à nos questionnements de recherche. Nous avons rencontrés 3 dirigeants d'entreprises, les entretiens ont tous duré entre 1 h et 2h et se sont déroulés sur le lieu de travail des personnes interviewés. Un guide d'entretien a été préparé et présenté pour chaque interlocuteur, les entretiens ont été conduits d'une façon semi-directive.

Tableau 16: Entretiens effectués auprès des entrepreneurs et directeurs de PME tunisiennes

Personnes rencontrées	Fonction	Interlocuteurs	Durée de l'entretien	Date de l'entrevue
Ali M'hiri	PDG	Alkimia	1h	Octobre 2010
Khaled Sellami	Directeur Général	Laboratoires SIVO	1h45	Novembre 2010
Tarek El Faleh	Directeur Technique	Discovery Datasoft Groupe	1h	Octobre 2010

Devant les difficultés rencontrées pour obtenir des données pertinentes, nous avons décidé de réaliser un stage de courte durée (un mois) au centre de promotion des exportations (CEPEX), en Mars 2011. Le fait d'être proche des consultants export nous a facilité l'accès à des données et des informations pertinentes sur les entreprises exportatrices tunisiennes. Plusieurs entretiens ont été effectués avec les responsables secteurs et les consultants internationaux du programme FAMEX (Fonds d'Accès aux Marchés d'Exportation), programme financé par la banque mondiale, ainsi qu'un consultant dans une entreprise privée partenaire du CEPEX et un dirigeant d'entreprise.

Tableau 17: Entretiens effectués auprès des consultants export

Institutions	Personnes rencontrées	Fonction	Durée	date de RDV
CEPEX	Lassad BEN JEMAA	Chef secteur Textile	1h	Mars - 11
CEPEX	Imed HFAIDH	Chef secteur IMME	1h	Mars - 11
FAMEX	Faouzi El Mufti	Coordinateur FAMEX	1h30	Mars - 11
	Hichem EL PHIL	consultant export	1h30	Mars - 11
	Bernard Pivot	consultant export	1h30	Mars - 11

Cette présence au quotidien auprès des consultants export nous a permis de mieux comprendre la dynamique d'accompagnement des entreprises tunisiennes sur le marché international. Nous avons pu accéder à de nombreuses informations et données sur les entreprises tunisiennes qui sont orientées vers l'export.

Nous avons mené de nombreuses investigations dont le recensement de bases de données export, malheureusement ces investigations n'ont pas donné les résultats espérés. Cependant nous avons pu accéder à une base de données des entreprises tunisiennes qui ont réalisé une implantation commerciale à l'étranger. Cette base ne contient que les caractéristiques des PME

tunisiennes implantés à l'étranger et nous fournit très peu d'informations sur l'internationalisation ou les obstacles rencontrés par ces entreprises pour pénétrer les marchés internationaux. Compte tenu de l'absence de bases de données sur cette question, nous avons intégré ces deux bases et les avons alimenté d'autres informations pour illustrer la situation actuelle des PME tunisiennes en matière d'internationalisation. Toute la documentation constituée a été utilisée en complément des entretiens.

4. Les techniques de collecte et de codage des données qualitatives

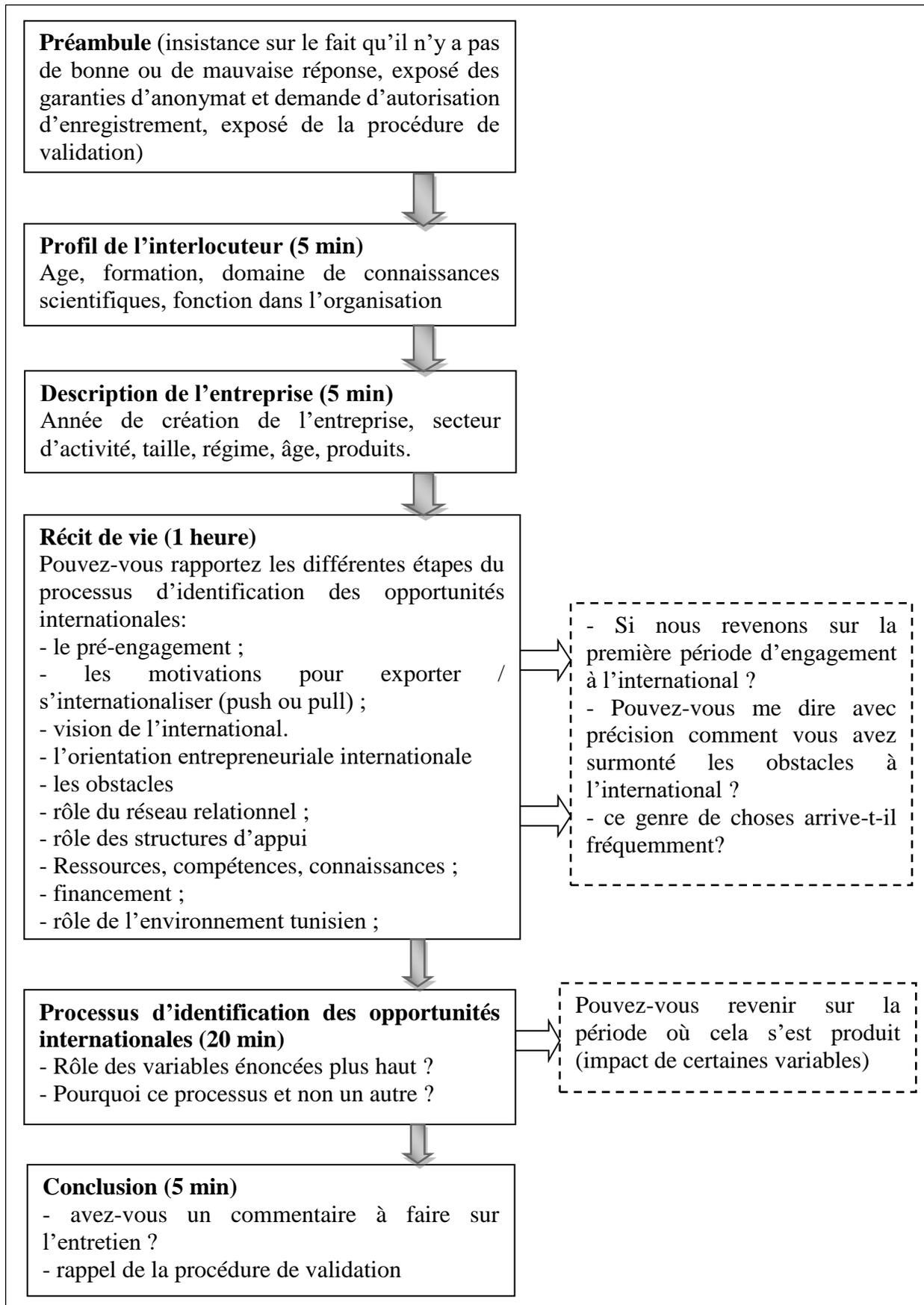
4.1. La construction du guide et le déroulement de l'entretien

L'utilisation d'entretiens personnels représente la méthode la plus importante de la collecte de données dans notre thèse. Ces entretiens ont été réalisés auprès des informateurs clés dans les différentes entreprises. Le choix des informateurs a été pris en se basant sur une étude documentaire et une forte connaissance des entreprises en question. La plupart des informateurs sont les fondateurs / propriétaires ou des cadres clés pour le développement international de l'entreprise. La recherche dans le cadre de ce travail a été essentiellement basée sur les entretiens avec les répondants sélectionnés. Ces entretiens se sont déroulés d'une manière semi-directive et ont duré chacun entre une heure et deux heures et demi environ. L'échantillon a été étudié entre Juillet et Septembre 2010 et entre Mars et Mai 2011. Plusieurs allers-retours sur le terrain ont été nécessaires afin de disposer de suffisamment de temps pour approfondir les questions de recherche.

L'entretien est une méthode de recueil de données classique dans les recherches en sciences de gestion. L'entretien permet au chercheur d'accéder au récit de la propre expérience de la personne interrogée, avec un mélange d'interprétation et d'opinion très subjectifs. Il s'agit « *d'un moyen privilégié d'accéder aux faits, aux représentations, et aux interprétations sur les situations connues par les acteurs* » (Wacheux, 1996, p.203). Cependant, ce « *discours de l'acteur n'est jamais à priori, la réalité, mais la manière dont il a perçu les événements, il restitue les éléments présents dans sa mémoire au moment de la rencontre ou livre son analyse sur une situation précisée* » (Wacheux, 1996, p.204).

Un guide d'entretien a été construit qui comprenait les différents sujets qui seront couverts. Miles et Huberman (1994) recommandaient l'utilisation d'un guide d'entretien relativement structuré, afin de vérifier que tous les sujets sont traités dans chaque cas. Les questions sont posées à chaque personne interrogée dans un ordre systématique et cohérent. Les questions sont peu nombreuses et correspondent à des thèmes dont la formulation est relativement libre. Il ne s'agit donc pas de chercher des réponses courtes à des questions fermées. Les questions doivent amener la personne interrogée à développer ses réponses et décrire en profondeur les situations évoquées. Le guide d'entretien a pour but de collecter des données similaires de façon systématique afin d'autoriser la comparaison entre les différents cas et de répondre aux questions de recherche de la façon la plus riche possible (Hlady- Rispal, 2002). Notre guide d'entretien a été revu et modifié après la première phase de collecte de données, où de nouvelles variables et données ont émergé de notre terrain d'étude. Par ailleurs, et pour plus de fiabilité et pour pouvoir comparer les résultats obtenus nous avons opéré de la même manière pour tous les entretiens et utilisé les mêmes outils (Miles et Huberman, 1994).

Tableau 18: Le guide d'entretien



4.2. Le déroulement des entretiens

L'entretien est « *un procédé d'investigation scientifique, utilisant un processus de communication verbale, pour recueillir les informations, en relation avec le but fixé* » (Grawitz, 2003). Des entretiens semi-directifs ont été conduits avec les entrepreneurs et les dirigeants des PME choisies pour l'étude. Les questions posées lors de ces entretiens ont été préparées selon le guide d'entretien déjà conçu et permettent de répondre aux différentes propositions de recherche énoncées. Nous avons opté pour des questions ouvertes afin de laisser réfléchir l'interlocuteur pour qu'il puisse décrire en profondeur les différentes situations vécues pour pouvoir dégager des « structures profondes ». Toutes les personnes interrogées ont accepté d'être enregistrées. L'enregistrement audio des entretiens permet de se concentrer sur le déroulement de l'entretien et les relances, sans se préoccuper du risque de manquer certaines informations (Ibert et al. 2001). Cette méthode nous a ainsi permis d'obtenir, pour chaque entreprise, une information directe sur le déroulement du processus d'internationalisation de l'entreprise, d'identifier les différents stades de son évolution et de comprendre en profondeur le rôle des facteurs et variables qui l'influencent. Néanmoins, certains répondants ont souhaité rajouter des choses à titre informel sans être enregistrés, ces informations ont été notées et prises en considération lors de la retranscription et l'analyse. La multiplication du nombre d'entretiens nous a permis de vérifier la véracité des dires des interviewés. Toutes les entretiens ont été retranscrits sur Word afin d'être exploités par le logiciel d'analyse de données NVivo7.

D'autre part, de grandes difficultés d'accès à certaines entreprises et de coopération de leur part ont été rencontrées. En effet, il y a eu des entreprises au sein desquels nous avons effectué un premier entretien et qui n'ont pas pu aboutir à une étude de cas, l'argument proposé est que les dirigeants n'avaient pas assez de temps ou que notre étude ne les intéressait pas.

5. La méthode d'analyse des données

5.1. Les composants de l'analyse des données

Le volume des données recueillies au cours des entretiens-observations, du questionnaire et à la lecture de l'ensemble des documents est en effet considérable, Wacheux (1996, p. 227) estime que « *l'analyse consiste (justement) à réduire les informations pour les catégoriser et les mettre en relation avant d'aboutir à une description, une explication ou une configuration* ». Le but est de dépasser la cohérence interne de chaque cas pour obtenir une cohérence globale inter-cas (Yin, 2014). Pour permettre la construction de la cohérence d'ensemble et l'analyse inter-cas et trouver un fil directeur dans la masse d'informations rassemblée à partir de sources de données diversifiées, Miles et Huberman (2003) ont proposé une démarche d'analyse qualitative composée de trois flux d'activités : la condensation des données, la présentation des données et l'élaboration et la vérification des conclusions. Les trois ensembles (condensation, présentation, conclusion) forment un processus continu et répétitif qui se poursuit bien après le simple recueil de données. Même s'ils se présentent de façon successive, ils ne sont jamais complètement dissociés et interfèrent entre eux.

Tout au long du processus de la collecte de données, un travail d'analyse et de réflexion sur les données déjà collectées a été fait (Miles et Huberman, 2003). Les données brutes recueillies lors des entretiens et observations (enregistrement en direct, notes sur le terrain...) doivent faire l'objet d'une retranscription dans le but d'être codées et analysées.

Pour chaque entretien, il a été créé une fiche de synthèse. La fiche de synthèse d'entretiens permet d'établir un résumé de l'ensemble des documents et des informations collectées, elle résume les principaux thèmes et questions posées lors de la visite de site. La fiche de synthèse est une façon rapide et pratique d'opérer une première condensation des données, sans rien perdre des informations de base (la transcription) auxquelles elle réfère (Miles et Huberman, 2003). Le chercheur se doit ensuite de déterminer sa méthode de condensation des données.

Afin de résister à la surcharge des données et faciliter le travail d'analyse et de retranscription des discours des entrepreneurs, il est indispensable de coder l'ensemble de ces informations. La

codification est définie comme l'opération technique qui autorise la classification des données dans des catégories. Le processus de codage consiste à « *décomposer les contenus d'un discours ou d'un texte en unités d'analyse (mots, phrases, thèmes,...) et à les intégrer dans des catégories définies en fonctions de l'objectif de la recherche* » (Allard-Poesi, Drucker-Godard et Ehlinger 2001, p.355). Qu'il s'agisse de textes littéraires ou de réponses aux questions ouvertes de l'entretien semi-structuré, l'analyse des données qualitatives comporte une étape de codage. Il est nécessaire d'identifier la présence et la fréquence de certains sujets, thèmes ou idées dans les retranscriptions avant de procéder à des analyses plus avancées. Le code est une abréviation ou un symbole attribué à un segment de texte en vue d'une classification. Il est attribué en cours de recueil des données et renvoie généralement aux modèles théoriques du chercheur.

Deux étapes sont nécessaires dans le processus de condensation de données et leur codage :

- La première étape pour le chercheur est de définir les unités de codage (ou unités d'analyse qui serviront au codage des données). L'unité d'analyse peut-être un mot, une ligne, une phrase, un paragraphe ou un passage entier. Le chercheur peut être mené à choisir une unité dite de « sens » comme unité de codage. Cette unité de sens est présentée sous forme de « thématiques » principales que le chercheur tente d'analyser.
- La deuxième étape, est la catégorisation des unités d'analyses : chaque unité repérée dans le discours ou le texte doit être rangée dans une catégorie. Selon l'unité d'analyse choisie, les catégories s'expriment sous la forme d'un concept ou d'une thématique plus large. Nous avons définie 5 catégories :
 - L'entrepreneur / Dirigeant
 - L'entreprise
 - Le processus d'internationalisation
 - Les opportunités internationales
 - L'environnement

Les catégories ont été définies avant le processus de codage et à partir de notre cadre conceptuel et notre principale question de recherche (Comment les PME issues des économies émergentes identifient des opportunités internationales ?). Une fois que les catégories ont été définies et conceptualisées, on a préparé un plan de codage préliminaire avant d'aller sur le terrain. Notre démarche relative à la définition des codes est basée sur celle de Miles et Huberman (2003). La préparation du plan de codage et de la catégorisation se fait à l'amont du terrain, c'est-à-dire

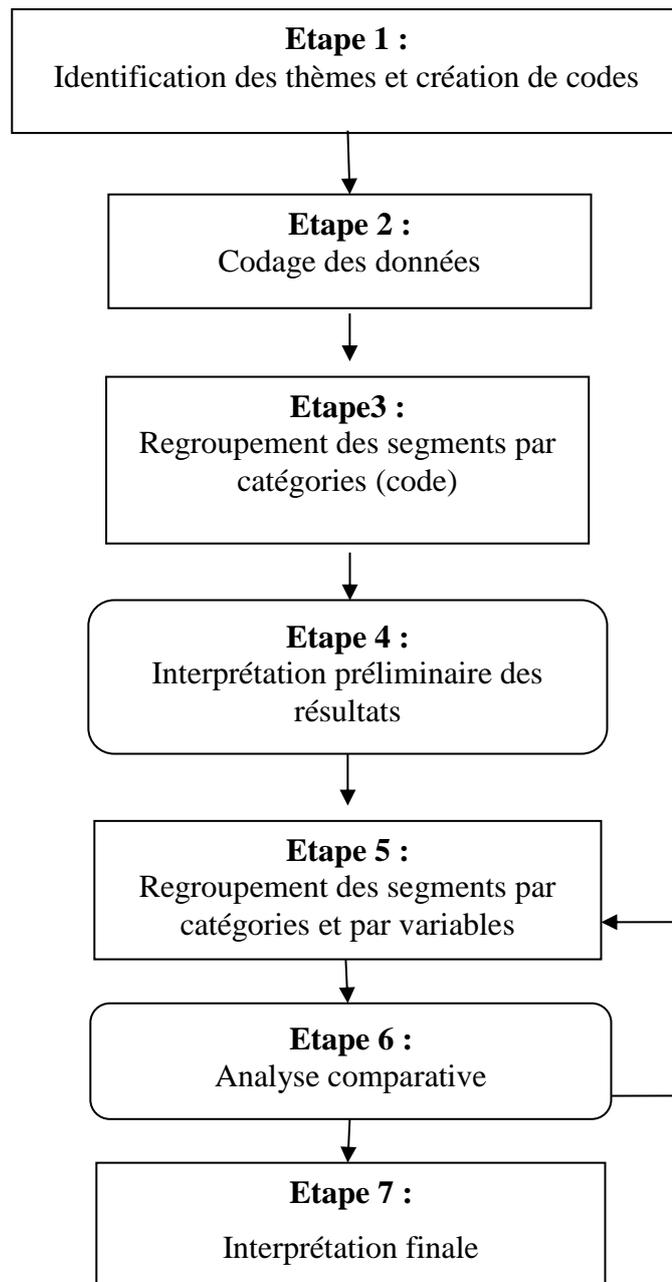
avant d'entamer les entretiens avec les dirigeants. Cependant, nous faisons preuve d'une certaine souplesse sur le terrain afin d'adapter notre méthodologie à notre terrain d'investigation. Au fur et à mesure de notre avancement, nombre de codes ont été supprimés et parfois remplacés par d'autres codes plus opérationnels.

La présentation des données renvoie, quant à elle, au « format de présentation » ; dans les études qualitatives elle se fait généralement sous forme de texte narratif. Cependant, étant parfois volumineuse et peu structurée, la forme de texte peut présenter quelques inconvénients telles que les conclusions rapides, anticipées et sans fondement. La schématisation est parfois recommandée pour pallier ce problème.

Le troisième composant de la partie analyse de données est la rédaction des conclusions. *Dès le début de la collecte l'analyste commence à décider du sens des choses, il note les régularités, les « patterns », les explications, les configurations possibles, les flux de causalités et les propositions* » (Miles et Huberman, 2003, p 30). Il faut que l'analyste garde un esprit ouvert et critique et formule les premières conclusions au fur et à mesure de l'avancement de l'analyse des données récoltées. Les conclusions finales n'apparaissent qu'une fois le travail de collecte, de stockage et d'analyse terminé.

Selon Duhaimé et Landry (1995, p 55) « *l'interprétation des données qualitatives consiste généralement en une analyse souple et plutôt inductive par laquelle l'on recherche à comprendre des phénomènes en leur donnant un sens et ce, dans un contexte où l'observation porte sur un nombre restreint de sujets ou de cas que l'on étudie en profondeur* ». Chaque entretien a été transcrit sur un fichier informatique à l'aide du logiciel de traitement de texte Word. Ensuite ces différents entretiens ont été examinés en fonction des thèmes les plus intéressants.

Figure 22: Principales étapes du processus d'analyse des données qualitatives



Source : Duhaime et Landry, 1995, p 57

5.2. Le choix de l'analyse des données qualitatives assistée par ordinateur

Le codage est un travail long et difficile, car il implique de traiter un volume considérable de données. Nous avons pensé que l'utilisation du logiciel Nvivo dans sa 7^{ème} version limitait en partie les risques de biais associés à cette abondance des données. Nvivo dans sa version 7, est une fusion entre le Nvivo 2 et le Nudist. C'est un logiciel d'analyse qualitative, qui permet de se rapprocher le plus possible d'une analyse qualitative crayon-papier et qui facilite le travail de l'analyste. Ce logiciel, est donc utilisé pour emmagasiner de l'information, la classer, l'organiser. Il permet, aussi, d'effectuer facilement des opérations de recherche.

L'apport du logiciel Nvivo 7 réside dans ce que Tesch (1990) décrit comme une démarche de décontextualisation/recontextualisation du corpus. La décontextualisation « consiste à sortir de son contexte un extrait du texte afin de le rendre sémantiquement indépendant, dans le but de créer des catégories ou des thèmes regroupant tous les extraits traitant d'un sujet en particulier » (Deshenaux, 2007, p. 8), sachant que le « sujet » est connu sous le nom de « code » dans le langage de l'analyse qualitative. Paillé (1996) affirme d'ailleurs qu'un bon code en est un où un lecteur externe peut résumer le contenu de l'extrait auquel il est attribué. La recontextualisation, quant à elle, « est obtenue en amalgamant les codes ou les catégories préalablement décontextualisés pour en faire un tout intelligible et porteur de sens » (Deshenaux, 2007, p. 8).

Le logiciel offre donc une aide précieuse à la structuration progressive de la démarche de création de catégories à partir des éléments de discours, ainsi qu'à l'organisation générale de ces catégories. Il laisse en permanence sous les yeux, sous forme d'arborescence, les différentes catégories créées, leurs imbrications, ainsi que les éléments de verbatim qui leur correspondent.

Conclusion du chapitre 4

La problématique de la recherche s'inscrit dans une logique de compréhension du processus d'identification des opportunités internationales par des PME issues d'une économie émergente. Elle se décline en quatre étapes. La première consiste à étudier le rôle des motivations et attitudes des entrepreneurs vis-à-vis de l'international. La deuxième consiste à comprendre le rôle des connaissances et des réseaux sociaux et d'affaires dans le processus d'identification des opportunités internationales. La troisième consiste à étudier l'impact de l'environnement institutionnel du pays d'origine sur l'identification des opportunités internationales.

Suite à la revue de littérature et à une étude exploratoire sur le terrain, nous avons retenu une méthodologie qualitative basée principalement sur des études de cas. La phase exploratoire auprès de certains entrepreneurs et des institutionnels a permis de préciser la problématique et de constituer notre échantillon final. Cette phase nous a aussi permis d'affiner notre guide d'entretien. L'échantillon final est composé de 8 PME technologiques tunisiennes du secteur des technologies de l'information et des communications (TIC).

Enfin, nous présentons nos choix en matière de collecte et d'analyse des données qualitatives. La collecte a été réalisée grâce à des entretiens semi-directifs, d'une durée moyenne de deux heures, intégralement enregistrés, retranscrits et codés. Le guide d'entretien a été orienté principalement vers le récit de vie. La personne interrogée était invitée à relater le processus d'internationalisation de l'entreprise en insistant plus particulièrement sur la phase d'identification d'opportunités sur les marchés étrangers. Enfin, le codage s'est fait à l'aide du logiciel NVIVO 7.

CHAPITRE 5 : CONTEXTE DE LA RECHERCHE : LES ENTREPRISES TUNISIENNES DU SECTEUR DES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION ET DE LA COMMUNICATION

« Tunisia is becoming MENA's next startup Hub »
Techcrunch, 2016.

Introduction

- 1. La Tunisie : contexte général et performances économiques**
- 2. Le secteur des technologies de l'information et de la communication en Tunisie**
 - 2.1. Le positionnement stratégique
 - 2.2. Le contexte technologique tunisien
- 3. Analyse inter-cas**
 - 3.1. Le cas TMI
 - 3.2. Le cas Groupement Informatique (GI)
 - 3.3. Le cas VERMEG
 - 3.4. Le cas CYNAPSYS
 - 3.5. Le cas PRINTSECURE
 - 3.6. Le cas SAPHIRCONSULT
 - 3.7. Le cas Integration Objects (IO)

Conclusion

Introduction

La littérature sur l'entrepreneuriat international a fourni peu de recherche empirique sur les économies émergentes les moins avancées. Elle a accordé également peu d'attention aux industries technologiques dans ces pays généralement considéré comme des pays low-cost. Par conséquent, un contexte de recherche qui se penche sur ces domaines comblerait un fossé dans la littérature en entrepreneuriat et élargirait la compréhension actuelle des différents modèles d'internationalisation des entreprises entrepreneuriales.

Ce chapitre se concentre sur un contexte de recherche dans un pays émergent: la Tunisie. Il examine également un des secteurs d'exportation les plus prometteurs de la Tunisie de l'après révolution : les technologies de l'information et des communications. Le chapitre commence par une présentation de la situation économique et financière de la Tunisie, un aperçu général sur le secteur des technologies de l'information et des communications en Tunisie, et une analyse inter-cas des entreprises choisies pour l'étude.

1. La Tunisie : Contexte général de la recherche

L'économie tunisienne a été souvent considérée comme l'une des économies les plus diversifiées et les plus stables de la région. Elle a été considérée pendant longtemps comme un modèle de réussite économique et sociale par les institutions financières internationales. Le pays a affiché pendant des décennies un taux de croissance annuel moyen de plus de 3%, presque deux fois supérieure à celui de l'ensemble du monde arabe (1,9%) (Haddar, 2013). Malgré ces performances économiques, le pays a connu en janvier 2011 la première révolution du printemps arabe. Dans ce qui suit, nous présentons la situation économique et financière de la Tunisie avant et après la révolution de 2011.

La Tunisie a traversé une période charnière dans son histoire moderne avec la révolution de 2011. Après une vague importante de manifestations et d'incertitudes pendant plusieurs mois, le pays semble aujourd'hui réussir sa transition démocratique avec l'adoption d'une nouvelle constitution en 2014. La mise en place d'un régime démocratique dans le pays devrait être un atout majeur pour créer un environnement d'affaire favorable à l'entrepreneuriat et à l'innovation. Cependant, l'économie tunisienne a souffert d'une croissance réduite et de nombreuses difficultés depuis la révolution de 2011. La croissance économique en 2015 était de 0,8%, une année marquée par l'impact des attentats terroristes sur le secteur du tourisme et par conséquent sur l'économie. En 2016, la croissance a connu une amélioration avec un taux de croissance de 1,5%. Le pays devrait enregistrer un taux de croissance de 3% en 2017. Récemment, le pays a organisé une conférence internationale pour présenter le plan développement 2016-2020 et ses nombreux projets dans des secteurs clés visant à renforcer l'économie.

Forte d'un tissu industriel de 5 649 entreprises, employant 10 personnes et plus, dont 45% exportatrices, la Tunisie est l'une des économies les plus développées et les plus diversifiées d'Afrique. Le pays est considéré comme le premier pays africain, exportateur industriel vers l'Union européenne avec 23.7 milliards de dinars d'exportations industrielles en 2014, soit 75% des exportations totales du pays. Les exportations atteindront 25 MD à la fin de l'année 2015. L'Etat tunisien a opté depuis le milieu des années 1990 pour une stratégie d'ouverture sur l'économie mondiale et d'amélioration de la compétitivité du tissu industriel. Le pays a su profiter de la vague du redéploiement des activités Nord-Sud et mettre en avant ses avantages

spécifiques (proximité du marché européen, compétences humaines qualifiées et bon marché, attractivité du pays pour les IDE européens dans le textile et les hydrocarbures) pour mettre en place un tissu industriel compétitif et diversifié.

Plusieurs programmes de développement ont été mis en place dont le programme de la mise à niveau (PMN) en 1995, le programme de modernisation industrielle (PMI) en 2004 et enfin le programme d'appui à la compétitivité des entreprises et à la facilitation de l'accès au marché (PCAM) qui a démarré en 2010. Ces programmes avaient pour but d'améliorer la compétitivité de l'industrie tunisienne. Pendant plus de vingt ans, l'accent a été mis sur le développement d'un tissu entrepreneurial dynamique, le soutien des structures d'appui et la mise à disposition de l'industrie des outils et d'une réglementation efficace. Ces programmes ont eu un impact significatif sur le renforcement de la compétitivité des entreprises tunisiennes et l'amélioration de leur niveau technologique. Le nombre d'entreprises certifiées ISO est passé de 6 à 1300 entreprises entre 1995 et 2008. La part des exportations des produits à haut contenu technologique dans les exportations totales a presque doublé passant de 12% en 2008 à 20% en 2016.

Historiquement liée à l'agriculture, à l'industrie non manufacturière et au tourisme, la Tunisie s'est orientée dans le milieu des années 1990 vers les industries manufacturières à faible valeur ajoutée et à fort taux d'employabilité tels que l'industrie textile. Dans un deuxième temps et à partir de 2002, le pays s'est orienté vers les industries manufacturières à forte valeur ajoutée et à forte densité technologique (Industrie mécanique, électrique et électronique et les Technologies de l'information et des communications). Le 11^{ème} plan de développement du pays, 2007-2011, a prévu une croissance moyenne de la valeur ajoutée de 17,5% par an pour le secteur des TIC en réalisant un volume d'investissement de l'ordre de 6,3 millions DT. Ce constat a été accentué à partir de l'année 2014. En effet, pour la première fois depuis l'indépendance du pays, la contribution du secteur des TIC a dépassé celle du tourisme dans le PIB, elle est désormais de 9% contre 6% pour le tourisme.

La nouvelle stratégie industrielle à l'horizon de 2025 positionne le pays comme un pôle d'innovation d'avenir dans la zone euro-méditerranéenne. La nouvelle politique industrielle est basée sur la création et le développement des PME ainsi que l'investissement en recherche et développement et en innovation technologique, conditions nécessaires pour améliorer l'attractivité et la compétitivité sur le plan international (Agence de Promotion de l'Industrie et

de l'Innovation, 2016). Les principaux objectifs de la stratégie de l'industrie tunisienne à l'horizon 2025 sont :

- Le doublement des exportations du secteur industriel tunisien pour atteindre 50 milliards de dinars à l'horizon 2025 par rapport à 23.7 milliards de dinars en 2014. Ainsi, le renforcement de l'effort d'exportation permettra d'atteindre 42% du PIB en 2020.
- L'accroissement de la valeur ajoutée des secteurs exportateurs de 15% actuellement à 20% en 2020.
- La croissance de la part des secteurs à haut contenu technologique de 20% du PIB en 2015 à 30% en 2020.
- La hausse du taux d'investissement pour atteindre 25% du PIB en 2020.

Le gouvernement estime que la proximité culturelle et géographique de la Tunisie à l'Europe lui confère certains avantages sur les pays d'Asie pour attirer les investisseurs une fois que les structures nécessaires sont mises en place. Le dernier plan de développement montre qu'une nouvelle politique industrielle est nécessaire pour accélérer la transformation structurelle de l'industrie (de biens et de services) et permettre son intégration dans la chaîne des hautes valeurs mondiales. La nouvelle stratégie industrielle porte essentiellement sur la réforme des politiques d'éducation, la stimulation de l'innovation et de la recherche et développement par la création des pôles technologiques et le renforcement du système national de la propriété intellectuelle.

Malgré la pluralité des programmes économiques et des plans stratégiques conçus par les différents gouvernements qui ont pris place depuis la révolution de 2011, la situation économique du pays reste difficile. La Tunisie présente des handicaps d'attractivité dus à la concurrence d'autres pays à économies similaires et asiatiques sur des secteurs piliers de l'industrie tunisienne. L'image de marque du pays est toujours basé sur la main d'œuvre bas coût et une orientation traditionnelle vers l'Europe. Le contexte économique de l'après révolution n'a pas favorisé l'innovation et la montée en gamme dans la chaîne de valeur et la création de la valeur ajoutée.

2. Les TIC en Tunisie : un secteur en plein développement

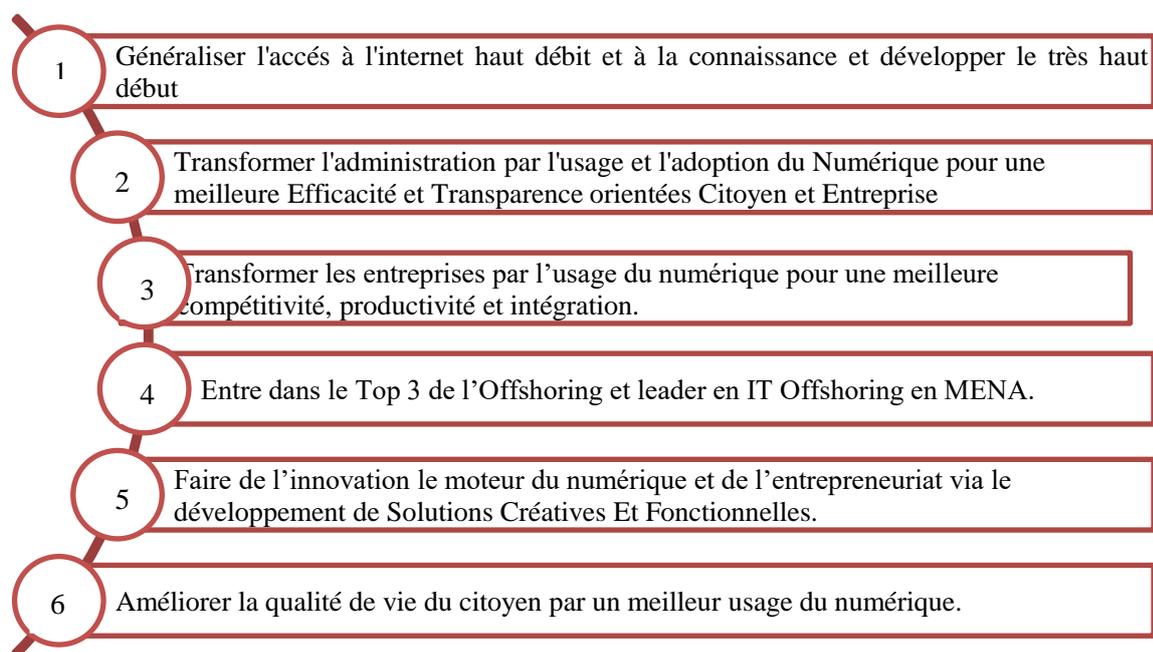
2.1. Un positionnement stratégique

Consciente du rôle crucial que jouent les technologies de l'information et de la communication (TIC) dans le développement économique et social, la Tunisie accorde une importance majeure aux TIC. Depuis 2002, année de lancement du 10^{ème} plan de développement, la Tunisie a affiché une orientation stratégique vers le secteur des technologies de l'information et des communications. Principalement, le gouvernement en place a mis en place une stratégie nationale pour développer les activités à forte valeur ajoutée telles que l'édition de logiciels et l'intégration des services informatiques et télécommunications. Dix ans après, le pays semble réussir sa stratégie de développement numérique. En tant que pays émergent, la Tunisie a occupé souvent une position de leadership régional sur le secteur TIC. Le pays a été classé premier en Afrique du Nord, 6^{ème} dans le monde arabe et 87^{ème} dans le monde selon le classement du Global Information Technology Report de 2014 et bénéficie d'une infrastructure relativement développée. Le secteur des TIC est devenu l'un des secteurs les plus dynamiques de l'économie tunisienne et a connu un taux de croissance de 14,5% en 2013. En 2012, le secteur a représenté 7,5% du PIB alors qu'il ne représentait en 2002, que de 2,5%. A partir de 2014, la contribution du secteur TIC au PIB a dépassé celle du tourisme, un secteur historique et stratégique, elle est désormais de 9% contre 6% pour le tourisme. Avec les industries électroniques, le secteur du numérique représente 31% des exportations industrielles. Le secteur compte 1200 entreprises et emploie 9% de la main d'œuvre, soit 95 000 emplois¹¹. Par ailleurs, avec son plan stratégique quinquennal « Tunisie Digitale 2020 », le gouvernement ambitionne de multiplier par trois la valeur ajoutée du secteur, tout en créant 80 000 emplois en cinq ans (Stratégie sectorielle « Tunisie Digital 2020 », 2015)¹². La contribution de l'économie numérique au PIB doublera pour atteindre 9 milliards de dinars (4.1 milliards d'euros). Les exportations devraient être multipliées par quatre pour d'établir à 4 milliards de dinars (1.7 milliards d'euros). L'objectif est de devenir une référence numérique internationale et faire des TIC un levier important pour le développement socio-économique.

¹¹ Direction Général Trésor, Juin 2016 « Le secteur des technologies de l'information et de la communication en Tunisie »

¹² Ministère des Technologies de la Communication et de l'Economie Numérique, Plan National Stratégique « Tunisie digitale 2020 »,

Figure 23: Orientations stratégiques de la Tunisie digitale 2020



Source : MINCOM¹³-Tunisie Digitale 2018

2.2. Le contexte technologique tunisien

2.2.1. Le capital humain

La Tunisie consacre 7% du budget de l'Etat au développement de son système éducatif, soit plus que la moyenne allouée dans les pays de l'OCDE. Ce choix stratégique s'est répercuté sur les indicateurs de l'enseignement, y compris dans le domaine des technologies de l'information. Selon le rapport Global Competitiveness Report 2014-2015 (World Economic Forum) la Tunisie est classée à la 32e position parmi un total de 124 pays en termes de qualité d'éducation en math et science. Toutefois, le pays a souffert ces dernières années « d'une augmentation des chiffres du chômage et d'une baisse considérable des inscriptions dans les établissements supérieurs et les programmes de formation professionnelle » (World Economic Forum). Le même rapport positionne le pays à la 95^{ème} place du « Human Capital Index ».

Selon les chiffres officiels du ministère de l'Enseignement supérieur, la Tunisie a formé plus de 13 000 diplômés en 2012 (tableau 21), soit plus de 19% du total de la population estudiantine.

¹³ Ministère des technologies de la communication et de l'économie numérique

Le pays veut doubler ce chiffre en augmentant le nombre d'étudiants dans les filières numériques. Actuellement, plus de 50 000 étudiants suivent des formations en lien avec les TIC relevant de l'enseignement supérieur.

Tableau 19: Nombre des étudiants inscrits dans les filières des TIC

	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014
Nombre total des étudiants inscrits dans les filières des TIC	59848	59114	55963	53610
Pourcentage des étudiants inscrits dans les filières des TIC	16,5%	16,5%	16,6%	16,2%
Nombre total des diplômés en TIC	13548	14102	13030	11269
Pourcentage des diplômés en TIC	17,5%	19,5%	19,9%	18,4%

Source : MINCOM

2.2.2. Infrastructures et équipements TIC : Une infrastructure de référence mondiale

La Tunisie a connu une évolution technologique considérable en termes d'infrastructure de communication. Cette dernière est considérée aujourd'hui comme l'une des plus modernes en Afrique. Les gouvernements successifs ont investi massivement dans les infrastructures de communication, en particulier celle des télécommunications. Le secteur des TIC a bénéficié d'un important investissement de l'ordre de 6,3 milliards de dinars durant la période 2007-2011 contre 430 millions de dinars seulement durant la période 1992-1996. Le plan national stratégique, Tunisie digitale 2020, a prévu un investissement de 2.5 milliards d'euros (6 milliards de dinars) sur la période 2014-2020 dont 721 millions d'euros (1,73 milliards de dinars) pour le renforcement de l'infrastructure.

L'évolution de l'infrastructure de communication depuis des années se manifeste particulièrement dans la mise en œuvre d'un programme ambitieux de construction de 10 parcs répartis à travers le pays. Le programme comprend actuellement trois parcs spécialisés en TIC : Technopark El Ghazala, Technopark la Manouba, Technopôle de Sfax. La Tunisie compte également dix-huit cyberparcs couvrant diverses spécialités. Les activités des cyberparcs sont axées sur le développement des logiciels, la maintenance et la création des sites web et les

services à distance liés aux technologies de la communication (TIC) et aux centres d'appels. Ces cyberparcs constituent aussi des pépinières d'entreprises en rapport avec les TIC.

Le Technopark El Ghazala est le premier parc technologique du pays. Il a été inauguré en 1997 et couvre 65ha. Une extension de 35ha a été faite sur le site le site d'Ennahli en 2011. L'objectif poursuivi était de doter le pays d'un pôle d'excellence dans le secteur des TIC et de faciliter l'installation des entreprises internationales et des startups tunisiennes qui opéraient principalement dans le domaine informatique, électronique et de télécommunications. En 2016, le pôle el Ghazala compte plus de 200 entreprises installées dont 10 filiales des grands groupes mondiaux (Microsoft, ST Microelectronics, Ericsson, Alcatel Lucent, ...). Outre les espaces de production et d'hébergement des entreprises, le technopark dispose d'un incubateur de projets, d'une pépinière d'entreprises, d'un centre d'affaires et de services. Il héberge également des institutions d'appui comme la Formation et la Recherche. L'Institut d'Économie Quantitative de Tunisie a réalisé une enquête auprès des 51 entreprises établies dans le parc El-Ghazala pour évaluer comment elles avaient bénéficié des services de la technopole Ghazala. Près de 50% ont déclaré que la technopole avait contribué au développement et à l'expansion de leur marché d'exportation; 90% ont déclaré une augmentation de la R&D; 30% d'entre elles l'ont fait en collaboration avec des universités locales; Et 50% ont déclaré que 10 à 40% de leurs placements étaient maintenant des actifs incorporels. En conséquence, plus de 40% avaient développé au moins deux nouveaux produits au cours des cinq dernières années et 46% avaient des demandes de brevet en instance. Quelque 53% ont déclaré avoir attiré des capitaux étrangers (Harbi, Amamou et Anderson, 2009).

3. Analyse intra-cas

3.1. Le cas « TMI »

3.1.1. Présentation générale de l'entreprise

Tunisie micro-informatique (TMI) a été créée en 1987 par le directeur général associé (DGA) de la Banque Internationale Arabe de Tunisie (BIAT). L'entreprise a été rachetée en 1992 par l'actuel dirigeant. Dès le départ, TMI s'est spécialisé dans l'intégration des solutions informatiques pour les Datacenter. L'entreprise s'est basée sur le développement de partenariat avec des grands fournisseurs mondiaux tels que SUN Microsystems, Oracle et ACER. Pendant plus de 25 ans, l'entreprise s'est spécialisé dans le même domaine technologique, celui d'Oracle.

L'entreprise exporte ses solutions informatiques essentiellement au Maghreb arabe et en Afrique francophone. Aujourd'hui ces exportations représentent 50% du chiffre d'affaires de l'entreprise. Cela se fait en investissement direct à l'étranger. C'est le cas pour la Libye et le Cote d'Ivoire où l'entreprise possède dans chaque pays une filiale qui assure une grande partie du chiffre d'affaire à l'export. Cela se fait aussi d'une manière indirecte, à travers l'exportation de l'ingénierie pour des clients grands comptes, à savoir les opérateurs de télécommunication, les banques et institutions financières et les grandes entreprises publiques. C'est ce que l'entreprise a réussi à faire en Mauritanie, Algérie, Botswana, Burundi, Burkina-Faso, le Bénin... L'entreprise emploie une cinquantaine d'employés, avec un très fort taux d'encadrement, et a réussi à générer un chiffre d'affaire de plus de 15 millions de dinars en moyenne sur les 3 dernières années.

3.1.2. Profil de l'entrepreneur

MBA, le directeur général de TMI, est titulaire d'un doctorat en génie informatique de l'Université de Rochester en 1990. Avant cela, il a reçu une maîtrise en génie électrique en 1986 de la même Université. Il a été professeur adjoint en informatique à la Faculté des Sciences de Tunis de 1990 à 1991. MBA a eu de nombreux postes professionnels au cours de sa carrière. Il a travaillé comme Consultant UNIX / ORACLE et comme analyste des systèmes à IBM

Systems. Par la suite, il a été professeur adjoint en informatique à la Faculté des Sciences de Tunis de 1990 à 1991. En 1992, il acquiert TMI, une entreprise spécialisée dans l'intégration des solutions informatiques. Six ans après, MBA, créé ORADIST, intégrateur des solutions et technologies Oracle en Tunisie. MBA a été très actif dans la société civile et a occupé de nombreux postes clés. Le dirigeant de TMI a été président de la chambre tuniso-américaine de commerce (TACC) entre 2007-2009. Il a aussi été le coordinateur du secteur privé pour la Société du Sommet mondial sur l'information Tunis 2005 (SMSI 2005). Depuis 1995, il est membre du conseil d'administration de l'Association tunisienne des chefs d'entreprise (IACE).

3.1.3. Développement international de l'entreprise « TMI »

- Phase de pré-internationalisation : assoir une notoriété sur le marché local

Au départ de son activité, Tunisie Micro-Informatique (TMI) s'est spécialisée dans la fourniture d'équipements informatiques (serveurs informatiques, ordinateurs professionnels..) pour le marché local. L'entreprise était pendant plus de cinq ans fournisseur exclusive de la BIAT (Banque Internationale Arabe de Tunisie). Le développement des technologies dans l'internet et les télécommunications au début des années 2000 ont permis à l'entreprise de s'orienter vers la fourniture des solutions informatiques à forte valeur ajoutée. Les collaborateurs de TMI ont développé des champs d'expertise dans des domaines aussi variés que : l'intégration et la mise en place d'infrastructures pour les systèmes d'information des entreprises, la maintenance des systèmes d'informations, le support technique et la formation. L'entreprise s'est spécialisée dans la conception et la réalisation des plates-formes techniques (Cluster, systèmes, réseaux, stockage, bases de données) avec la technologie Oracle. Pendant plus de dix ans, les collaborateurs de TMI ont réussi à mettre en place l'infrastructure des systèmes d'informations des grandes entreprises publiques, des banques, des compagnies d'assurances et de transport, des opérateurs de Télécoms, et des ministères en Tunisie. La stratégie de TMI était, dès le début, de se développer sur le marché local, pour se préparer à une internationalisation régionale agressive.

- Etape 2 : Identification des premières opportunités internationales en Mauritanie et en Lybie :

Le processus d'internationalisation de TMI a commencé milieu des années 1990 en exportant du matériel technique et du savoir-faire technologique vers la Mauritanie. Le directeur général de TMI a été informé par un ami, travaillant dans une succursale de l'opérateur téléphonique tunisien en Mauritanie, d'une opportunité d'affaire dans cette entreprise. Les connaissances relationnelles du dirigeant et l'expertise technologique des ingénieurs dans les télécommunications ont facilité l'initiation de l'internationalisation de TMI. Aussi, la proximité géographique et culturelle avec la Mauritanie a aidé l'entreprise à fournir un service dans un délai relativement court et a permis aussi de communiquer facilement.

*« Notre première entrée sur les marchés étrangers était lorsque Tunisie Telecom en Mauritanie via sa filiale Mattel nous a sollicité pour un service technique en Mauritanie. Je reçois un appel téléphonique d'un ami qui travaillait chez Mattel pour la livraison et la mise en place d'un serveur. Pour moi c'était un peu l'inconnu au début, je ne connaissais pas le pays, je me posais des questions sur sa stabilité, s'il y avait des risques pour faire des affaires ». **(SBA) Directeur Commercial TMI***

La deuxième opportunité internationale a été identifiée en Lybie. L'entreprise a été contactée par une entreprise libyenne fin des années 1990 pour la mise en place d'une solution informatique. A ce stade, aucun effort de prospection commerciale ou de recherche d'opportunités internationales n'a été acté par l'entreprise. Dans les deux cas l'entreprise a été sollicitée par des clients étrangers. Cependant, les connaissances technologiques et culturelles de l'entreprise ont été nécessaires pour mener à bien les deux projets.

*« Après la Mauritanie, nous avons signé un contrat en Lybie. Pareil, c'était à la demande d'une entreprise libyenne qui nous a contactée la période où il y avait l'embargo ». **(SBA) D.C. TMI***

- Etape 3 : Mise en place d'une stratégie délibérée de recherche d'opportunité

Dans les années 1990 et 2000, le marché local de l'informatique se développait à deux chiffres. C'est à partir du milieu des années 2000 que le marché a connu un ralentissement. Ce ralentissement revient principalement au changement du code des marchés publics en 2004 qui était défavorable pour les entreprises d'ingénierie. A partir de 2005, l'entreprise a mis en place une stratégie délibérée de recherche d'opportunités internationales. Tout d'abord, l'entreprise a ouvert une filiale en Lybie avec un partenaire libyen. En 2010, la filiale contenait 8 personnes

et comptabilisait un chiffre d'affaires de 5 millions de dinars. L'entreprise a délibérément recruté des collaborateurs libyens pour accélérer le développement de sa première filiale.

*« L'exportation est vue à court échéance comme à longue échéance comme une alternative, depuis 2005, on a ouvert une filiale en Lybie et on s'est orientée vers les marchés de l'Afrique subsaharienne ». **(SBA) Directeur Commercial TMI***

*« Grâce à notre partenaire libyen, nous avons eu accès à la logistique, au réseautage et au financement bancaire » **(SBA) Directeur Commercial TMI***

A partir de 2011, les dirigeants de l'entreprise se sont orientés vers les marchés de l'Afrique subsaharienne. En 2011, l'entreprise a réussi son entrée sur les deux marchés du Niger et de Burkina-Faso. Entre 2012 et 2013, l'entreprise a signé plusieurs contrats avec des clients au Tchad, en Guinée Bissau, au Côte d'Ivoire et au Mali. L'équipe commerciale de TMI a prospecté des clients dans chacun de ses marchés et a réussi à conclure plusieurs affaires. Fin 2013, l'entreprise a ouvert deux filiales, une en Mauritanie et une au Mali. L'objectif étant d'assurer un service de proximité à sa nouvelle clientèle. Tout au long de ces cinq dernières années l'entreprise a réussi son expansion rapide dans la région de l'UEMOA (Union Economique et Monétaire Ouest Africaine).

*« Notre première expérience à l'international était fortuite, c'était le fruit du hasard. Comme elle était une réussite, nous avons essayé de la reproduire en l'a modélisant comme un modèle mathématique. Au fur et à mesure, nous avons essayé de refaire la même démarche, les mêmes réflexions... Notre démarche, c'est qu'en faisant un voyage en Afrique on doit rapporter un bon de commande, donc si on a fait une bonne prospection avant et pendant le voyage on peut signer un contrat dans le voyage lui-même et au plus dans les 6 mois qui suivent ». **(SBA) Directeur Commercial TMI***

La réussite de l'entreprise à se déployer rapidement sur les marchés étrangers a nécessité que l'entreprise adapte sa stratégie commerciale aux spécificités de chaque marché. Les connaissances culturelles et la pratique de la langue française ont facilité l'accès de l'entreprise à ces marchés. Les compétences technologiques de l'entreprise et les ressources relationnelles acquises sur chaque marché ont permis à l'entreprise de rivaliser avec des concurrents occidentaux, français et canadiens, plus mûrs.

3.2. Le cas « Groupement Informatique »

3.2.1. Présentation générale de l'entreprise « GI »

La société Groupement informatique (GI) est une société d'ingénierie informatique tunisienne. L'entreprise a été créée en 1999 et siège à Tunis. Elle est spécialisée dans l'édition de logiciels informatiques et le développement des systèmes grands comptes dans les domaines de l'entreprise, de la banque-finance et des caisses sociales. « GI » dispose de trois logiciels dont un système intégré de gestion pour l'entreprise, un système de gestion informatisée pour les caisses sociales et un système d'information hospitalier. Les deux premiers produits ont été développés par l'entreprise. Cependant, le troisième produit a été développé par un partenaire tunisien. Le dirigeant de « GI » a choisi d'inclure ce troisième produit dans l'offre de son entreprise en raison de sa complémentarité avec ses deux principaux produits. L'entreprise s'est orientée à l'international dès sa création. Elle exporte ses produits et services essentiellement dans les pays africains francophones tels que le Rwanda, le Niger, Madagascar, Burkina Faso, Côte d'Ivoire, le Cameroun, le Mali, le Gabon, la République du Congo et le Sénégal. L'entreprise possède une filiale commerciale au Rwanda (Kigali) depuis 1999. L'entreprise a développé une expertise dans la gestion des projets informatiques des administrations publiques tels que les ministères, les banques et les caisses de sécurité sociale dans plusieurs pays en Afrique.

3.2.1. Profil de l'entrepreneur

AL, Odirigeant fondateur de « GI », est un ingénieur informatique diplômé d'une université tunisienne dans le début des années 1970. Après quatre ans d'expérience dans l'ingénierie informatique dans un grand bureau d'étude tunisien, A.L. a créé avec quatre collègues la première société de services d'ingénierie informatique (SSII) tunisienne en Juin 1975. L'entreprise s'est spécialisée dans le développement et la commercialisation de systèmes informatiques clés en main pour le compte d'entreprises tunisiennes jusqu'à la fin de l'année 1988. En 1989, AL a créé une entreprise totalement exportatrice, en s'associant avec un de ces collègues, suite à l'identification d'une opportunité d'affaire au Rwanda. La nouvelle entité a fonctionné pendant cinq ans et avait pour mission d'automatiser les plus grandes institutions et administrations tels que la Banque centrale de Rwanda, la caisse sociale et le ministère des finances. En 1994, suite à la guerre civile au Rwanda, l'entreprise a fait faillite. Après la guerre,

l'entrepreneur a repris contact avec ses clients rwandais et a créé une nouvelle entreprise totalement exportatrice en 1999. La vision du fondateur était qu'une entreprise doit cibler les marchés étrangers depuis sa création.

3.2.2. Développement international de l'entreprise GI

L'entreprise GI a été créée pour exploiter les opportunités d'affaires qui ont été identifiées sur le marché d'Afrique de l'est principalement le Rwanda. Les dirigeants de l'entreprise ont continué à développer les activités de l'entreprise notamment dans les pays d'Afrique centrale et de l'ouest. Les parties suivantes sont dédiées pour détailler les phases du développement international de l'entreprise GI.

- Etape 1 : Identification de la première opportunité internationale au Rwanda

Le début du processus d'internationalisation représente un événement important pour les opérations de l'entreprise. Ce processus représente un changement radical avec le marché local. Ce développement a des conséquences sur les opérations de l'entreprise à tous les niveaux (les normes, l'emballage, l'étiquetage, etc.).

L'internationalisation de GI a débuté dès la création de l'entreprise en 1999. Le dirigeant a décidé de développer les activités à l'internationale depuis la création de cette entreprise. Pour ce faire, il a pu identifier une opportunité au Rwanda :

« Rwanda a été notre premier marché à l'international. On a commencé nos activités dans ce marché à l'occasion d'un appel d'offre international de la caisse de sécurité sociale du Rwanda ». (AL) Dirigeant fondateur de GI

L'élément déclencheur a été donc une information d'un collègue français car il y avait un appel international. Le collègue français du dirigeant a soumis son offre pour la partie matérielle et le dirigeant a soumis son offre pour le logiciel parce qu'il possédait une grande expérience dans le langage HP3000 :

« Nous avons une bonne bibliothèque de logiciels puisque 'on avait développé sur hp3000 la comptabilité de l'OLP (organisation de la libéralisation de Palestine), on était spécialiste du langage hp3000 ». (AL) Dirigeant fondateur de GI

Dans cette première phase des ressources relationnelles (l'ami du dirigeant) et des ressources technologiques (logiciel) ont amené l'entreprise à réussir son premier marché à l'international.

En parallèle des ressources relationnelles et technologiques, l'entreprise GI possède des compétences linguistiques qui sont considérées comme un avantage pour pénétrer ce premier marché. Malgré la présence de la langue anglaise au Rwanda, la langue française est l'une des langues officielles dans le pays. L'entreprise GI a développé ses produits sur le marché tunisien en utilisant la langue française. Pour cette raison, pour les vendre au Rwanda nous n'avons pas besoin de traduire dans une autre langue. L'avantage de la langue est non seulement à propos de la langue du produit vendu, mais aussi de la communication avec les clients dans le marché ciblé. L'analyse de cette première phase a montré que l'entreprise GI a construit une capacité dynamique d'internationalisation incrémentale en se basant sur des ressources existantes au sein de l'entreprise pour pénétrer un nouveau marché à l'international.

- Le développement du deuxième marché à l'international : Cameroun

Cette deuxième phase d'internationalisation se caractérise par la poursuite du développement des activités dans les pays d'Afrique notamment l'Afrique centrale au Cameroun. Le dirigeant précise que ce marché a été choisi pour des raisons d'opportunité notamment la notoriété de l'entreprise :

*«Après le Rwanda, on a eu un contact avec la caisse sociale du Cameroun. Ils ont entendu que nous avons fait du bon travail au Rwanda, on a fait pour eux une étude du système informatique et des modules de formation. On a signé avec eux en 2001 après le directeur général de la caisse sociale a été promu DG de Cameroun Telecom ce qui nous a facilité la tâche pour déployer nos solutions chez Cameroun Telecom ». (AL) **Dirigeant fondateur de GI***

Le développement du marché camerounais a été marqué par l'utilisation des ressources existantes et même des ressources de renouvellement pour faire face aux concurrents et gagner le marché. Le dirigeant souligne également le fait que la pénétration sur le marché camerounais a demandé du renouvellement des ressources technologiques pour passer d'un ERP sous Oracle 8i à un ERP sous Oracle 9i, ainsi des nouvelles activités pour concevoir et livrer des cartes prépayées.

Le dirigeant a mis l'accent sur le renouvellement des ressources technologiques parce qu'il a considéré sur l'opportunité ne se ferait pas sans avoir la compétence technique pour la faire :

*« L'entreprise a des ingénieurs qui maîtrisent le produit, et qui étaient en mesure de fournir un soutien au client. Les ingénieurs sont tous certifiés sur les dernières technologies oracle ». (AL) **Dirigeant fondateur de GI***

Enfin, les connaissances culturelles ont joué aussi un rôle essentiel sur le marché camerounais. Le Cameroun est un pays francophone. Ensuite, il est facile de communiquer avec les partenaires sur place. En outre, il n'y a pas besoin de faire des traductions de l'étiquetage de leur produit. L'expérience de l'entreprise GI dans la première phase d'internationalisation a permis de savoir comment faire face sur le marché camerounais. Les éléments cités précédemment nous permettent de montrer que l'entreprise GI a pu construire une capacité dynamique d'internationalisation basée sur une capacité incrémentale et capacité de renouvellement afin de faire face aux enjeux sur le marché camerounais.

- Phase 3 : une stratégie de développement rapide à l'international couplée d'une stratégie de « ressources building »

- Le développement du troisième marché à l'international : Mali et Niger

Selon le dirigeant, la troisième phase du développement international de l'entreprise GI a été bien marquée par l'utilisation des nouvelles compétences et des ressources. Le récit des dirigeants nous permet de identifier les ressources mobilisées pour pénétrer ces deux marchés :

« Au Mali, on est entré sur le marché par deux banques libano-maliennes et tuniso-libyenne, c'était avec un libyen qu'on connaissait. Après, il y avait un appel d'offre à la sécurité sociale du Mali, on est allé les voir pour leur informer de nos produits, on a essayé de trouver une porte d'entrée, ils ont fait un appel d'offre sur un schéma directeur qu'on a remporté, il y avait un autre appel d'offre sur l'assainissement des données qu'on a pas réussi à remporter, mais on attend encore d'autres opportunités ».
(AL) Dirigeant fondateur de GI

L'entreprise GI a développé de nouveaux projets dans les deux pays (I-BANK et Télécompensation). Elle a eu l'occasion d'exploiter le marché de Niger via son produit initial l'ERP sous Oracle 9i :

« On a pris contact avec la DSI de la caisse sociale qui voulait mettre en place un système informatique en interne par leur propre moyen, mais qui ont échoué. Ils nous ont contactés par la suite pour former leurs informaticiens sur les technologies Oracle 9i et leur proposer un cahier de charge qu'on a confiée à un partenaire tunisien. C'est important pour nous de tisser des liens avec des entreprises tunisiennes qui peuvent être source aussi d'opportunités ».
(AL) Dirigeant fondateur de GI

À partir de ce constat expliqué par les dirigeants de l'entreprise GI. Nous pouvons remarquer que les connaissances culturelles ont joué aussi un rôle essentiel sur le marché malien et

nigérien. Le Mali et le Niger sont deux pays francophones. Ensuite, il est facile de communiquer avec les partenaires sur place. En outre, il n'y a pas besoin de faire des traductions de l'étiquetage de leur produit. L'expérience de l'entreprise GI dans la première et la deuxième phase d'internationalisation a permis de savoir comment faire face sur ces deux marchés. Les éléments cités précédemment nous permettent de montrer que l'entreprise GI a pu construire une capacité dynamique d'internationalisation basée sur une capacité de renouvellement afin de faire face aux besoins des clients maliens et nigériens.

- Le développement du quatrième marché à l'international : Gabon

Ce quatrième marché est caractérisé par l'accélération du développement dans les autres pays africains. Ceci souligne bien le caractère dynamique du développement des activités à l'international. Outre la récurrence du processus, la capacité dynamique d'internationalisation est également illustrée par le renouvellement des ressources et compétences consécutives au développement des activités de l'entreprise GI à l'international. L'identification de l'opportunité sur le marché gabonais a été déclenchée via le Gabon :

*« On avait une mission d'informaticiens gabonais au Cameroun, ils ont vu notre système en place dans la caisse sociale camerounaise, ils nous ont contacté par la suite. On les a invité à Tunis, c'était une équipe de 5 personnes, pour leur faire les démos et leurs présentaient l'ensemble de nos modules ». (AL) **Dirigeant fondateur de GI***

Le récit des dirigeants nous montre que la notoriété de l'entreprise a eu un effet positif afin d'intégrer des nouveaux marchés. L'entreprise a pu pénétrer le marché gabonais via leur produit classique ERP sous Oracle 9i et sous d'autres produits innovants pour répondre aux besoins des clients gabonais à savoir le logiciel GED (Gestion Électronique des Documents). Ainsi, avec un développement des compétences commerciales afin d'intégrer un nouveau produit (Système d'Information Hospitalier SIHO) destiné aux hôpitaux et développé par une entreprise tunisienne partenaire.

Enfin, les connaissances culturelles ont joué aussi un rôle essentiel sur le marché gabonais. Le Gabon est un pays francophone. Ensuite, il est facile de communiquer avec les partenaires sur place. En outre, il n'y a pas besoin de faire des traductions de l'étiquetage de leur produit. L'expérience de l'entreprise GI dans les phases précédentes d'internationalisation a permis d'accélérer la pénétration du marché gabonais. Ces facteurs nous permettent de montrer que l'entreprise GI a pu construire une capacité dynamique d'internationalisation basée sur une

capacité incrémentale et capacité de renouvellement pour satisfaire les besoins des clients gabonais et développer l'activité de l'entreprise dans ce marché.

- Le développement du cinquième marché à l'international : Congo et Sénégal

Le développement international vers ces deux marchés a été en grande partie favorisé par l'expérience que l'entreprise a pu accumuler auparavant et qu'elle a contribué à mieux identifier et saisir les opportunités sur des nouveaux marchés. Cette phase se caractérise par un développement des ressources technologiques de l'entreprise afin de développer leur produit initial ERP mais sous la nouvelle technologie J2EE. En revanche avec cette avancée technologique le marché est rude :

*« Au Congo j'ai remporté un marché contre deux concurrents français, la relation France-Afrique est très forte, mais on arrive à bien percé et vendre notre expertise, on est toujours confronté frontalement à des entreprises françaises ; La réputation de l'entreprise ainsi que la persévérance ont fait notre réussite dans ce pays ». (AL) **Dirigeant fondateur de GI***

Les ressources relationnelles sont très importantes dans ces pays afin de remporter les marchés. L'entreprise a utilisé et a accumulé des ressources et elle a renouvelé des ressources après plusieurs années à l'international mais l'effort relationnel doit être fait afin d'accéder au marché :

*« Au Sénégal, j'ai fait un effort de 10 ans pour remporter un premier projet, j'ai dépensé 50.000\$ en marketing dont un séminaire qui m'a coûté 20.000\$ à Tarenga Hotel. C'est simple, je finance tout par mes propres moyens, ceci explique pourquoi ça freine et pourquoi la croissance n'est pas assez rapide ». (AL) **Dirigeant fondateur de GI***

Un facteur important est apparu en travaillant sur les marchés congolais et sénégalais est le changement institutionnel au Rwanda, le premier marché de l'entreprise :

*« Le directeur général de la caisse sécurité sociale était un bon ami, il a été nommé ambassadeur du Rwanda en Chine, celui qui l'a remplacé était un anglophone, il a rompu tous les contrats parce que le logiciel n'était pas en anglais ». (AL) **Dirigeant fondateur de GI***

Ce changement institutionnel au Rwanda a mis l'entreprise face un enjeu majeur. La capacité dynamique de renouvellement a permis à l'entreprise de développer une version anglaise pour rebondir sur le marché rwandais et pour être prêt afin de pénétrer d'autres marchés africains anglophones. L'entreprise GI a pu construire une capacité dynamique d'internationalisation basée sur une capacité incrémentale et capacité de renouvellement pour satisfaire les besoins

des clients congolais et sénégalais et se préparer pour faire face à des nouveaux marchés africains anglophones.

L'entreprise « GI » s'est développée sur le marché international d'une manière rapide et précoce. Le développement à l'international de « GI » est fortement lié à l'expérience professionnelle et entrepreneuriale de son fondateur. Son histoire indique que le processus de développement d'opportunité est un processus de chemin dépendant influencé par les capacités entrepreneuriales du fondateur, de ses réseaux et des ressources de l'entreprise.

3.3. Le cas « VERMEG »

3.3.1. Présentation générale de l'entreprise « VERMEG »

L'entreprise « VERMEG » est un éditeur de logiciels spécialisée dans le développement des solutions progiciels pour les banques et les institutions financières, pour les métiers titres et la gestion d'actifs. L'entreprise a été créée en 2002 et emploie 240 personnes en fin de l'année 2012. L'entreprise est reconnue sur le plan international dans le domaine des logiciels bancaires et financiers et compte aujourd'hui plus de 100 clients de renommée internationale tels que : Banque de France, Société Générale, BNP Paribas, Central Bank of England, Central Bank of Ireland, Banco Santander, Caisse de Dépôt et de Gestion du Maroc... VERMEG collabore avec les custodians, les banques et les banques centrales, les sociétés de gestion et les gestionnaires de patrimoine. En 2012, l'entreprise a réalisé un chiffre d'affaire de 16 millions d'euros totalement à l'export. 80% du chiffre d'affaires est réalisé en Europe et le reste en Afrique notamment en Afrique du Sud et au Maroc et en Moyen Orient aux Emirats Arabes Unies et au Koweït. L'entreprise intervient dans plus d'une vingtaine de pays répartis sur trois continents et est implanté en France, en Belgique, au Luxembourg et à Malte. L'entreprise a connu une croissance rapide sur le marché international. Tout d'abord en créant ses propres filiales commerciales en France et à Malte. Par la suite, l'entreprise a consolidé son expertise en acquérant en 2014, l'éditeur belge BSB International. L'entreprise ambitionne de devenir un des leaders en Europe dans le domaine de l'édition de logiciels. Le fondateur de l'entreprise considère que :

« Fort de notre position en Europe, de nos expertises et de nos solutions à la pointe de la technologie nous visons une croissance à deux chiffres sur les prochaines années. A cet effet, nous comptons gagner des parts de marché dans tous les pays où nous sommes

présents et réaliser des opérations de croissance externe » (BO) DG et fondateur VERMEG

3.3.2. Profil de l'entrepreneur

BO, le fondateur de VERMEG est reconnu comme un brillant entrepreneur en série. En 1993, de retour en Tunisie après un parcours académique et professionnelle d'une dizaine d'année en France, BO a créé sa première entreprise nommée Banque Finance Internationale (BFI). Suite à des études brillantes au Lycée François premier de Fontainebleau, BO a eu son diplôme d'ingénieur civil de mines de l'école de mines de Saint Etienne en 1986. La même année, BO a été recrutée en tant qu'ingénieur informatique chez McDonnell Douglass, un constructeur aéronautique américain. Deux ans après, BO a eu un poste de consultant junior chez Concept une PME française, éditeur de logiciel pour la finance. Six ans après, le fondateur de VERMEG est devenu responsable en charge de la stratégie développement d'un produit de gestion de fonds dans 25 institutions financières européennes tout en assurant la gestion d'un centre de profit de 200 personnes avec un budget de 30 millions de dollars. L'expérience internationale de l'entrepreneur lui a permis d'acquérir une expertise technique et commerciale et de développer un réel savoir-faire entrepreneurial. En 1993, de retour en Tunisie, BO crée l'entreprise BFI, spécialisée dans l'édition et l'intégration des solutions bancaires et financières. En l'espace de quelques années, l'entreprise connaîtra un réel succès sur le marché local et international. BFI comptera des clients internationaux de prestige parmi lesquels BNP Paribas, Banco Santander, Bangkok Bank Public Compagny, la Banques des Etats de l'Afrique centrale...En 2002, suite à la crise mondiale qu'a connu le secteur des technologies de l'information début des années 2000, BO sa nouvelle entreprise VERMEG, un spin off de BFI basée à Tunis et Paris qui se charge des marchés européens tout en restant actionnaire de BFI qui se concentre sur le marché local et le marché africain. BO est aussi très active dans la société civile et a occupé de nombreux postes clés dont président de TACT (Tunisian Association for Communication and Technology), du réseau entrepreneur Tunisie.

« Badr m'a appris ce qui était un management efficace et humain ; en fait j'ai travaillé aux Etats Unis, en Angleterre, en France et le meilleur management que j'ai eu il était en Tunisie avec BO... » (CD) DGA Oddo Research Institute.

3.3.3. Développement international de l'entreprise « VERMEG »

Dès la première année de sa création, l'entreprise VERMEG implantait à Tunis a ouvert une filiale commerciale à Paris. En septembre 2002, VERMEG a acquis auprès de Reuters France

sa filiale Diagram SA. Cette dernière était l'une des plus importants fournisseurs européens de solutions logicielles financières pour les marchés financiers. L'objectif de cette acquisition était de pouvoir se développer rapidement sur le marché européen. La transaction a inclus le logiciel de gestion d'actifs de back-office, les licences et les droits de propriété intellectuelle dans trois solutions, Euro OPC (administration de fonds communs de placement), GPI et DAM (systèmes de back office pour les investisseurs institutionnels), ainsi que les 28 consultants et analystes. Le fondateur de l'entreprise déclarent que :

« L'acquisition est complémentaire des solutions existantes de VERMEG et augmente significativement notre présence dans le secteur européen de la gestion d'actifs, où VERMEG propose actuellement une solution front office, OMEGA Portfolio... De cette façon, les nombreux clients qui utilisent actuellement les solutions Diagram bénéficieront d'un service ininterrompu, ainsi que du soutien et du développement de VERMEG ». (BO) DG et fondateur VERMEG

Le président de VERMEG souligne l'importance de l'acquisition de Diagram SA dans le développement d'un avantage concurrentiel sur le marché européen.

« Nous avons intégré les trois plateformes sur une plateforme fonctionnelle unifiée et sur une seule technologie basée sur Java. Quelques mois après nous avons commencé à migrer les clients vers la nouvelle offre.... En termes de maintenance du système et de support client, une plate-forme unique sera beaucoup plus efficace. Elle permettra également de clarifier l'offre de VERMEG sur le marché européen des fonds communs de placement sans perdre son avantage concurrentiel dans le secteur des assurances ». (PhR) Président de VERMEG

En acquérant Diagram, VERMEG a bénéficié d'un portefeuille de clients très important. Parmi ces clients figurent les principaux assureurs tels qu'Allianz, AXA, Fortis Group et les activités d'assurance de BNP Paribas, de HSBC et de la Société Générale ainsi que de l'activité de gestion de fonds tiers d'Euro-VL. Cette première acquisition sur le marché européen a permis à l'entreprise de diversifier sa clientèle et ses marchés, d'élargir sa gamme de produits et d'accéder à une technologie sophistiquée dès sa première année d'existence. Le président de VERMEG considère que :

« L'acquisition de Diagram nous a permis d'acquérir un tiers du marché des solutions de comptabilité de fonds en France et en Belgique... mais nous soutenons également des fonds au Luxembourg et en Allemagne... Dans l'ensemble, nos produits supportent 5 200 UCIT et des caisses d'assurance d'une valeur de 0,8 billion d'euros pour le compte de 70 clients dans 10 pays ». (PhR) Président de VERMEG

Un an après sa création, l'entreprise affichait un chiffre d'affaires de plus de sept millions d'euros. L'expérience entrepreneuriale et internationale de l'entrepreneur et sa parfaite maîtrise des technologies liée aux logiciels financiers ont permis à l'entreprise de réussir son expansion rapide et précoce sur le marché européen. Dès la première année, l'entreprise a délibérément

recruté des dirigeants et des collaborateurs européens afin de maximiser ses chances de réussite. L'objectif était d'élargir ses connaissances culturelles et relationnelles et de développer son expertise technologique et métier dans le domaine des logiciels financiers.

Malgré son succès fulgurant, VERMEG souffrira de la crise financière de 2008. Les banques limitent leurs dépenses en termes d'achat de logiciels auprès de leurs fournisseurs. Les ventes de l'entreprise connaissent pour la première fois une stagnation pendant plusieurs mois.

« Au milieu de la crise, on serre les dents. Les années de croissance, on fait des choses bien et des choses moins bien. Nous sommes portés par l'euphorie du marché. Donc, la capacité concurrentielle baisse et les crises viennent rappeler qu'il faut faire des produits de grande qualité, il faut que les collaborateurs soient de haut niveau et il faut que l'entreprise reste performante. La crise est un bon rappel à l'ordre...il faut grandir ou mourir ». observe (BO) Le Dirigeant fondateur de VERMEG.

Fin 2011, l'entreprise comptait 240 personnes collaborateurs et comptabilisait un chiffre d'affaires de 16 millions d'euros totalement à l'international. 80% sur le marché européen et le reste entre l'Afrique notamment en Afrique du Sud et au Maroc et le Moyen Orient aux UAE et au Koweït.

La troisième phase de développement de VERMEG a commencé en 2015 en prenant le contrôle d'une entreprise belge spécialisé dans les logiciels financiers, Business Solutions Builders international SA (BSB). L'éditeur de logiciels belge a ouvert des filiales dans plusieurs pays européens au cours des cinq dernières années : l'Irlande, l'Allemagne, le Pays-Bas, la Suisse, le Royaume-Uni, le Luxembourg et la France. Cette acquisition permet à VERMEG de se rapprocher de ses clients européens. Pour ce permettre cette acquisition, le fondateur de VERMEG a mis au point un montage financier comprenant un tiers de fonds propres, un tiers d'investissement auprès d'un groupe industriel tunisien et le reste sous forme d'un prêt de la Banque Européenne de Reconstruction et de Développement (BERD).

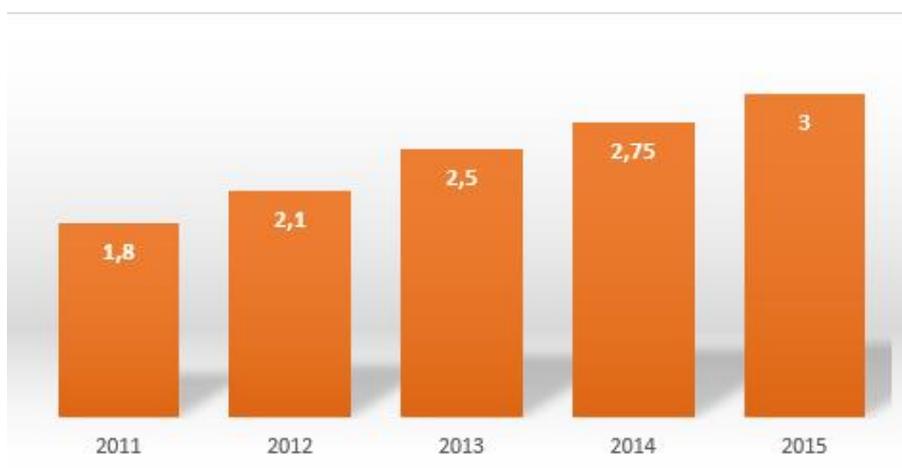
3.4. Le cas « CYNAPSYS »

3.4.1. Présentation générale de l'entreprise « CYNAPSYS »

CYNAPSYS a été créée en 2004, aujourd'hui elle se présente comme est un acteur dynamique dans les métiers du conseil et des services d'ingénierie informatique. L'entreprise qui a démarré ses activités avec 4 ingénieurs et un seul client, compte aujourd'hui plus de 110 collaborateurs, principalement des ingénieurs et des consultants en informatique, et gère den nombreux projets dans une trentaine de pays dans le monde. CYNAPSYS a développé une expertise dans la gestion des projets informatiques et la mise en place de solutions à haute valeur ajoutée principalement pour les télécommunications, les équipementiers, la finance et l'industrie.

Dès sa création, les fondateurs de l'entreprise se sont orientés vers le marché international. Tout d'abord, en se concentrant sur le marché européen où l'entreprise a ouvert deux filiales, une en France en 2011 et une en Allemagne. Par la suite, les fondateurs ont développé le marché africain en créant deux autres filiales, une en Côte d'Ivoire en 2015 et une en Algérie en 2016. L'entreprise a réalisé en 2015 un chiffre d'affaires de 3 millions d'euros dont plus de 90% à l'export principalement en France, en Allemagne, en Espagne et dans quelques pays en Afrique. Le chiffre d'affaires de l'entreprise a connu une croissance régulière ces cinq dernières années passant de 1.8 M€ en 2011 à 3 M€ en 2015 (Graphique ?)

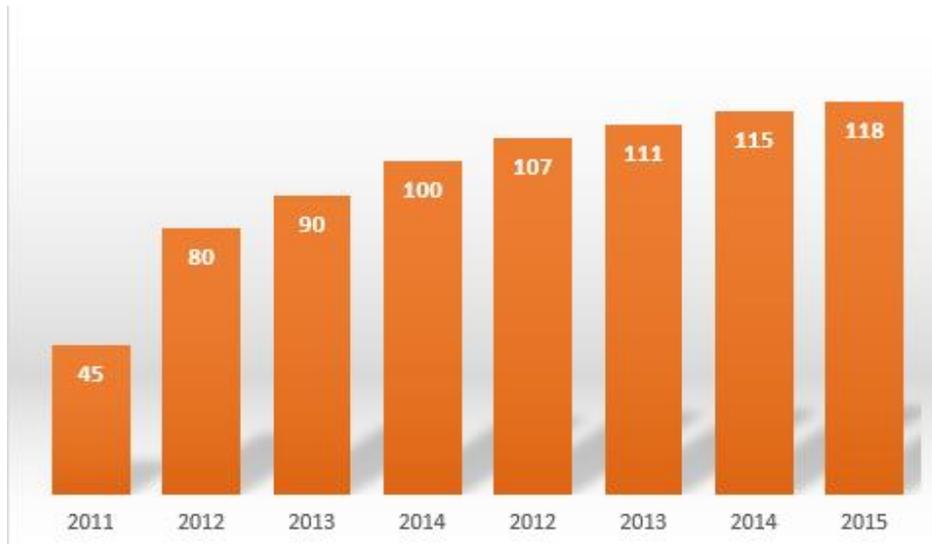
Figure 24: Evolution du Chiffre d'affaires de CYNAPSYS en million d'euros



Source : site internet de l'entreprise

L'effectif de l'entreprise a connu lui aussi une croissance exponentielle passant de 4 personnes à la création de l'entreprise en 2004 à plus de 115 personnes fin 2015 (Figure 25).

Figure 25: Effectifs Moyens de CYNAPSYS entre 2008 et 2015



Source : site internet de l'entreprise

L'entreprise a misé sur l'innovation et la recherche et développement afin d'amplifier ses chiffre d'affaire de plus de activités en ingénierie informatique et conseil en systèmes d'information. En 2011, l'entreprise a été classé parmi les meilleurs entreprises TIC en termes de croissance dans la région MENA (Moyen Orient et Afrique du Nord).

3.4.2. Profil de l'entrepreneur

CYNAPSYS a été créée par deux ingénieurs tunisiens résidents en Allemagne. SBY et KJ sont deux diplômés de l'école polytechnique de Munich en Allemagne. SBY est né 1972 à Tunis. Après avoir obtenu son baccalauréat scientifique avec brillance en Tunisie, il a été sélectionné pour une bourse d'étude en Allemagne. En 1998, SBY a obtenu son diplôme d'ingénieur en informatique et Télécommunications. A partir de cette date, il a occupé plusieurs postes en tant que consultant dans diverses sociétés d'ingénierie informatique de renommée en France et en Allemagne. En 2003, il rejoint la société I-TECH GmbH en tant qu'actionnaire et directeur technique avant de créer « CYNAPSYS » en 2004. Le co-fondateur de l'entreprise, K.J. est titulaire d'un diplôme d'ingénieur en électronique et automatisme en 1995. Il a débuté sa

carrière chez Siemens AG, avant de fonder sa propre entreprise TeKonsult, en 2003, et de devenir partenaire de CYNAPSYS, dès 2004.

« K.J. est un excellent collaborateur, il est toujours désireux de fournir avec une qualité exceptionnelle tout service ou tâche attribuée à son équipe. Dans son travail quotidien, il inspire toujours le respect et l'excellence, nous n'avons jamais été aussi satisfaits par un tel service fourni ». (MJ) Directeur commercial CYNAPSYS.

3.4.3. Développement international de l'entreprise « CYNAPSYS »

L'entreprise CYNAPSYS a été créée en 2004 dans le but d'offrir des solutions innovantes dans le domaine informatique principalement pour le marché européen. L'entreprise a été créée en 2004 par les deux fondateurs SBY et KJ dans le but de saisir une opportunité d'affaires initialement identifié sur le marché allemand. La stratégie de l'entreprise a toujours était de s'étendre à l'international principalement en Europe. A la création, l'entreprise comptait quatre ingénieurs qui avaient pour projet de développer une solution logicielle « Software Update Over The Air » pour le compte de l'entreprise Siemens en Allemagne.

« On a commencé en 2004 et pendant 3 ans, on n'avait qu'un seul client en Allemagne. La grande aventure, si j'ose dire, commence avec la signature d'un contrat avec un client de référence : Siemens Mobile. Fin 2005, je suis entré dans l'entreprise en tant que chef de projet. J'ai commencé à prospecter le marché français où j'avais des contacts. Un de mes anciens directeurs en France nous a confié un projet. C'est nos premiers pas en France. Même si notre base de référence, reste toujours l'Allemagne, marché sur lequel nous nous développons aujourd'hui avec beaucoup de succès. ». (IA) Directeur générale CYNAPSYS.

Dans la première phase d'expansion à l'international, l'entreprise a misé sur ses compétences techniques (développement de logiciels) et ses ressources relationnelles (relations professionnels des dirigeants en Allemagne et en France). Les connaissances linguistiques (maîtrise de l'allemand pour les cofondateurs et du français) ont permis de faciliter l'identification des premières opportunités d'affaires principalement en Allemagne et en France. L'entreprise est passée d'un seul client en 2004 à 6 clients en 2008.

La deuxième phase de développement de CYNAPSYS a commencé en 2009. Dans cette phase, l'entreprise a misé d'une part sur l'octroi des certifications et des normes internationales et d'autre part sur l'ouverture de filiales à l'étranger pour améliorer sa visibilité sur le marché européen. Premièrement, l'entreprise a mis en place un système de management de la qualité ISO 9001 version 2008 et CMMI niveau 3. Ce projet, lancé par le Programme de Modernisation

de l'Industrie « PMI », a duré deux ans et a permis d'améliorer les capacités technologiques et managériales de l'entreprise et renforcer sa position concurrentielle sur les marchés étrangers.

« La certification est une étape importante sans être une finalité en soi qui exprime l'engagement de l'entreprise au service de la qualité. Elle est aussi un passeport pour un axe de développement essentiel : l'accès à de nouveaux marchés nationaux et internationaux » (IA) Directeur général CYNAPSYS.

Deuxièmement, l'entreprise a misé sur les ouvertures de filiales sur les principaux marchés européens. L'objectif est de renforcer la proximité vis-à-vis des clients européens. L'entreprise a ouvert une première filiale à Paris en France en 2009 et une deuxième à Munich en 2011. Les deux filiales « CYNAPSYS France » et « SAPRES » avait pour principale activité la gestion des projets d'infogérance et le développement des régies délocalisées.

« C'est un moyen de mettre à la disposition de nos clients (deux grandes SSII pour l'instant) et de nos futurs clients des interlocuteurs permanents en France et d'améliorer notre réactivité...Nous avons deux activités : l'assistance technique et le Nearshore. Nous sommes déjà présents en Allemagne, où nous avons développé un produit (EAGLE) pour gérer des centres de réparation de téléphones portables et autres équipements électroniques. Nous voulons maintenant trouver des partenariats en France pour commercialiser ce produit ». (IA) Directeur général CYNAPSYS

Fin 2009, l'entreprise comptait 60 collaborateurs hautement qualifiés. L'entreprise s'est positionnée comme un véritable acteur du Nearshoring pour les pays européens.

La troisième phase de croissance de l'entreprise s'est caractérisée d'une part par la diversification des activités et des marchés et d'autre part par l'accélération du rythme de l'internationalisation. Premièrement, l'entreprise a diversifié son offre de solutions TIC innovantes dans plusieurs domaines d'activités tels que les télécommunications, la finance et l'industrie. L'offre globale de l'entreprise est basée sur la mise en place des systèmes d'information intégrés, le développement logiciel, les systèmes embarqués, les solutions de mobilité et le conseil en TIC.

L'entreprise a lancé début 2010 une nouvelle solution mobile « Eco drive », solution mobile intelligente pour une conduite routière écologique et sécurisée. La même année l'entreprise a lancé son pôle Automotive. Dans ce cadre, l'entreprise a développé une gamme de solution et de services dans les domaines de l'industrie automobile et transport. En 2011, l'entreprise a lancé deux nouveaux pôles d'activité. Le premier dédié aux services pour le secteur industriel et le deuxième dédié aux études et audit sécurité des systèmes d'information.

Dans cette phase, CYNAPSYS a tissé plusieurs partenariats technologiques. L'entreprise a obtenu le statut de partenaire stratégique de Microsoft (Microsoft Certified Partner) et d'Oracle (Oracle Partner Network). L'obtention du statut de partenaire privilégié permet à l'entreprise d'accroître les capacités de l'entreprise et d'améliorer sa visibilité. Le directeur général de la filiale de CYNAPSYS Software Engineering soulignent que :

*« Cette certification du pôle Microsoft de CYNAPSYS, qui rejoint les pôles J2EE & Open source, LAMP et Embarqué dans leurs stratégies de tisser des réseaux de partenaires et avoir des certifications de compétences avec des firmes et des communautés internationales (Oracle, ISV SUN Partner, RFID alliance...), est à même de donner plus de souffle à l'image de marque de l'entreprise sur les marchés internationaux ». (IA) **Directeur générale CYNAPSYS***

Par la suite, l'entreprise a créée en décembre 2013 une joint-venture avec l'entreprise allemande Alight GmbH. La joint-venture Alight MEA avait pour but le développement de solutions informatiques. L'entreprise compte une quinzaine d'ingénieurs et travaille sur des projets pour des clients allemands comme Infineon Technologies et l'Universität Düsseldorf, etc. Enfin, CYNAPSYS a acquis le logiciel SIEC (Système d'Information pour l'écoconception) développé par l'entreprise française ACV plus. Le logiciel SIEC est considéré comme le premier logiciel au monde couplant l'ACV (Analyse de Cycle de Vie) et l'écoconception. Le directeur général de CYNAPSYS souligne que :

*« Par cette opération, CYNAPSYS consolide sa position d'acteur de référence dans le domaine d'ingénierie et d'édition de logiciels en développement durable» (IA) **Directeur générale CYNAPSYS***

La troisième phase de croissance de l'entreprise a été marquée par le développement de nouveau marché. Les dirigeants de l'entreprise se sont orientés, en plus du marché européen, vers le marché africain. En 2011, l'entreprise a mis en œuvre une solution de gestion électronique de documents et des archives associées pour la Caisse Nationale de Sécurité Sociale en Mauritanie. Plusieurs projets ont suivi dans de nombreux marchés africains (Algérie, Bénin, Burkina-Faso, Congo, Côte d'Ivoire, Maroc...). L'entreprise a ouvert deux filiales en Afrique. La première filiale a été ouverte en 2015. La deuxième filiale a été ouverte en Algérie en 2016.

Tableau 20: les étapes de croissance de l'entreprise CYNAPSYS

2004	<ul style="list-style-type: none">• Création de CYNAPSYS en Tunisie• 1 seul client Siemens avec 4 ingénieurs
2005	<ul style="list-style-type: none">• Contrat-cadre et partenariat avec « Sagemcom » dans le domaine des systèmes embarqués
2006	<ul style="list-style-type: none">• Première production mondiale «Software Update Over The Air » pour Siemens Mobile en Allemagne
2007	<ul style="list-style-type: none">• Membre du 1er Consortium TIC en Tunisie : GET'IT
2009	<ul style="list-style-type: none">• Certification ISO 9001 version 2008• Ouverture de la première filiale en France « CYNAPSYS France »
2010	<ul style="list-style-type: none">• Joint-Venture avec l'entreprise Interactive Solution• Certifiée Microsoft Partner• CYNAPSYS s'investit dans l'Automotive
2011	<ul style="list-style-type: none">• CYNAPSYS au Top 3 en termes de croissance dans la région MENA• CYNAPSYS compte 100 collaborateurs• Ouverture filiale en Allemagne SAPRES• CYNAPSYS noue un partenariat avec ACV+ et l'ESEO• Premier projet en Afrique : en Mauritanie
2012	<ul style="list-style-type: none">• Ouverture 2ème filiale en France « CYNAPSYS Technologies »
2013	<ul style="list-style-type: none">• Joint-venture avec une société allemande Alight• CYNAPSYS se lance dans l'édition de logiciel avec l'acquisition du logiciel SIEC• CYNAPSYS Technologies a obtenu l'agrément CIR (Crédit Impôt Recherche)
2014	<ul style="list-style-type: none">• CYNAPSYS Oracle Gold Partner• CYNAPSYS signe un contrat de partenariat avec le groupe Antares• CYNAPSYS rejoint L'Association Française des Éditeurs de Logiciels (AFDEL) qui devient « TECH IN »• CYNAPSYS adhère Cluster Mecatronic
2015	<ul style="list-style-type: none">• Ouverture d'une filiale en Côte d'ivoire• CYNAPSYS lance ses nouvelles solutions• Adhésion au programme « Smart Tunisia »• CYNAPSYS Microsoft Gold Partner• Création CYNAPSYS Innovation Labs• CYNAPSYS lance CYRHOP Robot Humanoïde imprimé en 3D
2016	<ul style="list-style-type: none">• Ouverture d'une filiale en Algérie

3.5. Le cas « PrintSecure »

3.5.1. Présentation générale de l'entreprise « PrintSecure »

PrintSecure est une entreprise tunisienne créée en 2005. Elle est considérée comme l'une des entreprises leader dans la fabrication et personnalisation des cartes plastiques et à puces ainsi que dans le développement de solutions informatiques intégrées. L'entreprise propose une large gamme de cartes et de solutions informatiques pour des clients issus de divers domaines et secteurs d'activités tels que les opérateurs téléphoniques, les banques et établissements financiers, la santé, les mutuelles, les sociétés d'autoroutes ou pétrolières, les hôtels et les grands groupes de distribution... PrintSecure est dirigé par S.K. et compte près de 120 employés dans ses sites de Tunis (Tunisie), Dakar (Sénégal) et à Bassam (Cote d'Ivoire). Après dix ans d'expansion continue, l'entreprise travaille aujourd'hui avec une cinquantaine de clients dans une dizaine de pays africains et européens (Algérie, Lybie, Maroc, Mauritanie, Mali, Burkina-Faso, Burundi, Djibouti, France, Belgique...). De son chiffre d'affaire annuel, 70% provient de ses activités et ses exportations dans les pays d'Afrique.

3.5.2. Profil de l'entrepreneur

S.K., le fondateur de PrintSecure, est titulaire d'une maîtrise en informatique industrielle de l'université de Bourgogne et d'un master en ingénierie textile de l'école nationale supérieure des industries textiles de Mulhouse. Suite à son stage de fin d'étude dans une entreprise de textile italienne, S.A. a été recruté en tant qu'ingénieur de production dans la même entreprise avant d'être promu responsable de sa filiale tunisienne. En 1998, avec l'ouverture du marché des GSM en Tunisie, l'entrepreneur quitte son poste de directeur de filiale pour ouvrir une représentation commerciale de la marque « Ericsson » pour vendre des téléphones portables.

« Le marché affichait un taux de croissance à deux chiffres et j'ai réussi à surfer sur la vague ». (SK) Fondateur de PrintSecure

L'entrepreneur a eu de du flair et son entreprise a connu un front succès. Sept ans après, la collaboration avec Ericsson connaîtra un nouveau développement. Les responsables d'Ericsson Tunisie proposent à S.K. de créer une nouvelle structure qui a pour activité la fabrication des cartes de recharge téléphonique. En 2005, S.K. crée sa nouvelle entreprise « PrintSecure»

3.5.3. Développement international de l'entreprise « PrintSecure »

PrintSecure a été créée en 2005 par deux ingénieurs tunisiens. Dès le départ l'entreprise a été contrainte d'aller sur le marché international. Pendant plusieurs mois, la prospection et le marketing sur le marché local n'ont pas donné les résultats escomptés. Il était difficile pour la nouvelle entreprise d'accéder au marché local en cause de la rude concurrence et la non transparence dans l'octroi des marchés publics. En 2006, l'entreprise a effectué ses premières ventes à l'étranger en Lybie et en Mauritanie. Le fondateur de PrintSecure reconnaît le rôle important qu'a joué le directeur général de TMI, un ami de longue date, dans la découverte des premières opportunités d'affaires dans les deux pays. A ce stade, les ressources relationnelles du dirigeant ont été les plus importantes pour l'initiation de l'activité internationale de l'entreprise. La proximité culturelle et géographique des deux marchés a aussi motivé le choix d'internationalisation de l'entreprise.

La réussite des premières opérations internationales a motivé le dirigeant à s'orienter vers les pays du Maghreb. En 2008, l'entreprise a réussi à signer deux contrats en Algérie et au Maroc et d'identifier de nouvelles opportunités en Lybie et au Mauritanie. Par la suite, les dirigeants ont mis en place, avec l'aide du programme FAMEX, un plan de développement export sur les pays de la région UMEOA. Rapidement, l'entreprise a réussi à étendre ses activités au Mali, au Burkina-Faso au Burundi et en Afrique centrale.

La troisième phase de croissance a été marquée par l'orientation de l'entreprise, dès début 2012, vers la fabrication de produits plus intensifs en technologies. Elle a investi dans des compétences informatiques liées à la fabrication des puces électroniques, des cartes SIM et des cartes d'identité biométriques. L'amélioration continue des produits et l'expertise technologique acquises par les collaborateurs ont permis à l'entreprise d'acquérir des parts de marché en France et en Belgique.

*Nous avons mis en place une stratégie pour développer nos ventes sur le marché européen. Nous avons participé à une pré-qualification pour Orange. On participe au salon de Paris de la carte, le plus grand salon européen des cartes. Il y a une volonté d'aller vers ces marchés, le fait de vouloir investir dans des produits intensifs en technologie : la carte à puce, les cartes SIM et les cartes biométriques, est plus dans une optique d'aller vers ces pays développés que d'aller vers des pays africains. **(SK)***
Dirigeant fondateur PrintSecure

En même temps les dirigeants ont ouvert une filiale de production au Cote d'Ivoire comme point de départ de ses activités en Afrique de l'Ouest. Aujourd'hui l'entreprise signe des

accords de coopération et de partenariats avec des entreprises locales pour produire et vendre sur certains marchés que l'entreprise ne peut pas y accéder avec sa capacité de production.

3.6. Le cas « SAPHIRCONSULT »

3.6.1. Présentation générale de l'entreprise « SAPHIRCONSULT »

SAPHIRCONSULT est un éditeur de logiciel tunisien, fournisseur d'un progiciel de management intégré Qualité, Sécurité, Environnement (QSE) et sécurité des denrées alimentaires. Depuis sa création en 1999, l'entreprise est passée d'un bureau de conseil et d'audit en qualité à un éditeur de logiciel Qualité depuis 2003. En fait, suite à un retour d'expérience sur les problématiques que rencontrent les entreprises tunisiennes au quotidien en matière de qualité et QSE, SAPHIRCONSULT a créée en 2003 son progiciel de management intégré, QUALIPRO. Ce changement d'activité a permis à l'entreprise de passer du statut d'acteur local à celui d'éditeur international, présent dans 20 pays sur 3 continents avec plus de 600 clients et 60000 utilisateurs réparties sur une quarantaine de secteurs d'activités. L'entreprise exporte son logiciel essentiellement dans quatre zones géographiques, en Afrique du Nord (Maroc et Algérie, Lybie), en Afrique Subsaharienne (Sénégal, Bénin, Burundi, Cameroun...), en France et dans les DOM-TOM et dans les pays du Golf (Qatar, Arabie Saoudite...). L'entreprise a ouvert sa filiale française (SAPHIRCONSULT France) en 2011. Ces dernières années, l'entreprise a dopé ses ventes à l'international par la vente indirecte et ce en tissant des partenariats avec plusieurs distributeurs en Afrique et en Europe. L'entreprise emploie 28 collaborateurs et pèse 3 millions d'euros de chiffre d'affaires.

3.6.2. Profil de l'entrepreneur

Le fondateur de SAPHIRCONSULT est un ingénieur en génie industriel diplômé de l'Ecole Nationale des Ingénieurs de Tunis (ENIT) en 1994. HB a commencé sa carrière professionnelle en tant qu'ingénieur qualité chez le groupe Poulina, le plus grand groupe industriel en Tunisie. Après 5 ans passés chez PGH, HB a créé son propre bureau de consulting et d'audit qualité en 1999 en devenant consultant et auditeur en Qualité, Environnement, Santé et Sécurité de travail. L'expérience chez PGH lui a permis de connaître les différentes problématiques liées au domaine de l'audit qualité dans les secteurs industriels et agroalimentaires. Le fondateur est un auditeur certifié auprès d'AFNOR international ce qui lui a permis d'être reconnu à l'échelle

régionale dans son domaine d'activité. Quatre ans après avoir ouvert son bureau de consulting et travailler sur différentes problématiques liés à différents secteurs d'activités, l'entrepreneur a identifié l'opportunité d'informatiser les systèmes qualité mis en place dans les entreprises. Grâce à ses connaissances techniques et son expertise métier, l'entrepreneur a orienté l'activité de l'entreprise vers l'édition d'un logiciel intégré du management de la qualité.

3.6.3. Développement international de l'entreprise « SAPHIRCONSULT »

Au départ de son activité en 1999, l'entreprise s'est spécialisée dans le conseil et la formation en management de la qualité auprès des grandes entreprises industrielles en Tunisie. Pendant Dès 2003, l'entreprise a mis en place un logiciel de management de la qualité «QUALIPROxl ». Ce logiciel permet de faciliter la mise en place et la gestion des systèmes de management de la qualité.

« Petit à petit l'activité « logiciel » a pris le déçu au niveau de nos activités puisqu'il présente aujourd'hui plus de 90% de notre activité. On a développé notre logiciel pour le compte d'entreprises tunisiennes et vue que le marché était trop petit en Tunisie, on a voulu voir plus grand, donc on est allé voir à l'échelle internationale. C'est un logiciel de management intégré, avec des modules optionnels, les fonctionnalités de QUALIPROxl s'étendent au management environnemental (selon la norme ISO 14001) ; de santé/sécurité au travail (selon la norme OHSAS 18001) ; la sécurité alimentaire (selon la norme ISO 22000 - HACCP) et bien d'autres domaines lui permettant d'évoluer vers une solution de management intégré QSE ou autre solution ».

L'internationalisation de SAPHIRCONSULT a débuté en 2006 sur le marché américain. La première vente à l'international a été actée trois ans après le développement de la première version du logiciel *QUALIPROxl*. Les dirigeants ont choisi d'étendre leur activité sur le marché marocain suite à une étude de marché et une collaboration de plusieurs mois avec les consultants du FAMEX. Le Maroc a été choisi pour ces similarités avec la Tunisie en termes de certification et de procédures de qualité dans les entreprises. Dans ce premier stade d'internationalisation, les ressources technologiques et relationnelles ainsi que les connaissances culturelles de l'entreprise ont été les plus importantes.

« On a travaillé pendant deux ans, avec les consultants du FAMEX, sur l'entrée au marché marocain. Le jour où on s'est bien installé dans ce pays, à avoir une bonne part de marché et à créer une notoriété, nous avons commencé à penser à d'autres pays de la région. Nous avons fait les choses par étape ». (HB), DG de SAPHIRCONSULT

En 2010, l'entreprise est entrée en Algérie et au Sénégal. L'entreprise est entrée en Algérie en effectuant des ventes directes. En parallèle, les dirigeants de l'entreprise ont cherché à développer les ventes indirectes à travers des partenaires locaux. Au Sénégal, l'entreprise a réussi à identifier des opportunités d'affaires à travers son partenaire marocain.

« Au Maroc et au Sénégal, nous avons vendu nos solutions à travers notre partenaire marocain qui est aussi présent au Sénégal. Nous les avons formés sur la prospection et les démonstrations. Nous avons eu les premières ventes avec la banque centrale de l'Afrique de l'ouest mais à travers nos partenaires, nous n'avons pas fait une prospection directe ». (HB), DG de SAPHIRCONSULT

Les partenaires locaux se chargent généralement de la prospection, du démarchage commercial et de la formation.

« Nous gardons toujours la partie installation technique alors que le partenaire se charge de la prospection dans une première étape et de la formation, animation et assistance dans une deuxième étape. Aujourd'hui, nous avons un partenaire par pays ; EVOE au Maroc, EVOE Consulting au Sénégal et AHC Consulting en Algérie ».

Entre 2006 et 2010, l'entreprise a identifié plusieurs opportunités d'affaires au Maroc. L'entreprise a installé son logiciel dans une quinzaine d'entreprises marocaines opérant dans différents domaines d'activités dont AirLiquid Maroc, Groupe Premium et Ciment du Maroc.

La deuxième phase de l'internationalisation de SAPHIRCONSULT a démarré à partir de 2011. De 2011 à 2016, l'entreprise a connu un rythme d'internationalisation rapide et accéléré. Début 2011, l'entreprise a identifié une opportunité d'affaires au Gabon. Les dirigeants de SAPHIRCONSULT ont réussi à mettre en place le logiciel de management Qualipro XL dans la filiale gabonaise du groupe africain SOGEA SATOM¹⁴. Cette réussite a permis à l'entreprise d'installer sa solution logicielle dans dix filiales du groupe. Entre 2011 et 2015, l'entreprise a réussi à entrer sur les marchés de 10 pays africains : le Bénin, le Burundi, le Camerun, le Congo, la Guinée Equatoriale, le Madagascar, le Niger, l'Ouganda, le Tchad et le Togo. En même temps, l'entreprise a identifié d'autres opportunités d'affaires à Haiti et en Martinique. Ces opportunités d'affaires ont été identifiées lors de la participation au salon des solutions de Paris. Pendant les cinq dernières années, les dirigeants de l'entreprise ont apporté plusieurs améliorations au logiciel. Tout d'abord, les dirigeants ont développé une version anglaise du

¹⁴ Le groupe SOGEA SATOM est un acteur majeur du BTP en Afrique. Le groupe est présent dans vingt quatre pays en Afrique et emploie plus de 15000 collaborateurs.

logiciel. Par la suite plusieurs modules spécifiques ont été souvent rajouté selon le besoin des clients. En 2015, le logiciel a intégré de nouvelles fonctionnalités afin de répondre aux nouvelles exigences des certifications L'ISO9001 et L'ISO14001 Version 2015.

« le logiciel est en amélioration continue et évolue dans le temps en fonction des attentes des clients et des évolutions des référentiels qu'on utilise. Nous offrons aussi le logiciel en mode cloud pour faciliter la maintenance du logiciel et un accès à l'échelle internationale. QualiPro est une solution modulaire. Le client peut choisir ou confectionner son logiciel selon ses besoins. Parmi ces modules nous avons la documentation, la gestion des audits, la gestion des réclamations, les enquêtes de satisfaction client, les indicateurs de performances des entreprises. Nous développons des modules spécifiques selon le secteur d'activité des entreprises ». (HB), DG de SAPHIRCONSULT

Figure 26: Présence internationale de PRINTSECURE



Source : Site internet de l'entreprise

3.7. Le cas Integration Objects « IO »

3.7.1. Présentation générale de l'entreprise « IO »

Fondée en 2002 par S.A., « IO » est une entreprise de services informatiques spécialisée dans le développement, la vente et la mise en service de solutions informatiques pour le secteur industriel et énergétique. L'entreprise se positionne comme un leader mondial dans le déploiement d'application dans le domaine des automatismes industriels. Elle propose une variété de services et de solutions logicielles fabriquées sur mesure pour des clients d'envergure mondiale. L'entreprise a livré avec succès ses logiciels pour les 10 plus grands groupes pétroliers et gaziers dans le monde tels que Saudi Aramco, ExxonMobil, Tetrapak Sonatrach, ENI, Adnoc Petrofac, British Gas. Aujourd'hui, l'entreprise commercialise son savoir-faire dans plus de 30 pays sur les cinq continents, surtout au Moyen Orient (Arabie Saoudite, Qatar, UAE), en Afrique (Egypte, Algérie, Angola..), En Europe (Espagne, Italie, Angleterre, Norvège, Pays Bas, Allemagne...), et en Amérique (USA, Canada...). L'entreprise possède deux représentations commerciales, la première à Gènes en Italie et la deuxième à Houston aux Etats-Unis d'Amérique. Elle a tissé plusieurs partenariats avec d'autres sociétés informatiques telles qu'Invensys, OSIsoft, Gensym et ABB. Elle emploie une cinquantaine de personnes dont la majorité c'est des ingénieurs informatiques, pétroliers et chimistes. En 2016, (IO) a été nommée par la « Review Magazine Silicon » dans le top 50 des entreprises de haute technologie les plus intelligentes. L'entreprise a été sélectionnée en fonction de ses innovations, sa technologie intelligente et la croissance de ses revenus.

3.7.2. Profil de l'entrepreneur

S.A., le fondateur d'IO, a réussi un parcours académique et professionnel brillant aux Etats-Unis. Sur le plan académique, S.A. est titulaire du diplôme d'ingénieur en électricité option informatique reçu de l'University of North Carolina en 1983 et d'un MBA de Furman University en 1989. Sur le plan professionnel, l'entrepreneur est doté d'une riche expérience d'une vingtaine dans la vente et la mise en service de solutions informatiques pour l'industrie auprès de prestigieux groupes internationaux. En effet, S.A. a commencé sa carrière professionnelle en 1987 en tant que chargé de développement des projets d'automatisme et d'informatique industrielle chez Michelin à Anderson. Trois ans après, l'entrepreneur a été recruté pour le poste d'ingénieur sénior chez SetpPoint à Houston. Dans ce cadre, l'entrepreneur

a été reconnu pour être spécialiste dans les applications de base de données temps réel, contrôle avancé et optimisation. S.A. note que :

« J'ai assuré l'ouverture de comptes pour Dupond de de Neimours, Exxon, Nestlé...Au bout d'une année, ils m'ont attribué le Prix du meilleur ingénieur en support avant ventes ». (SA), DG de (IO)

En 1992, S.A. a intégré la multinationale Gensym pour le poste de directeur régional France jusqu'en 1995, puis vice-président de la division Europe, Moyen-Orient et Afrique jusqu'à fin 2002, année de la création de son entreprise.

« S.A. est un bon homme d'affaires, concret et très déterminé, avec une culture riche et diversifiée. Il est doté de solides compétences en ventes, d'une expertise technique et d'une réelle envie entrepreneuriale ». Directeur Technique de (IO)

3.7.3. Développement international de l'entreprise « IO »

Au départ et pendant les 3 premières années, l'entreprise a réalisé 100% de son chiffre d'affaires à l'export. Pendant les premières années de la création l'entreprise opérait principalement pour la multinationale américaine Exxon Mobil.

« Le 1er « gros client » américain qui nous a accordé confiance fut ExxonMobil, mais ce ne fut pas facile de conquérir ce marché. Je m'en souviens d'un premier contact politiquement correct avec les responsables Exxon Mobil qui revendiquaient leur statut d'entreprise internationale et disaient ne pas avoir de réticence à signer avec une société d'Afrique du Nord. Pourtant, avant de concrétiser ce partenariat, ils ont fait appel à un cabinet d'expertise qui a évalué pendant 3 mois les solutions proposées par des entreprises d'envergure et celles proposées par (IO). Quand le verdict est tombé, le classement plaçait notre solution bien au-dessus de ses concurrents... Depuis, Exxon Mobil est un de nos fidèles clients ». (SA), DG de (IO)

« Notre premier client a représenté environ 80% de notre activité au début, et à commencer à nous mettre de la pression et à profiter de ses avantages ». (SA), DG de (IO)

Trois ans après la création, l'entreprise s'est orientée vers le marché local. En 2010, l'entreprise réalisait 80 % de son chiffre d'affaires à l'export et 20% sur le marché local. Les performances réalisées par l'entreprise sur le marché international et sa réussite auprès des donneurs d'ordre mondiaux ont permis à l'entreprise de gagner en crédibilité et d'améliorer son image de marque. La bonne réputation de l'entreprise sur le marché international a permis de faciliter l'accès au marché local. Le fondateur souligne que :

« On a tout de même contribué à la mise à niveau et à la maintenance du système de contrôle de commande de l'usine de Petrofac de Kerkennah. On a ainsi eu la confiance

de Petrofac et de l'ETAP, pour des services et des compétences qui sont d'habitude importés ». (SA), DG de (IO)

Pendant les cinq premières années, le fondateur de l'entreprise a été le premier et le seul commercial de l'entreprise. Dès 2007, l'entreprise a commencé à constituer son équipe commerciale pour gérer son développement sur ces trois principaux marchés, l'Amérique du Nord, l'Europe et le Moyen Orient et Afrique.

« Récemment on a commencé à investir dans les commerciaux, on a ouvert un cadre commercial en Tunisie, pour l'Europe, le Moyen Orient et l'Afrique, un deuxième commercial Europe en Italie via notre filiale italienne et un représentant à Houston au Texas. Mais en générale, c'est moi que je gère les relations commerciales avec les grands comptes ». (SA), DG de (IO)

Aujourd'hui l'entreprise compte plus de 40 clients de taille mondiale qui achètent des solutions à haute valeur ajoutée et une centaine de clients qui achètent des produits moins coûteux. L'entreprise a réussi sa stratégie de diversification de marché. L'entreprise opère aujourd'hui au Moyen Orient, en Afrique, aux Etats Unis et en Europe.

Conclusion du chapitre 5

Ce chapitre a présenté un aperçu du contexte de la recherche, soulignant l'importance du secteur des technologies de l'information et des communications en Tunisie. Le chapitre consacré à la revue de la littérature sur les économies émergentes a permis de cerner un important fossé dans le domaine de l'entrepreneuriat international qui est pertinent pour ce contexte de recherche. Jusqu'à présent, il n'y pas a eu de recherche empirique en Tunisie centrée sur le processus d'internationalisation du point de vue entrepreneurial. En plus, la recherche en entrepreneuriat international manque de travaux empiriques sur les industries technologiques dans les économies émergentes le moins avancés. Ces deux facteurs créent un cas convaincant pour l'étude PME technologiques tunisiennes.

Dans ce chapitre, nous avons brièvement présenté le secteur des technologies de l'information et des communications et son rôle prometteur dans le développement économique de la Tunisie. Nous avons également examiné la situation économique et financière de la Tunisie avant et après la révolution de 2011. Enfin, nous avons décrit le processus d'identification de chaque entreprise étudiée, en analysant le profil de son fondateur dirigeant et les différentes étapes de son développement.

Chapitre 6 : Résultats de l'étude qualitative, analyse et discussions

1. Analyse inter-cas

1.1. Motivations et attitudes des entrepreneurs tunisiens vis-à-vis de l'international

- 1.1.1. Les motivations des entrepreneurs tunisiens pour identifier des opportunités internationales
- 1.1.2. Le rôle de l'orientation entrepreneuriale internationale dans l'identification des opportunités internationales

1.2. Le rôle des ressources intangibles dans l'identification des opportunités internationales

- 1.2.1. Exploiter les connaissances préalables de l'entrepreneur
- 1.2.2. Acquisition et utilisation des nouvelles connaissances par les entrepreneurs tunisiens
- 1.2.3. La capacité d'apprentissage internationale chez les entrepreneurs tunisiens
- 1.2.4. La capacité à améliorer la réputation entrepreneuriale
- 1.2.5. La capacité d'adaptation et la flexibilité stratégique

1.3. Le rôle des réseaux sociaux et d'affaires dans l'identification des opportunités internationales

- 1.3.1. Le rôle des réseaux personnels de l'entrepreneur
- 1.3.2. La transformation des réseaux personnels en réseaux d'affaires
- 1.3.3. Le rôle des réseaux institutionnels
- 1.3.4. Mobilisation et accès aux ressources tangibles

1.4. Les caractéristiques de l'environnement institutionnel tunisien

- 1.4.1. Les dysfonctionnements du marché intérieur
- 1.4.2. Les dysfonctionnements dans la gestion de l'internationalisation

2. Discussion des résultats

Conclusion

Introduction

Groupement Informatique (GI), TMI, VERMEG, CYNAPSYS, PRINTSECURE, SAPHIRCONSULT et (IO) sont sept cas d'entreprises technologiques tunisiennes du secteur des TIC qui se sont développées à l'international. Dans ce chapitre, nous allons procéder à l'analyse inter-cas de notre échantillon dans l'objectif d'analyser les facteurs influençant le processus d'identification des opportunités internationales. Un intérêt particulier sera porté au rôle central que joue l'entrepreneur dans l'internationalisation des PME technologiques issues d'une économie émergente. Ce chapitre est constitué de quatre sections. Dans la section 1 nous présenterons les différentes caractéristiques personnelles de l'entrepreneur, notamment ses motivations et son orientation à l'internationale. La section 2 sera consacrée à l'étude du rôle des ressources intangibles dans l'identification des opportunités internationales. Dans la section 3 nous identifierons le rôle des réseaux personnels et d'affaires initié par l'entrepreneur dans la l'identification des opportunités d'affaires rentables sur les marchés étrangers. Dans la section 4 nous mettrons l'accent sur l'interaction entre l'entrepreneur tunisien et son environnement institutionnel qui joue un rôle fondamental dans le façonnement des processus cognitifs, et par conséquent, de leurs comportements.

1. Analyse inter-cas

Dans ce chapitre, nous allons procéder à l'analyse inter-cas avant de présenter les résultats et les discussions autour de la question de recherche « **Quels sont les facteurs qui influencent le processus d'identification des opportunités internationales des PME technologiques issue d'une économie émergente ?** »

1.1. Motivations et attitudes des entrepreneurs vis-à-vis de l'international

Dans cette section, nous étudierons les caractéristiques personnelles de l'entrepreneur en termes de motivations et d'attitudes vis-à-vis de l'international. Nous mettrons l'accent sur le rôle des entrepreneurs dans l'utilisation et la mobilisation des ressources tangibles et intangibles lors de l'identification des opportunités internationales.

1.1.1. Les motivations des entrepreneurs tunisiens pour saisir les opportunités internationales

a. Les contraintes liées au marché local : source de motivation pour l'identification des opportunités internationales

Tous les interviewés ont été unanimes sur le fait que certaines limites, liées au marché tunisien, ont influencé leur décision de s'orienter vers les marchés étrangers. En effet, le marché local présente plusieurs contraintes structurelles. Parmi ces contraintes on peut citer l'étroitesse et la saturation du marché local. Le marché tunisien est étroit et ne peut absorber suffisamment l'offre technologique des entreprises TIC de la place. Cette contrainte pousse l'entrepreneur vers la recherche d'opportunités sur des marchés étrangers à grand potentiel. Les propos des entrepreneurs de PRINTSECURE montre que l'étroitesse du marché local les a motivé à chercher des opportunités sur d'autres marchés.

« ...le marché tunisien est un marché assez exigü en termes de concurrence, il n'est pas petit mais exigü. Sur le marché local, il n'y avait que Tunisie Télécom la grosse machine publique très lente, les décisions étaient lourdes et pas rapides. Compte tenu du manque de dynamisme sur le marché local, on s'est orienté vers le marché africain, l'export était pour nous un moyen de rentabilité et de pérennité». (PRINTSECURE)

De même, les fondateurs de VERMEG et de TMI considèrent que l'étroitesse du marché local représente un frein à la croissance de l'entreprise.

« En fait si on voulait grandir, on ne pouvait pas faire autrement, si on voulait faire grandir l'entreprise, le marché tunisien ne permettra pas de couvrir nos charges ». (VERMEG)

« Dans notre secteur, on est en surproduction. Structurellement, on n'a pas le choix, soit on va à l'international, soit on disparaît ». (TMI)

b. La nécessité de suivre un client comme source de motivation pour l'identification des opportunités internationales

Notre recherche montre que plusieurs grandes entreprises tunisiennes internationales demandent à leurs fournisseurs de les suivre dans leurs quêtes d'internationalisation. SAPHIRCONSULT et CYNAPSYS sont deux parfaits exemples de ce type de motivation. La première entreprise a initié ses premières ventes à l'international sur le marché marocain et algérien. L'entreprise a implémenté son logiciel dans les usines de son client tunisien dans les deux pays. La deuxième entreprise, CYNAPSYS, est entrée sur le marché mauritanien pour développer le système d'information de l'un de ses clients tunisiens « Sodexo Tunisie ».

c. Une offre technologique à haute valeur ajoutée comme source de motivation pour l'identification des opportunités internationales

La survie et la croissance des PME technologiques tunisiennes dans un environnement international concurrentiel dépendent de la capacité de l'entrepreneur à créer de la valeur et à offrir des produits technologique à haute valeur ajoutée. Le témoignage du fondateur de SAPHIRCONSULT illustre bien nos propos.

« Nous avons un produit unique...le fait que le produit ait eu un succès en Tunisie et suite à une étude de marché nous avons trouvé qu'il n'y avait pas trop de produits à l'échelle internationale qui peuvent nous concurrencer. Nous avons constaté qu'on avait la possibilité de percer sur le plan régional et international, ce qui nous a poussés à aller vers l'international. Aujourd'hui nous nous présentons comme une entreprise leader sur le marché africain dans notre niche ». (SAPHIRCONSULT).

Dans ce cas, l'intérêt de l'entrepreneur pour l'internationalisation a été suscité par le fait que le logiciel développé par l'entreprise présentait une source d'avantage concurrentiel sur le marché local et international.

De même, le fondateur d'IO a été convaincu de la réussite de sa démarche d'internationalisation grâce à la possession de brevets sur ses solutions d'intelligence artificielle.

« Nous développons notre propre technologie, nous avons fourni nos propres licences, ce sont des solutions métiers dans tout ce qui est intégration de systèmes... ». (IO)

d. Une niche de marché global comme source de motivation pour l'identification des opportunités internationales

Les PME technologiques existent souvent dans des niches de marchés spécifiques. Cependant, la demande de produits de niches est souvent trop petite sur le marché local. Ceci contraint les entrepreneurs à chercher des opportunités en dehors de leur marché local pour accroître les profits et assurer un retour sur les investissements réalisés. Par conséquent, il s'avère important que les entrepreneurs élargissent l'étendue géographique de leurs activités.

Chacune des entreprises de notre étude s'est spécialisée dans une niche spécifique du secteur de l'informatique et des télécommunications. L'analyse des données a montré que tous les entrepreneurs ont créé de la valeur en offrant des produits et services intensifs en connaissances. Les répondants ont mis en œuvre différentes stratégies pour trouver des débouchés sur de nouveaux marchés afin de doper les ventes à l'international et assurer la croissance de leurs entreprises. Le fondateur de VERMEG reconnaît que la spécialisation dans l'édition de logiciels pour les marchés financiers a représenté un des principaux facteurs clés de succès de l'entreprise. Le fait de concentrer les efforts de l'entreprise sur une niche spécifique a fait que l'entreprise développe une expertise technologique et métier reconnue et appréciée par les grandes banques européennes et mondiales :

« Je prends un exemple, si j'ai une maladie grave, je ne vais pas voir un généraliste, mais très vite je vais consulter un spécialiste. Donc si je décide de rester généraliste dans n'importe quel métier, je ne vais jamais vers l'excellence et je ne peux pas percer. Pour percer, il faut se spécialiser, le domaine bancaire est très vaste, nous sommes spécialisés sur les marchés financiers. En fait, comme si nous sommes spécialisés sur le pouce droit de la main, mais dans le pouce droit nous sommes les meilleurs européens ». (VERMEG)

Dans la même lignée, les fondateurs PRINTSECURE et IO ont développé des compétences clés dans des segments d'activités spécifiques. A titre d'exemple, SAPHIRCONSULT s'est spécialisée dans l'édition de logiciels de management de la qualité. Alors qu'IO est devenue une marque reconnue dans le domaine de l'intelligence artificielle.

« Nous sommes éditeur d'un seul logiciel et nous ne comptons pas développer d'autres. Il s'agit d'un logiciel qui est en train d'évoluer dans le temps. C'est une niche qu'on maîtrise parfaitement bien. On n'aura pas le complexe que ce métier soit maîtrisé par d'autres personnes mieux que nous à l'échelle internationale. En tant qu'auditeur certificateur on passe les mêmes examens partout dans le monde, les consultants et auditeurs en qualité sont reconnus à l'échelle internationale ». (SAPHIRCONSULT)

« Nous sommes des spécialistes dans le domaine de l'intelligence artificielle qu'on applique en temps réel. Il s'agit d'un secteur dynamique et spécifique » (IO)

1.1.2. Le rôle de l'orientation entrepreneuriale internationale dans l'identification des opportunités internationales

a. Le comportement proactif des entrepreneurs tunisiens envers les opportunités internationales

Le terme proactivité présente deux caractéristiques principales : l'agressivité concurrentielle et la poursuite active des opportunités d'affaires. Premièrement, l'agressivité concurrentielle fait référence à la propension à rivaliser directement et intensément avec ses concurrents pour entrer sur un marché et surpasser ses rivaux. Dans ce cadre, l'entrepreneur « agressif » ou « proactif » est celui qui prend des initiatives, introduit des nouvelles idées et de nouveaux produits, rompt avec les règles concurrentielles établies afin d'avoir un rôle actif sur son environnement. Alors que l'entrepreneur « passif » se contente d'accepter passivement toutes les informations en provenance de son environnement et d'imiter les nouveaux produits et les nouvelles techniques et saisir les opportunités d'affaires qui peuvent surgir sans avoir un rôle actif sur son environnement. Deuxièmement, la proactivité décrit les actions entrepreneuriales mises en place par les entrepreneurs pour anticiper les opportunités futures qui peuvent se présenter sur les marchés étrangers.

Dans ce cadre les propos du fondateur de PRINTSECURE sont illustratifs :

« On est très agressif dans notre métier du moins sur l'Afrique de l'ouest, nos clients sont les mêmes pour l'ensemble des produits sur les marchés (les cartes SIM, la sécurité informatique) ». (PRINTSECURE)

L'analyse des données montre que quatre des sept entrepreneurs (VERMEG, IO, CYNAPSYS, GI) avaient une vision globale de leurs marchés et souhaitaient, dès la création de leur

entreprise, saisir les opportunités sur les marchés internationaux. Les trois autres entrepreneurs se sont intéressés à l'international une fois qu'ils ont réussi à faire leurs preuves sur le marché local. Les propos du fondateur de VERMEG montrent sa vision globale du marché et sa forte orientation à l'internationale :

« Le constat que j'avais fait à l'époque quand j'ai été salarié est finalement si on ne prend pas le tournant de l'international assez tôt dans le dispositif quand on crée la société, et bien plus tard c'est très difficile de le faire. C'était un constat, peut être que sa scientificité est sujet de caution. Quand je suis parti de là où j'ai travaillé et j'ai décidé de montrer ma boîte j'avais cette idée en tête. Je m'étais dit qu'il faut dans les 3 premières années de la vie de l'entreprise réussir à vendre à l'international. Autrement, nous allons faire la même erreur et devenir une boîte locale et si la boîte devient locale il sera très difficile de l'internationaliser ». (VERMEG)

Dans le même cadre, le fondateur de GI reconnaît l'importance de la prise en compte de la dimension internationale dans la survie et la compétitivité de son entreprise :

« C'est simple, si on voulait être sûr de survivre, il fallait aller dans la compétition internationale, on a pensé dès le départ vendre nos produits à l'international pour être compétitif et créer de la valeur » (GI).

Cependant, une fois les entreprises ont commencé l'expérience internationale, l'ensemble des entrepreneurs affichaient un comportement proactif envers l'international. Ceci s'explique par la recherche sans cesse de nouvelles opportunités sur des nouveaux marchés. Les sept entrepreneurs ont mis en place différentes stratégies pour surpasser leurs concurrents respectifs. Par ailleurs, les entrepreneurs ont défini des objectifs ambitieux en termes de parts de marché et ont pris des mesures audacieuses pour les atteindre. Parmi ces mesures, les entreprises ont investi massivement afin d'améliorer leurs capacités marketing, technologiques et organisationnelles. Par exemple, le fondateur de groupement informatique a toujours cherché à élargir sa clientèle en prospectant des nouveaux marchés et en investissant massivement dans des campagnes marketing et commerciales dans de nombreux pays en Afrique.

« Je viens de faire un séminaire au Rwanda qui m'a coûté 10.000\$. Au Sénégal, pareil, j'ai fait un effort de 10 ans pour remporter un premier projet, j'ai dépensé 50.000\$ en marketing dont un séminaire qui m'a coûté 20.000\$. Il y a deux ans, on a signé un contrat de 1.73 M€ au Congo...je suis allé juste après la guerre au Congo Brazzaville, il y a maintenant 10 ans, et je visitais le pays une fois tous les deux ou trois ans. Il faut être tout le temps en éveil, c'est un travail de longue haleine où il faut être persévérant ». (GI)

a. Attitudes des entrepreneurs tunisiens envers la créativité et l'innovation

La créativité est définie comme la capacité de l'entrepreneur à allier connaissances, savoir-faire

et expériences diverses pour proposer des solutions originales et adaptés aux besoins des clients et des marchés. Elle est considérée comme un élément déterminant de la compétitivité des entreprises, du développement de nouveaux produits et services et de l'amélioration des processus. Elle apparaît comme un facteur central du processus d'innovation de l'entreprise par lequel se génèrent les nouvelles idées.

L'analyse des données révèle que toutes les entreprises ont réalisé des innovations technologiques en générant des nouvelles idées dans leur offre de produits et services et des innovations organisationnelles. Nos résultats montrent aussi la régularité et la constance de ces innovations. Le tableau 24 présente la capacité des entrepreneurs à produire des nouvelles idées créatives au niveau des produits et services offerts ou au niveau des processus organisationnels de l'entreprise. L'analyse des données montre que la génération des nouvelles idées accompagnées des connaissances antérieures et des motivations de l'entrepreneur permet de générer de nouvelles opportunités sur les marchés internationaux.

Tableau 21: Le rôle de la Créativité et de l'innovation

Entreprise	Innovations technologiques (produits et services)	Innovation organisationnelle	Sources d'innovation
GI	<ul style="list-style-type: none"> • Offre une gamme de logiciels à haute valeur ajoutée pour les caisses de sécurité sociale et de retraite et pour les banques. Chaque logiciel est composé d'un ensemble d'applications métier constamment améliorées. Un des premiers logiciels tunisiens exportés en Afrique. • Logiciels existant en plusieurs versions successives bénéficiant d'une totale refonte technologique et fonctionnelle selon les standards technologiques les plus récents (J2EE, Oracle...). • Diversification 	<ul style="list-style-type: none"> • Une des premières entreprises tunisiennes totalement exportatrice dans le secteur de l'édition des logiciels. • L'entreprise possède une filiale commerciale au Rwanda. • Commercialisation 	<ul style="list-style-type: none"> • Feedback des clients • Equipe technique (ingénieurs et techniciens) de l'entreprise. • Consultants externes et formateurs • Partenaire : éditeur de logiciel tunisien.
TMI	<ul style="list-style-type: none"> • L'une des premières entreprises tunisiennes à cibler et exploiter un marché de niche (Intégration de solutions informatiques à grande valeur ajoutée : infrastructure informatique, virtualisation). • Une offre de solutions qui s'est étoffé à travers les partenariats stratégiques des leaders mondiaux dans l'infrastructure informatique et les solutions de Datacenter (solutions de stockage, solutions Datacenter, solutions de premier secours..). 	<ul style="list-style-type: none"> • L'entreprise possède 3 filiales commerciales : (Lybie, Mauritanie, Mali). • L'entreprise possède un centre de formation et de certification professionnelle, reconnu sur l'échelle africaine, sur les standards technologiques les plus récents. • Partenariats stratégiques avec des marques mondiales (Oracle, SUN, ACER, HITACHI...). 	<ul style="list-style-type: none"> • Partenaires internationaux : Fabricants et fournisseurs. • Feedback des clients • Ingénieurs de l'entreprise.
VERMEG	<ul style="list-style-type: none"> • Offre une gamme de progiciels, à haute valeur ajoutée, installés dans les grandes banques et institutions financières européennes. • Progiciels évolutifs en plusieurs versions successives bénéficiant d'une totale refonte technologique et fonctionnelle selon les standards technologiques les plus récents. 	<ul style="list-style-type: none"> • L'entreprise possède des filiales en France, Belgique, Malte, Luxembourg. • Acquisition d'une entreprise belge spécialisée dans l'édition des logiciels. • Création d'une joint-venture (Oddo Research Institut) 	<ul style="list-style-type: none"> • Feedback des clients • Ingénieurs R&D de l'entreprise • Veille technologique (principaux concurrents)

	<ul style="list-style-type: none"> • Diversification des produits (Progiciel : assurance-vie) 		
CYNAPSYS	<p>Lacement de plusieurs brevets et solutions à haute valeur ajoutée dans plusieurs domaines technologiques :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Solutions logicielles (SMART Parking : service de gestion de places Parking intelligent ; TELINCO : Gestion du Parc Téléphonique...) - Solutions Industrielles et Automotives (RFID, Smart House,...). 	L'entreprise possède 2 filiales en France et en Allemagne.	<ul style="list-style-type: none"> • Partenaires internationaux : Fabricants et fournisseurs. • Feedback des clients • Ingénieurs R&D de l'entreprise • Laboratoires de recherches scientifiques publiques • Professeurs chercheurs associés • Consultants externes
SAPHIRCONSULT	<ul style="list-style-type: none"> • Développement du logiciel « QUALIPRO web » permet une gestion informatisée d'un système de management intégré (QHSE / QSE) Qualité, Santé et Sécurité au Travail et Environnement. • Un logiciel qui a évolué pour le mode cloud et le 100% web. • Un logiciel standard avec des modules spécifiques pour certains secteurs d'activités (industrie automobile,...) 	<ul style="list-style-type: none"> • L'entreprise possède une filiale commerciale en France. • Développement d'un réseau d'agents distributeurs au Maroc et en Algérie. • L'entreprise gère ses ventes sur 18 marchés et 600 clients. 	<ul style="list-style-type: none"> • Feedback des clients • Ingénieurs R&D de l'entreprise • Consultants externes • Partenaires et agents distributeurs
PRINTSECURE	<ul style="list-style-type: none"> • Evolution de la production de produits à faible intensité technologique (carte de recharge téléphonique...) vers des produits à haute valeur ajouté (Carte SIM, Sécurité informatique...). 	L'entreprise a ouvert une usine de production au Sénégal.	<ul style="list-style-type: none"> • Feedback des clients • Ingénieurs R&D de l'entreprise
(IO)	Offre une gamme de solutions informatiques à haute valeur ajouté installés dans des multinationales du secteur pétrolier, gazier et de la chimique.	L'entreprise a ouvert deux bureaux de représentations en Italie et aux USA (Houston)	<ul style="list-style-type: none"> • Feedback des clients • Ingénieurs R&D de l'entreprise

Dans nos entretiens avec les entrepreneurs, nous leur avons demandé leurs perceptions de la valeur de la créativité dans leur processus d'internationalisation. Tous les répondants ont été unanimes sur le fait que la créativité a constitué un élément central, d'une part, dans l'identification de l'opportunité de création de l'entreprise et d'autre part dans le développement de l'entreprise sur les marchés internationaux. Ceci s'explique par le secteur d'activité dans lequel opèrent ces entreprises et qui nécessite une offre de service et de produits innovants et intensifs en connaissances.

« Notre métier est en constante mutation, pour répondre aux évolutions technologiques, il est primordial d'être créatif » (VERMEG).

Ainsi, dans toutes les entreprises, le retour d'informations des clients sur les produits et les solutions techniques offertes présente une source importante de créativité et de génération de nouvelles idées. L'analyse des données nous permet de constater que les clients contribuent au développement de la créativité dans l'entreprise, à travers l'expression de leurs besoins et souhaits.

« L'identification des nouveaux besoins des clients s'inscrit dans une logique d'amélioration continue de nos solutions...généralement nos projets durent un an à deux ans chez les clients, pendant tout ce temps on développe des relations durables avec eux, ce qui facilite l'échange d'informations, la réactivité et le traitement de tous les problèmes techniques qui se présentent ». (GI)

Le fondateur de Groupement Informatique indique que les innovations apportées à son logiciel se définissent comme des améliorations continues des solutions déjà existantes. En même temps, il insiste sur le fait que des changements parfois plus radicaux peuvent avoir lieu. Ces changements sont habituellement associés à la mise à jour des solutions techniques et à leur utilisation :

« Vous avez besoin de développer de nouvelles solutions et de nouveaux projets mais aussi d'améliorer ceux qui existent déjà et qui sont installés chez les clients. Il s'agit parfois d'ajouter quelques améliorations mineures...Nous sommes passé d'un système développé par Cobol, à Oracle à J2EE. Grâce à nos compétences en développement J2EE, nous avons pu enrichir notre solution en lui ajoutant notamment la GED (Gestion électronique des données), le BPM (Business Process Management) et le Workflow. Aussi, en optant pour la technologie J2EE, nous avons fait le choix de l'autonomie et de la facilité d'intégration aux fonctionnalités de la gestion courante de notre ERP ». (GI)

La créativité nécessite une étroite collaboration entre l'entreprise, des scientifiques et des consultants. Ceci a été clairement reconnu dans le cas de CYNAPSYS.

« Nous sommes très actifs avec les associations d'académiciens tunisiens en Allemagne et en Tunisie, par exemple on a soutenu deux de nos partenaires experts dans un projet de réalisation d'un Filtre IP à double masques. Ce brevet représente le fruit de travail de plusieurs années. Pour donner un élan européen à ce travail nous avons soumis un projet R&D à la communauté européenne dans le but de réaliser un « Proof of Concept ». (CYNAPSYS)

Le dépôt de ce brevet à l'institut de propriété industrielle en France permet à CYNAPSYS d'industrialiser son produit et de défier des produits de grands constructeurs européens d'équipements de sécurité réseaux. Ceci permet à la filiale française de l'entreprise d'avoir une meilleure réputation auprès des donneurs d'ordre et des clients européens.

L'analyse des données montre que le développement continu et constant des idées créatives permet d'améliorer la capacité d'innovation, ainsi que le stock de ressources tangibles et intangibles de l'entreprise. Ceci permet d'améliorer la capacité de l'entreprise à saisir de nouvelles opportunités internationales. Toutes les entreprises de notre étude ont amélioré leur capacité d'innovation et ce en investissant massivement dans la formation et la certification des compétences internes ou en développant des relations durables et gagnantes. Le fondateur d'IO considère l'investissement dans le capital humain comme un facteur clés de succès de l'entreprise :

« On investit massivement en R&D, le but est de renforcer le niveau technologique et l'expertise de nos ingénieurs, 50% de l'entreprise est formé de développeurs et de testeurs, en plus on est certifié ISO 2001 version 2008 ». (IO)

Toutes les entreprises ont conçu et développé des produits et services innovants et imaginé des solutions créatives pour s'adapter aux besoins des clients et des partenaires. Les entrepreneurs développent de nouvelles idées en bénéficiant de l'échange de connaissances avec leurs relations antérieures et nouvelles (clients, partenaires, universitaires et scientifiques, formateurs et consultants externes...). L'amélioration continue et constante des produits et services apporte des solutions aux problèmes identifiés et des réponses aux besoins futures des clients. Ces améliorations conduisent l'entreprise à identifier de nouvelles opportunités internationales.

Toutes les entreprises de notre échantillon ont soit créé de nouveaux produits soit amélioré des services techniques déjà existants. Ces innovations technologiques s'accompagnent généralement par d'importants investissements dans la recherche et le développement et des besoins importants en termes de financement. La plupart des répondants ont mentionné que la création ainsi que le développement de l'entreprise sur le marché international s'est faite la

plupart du temps par de l'autofinancement. A la création de l'entreprise tous les entrepreneurs ont utilisé leur propre épargne pour créer leur entreprise. Les solutions ainsi que les mécanismes de financement de création des entreprises dans les services informatiques ont été quasi-absentes dans les années quatre-vingt-dix et début des années 2000. L'investissement dans la R&D a été aussi en grande partie financé par les propres moyens des fondateurs, même si plusieurs initiatives ont été récemment développées par l'Etat Tunisien pour soutenir l'innovation. Ces mécanismes demeurent soient inconnus par les entrepreneurs soit non-adaptés. L'extrait suivant montre la perception du dirigeant de CYNAPSYS concernant ces mécanismes :

« Concernant l'ITP (investissement technologique prioritaire) on n'a jamais eu de subvention. Egalement pour la mise à niveau et la PIRD (Prime d'investissement en recherche et développement). C'est vrai que nous aussi on s'investit pas trop dans les dossiers, mais il faut dire que c'est un processus long, on ne connaît pas les vis-à-vis, les formalités ne sont pas clairement communiqué, les règles de jeux ne sont pas transparentes. Donc nous avons fait le choix de passer à l'action sur plusieurs projets par nos propres moyens ». (CYNAPSYS)

b. Attitude des entrepreneurs tunisiens envers le risque

L'attitude envers le risque est un facteur explicatif de l'attitude des entrepreneurs à l'égard de l'international. Deux attitudes peuvent être dégagées selon que le dirigeant a une attitude active ou passive envers le risque. Une attitude positive envers le risque démontre la volonté de l'entrepreneur à opérer à l'international avec un risque raisonnable d'échec. En effet, la tolérance de l'entrepreneur envers le risque permet d'avoir une influence positive sur l'identification des opportunités internationales. Les propos du fondateur de VERMEG sont à ce titre illustratif :

« Quand je regarde maintenant, je me dis j'étais un peu fou de faire ce que j'ai fait. C'était un grand risque à prendre et j'ai foncé...Mais au départ c'était quand même un risque calculé ». (VERMEG)

L'analyse des données a montré que tous les entrepreneurs avaient une attitude positive envers la prise de risque. Même si dans certains cas, ils ont employé diverses méthodes et stratégies pour analyser et juger les différents types de risques auxquels ils faisaient face dans un environnement international.

« Tout d'abord avec une entreprise que je ne connais pas, je fais un « one shot ». En fait, il n'est pas évident de travailler en réseau, il faut de la confiance. Nous avons des contrats cadres et après des contrats par marché. D'ailleurs, j'ai sous-traité une formation à un partenaire tunisien au Congo, après j'ai entendu qu'il a fait affaire directement avec le client malgré que le contrat stipulait qu'il ne pouvait pas traiter

directement avec mes clients pendant une durée de deux ans. Parfois, il y a des aberrations ! ». (GI).

Dans toutes les entreprises qui avaient développé des activités sur le marché africain (GI, TMI, PRINTSECURE, CYNAPSYS, SAPHIRCONSULT), le risque pays a été souvent mentionné comme un risque fondamental. Pour le cas de GI et TMI, le risque pays est défini comme le risque lié à la stabilité du pouvoir en place et les risques sociopolitiques (émeutes, guerres...).

« Le problème de l'internationalisation c'est aussi le risque pays. J'ai vécu le génocide du Rwanda, la guerre au Mali, les sérieux problèmes liés aux élections au Sénégal. Aussi chaque fois qu'il y avait un changement de directeur d'une grande structure ou d'un ministre j'avais peur. Par exemple, au Cameroun le DG de la sécurité sociale a été nommé ministre de l'économie, celui qui a pris sa place a rompu les contrats. Au Rwanda, après le génocide nous avons travaillé pendant 5 ans, nous avons des bonnes relations avec le DG de la caisse de sécurité sociale de l'époque, celui qui l'a remplacé était un anglophone, il a rompu tous les contrats parce que le logiciel n'était pas en anglais. En Afrique, il y a toujours ce risque pays ». (GI).

« Le risque de guerre, comme nous l'avons vécu en Côte d'Ivoire, au Mali et en Lybie...le risque pays prime sur tout, c'est un risque à prendre en compte ». (TMI)

Le risque financier a été reporté par tous les entrepreneurs comme la probabilité de défaut de paiement ou de non-respect des contrats.

« Les marchés en Afrique présentaient des dérives et des inconvénients. Les marchés conclus avec les entreprises publiques sont certes garantis en termes de paiements, mais les délais sont généralement non respectés ». (GI)

Le directeur de TMI reconnaît que le risque financier demeure un risque fondamental qu'il faut l'évaluer et y prendre toutes les mesures pour y faire face (choix des modes et des délais de paiement).

« Aucune banque tunisienne ne prend le risque pour financer une opération d'exportation parce qu'il n'y a pas de couverture. La COTUNACE ne couvre que la marchandise et jusqu'à 100 mille dinars. Donc, c'est un risque à 100%, nous on se fait soit une lettre de crédit soit un paiement en avance. Il faut choisir les modes et délais de paiement les plus favorables et les plus sécurisés. Il y a un risque énorme quand vous regardez ce qui se passait en Lybie, du jour au lendemain vous pouvez perdre tout votre argent et faire faillite. Le risque de paiement est immense. Les banques ne financent que l'activité locale, il n'y a pas à ma connaissance un banquier qui vous finance un contrat de marché dans l'IT à l'export. Le banquier vous dira je te finance localement, je ne prends pas le risque de vous financer l'export ». (TMI)

Les répondants ont aussi identifié le risque commercial comme un des principaux risques liés à l'identification des opportunités internationales. Le risque commercial peut être défini comme le risque relationnel avec les partenaires (les risques liés à la gestion des projets et au respect des délais et des clauses contractuelles).

« Avec nos partenaires tunisiens, il y a le risque des délais, il y a toujours un risque de dérapage concernant les délais de mise en œuvre. ».

Le risque commercial peut être aussi lié à la réticence des clients et des donneurs d'ordre aux changements :

« On fait face à la hantise de changement, dans certaines entreprises. On a eu des difficultés à convaincre les directeurs informatiques de mettre en place des nouveaux systèmes et des nouveaux modules. Les gens ont peur du changement, on a eu le cas dernièrement au Congo par exemple ». (SAPHIRCONSULT)

« C'est des grands projets qui se font sur un an ou deux ans. Parfois, ça représente un vrai danger en cas de non-paiement ou de non finalisation de l'accord. On avait un projet de 2.23 millions d'euros, on a remporté l'offre mais on attend toujours des nouvelles pour les dates de démarrage, il faut être toujours méfiant ». (GI)

1.2. Le rôle des ressources intangibles de l'entreprise dans l'identification des opportunités internationales

1.2.1. Exploiter les connaissances préalables de l'entrepreneur

Les connaissances des fondateurs constituent une précieuse ressource intangible qui influence leurs décisions d'internationalisation. Les ressources intangibles regroupent les connaissances qu'une personne a accumulées au fil du temps à travers ses expériences (formations académiques, expériences professionnelles...). Elles permettent aux entrepreneurs de réduire l'incertitude et le risque perçu et leur motivent à identifier des nouvelles opportunités sur les marchés étrangers.

L'analyse des cas des entreprises étudiées, d'une part, et les explications fournies par les entrepreneurs, d'autre part, ont permis d'identifier quatre types d'expériences:

- a- l'expérience dans l'industrie
- b- l'expérience internationale
- c- l'expérience entrepreneuriale
- d- Le niveau de formation et le type de formation

Parmi les témoignages des dirigeants des PME, nous avons sélectionné plusieurs éléments permettant d'identifier le rôle fondamental des expériences antérieures dans l'identification des opportunités internationales.

a. **Le rôle de l'expérience dans l'industrie de l'entrepreneur**

Dans l'ensemble des cas, on observe que les fondateurs d'entreprises ont une expérience de cinq à vingt ans au sein de l'industrie, et souvent ont intégré des personnes avec une solide expérience dans l'industrie pour développer les ventes sur les marchés internationaux (VERMEG, IO, CYNAPSYS). Les expériences vécues dans le même secteur d'activité présentent un atout de taille pour les entrepreneurs. En effet, les entrepreneurs développent des compétences et possèdent une connaissance précise sur les tendances de l'industrie. Ces connaissances ont un impact sur la capacité de l'entrepreneur à créer son entreprise et à identifier les premières opportunités sur les marchés étrangers. Les entrepreneurs peuvent utiliser leur expérience dans l'industrie pour développer des produits sophistiqués et à haute valeur ajoutée, pour identifier une niche de marché, ou pour avoir un gage de crédibilité suffisant pour attirer des clients potentiels.

Dans ce sens, le fondateur d'IO justifie d'une expérience d'une vingtaine d'années dans la vente et la mise en service de solutions informatiques pour l'industrie. L'entrepreneur a été à l'origine du développement de partenariat avec des multinationales telles qu'ABB, Siemens ou Honeywell. Il avait d'excellentes compétences techniques dans le développement des solutions informatiques et la gestion des projets d'automatisme dans le secteur du pétrole et de gaz. Cette riche expérience industrielle lui a permis de créer sa propre entreprise et de réussir à générer des opportunités d'affaires internationales dès la première année de sa création.

« J'ai commencé ma carrière chez Michelin à Anderson. De 1987 à 1990, j'ai été chargé de développer des projets d'automatisme et d'informatique industrielle des chaînes de production des produits finis. En mai 1990, Je suis passé à Houston chez SetPoint pour un poste de chef de projet, ...En 1992, j'ai intégré le géant Gensym pour le poste de directeur régional France jusqu'en 1995, puis vice-président de la division Europe, Moyen-Orient et Afrique...J'ai acquis une expertise mondiale dans l'intelligence artificielle pour les industries manufacturières. J'ai travaillé en étroite collaboration et au quotidien avec des clients d'envergure mondiale ce qui m'a permis une connaissance des défis et des exigences de l'industrie. En 2002, je suis rentré en Tunisie pour créer ma propre entreprise » (IO).

L'expérience au sein de l'industrie et les connaissances technologiques ont aidé l'entrepreneur d'ESCOM à convaincre ses partenaires aux niveaux national et international pour se lancer dans le secteur de la télécommunication. L'entrepreneur avait une expérience de haut niveau dans les technologies GSM et fibre optique après avoir passé plusieurs années dans une multinationale aux USA. Cette expérience dans le domaine des télécoms lui a permis

d'identifier des opportunités dans plusieurs pays de l'Afrique Subsaharienne (Mali, Burkina-Faso...).

J'ai travaillé pendant quelques années au sein de l'équipe de développement du GSM dans la division R&D chez Texas Instruments à Dallas aux USA...L'expérience technologique et l'expertise technique m'ont été utiles au début pour convaincre certains partenaires pour créer l'entreprise d'une part et pour signer les premiers contrats à l'étranger d'autre part. C'était là la valeur ajoutée que j'ai apporté au début de la création de l'entreprise. (ESCOM)

Le cas de GI, intégrateur de solutions informatiques et réseaux depuis une vingtaine d'années, nous montre l'impact positif de l'expérience de l'entrepreneur dans l'activité d'édition de logiciel pour les caisses de sécurité sociales sur l'identification des opportunités d'affaires sur le marché africain. Cette entreprise a su se développer rapidement et s'engager sur plusieurs marchés africains malgré la concurrence des éditeurs de logiciels français et canadiens.

Sur l'ensemble des PME technologiques tunisiennes étudiées, l'expérience et les connaissances techniques antérieures des fondateurs et des cadres dirigeants ont joué un rôle fondamental dans l'identification de l'opportunité sur les marchés internationaux. En outre, la plupart des entrepreneurs se sont penchés dès la création de leurs entreprises à explorer les opportunités d'affaires pour leurs produits et services qui pourraient être commercialisés à l'échelle internationale. Les cas empiriques reflètent une relation homogénéité de situation : quasiment tous les entrepreneurs ont créé des entreprises dans des niches d'activités similaires à celles de leur expérience de travail. Le fondateur de PRINTSECURE et le seul entrepreneur qui a créé son entreprise dans un secteur d'activité différent de son expérience de travail. En plus de l'expérience dans des niches d'activités spécifiques, notamment les logiciels de finance de marché, de la sécurité sociale, de la qualité et les solutions d'automatisation et d'intégration informatique et télécoms, les entrepreneurs avaient acquis dans la plupart des cas une solide expérience internationale.

b. Le rôle de l'expérience internationale de l'entrepreneur

L'expérience internationale est aussi, parmi les éléments que les entrepreneurs ont soulignés. Six des sept entrepreneurs ont étudié ou ont eu une expérience de travail plus de dix ans à l'international. Ces expériences internationales sont relatives soient à des formations académiques à l'étranger soient à une expérience de travail pour le compte d'une multinationale en dehors de la Tunisie. Le fondateur de l'entreprise VERMEG définit son carnet d'adresses

comme un atout très important afin d'identifier des opportunités à l'international. L'entrepreneur de cette entreprise internationale précise que le fait d'avoir travaillé en tant que responsable du marché européen dans une entreprise française a beaucoup contribué à avoir des contacts dans plusieurs pays dont la France, l'Espagne et le Portugal.

Le fait d'avoir travaillé à l'étranger et d'avoir un carnet d'adresses a beaucoup contribué à ma démarche commerciale à l'international. En France, j'avais la position de responsable du marché européen de l'entreprise DIAGRAM, donc j'avais déjà des contacts en France, en Espagne, au Portugal et ailleurs en Europe qui sont nées de mes expériences passées. Quand j'ai monté ma société, j'avais déjà mon carnet d'adresses, c'est ce carnet d'adresses que j'ai utilisé pour après. (VERMEG).

Les propos du fondateur d'IO confirment que l'expansion à l'international et l'identification des premières opportunités internationales est fortement influencé par l'expérience internationale antérieure.

« J'ai travaillé toujours à l'international, donc je connaissais beaucoup mieux et bien mes marchés, j'avais déjà mes propres contacts, mes introductions, donc c'était toute à fait naturel de s'orienter dès la création à l'international ». (IO)

En cumulant l'expérience internationale, des études ou des expériences de travail à l'étranger, les entrepreneurs apprennent à repérer les acteurs (clients, fournisseurs, concurrents et partenaires stratégiques) et à avoir une perception positive des affaires dans des marchés étrangers. Les entreprises CYNAPSYS, IO, PRINTSECURE ont soulevé un aspect très important : le fait que les dirigeants des PME technologiques tunisiennes maîtrisent des langues étrangères leur facilite l'accès à des marchés internationaux.

Effectivement mon aisance avec les langues anglaise et française m'a beaucoup aidé dans la prospection sur les marchés étrangers, le fait de parler plusieurs langues est très important. D'ailleurs les pays anglophones en Afrique sont beaucoup plus structurés. (IO)

c. Le rôle de l'expérience entrepreneuriale de l'entrepreneur

Les expériences entrepreneuriales passées ont un impact significatif sur le développement des compétences de l'entrepreneur et sa façon de voir les opportunités internationales. Dans notre analyse inter-cas, quatre entrepreneurs sur sept ont déjà créé des entreprises. Les dirigeants fondateurs de VERMEG et Groupement informatique ont déjà créé et géré pendant une dizaine d'années des entreprises performantes à l'international. Les deux fondateurs de CYNAPSYS ont aussi créé chacun une SSII en Allemagne et ont collaboré pour la création de la nouvelle entreprise tunisienne « CYNAPSYS ». L'entrepreneur de PRINTSECURE, ancien chef de

projet industriel et directeur d'usine dans le textile, a déjà ouvert et géré pendant sept ans une franchise dans la téléphonie mobile. Cette expérience lui a permis de monter en compétence et de développer des connaissances dans un secteur qu'il ne connaissait pas auparavant.

« En 1998 avec l'ouverture du GSM en Tunisie, j'ai pris la représentation de ventes des portables « Ericsson » en Tunisie, J'ai développé mon business plan et ils m'ont fait confiance. Jusqu'au jour où ils m'ont proposé de créer des cartes de recharge téléphonique. Cette collaboration m'a permis de monter une activité et d'acquérir des compétences dans la vente, la distribution, la gestion mais aussi le relationnel...Ericsson invitait tous les distributeurs dans le monde pour des meetings de 3 jours pour les informer des programmes à venir, ceci m'a ouvert beaucoup l'esprit, le fait d'avoir connaître des gens même pour une très petite période de 3 jours vous rapporte énormément même si la relation n'a pas d'avenir, ou avec d'autres ou on garde contact jusqu'à aujourd'hui dans mon métier actuel » (PRINTSECURE).

d. Le niveau de formation et le type de formation de l'entrepreneur

La formation est définie comme un ensemble de connaissances théoriques et pratiques dans une technique, un métier, leur acquisition. Notre analyse des résultats montre que l'ensemble des entrepreneurs ont une double compétence technique et de gestion. Tous les entrepreneurs sont des diplômés des filières techniques des universités américaines, françaises et tunisiennes avec pour certains des formations en gestion des affaires. En effet, le fondateur d'IO est titulaire d'un MBA, le PDG de Groupement Informatique a suivi une formation dans la gestion des projets internationaux.

Tableau 22: Expériences des entrepreneurs antérieures à l'internationalisation de leurs PME technologiques

	Nombre d'année d'expérience	Expérience antérieure internationale	Expérience antérieure dans l'industrie	Formation technique spécialisée et formation en gestion	Expérience entrepreneuriale	Connaissances des marchés (taille, clients, canaux de distribution...)	Connaissances des problèmes des consommateurs (solutions aux problèmes des clients)
Groupement Informatique (GI)	24 ans d'expérience dans le secteur IT	L'entrepreneur a déjà travaillé sur des projets informatiques en Afrique (au Rwanda) avec sa première société Sigma International.	Une expérience d'une trentaine d'années dans la gestion des projets informatiques destinés aux grandes entreprises publiques dans l'une des plus grande entreprise informatique locale.	Diplôme d'ingénieur de l'INIG Paris Formation en gestion	L'entrepreneur est un entrepreneur technologique en série qui a créée deux entreprises, une locale et une totalement exportatrice (Sigma Tunisie, Sigma International) avant de gérer GI depuis 1999.	Une fine connaissance du marché des caisses de sécurité sociales en Afrique, très bien informé sur la réglementation, les besoins des clients et comment les démarcher.	Une expertise technique et métier dans le développement de logiciel pour les caisses de sécurité sociale lui a permis d'offrir des solutions informatiques sur mesure et adaptables pour le besoin de chaque client.
TMI	2 ans d'expérience (Enseignement et consultant IT)	L'entrepreneur a des expériences technologiques solides dues à ses expériences professionnelles dans des multinationales aux USA. L'entrepreneur a travaillé comme consultant UNIX/ORACLE, consultant chez Kodak, et analyste système et consultant pour IBM. Pays : USA	L'entrepreneur a des expériences technologiques solides dues à ses expériences professionnelles dans des multinationales aux USA en tant que consultant dans des multinationales telles que (Oracle, IBM et Kodac)	L'entrepreneur a fait une grande partie de ses études aux Etats-Unis (Msc en ingénierie électrique (1986) et un doctorat en ingénierie informatique (1990) de l'université de Rochester N.Y. USA Pays : USA	L'entrepreneur est un serial entrepreneur technologique qui a créée plusieurs entreprises technologiques (Oradist, Medsoft).	A commencé avec le marché local tout en développant des partenariats stratégiques avec des partenaires internationaux	Il était en mesure d'offrir des solutions sur mesure d'intégration informatiques et télécoms (solution client)

VERMEG	5 ans d'expérience dans le secteur IT	<p>- L'entrepreneur avait la position de responsable du marché européen d'une des entreprises du groupe France Télécom, où il assuré la gestion d'un centre de profit de 300 personnes avec un chiffre d'affaires de 30 millions de dollars.</p> <p>- faisait partie de l'équipe de stratégie produit pour l'ensemble de l'Europe allant des salles de marchés, au front et middle office, ainsi que la gestion des actifs et des solutions de Global Banking.</p>	L'entrepreneur a une bonne vingtaine d'années dans la vente et la mise en service de solutions informatiques à haute valeur ajoutée pour les banques et les places de marché internationaux dans une dizaine de pays.	Ingénieur à l'école de mines de saint Etienne Pays : France	L'entrepreneur a déjà créé et géré pendant 9 ans, une entreprise dans l'édition de logiciel financier avec des clients prestigieux (des dépositaires et gestionnaires d'actifs) dans une dizaine de pays.	Une fine connaissance des marchés financiers, bourses, SICAV et systèmes bancaires, très bien informé des évolutions du marché, le marketing et les besoins des grands groupes bancaires.	Une expertise technique et métier d'une quinzaine d'année dans le développement de solutions informatiques pour les sociétés financières de gestion de portefeuilles lui a permis d'offrir plusieurs logiciels financiers à haute valeur ajoutée pour des grands comptes mondiaux.
Cynapsis	6 à 7 ans pour chaque co-fondateur.	Suite à leurs parcours universitaires, les deux ingénieurs ont intégré des multinationales en Allemagne, le premier fondateur a fait une partie de sa carrière chez siemens en tant qu'ingénieur dans le développement des systèmes embarqués, le deuxième partenaire a commencé sa carrière chez Siemens AG, avant de fonder sa propre entreprise TeKonsult, en 2003, et de devenir partenaire de CYNAPSYS.	les deux entrepreneurs ont eu des riches expériences techniques dans le domaine de la téléphonie mobile ainsi que dans les différents secteurs qui touchent de très près le secteur de la télécommunication.	Les deux entrepreneurs ont eu l'ensemble de leur formation supérieure d'ingénieurs en informatique et en électronique à la Technische Universität München en Allemagne. Pays : Allemagne	les deux entrepreneurs ont créé chacun son entreprise en système informatique sur le marché allemand avant de créer ensemble CYNAPSYS en Tunisie.	Connaissance du marché allemand et français de l'intégration de solutions informatiques	Ils étaient en mesure d'offrir des solutions sur mesure d'intégration informatiques avec un meilleur rapport qualité/prix (solution client)
SAPHIRCO NSULT	5 ans en tant qu'auditeur dans l'industrie	Expérience de 5 ans dans un groupe industriel international tunisien Pays : Tunisie	Expérience de 5 ans dans un groupe industriel international tunisien en tant qu'ingénieur qualité.	Diplôme d'ingénieur de l'INIT de Tunis Pays : Tunisie	Première expérience entrepreneuriale de l'entrepreneur dirigeant.	<ul style="list-style-type: none"> • A commencé avec le marché local. • Connaissance expérimentale 	Une expertise professionnelle dans l'audit qualité et le conseil en management de la qualité

						limitée des marchés internationaux	A été en mesure de développer et breveter son logiciel en management de la qualité.
PRINTSECURE	5 ans dans l'industrie textile 7 ans en tant que franchiseur d'Eriksson mobile	A travaillé pendant deux ans dans une unité de production textile en tant qu'ingénieur de production, puis directeur de la filiale italienne en Tunisie. Pays : Italie	L'entrepreneur a eu une double expérience dans le secteur industriel (responsable d'une filiale italienne dans le secteur du textile) et une deuxième entant que responsable commercial d'une franchise de vente de téléphonie mobile avant de lancer son entreprise de sécurité informatique et de carte SIM.	L'entrepreneur a fait une partie de ses études supérieures en France, il est diplômé d'une maîtrise en informatique industrielle de l'Université de Dijon et d'un master en ingénierie industrielle de l'Université de Mulhouse. Pays : France	L'entrepreneur a déjà créé une entreprise dans la vente de téléphonie (une franchise d'Eriksson).	<ul style="list-style-type: none"> • A commencé avec le marché local • Conscient des conditions et des besoins du marché local et international • Connaissances des techniques de marketing international 	Il était en mesure d'offrir des meilleures solutions d'emballage innovantes et de cartes SIM (Solution client)
(IO)	21 ans	L'entrepreneur a eu une riche carrière en ingénierie informatique chargé de projets d'automatisme et d'informatique industrielle pour le compte de plusieurs multinationales aux États-Unis (Michelin, SetPoint,...) avant d'être nommé vice-président de la division EMEA du géant Gensym. Pays : USA	L'entrepreneur a une bonne vingtaine d'années dans la vente et la mise en service de solutions informatiques pour l'industrie, et il était à l'origine du développement de partenariat avec des sociétés telles que ABB, Siemens ou Honeywell, et il a des excellentes connaissances du marché du pétrole et gaz au niveau international.	Diplôme d'ingénieur en électronique option informatique de l'University of North Carolina (USA). L'entrepreneur est aussi diplômé d'un MBA du Furman University (USA). L'entrepreneur a vécu plusieurs années aux États-Unis.	l'entreprise est la première expérience entrepreneuriale de l'entrepreneur dirigeant.	Une fine connaissance des multinationales dans le secteur du pétrole, gaz et chimie au niveau mondial. Très bien informé sur la réglementation, les évolutions du marché et les besoins des clients.	Une expertise de plus de vingt ans dans les projets d'automatisation, l'intelligence artificielle, et le développement de solutions à haute valeur ajouté pour les grands groupes mondiaux dans le secteur pétrolier et chimique.

Les entrepreneurs de VERMEG, IO, Groupement informatique et CYNAPSYS avaient une connaissance précise des spécificités de leurs marchés et leurs évolutions, de leurs concurrents directs, de leurs clients et ont constitué leurs carnets d'adresses des clients internationaux avant la création même de leur entreprise. Les expériences passées de ces entrepreneurs, pour la plupart d'entre eux dans des multinationales, ont permis de connaître les besoins spécifiques des clients et d'y apporter des solutions. Les entrepreneurs ont développé une expertise technique et métier qui leur permettait de gérer des projets de bout en bout, de concevoir et développer des solutions évolutives qui répondent aux problèmes de leurs clients. Le fondateur de VERMEG a noté l'importance des connaissances des besoins des clients :

« J'ai proposé à mon ancien employeur de s'orienter vers les marchés émergents, de m'envoyer dans un de ces pays, et de se baser sur les technologies Visual Basic et Access de Microsoft qui venaient de sortir à l'époque. C'était une technologie nouvelle, plus facile, plus simple et moins cher. Mon projet n'a pas été validé. Du coup j'ai créé ma propre entreprise avec l'idée de mettre en valeur le projet refusé par mon employeur. Quand j'ai préparé ce plan stratégique, j'ai eu des contacts avec des clients un peu partout dans le monde, ce sont des clients que j'ai démarché pour leur présenter les nouveaux produits et il y'avait beaucoup d'entreprises qui s'intéressaient ».
(VERMEG).

Pour VERMEG, l'identification des premières opportunités internationales est le résultat d'un processus qui couvre de nombreuses années avant la création même de l'entreprise. Certaines entreprises ont identifié des opportunités internationales dès leur création, d'autres entreprises ont agi pendant plusieurs années sur le marché national avant d'identifier, plus tard, leurs premières opportunités internationales (TMI, SAPHIRCONSULT).

1.2.2. Acquisition et utilisation des nouvelles connaissances par les entrepreneurs tunisiens.

Les entrepreneurs ont détaillé les différents types de connaissances qu'ils ont acquises au cours de leurs expériences d'internationalisation ainsi que les méthodes et les sources d'acquisition de ces connaissances. Tout d'abord, nous avons identifié trois catégories de connaissances qui ont été acquises par les entrepreneurs tout au long du processus de développement à l'international, à savoir : les connaissances technologiques, les connaissances internationales et les connaissances relationnelles. Les réponses des entrepreneurs à l'égard de l'acquisition et l'utilisation de nouvelles connaissances sur les marchés internationaux font émerger des éléments qui clarifient les critères de chaque type de connaissance identifiée (Tableau 23) ainsi que les preuves empiriques de l'importance de ces connaissances dans le processus d'identification des opportunités internationales.

Tableau 23: Critères et types de connaissances

Type de connaissance	Critères
Connaissances technologiques	<ul style="list-style-type: none"> - Qualification professionnelle et certifications technologiques - Expertise métier - Expérience dans le secteur d'activité - Implication dans les processus de production, de développement et de commercialisation du produit/service.
Connaissances internationales	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Connaissances des marchés étrangers</u> <ul style="list-style-type: none"> - Connaissance des niches de marché pays par pays - Connaissance de la structure du marché dans un pays d'accueil - Connaissance approfondie du métier à l'échelle internationale (principaux acteurs, clients, concurrents, donneurs d'ordre, institutionnels...). - Maîtrise des techniques spécifiques à l'export : marketing, financement,... - Lancer avec succès des produits/services sur le marché local ou international - Identifier des opportunités sur des marchés étrangers • <u>Connaissances culturelles</u> <ul style="list-style-type: none"> - Maîtrise des langues étrangères - Capacité d'adaptation à des cultures et à des environnements étrangers - Capacité de communication et de négociation avec des partenaires locaux et étrangers.

Connaissances relationnelles	<ul style="list-style-type: none"> - Créer, entretenir et développer des réseaux formels et informels sur le marché local et international - Diversité des partenaires sur le marché local et international (clients, partenaires, institutionnels...). - Nature du soutien reçu des partenaires (conseil, financement, apport d'affaires, mise en réseau...). - Se forger une réputation, être crédible et réussir à gagner la confiance des partenaires.
------------------------------	--

Nos interviewés ont identifié plusieurs types de connaissances qui ont été acquises au fur et à mesure du développement de leurs entreprises sur le marché local et international. Notre analyse nous a permis de les décliner en quatre catégories :

a. Les connaissances technologiques

L'analyse des données montre que les sept entreprises avaient des fondateurs et dirigeants qui possédaient des niveaux élevés de connaissances technologiques. Les personnels cadres de ces entreprises se chargent eux même du développement et de l'implémentation des solutions informatiques, surtout dans les premières années de création de leurs entreprises. En s'engageant dans des activités internationales, les sept entreprises ont élargi leur champ de connaissances technologiques de différentes façons. Tout d'abord, le fait de travailler en étroite collaboration avec des clients internationaux, souvent très exigeants en termes de qualité, permet à l'entreprise d'améliorer son savoir-faire technologique et d'étoffer son offre de produit à haute valeur ajoutée. Les entrepreneurs de VERMEG et IO avaient développé une expertise technologique dans l'édition de logiciels pour le secteur bancaire et énergétique avec des clients européens et nord-américain de rang mondial. Les liens étroits qui ont été tissé avec leurs clients les ont conduits à offrir des solutions innovantes et personnalisées pour répondre aux besoins spécifiques de chaque client. Ainsi, en développant leurs niveaux de connaissance technologique les deux entrepreneurs ont élargi leurs champs d'action, amélioré leurs offres de services et ainsi générés de nouvelles opportunités d'affaires avec les mêmes clients ou avec des nouveaux prospects. Deuxièmement, en rivalisant avec la concurrence internationale, les entreprises, comme CYNAPSYS et SAPHIRCONSULT ont appris d'avantage des technologies développées par les concurrents et ont pu concevoir des nouvelles solutions plus performantes et améliorer leur processus. Dans les sept cas, les entrepreneurs ont développé leurs bases de connaissances technologiques et ont amélioré leur capacité d'analyser et d'élaborer des solutions techniques conformes aux attentes de leurs clients.

b. Les connaissances internationales

La connaissance des affaires internationales est définie comme la connaissance expérientielle qui permet de conduire des activités d'affaires dans un cadre international. L'analyse des données a montré qu'on peut dissocier la connaissance internationale en deux groupes distincts : la connaissance des marchés et la connaissance culturelle.

- La connaissance des marchés étrangers

La connaissance des marchés étrangers comprend la connaissance de l'industrie à l'échelle internationale, les niches de marché pays par pays, et la structure du marché dans un marché d'accueil. En plus, elle contient les connaissances des techniques de vente, de marketing et de distribution des produits et des services sur les marchés étrangers. L'analyse des données a montré que toutes les entreprises ont acquis de nouvelles connaissances concernant leur environnement d'affaires international. En explorant les opportunités sur les marchés étrangers, les entrepreneurs ont obtenu des informations sur les préférences des clients, les profils des concurrents et les tendances des marchés. Ainsi, les entrepreneurs ont opté pour plusieurs modes d'entrée selon les spécificités de chaque type de marché. Par exemple, l'entrepreneur de SAPHIRCONSULT a développé ses ventes au Maroc, en Algérie et au Sénégal via son agent distributeur marocain, les entrepreneurs de VERMEG, d'IO et de CYNAPSYS ont opté pour l'ouverture de filiale de vente en Europe (France et Belgique pour VERMEG, Italie pour IO et France et Allemagne pour CYNAPSYS). Pour TMI, Groupement Informatique et PRINTSECURE, les entrepreneurs ont développé des ventes directes sur le marché africain en créant des filiales en Afrique subsaharienne. Les entrepreneurs qui s'inscrivent dans une perspective de stratégie de niche, accordent de l'importance à la découverte de l'opportunité sur un marché dont ils connaissent les spécificités pour avoir de la souplesse face aux concurrents. Dans cette optique, les entrepreneurs de SAPHIRCONSULT, VERMEG et Groupement informatique se sont spécialisés dans l'édition de logiciel pour un secteur d'activité spécifique. Les entrepreneurs de TMI et de CYNAPSYS insistent sur l'importance de connaître la structure du marché pays par pays (acteurs principaux, clients, concurrents locaux et étrangers,...) pour pouvoir identifier des besoins spécifiques des clients, adapter ses produits et exploiter les opportunités qui peuvent être identifiées.

- *La connaissance culturelle*

La connaissance culturelle comprend l'exposition culturelle et la maîtrise des langues étrangères par l'entrepreneur. L'exposition culturelle renvoie à la connaissance ou l'expérience hors des frontières de l'entrepreneur. Ces connaissances sont acquises par les entrepreneurs, avant la création de leurs entreprises mais aussi pendant leurs développements. Les entrepreneurs agissent souvent dans un environnement concurrentiel international de plus en plus ouvert. Dans cet environnement, la diversité culturelle et l'interaction entre les cultures devient un enjeu majeur. Pour pouvoir se développer et croître les entrepreneurs doivent développer des capacités spécifiques telles que la maîtrise des langues étrangères, la capacité d'adaptation à des cultures différentes et la capacité de négocier et de développer des affaires avec différents partenaires étrangers. L'analyse des données montre que certains entrepreneurs ont choisi la proximité culturelle des marchés voisins pour identifier leurs premières opportunités internationales. SAPHIRCONSULT a développé ses premières opportunités internationales sur le marché marocain et le marché algérien, alors que TMI et PRINTSECURE ont décroché leurs premières commandes en Mauritanie et en Lybie. D'autres entrepreneurs ont exploité leur avantage de langue et leur connaissance des cultures d'affaires dans les pays où ils ont résidé pendant plusieurs années pour développer les premières opportunités internationales. Dans cette optique, l'entrepreneur d'IO a développé ses premières ventes internationales sur le marché américain où il a effectué ses études et une grande partie de sa carrière professionnelle. La maîtrise de la langue anglaise par l'entrepreneur d'IO et sa connaissance de la culture du pays et de la culture d'affaires dans les grandes multinationales américaines ont été déterminantes pour vendre ses solutions au plus grand pétrolier américain : Exxon Mobil. Aussi, le fait que CYNAPSYS identifie ses premières opportunités internationales sur le marché allemand, s'explique par le fait que les deux dirigeants de l'entreprise pratiquent couramment la langue allemande et ont vécu pendant des années en Allemagne. Notre analyse des données montre que la pratique de la langue, la connaissance de la culture du pays et la culture des affaires dans ces pays constituent une capacité précieuse pour que l'entrepreneur puisse développer des opportunités internationales.

c. *Les connaissances relationnelles*

Le troisième type de connaissance identifié dans l'analyse des données est la connaissance relationnelle définie comme la capacité de l'entrepreneur à nouer, entretenir et maintenir des

relations, formelles et informelles, locales et internationales, dans le but d'accéder à des ressources et de saisir des opportunités internationales. Les réseaux sociaux des entrepreneurs sont cruciaux pour que l'entreprise accède à des nouvelles ressources intangibles nécessaires à l'initiation et le développement des activités internationales des PME technologiques. Par exemple, les dirigeants de TMI, Groupement informatique et PRINTSECURE ont identifié les premières opportunités internationales par des amis et des anciens collègues de travail. L'entrepreneur de SAPHIRCONSULT a réussi à multiplier les ventes de son logiciel au Maroc, au Sénégal et au Mali via son partenaire marocain. La connaissance relationnelle permet aussi d'améliorer les produits et services offerts par les entreprises. Les dirigeants de CYNAPSYS ont bénéficié de conseils précieux du réseau d'académiciens et chercheurs tunisiens installés en Allemagne pour améliorer leur offre de produits.

Tableau 24: Expériences des entrepreneurs antérieures à l'internationalisation de leurs PME technologiques

	Expertise technologique	Connaissances des marchés étrangers	Connaissances culturelles	Connaissances relationnelles
Groupement Informatique (GI)	L'entrepreneur a développé une expertise technique et métier dans la gestion de projets informatiques destinés aux grandes entreprises publiques d'édition des logiciels destinés (l'entrepreneur est considéré comme une référence locale et internationale dans l'édition des logiciels destinés aux caisses de sécurité sociales).	Une connaissance profonde des marchés de l'Afrique francophone subsaharienne et du secteur informatique dans ces marchés (clients, réglementation, donneurs d'ordre, partenaires locales...) Acquisition des connaissances relatives à la gestion et aux techniques d'exportation (logistique, administratif, vente). Recrutement d'un directeur marketing sénior.	L'entreprise a exploité plusieurs opportunités internationales dans les pays d'Afrique francophones (Rwanda, Mali, Cameroun, Tchad...) où l'équipe dirigeante a une forte connaissance de la culture locale, de la langue française et de la culture d'affaire. L'entreprise a développé une version en anglais pour s'adapter à la demande de certain marché (Rwanda).	Création et gestion d'un réseau de clients internationaux (sécurité sociale et retraite) et de partenaires et agents dans les pays d'Afrique francophone subsaharienne. recrutement d'un directeur marketing sénior avec une bonne expérience des marchés internationaux, partenariat avec le Famex, information du terrain, information à partir des antennes et des clients, bases de données, réseaux
	<i>Les échanges réguliers avec les clients nous permettent de parfaire le logiciel d'année en année. Nous développons des modules selon leurs besoins. Par exemple, nous avons développé une version en anglais sous J2EE pour la caisse de sécurité sociale du Rwanda puisque le pays est passé anglophone. C'est un apprentissage technologique et métier continu. (DG)</i>	<i>Les entreprises de grande taille offrent généralement des logiciels standards, alors que nous on s'adapte aux spécificités réglementaires de chaque pays et de chaque caisse de sécurité sociale, cette souplesse d'adaptation nous facilite l'accès au marché. (DG)</i>	<i>En Afrique, on visite des pays magnifiques où on passe des longs séjours, on ne part pas pour la journée, donc forcément, on est amené à connaître des gens, à s'imprégner de la culture locale... Il y a une dimension personnelle, il s'agit de la curiosité intellectuelle, on s'investit plus pour comprendre la culture locale. (DG)</i>	<i>Petit à petit, on a constitué notre réseau de relations, c'est vrai que nous avons pour un bon nombre d'années les mêmes interlocuteurs, ce qui nous a facilité la tâche...Et chaque fois qu'on met à jour notre bibliothèque de logiciels nous reprenons contact avec nos anciens clients. (DG)</i>
TMI	L'entrepreneur ainsi que l'équipe dirigeante possèdent des compétences de valeurs sur certaines technologies dans le domaine de l'infrastructure informatique.	Une entreprise pionnière et leader de l'intégration des solutions d'infrastructure informatique en Tunisie et en Afrique. L'entreprise a acquis une connaissance des marchés, des clients et de leurs besoins.	L'entreprise a su se développer dans une première étape sur des marchés voisins : Lybie et Mauritanie (projets avec une entreprise tunisienne) ; dans une deuxième phase l'entreprise s'est forgé une expérience dans les marchés de l'Afrique francophone	Création d'un réseau de clients nationaux et internationaux (Opérateurs télécoms et grande entreprise publiques), de partenaires et agents dans les pays d'Afrique francophone subsaharienne.

		Acquisition de connaissances relatives à la gestion et aux techniques d'exportation (logistique, administratif, vente).	subsaharienne (avantage de la langue française...)	L'entrepreneur est un homme de réseau (ancien président de la Tunisian American Chamber of Commerce – TACC, membre du bureau de la Tunisian American Friendship Association - TAFA)
	<i>Nos ingénieurs possèdent le plus haut niveau de certification en JAVA, Solaris, SUN, on a une expérience d'une vingtaine d'années sur ces technologies et notre prospectons les marchés où il manque une offre de services et les marchés où il n'y a pas de vrais concurrents, sauf les entreprises locales africaines.</i>	<i>Aujourd'hui, on a une forte présence, on a nos clients, on a nos habitudes, on connaît les entrées, on a une base de données adresses, on a nos RDV, on a des demandes à distance. Il suffit de rafraîchir commercialement deux fois par an, reconsolider et découvrir les nouveaux clients c.-à-d. la base se fait progressivement.</i>	<i>La connaissance du pays et de sa culture, c'est du domaine de privé il y a des gens qui peuvent aller plusieurs fois dans un pays sans jamais s'intéresser à la culture locale, personnellement dans chaque pays où j'y vais, j'achète un livre sur l'histoire, j'essaye d'apprendre... tu apprends des mœurs, une autre culture, une autre vision de faire les affaires....</i>	<i>vous le construisez dans le temps, ou bien à travers des sociétés qui ont déjà exporté, on échange des informations et on travaille en groupe. Je prends le téléphone et j'appelle Mme « Bejjar » de « ST2I » pour lui demander les coordonnées de ses partenaires. On a exporté au Mali grâce à un dossier qui était introduit par elle, et nous on essaye de faire pareil.</i>
VERMEG	Un top management doté d'une riche expérience et d'une expertise mondialement connu dans le développement et l'implémentation de logiciels applicatifs dans le secteur financier (banques, assurances et intermédiaires financiers...). Une équipe de collaborateurs dotés de compétences techniques multiples et une expertise métier.	L'entreprise est un partenaire solide des institutions financières européennes dans les domaines d'activités liés à la gestion d'actifs et de portefeuilles, de l'assurance vie et du Métier titres. L'entreprise est reconnue parmi les acteurs mondiaux de l'édition de logiciels financiers et compte une cinquantaine de clients de renommée internationale dans une vingtaine de pays.	Une connaissance de la culture d'affaires des grandes institutions financières européennes. L'entreprise était performante à l'international depuis sa création et affiche une gestion remarquable jusqu'à ce jours, elle a réussi son développement rapide et précoce sur le marché européen.	L'entrepreneur est un acteur principal du secteur informatique en Tunisie et en Europe et une personnalité incontournable de l'écosystème entrepreneurial tunisien - création et gestion de deux entreprises internationales) - initiation d'une joint-venture avec un groupe financier international (Oddo & Cie) - Président du Réseau Entreprendre Tunisie, Membre fondateur de TACT (Tunisian Association of Communication and Technology), et Porte-parole du QFF (Qatar Friendship Fund Tunisia).

	<p><i>Pour vendre nos solutions, il fallait qu'on soit performant et innovant sur le plan technologique car nos clients sont extrêmement avertis et très exigeants, il fallait avoir une offre très complète pour pouvoir répondre à des questions très technique, et aussi il fallait apporter notre expertise et notre savoir-faire métier.</i></p>	<p><i>Premièrement, on connaît le marché, on connaît les décideurs, les concurrents, les besoins des clients, on connaît là où on peut vendre ou on ne peut pas vendre, on connaît les contraintes, les niveaux de prix...</i></p> <p><i>C'est un domaine où on connaît les clients, on connaît les usages, on connaît les pratiques donc pour nous c'est beaucoup plus simple et beaucoup moins risqué de continuer dans un environnement qu'on maîtrise.</i></p>	<p><i>Non renseigné</i></p>	<p><i>« c'est un homme de réseau, intelligent et extrêmement exigeant »</i></p>
CYNPISIS	<p>L'équipe dirigeante est hautement qualifiée et certifiée dans le domaine d'intégration informatique, elle a pu étendre son champ d'activité technologique pour croître et se développer sur le marché local et international.</p>	<p>Acquisition de connaissances relatives à la gestion de projets informatiques dans un environnement international.</p> <p>Acquisition des connaissances relatives aux techniques d'exportation (administratif, vente).</p>	<p>Connaissance du marché allemand et français (avantage de la langue allemande parlée par les deux dirigeants).</p>	<p>Capacité à nouer des relations avec des partenaires de grande taille locaux et internationaux (clients, groupement d'entreprises,...).</p>
	<p><i>Notre équipe se compose de développeurs, testeurs, architectes software, de chefs de projets et de consultants rodés à la conduite de projets et certifiés sur différentes technologies SAP, Oracle, Java....</i></p>	<p><i>La filiale française a été créée dans le but de développer des affaires en France, mais surtout pour être plus proche de nos clients, des pôles de compétitivité, des centres de recherche et d'entrer dans l'écosystème de la région francilienne, l'objectif est le même pour notre filiale allemande.</i></p>	<p><i>Nous avons réalisé des projets dans 10 différents pays, aujourd'hui, on sait très bien négocier avec chaque marché, on connaît les règles de jeux dans chaque pays...</i></p> <p><i>Le directeur qui est germano-tunisien et qui parle couramment allemand et anglais nous a facilité énormément la tâche pour les premiers contacts.</i></p>	<p><i>Le Groupement des entreprises IT m'a énormément aidé dans l'évolution de ma carrière, il suffit parfois de s'échanger quelques idées avec d'autres dirigeants d'entreprises pour avoir une valeur ajoutée extraordinaire.</i></p>

SAPHIRCON SULT	L'entrepreneur est un expert auditeur qui a allié l'expertise métier aux compétences informatiques pour offrir avec une équipe compétente une solution logicielle innovante et robuste.	L'entreprise s'est spécialisée dans une niche de marché qu'elle maîtrise et connaît parfaitement (édition de logiciel de management de la qualité)	L'entreprise s'est développée au départ sur des marchés voisins (Maroc, Algérie...) où il y avait une proximité culturelle et une culture d'affaires similaire à la culture d'affaires tunisienne. (Proximité culturelle).	L'entrepreneur a développé la vente indirecte via un réseau d'agents dans plusieurs pays en Afrique
	<i>Notre principal avantage était l'expertise métier de nos auditeurs et nos consultants. On a développé notre logiciel suite à des retours d'expérience et sur la base de notre connaissance approfondie du métier.</i>	<i>On est éditeur d'un seul logiciel et on ne compte pas en développer d'autres, c'est une niche qu'on maîtrise parfaitement bien. En tant qu'auditeur certificateur on passe les mêmes examens et les mêmes certifications partout dans le monde.</i>	<i>On a commencé petit à petit, on a démarché le marché marocain qui reste similaire au marché tunisien sur le plan culturel mais aussi en termes de certification et de procédures de qualité dans les entreprises... et après on a postulé pour d'autres marchés tels que l'Algérie et à travers le Maroc on est entré sur le marché sénégalais.</i>	<i>Au Maroc et au Sénégal, je vends mes solutions à travers mon partenaire marocain qui est aussi présent au Sénégal. On l'a formé sur la prospection et les démos et on a eu nos premières ventes auprès de la banque centrale de l'Afrique de l'ouest. C'était à travers nos partenaires, on n'a pas fait une prospection directe</i>
PRINTSECUR E	L'entrepreneur est doté d'une riche expérience dans le domaine de l'informatique industrielle, il a développé des compétences techniques multiples et une expertise en matière de sécurité, logiciels et cryptographie. L'entrepreneur s'est entouré de collaborateurs expérimentés dans l'implémentation de solutions pour divers produits (cartes SIM, documents d'identité électroniques...).	- Une connaissance profonde des opérateurs télécoms en Afrique - Développement de compétences en marketing et en commerce international (l'entrepreneur est chargé de la prospection de nouveaux clients et marchés et de la commercialisation des solutions dans plusieurs pays en Afrique..).	Connaissance des cultures locales, des environnements légaux et des habitudes marketing et commerciales des pays de l'Afrique subsaharienne.	Création d'un réseau de clients internationaux (Opérateurs télécoms...), de partenaires et agents dans les pays d'Afrique francophone subsaharienne.

	<i>« Non seulement, il a une connaissance très approfondie de la technologie, mais il est toujours sensible aux besoins et aux délais du projet. Il a une grande compréhension des différents secteurs et domaines de production »</i>	<i>On connaît tous les opérateurs de télécoms en Afrique et leurs besoins...le plus grand défi pour faire des affaires dans ces pays est de connaître la spécificité de chaque pays, de chaque marché...</i>	<i>Pour vendre ces solutions, pour que la confiance s'installe, il faut créer un lien personnel avec vos clients et partenaires pour pouvoir faire des affaires. Il est important de choisir le bon partenaire local qui connaît très bien l'environnement.</i>	<i>La réussite dans quelques projets rapporte d'autres projets et d'autres réussites. On a pu nouer des contacts dans plusieurs pays qui nous ont facilité notre démarche export, des connaissances, du Networking et le bouche à oreille sont nécessaires pour asseoir notre affaire</i>
(IO)	L'entrepreneur est un expert mondialement connu de l'intelligence artificielle et le développement des systèmes d'aide à la décision dans le secteur pétrolier et énergétique. Son savoir-faire technique et son expertise métier ont permis à l'entreprise de vendre ses solutions pour les géants du secteur pétrolier au niveau mondial tels qu'ExxonMobil, Saudi Aramco...	- L'entreprise s'est forgé une expérience solide dans l'implémentation de solutions d'aide à la prise de décision dans le secteur énergétique. - Connaissance des acteurs mondiaux dans le secteur énergétique et des principaux marchés (Nord de l'Amérique, Pays du Golfe, Europe, Afrique...).	Une connaissance de la culture d'affaires des grands groupes énergétiques internationaux.	Création d'un réseau de partenaires et de clients internationaux (Multinationales dans le secteur pétrolier, gazier et chimiques...).
	<i>J'ai acquis une expertise mondiale dans l'intelligence artificielle pour les industries manufacturières...on a une technologie qui se distingue, on connaît très bien notre domaine, le côté métier très bien, on est arrivé à livrer des solutions robustes et performantes qui nous ont distingué de nos concurrents ».</i>	<i>J'ai travaillé en étroite collaboration et au quotidien avec des clients d'envergure mondiale ce qui m'a permis une connaissance des défis et des exigences et des défis de l'industrie.</i>	<i>Non renseigné</i>	<i>On fait partie de pas mal d'organisations internationales dans notre secteur et qui combine les secteurs IT et les secteurs métiers. C'est un cercle très fermé, auquel j'appartiens depuis longtemps, on retrouve toujours les mêmes personnes, c'est important pour le Networking.</i>

1.2.3. La capacité d'apprentissage international

Les répondants ont souligné que l'expérience auprès de la clientèle a permis de mieux connaître d'une part le marché et les besoins spécifiques de chaque client et d'autre part de connaître les lacunes du produit et d'apporter les améliorations spécifiques nécessaires. Deux entrepreneurs insistent sur le fait que grâce à l'apprentissage par la pratique, le stock de connaissances technologiques, culturelles, relationnelles et de marché augmente ce qui permet de faciliter les prises de décision dans des contextes d'incertitude.

« Les voyages c'est aussi les nouvelles idées, tu découvres d'autres mœurs, d'autres manières de faire le business par exemple, en Tunisie, il est exceptionnel que je rencontre le PDG d'une banque ou un ministre, en Afrique lorsqu'on fait une présentation, on est en présence d'un staff de la banque d'une vingtaine de personnes, tu es reçu par le PDG de la banque, tu es reçue parfois par le ministre, les gens sont très attentifs... Les pays d'Afrique avancent, ils sont en avance par rapport à nous dans certains segments des technologies de l'information, par exemple des solutions et applications d'e-gouvernement sont déployés en Afrique (au Rwanda) et pas en Tunisie. On apprend l'humilité en voyageant ». (TMI)

Le fondateur de Groupement Informatique insiste sur le rôle central de l'interaction avec les clients dans l'apprentissage entrepreneurial. Le fait de développer une relation de proximité et de confiance avec les clients, permet à l'entreprise de mieux répondre aux attentes et aux besoins spécifiques des clients. Les expériences répétitives auprès des clients permettent à l'entrepreneur de mieux connaître ses clients et son marché et de développer de nouvelles compétences.

« Il n'y a pas mieux que d'aller sur le terrain pour connaître le marché, surtout que nos produits sont assez techniques et c'est un domaine assez particulier... Il faut avoir une idée sur la réglementation locale, sur les spécificités de chaque caisse sociale... ce retour d'expérience nous a permis de faire des actions en R&D pour adapter certaines de nos solutions ou créer carrément de nouveaux modules par rapport aux demandes spécifiques de certains marchés ; il vaut mieux adapter son produit à son marché et ça on a pu le découvrir que grâce à notre contact régulier avec les clients, grâce à nos déplacements sur place, Personnellement, j'ai appris beaucoup de choses en GRH quand j'ai travaillé sur le logiciel RH pour la caisse de sécurité sociale au Sénégal». (GI)

L'analyse des cas a montré aussi l'importance de l'apprentissage congénital (Learning vicarious) comme source de connaissance tacite. Dans ce cadre les entrepreneurs peuvent acquérir des connaissances à partir des relations tissées avec les intermédiaires gouvernementaux et les partenaires d'affaires. Dans six cas sur sept, le rôle des consultants du FAMEX a été déterminant pour acquérir des nouvelles connaissances concernant les

marchés, la culture des pays, et surtout des connaissances de marché et des connaissances de réseaux.

« On présente souvent un plan export (business plan) et le conseiller du FAMEX nous accompagne dans l'aboutissement de ce plan. Nous discutons des différentes démarches à suivre (salons, pays visés, invitation des clients étrangers et de donneurs d'ordre...)... il connaît très bien les marchés cibles, il a des idées sur les grands axes de développement, sur les consultants internationaux qui connaissent très bien les marchés... ». (SAPHIRCONSULT)

Un autre point qui nous paraît intéressant est le fait que certains entrepreneurs ont accédé à des nouvelles connaissances en faisant parti de communautés et de réseaux d'individus et d'affaires. Les liens entretenus par les entrepreneurs leur permettent d'avoir un accès à certaines informations, que ce soit par l'intermédiaire de relations personnelles ou de partenaires d'affaires. Les entrepreneurs de GI, TMI, SAPHIRCONSULT, PRINTSECURE ont réussi à accéder à des informations sur les marchés à travers leurs partenaires locaux en Afrique.

« Nous avons développé dans chaque pays un partenaire local. Ces partenaires présentent des réseaux de vente énormes, car il nous faut une présence continue. Nos partenaires étudient et envoient le cahier de charge, ils font la prospection, ils connaissent leur marché, ils connaissent la bonne personne, ils vous présentent aux gens, ils vous insèrent avec leurs prénoms, ils prennent pour vous des rendez-vous,... »

La recherche d'informations a été facilitée par l'évolution des technologies d'information et de communication. Les entrepreneurs ont utilisé plusieurs outils de recherche d'information (Internet, base de données spécialisés...). Les propos du dirigeant de TMI montrent que l'utilisation d'Internet et les solutions de veille ont présenté un réel avantage pour rechercher efficacement des informations sur les pays, les marchés, les partenaires et les clients potentiels.

« Aujourd'hui il y a aussi le web, vous tapez Mali, et vous avez toutes les banques, tu as toutes les bases de données accessibles, les adresses emails des gens, une fois les contacts identifiés on crée notre base de contacts et au premier voyage on fait du porte à porte » (TMI)

1.2.4. La capacité à améliorer la réputation entrepreneuriale

Selon Rindova, Pollock et Hayward (2006), la réputation est une ressource intangible construite sur les croyances des différentes parties prenantes concernant la probabilité que l'entreprise apportera de la valeur sur les dimensions clés de la performance. Elle reflète la capacité de

l'entreprise à offrir des produits de qualité et à véhiculer une bonne image. La réputation est une source d'avantage concurrentiel pour les entreprises (Barthélemy, 2014). Une bonne réputation entrepreneuriale est susceptible d'accroître la capacité de l'entreprise à identifier de nouvelles opportunités internationales. L'analyse inter-cas a montré le rôle significatif de la réputation entrepreneuriale sur l'internationalisation de l'entreprise. Nous avons observé dans nos entretiens que l'ensemble des entrepreneurs cherchaient à améliorer l'une des deux types de réputation entrepreneuriale : une réputation internationale auprès des parties prenantes sur les marchés étrangers ou une réputation locale sur le marché tunisien.

Le fondateur de VERMEG souligne que la réussite de l'entreprise à l'international permet d'améliorer la réputation de l'entreprise auprès de ses clients internationaux. En effet, une bonne réputation à l'international de l'entreprise est susceptible d'accroître la capacité de l'entreprise à s'internationaliser.

« Les références appellent les références, mais au début du développement si on a que des clients ou des marques non connues ceci diminue la crédibilité de l'entreprise. Plus nous avons des références connues sur l'échelle internationale plus est facile pour l'entreprise de s'internationaliser rapidement. Nous avons eu comme première référence Bnp Paribas alias UBCI, c'est une marque international, et du coup ça crédibilise les solutions qu'on offrait... Aussi, le fait d'avoir des concurrents renommés est difficile au début, mais le fait de gagner la confiance d'un grand client crédibilise l'entreprise et ses solutions. Aussi, le fait de gagner des marchés de temps en temps contre des sociétés de renommées tel que l'indien « TCS » du groupe Tata ou les finlandais « Information Mosaic » et de perdre parfois mais pas de loin, ne permet que de nous crédibiliser ».

En plus, la réputation internationale permet à l'entreprise d'avoir une légitimité sur le marché local et d'influencer les décisions des consommateurs locaux. Concernant la réussite de sa première entreprise, le fondateur de VERMEG mentionne :

*« L'entreprise avait son 1^{er} client international en 1995, fin 1998 l'entreprise vendait déjà dans 10 pays et sur 3 continents différents. L'appel d'offre de la BCT (Banque Centrale de Tunisie) était gagné en 1999, donc il y a eu zéro rôle des pouvoirs publics dans l'internationalisation de l'entreprise. **Je pense qu'au contraire, c'est parce qu'on a vendu à l'international qu'on est devenu crédible chez nous** ». (Fondateur de VERMEG)*

De même, le fondateur d'IO considère que son entreprise n'a réussi à avoir la confiance des donneurs d'ordres publics locaux qu'après les réussites réalisées sur les marchés internationaux.

« l'ouverture vers le marché tunisien est plus symptomatique des difficultés rencontrées par une entreprise locale, les compétences et l'intelligence n'étant pas un problème. En effet, les secteurs de l'énergie et de l'industrie lourde tels que la chimie, l'énergie, le pétrole et gaz, le ciment, sont bien représentés en Tunisie. Mais, pour travailler en Tunisie,

la société est un peu trop tunisienne aux yeux de grands donneurs d'ordre, qui préfèrent octroyer la plupart des marchés tunisiens à des entreprises européennes, à qualification équivalente. Il fallait avoir des références internationales pour gagner des appels d'offre en Tunisie. On a tout de même contribué à la mise à niveau et à la maintenance du système de contrôle de commande de l'usine de Petrofac de Kerkennah. On a ainsi eu la confiance de Petrofac et de l'ETAP, pour des services et compétences qui sont d'habitude importés ». (IO).

La bonne réputation de l'entreprise est basée sur la fourniture d'un produit ou service de haute qualité et à forte valeur ajoutée. Tous les entrepreneurs ont souligné l'importance de la qualité des produits et services pour les parties prenantes externes. A titre d'exemple, le fondateur de VERMEG souligne l'importance de la qualité des logiciels offerts pour saisir des opportunités internationales :

« Nous avons un système par rating, il y a des observatoires de logiciels et il faut être 'highly ranked'. Nous avons signé l'année dernière avec une banque autrichienne, alors que nous n'avons jamais mis les pieds en Autriche. Simplement, ils nous ont trouvé dans les catalogues et dans les bases de données des logiciels. Il y a des tests qui sont fait mondialement, des benchmark de logiciels, etc...Généralement nous sommes 'Highly ranked', et c'est comme ça que les gens nous consulte, ça marche par la réputation ». (VERMEG)

De même, la réussite des entreprises à déployer leurs solutions technologiques auprès de clients de renommés mondiales influence d'une manière positive leur réputation internationale. Cette dernière permet aux entreprises d'accroître leur notoriété internationale et d'accéder plus facilement à des opportunités à l'échelle mondiale. Dans ce cadre, la réussite d' « (IO) » a été discutée dans les médias internationaux qui ont souligné son fort potentiel. Le « Silicon Review Magazine » a choisi l'entreprise parmi les 50 entreprises les plus intelligentes de l'année 2016.

« Un article dans les médias américains a fait éloge de l'effort que nous avons déployé pour la modernisation des systèmes d'information liés aux réseaux industriels et à l'intégration des systèmes de contrôle de commande de la plus grande usine de traitement de pétrole et de gaz dans le monde : Saudi Aramco Abqaiq Plants, avec 7 millions de barils par jour. Cette installation est candidate pour recevoir un prix mondial reconnaissant notre technologie et notre réussite pour la modernisation du système intégré d'information et de contrôle aux commandes de la plus grande usine dans le monde de traitement de gaz et d'huile ». (IO)

De même, la possession de capacités clés ont permis aux entreprises d'asseoir une réputation internationale et d'accroître leur visibilité auprès des clients internationaux. A titre d'exemple, GI est devenu un spécialiste de l'édition de logiciels pour les caisses de sécurités sociales.

« La sécurité sociale est un marché de niche et ma réputation est aujourd'hui bien faite. Nous sommes devenus des experts de la sécurité sociale. Notre logiciel est composé de

deux parties : la partie métier (le logiciel de la sécurité sociale) et l'ERP». (Fondateur, GI)

Afin d'améliorer leur réputation internationale, tous les entrepreneurs de notre échantillon ont investi massivement dans leur capital humain. Les sept entreprises ont fait le choix d'investir dans la formation du personnel, le recrutement de consultants et d'experts ayant des compétences technologiques et d'affaires spécifiques ou des expériences riches. Ces investissements permettent d'influer positivement sur la réputation des PME technologiques tunisiennes par ce qu'elles servent à convaincre les parties prenantes de l'expertise et de la capacité de l'entreprise à gérer des projets complexes. Par exemple, le fondateur de TMI note l'importance de l'investissement dans la formation pour améliorer la réputation de l'entreprise sur le marché local et international :

« Nous avons investi lourdement et pendant plusieurs années dans les certifications et les formations de nos ingénieurs. Les premières années, je pense que nous étions à 150 ou à 200 milles dinars de formation sur les nouvelles technologies. Par exemple, pour la technologie VMware, nous sommes au plus haut niveau en Tunisie. On a plus de 140 certifications, ce qui fait qu'on a un avantage compétitif par rapport à nos concurrents sur le marché local et régional. Si nous excluons les constructeurs mondiaux comme HP, IBM, et Bull, nous sommes parmi les intégrateurs les plus certifiés sur le marché local avec des entreprises comme 3S ».

1.2.5. La capacité d'adaptation

L'analyse inter-cas montre que la capacité d'adaptation des PME technologiques peut représenter une source d'avantage concurrentiel par rapport aux grandes entreprises occidentales. A titre d'exemple, l'entreprise GI a identifié des opportunités internationales grâce à leur capacité de flexibilité organisationnelle. L'entreprise a adapté ses solutions technologiques en fonction des besoins de chaque client. Le fondateur de GI souligne :

« L'avantage que nous avons par rapport aux grandes entreprises occidentales (SAP, JD Edwards, Oracle Financial) est la flexibilité et la souplesse que nous caractérisons comme petite entreprise. Ces multinationales sont considérées comme des usines à gaz. Par exemple, deux caisses de sécurité sociale au Burkina-Faso et au Cote d'Ivoire avaient des problèmes d'interfaçage avec leurs fournisseurs depuis plus de 4 ans. Je les ai invités au Gabon pour une démonstration de notre solution mise en place à la caisse de sécurité sociale du Gabon, la solution fonctionnait à merveille et le retour de mes clients gabonais était positif. Les entreprises de grande taille offrent généralement des logiciels standards, alors que nous nous adaptons aux spécificités réglementaires de chaque pays et de chaque caisse sociale, cette souplesse d'adaptation nous facilite l'accès au marché. (GI).

Dans le même cadre, le fondateur de SAPHIRCONSULT souligne que son entreprise a développé un logiciel modulaire qui peut répondre aux besoins spécifiques des clients selon leur secteur d'activité et selon la réglementation locale de chaque marché.

La flexibilité de l'entreprise s'est manifestée, aussi, par sa capacité à gérer et à déployer ses ressources en fonction des spécificités de l'environnement du pays d'accueil.

« En Algérie, nous avons fait un énorme effort, on est allé plusieurs fois, mais chaque fois l'appel d'offre tombe à l'eau, il faut savoir s'adapter par ce que le marché est spécifique ». (GI)

La capacité d'adaptation des entreprises a été liée aux processus organisationnels de l'entreprise. Par exemple, les dirigeants de TMI ont adapté leur stratégie de communication en fonction du pays et des clients ciblés afin d'identifier de nouvelles opportunités internationales.

« Dans nos présentations, quand on va dans un pays on customise donc on fait attention toujours à la culture du pays et des entreprises même. Nous adoptons le discours par exemple par rapport au pays. Par exemple je ne présente pas uniquement nos références tunisiennes mais j'avance nos références internationales et les références qui sont significatives par rapport au client visé ». (TMI)

Tableau 25: Résumé des résultats : le rôle des motivations et des capacités entrepreneuriales internationales dans l'identification des opportunités internationales

		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7
		GI	TMI	VERM	CYN	PS	SP	IO
Motivation et orientation entrepreneuriale internationales	Motivation internationale	*	*	*	*			*
	Créativité /innovation	*	*	*	*	*	*	*
	Prise de risque	*	*	*	*	*	*	*
	Comportement proactif	*		*	*			*
Capacités entrepreneuriales internationales	Connaissances Préalables et expériences							
	* Technologiques	*	*	*	*	*	*	*
	* Internationales	*	*	*	*		*	*
	* Entrepreneuriales	*		*		*		
	Acquisition de nouvelles connaissances							
	* Technologiques	*	*	*	*	*	*	*
	* des marchés étrangers	*	*	*	*	*	*	*
	* Culturelles	*	*		*	*		
	* Relationnelles	*	*	*	*	*	*	*
	Capacité d'apprentissage internationale	*	*	*	*	*	*	*
	Réputation internationale de l'entreprise	*	*	*	*	*	*	*
	Capacité d'adaptation	*	*	*	*	*	*	*

1.3. Le rôle des réseaux dans l'identification des opportunités internationales

Les réseaux sociaux et d'affaires permettent de fournir des connaissances, de mobiliser de nouvelles ressources et de développer de nouvelles activités. Cependant, bien que les liens des réseaux ont un rôle crucial dans l'internationalisation des PME dans les économies émergentes, on a peu de connaissances acquises sur la façon dont différents types de réseaux sont utilisés et formés pour identifier les opportunités internationales. Nous identifions d'abord les différents types de réseaux qui ont un effet sur l'internationalisation des PME technologiques d'une économie émergente. Ensuite, nous analysons comment ces réseaux permettent d'une part aux entrepreneurs d'identifier des opportunités internationales et d'autre part de faire face aux défaillances institutionnels et à la faiblesse des mécanismes d'appui dans une économie émergente.

1.3.1. Les différents types de réseaux selon les entrepreneurs tunisiens

L'étude a révélé que les entrepreneurs ont utilisé plusieurs types de réseaux pour identifier les opportunités sur les marchés étrangers. Ces réseaux peuvent être soit :

- Les réseaux personnels antérieurs de l'entrepreneur qui représentent un facteur déterminant de l'identification des premières opportunités internationales et de l'initiation de l'internationalisation de l'entreprise.
- Les réseaux d'affaires antérieures et nouvellement créés par l'entreprise dans le pays d'origine et qui s'étendent dans les pays d'accueil.
- Les réseaux d'affaires nouvellement créés par l'entreprise dans les pays d'accueil.
- Les réseaux institutionnels (structures d'appui, chambres de commerce...).

b. Le rôle du réseau personnel de l'entrepreneur dans l'identification des opportunités internationales et l'initiation de l'internationalisation

Tous les entrepreneurs de notre étude affirment que les réseaux personnels permettent l'identification des opportunités internationales et que les relations personnelles les ont aidé à initier les premières opérations sur les marchés étrangers. Les liens personnels forts des entrepreneurs ont été cruciaux pour que les entrepreneurs identifient les premières opportunités internationales. Ces liens forts sont caractérisés par des relations proches, étroites et fréquentes qui se basent sur la confiance, l'engagement et le respect mutuel. Souvent, ce sont des amis ou des anciens collègues de travail qui ont été à la base de la découverte des premières opportunités sur les marchés étrangers. Les propos du fondateur de SAPHIRCONSULT sont à ce titre illustratif :

A l'International, c'est les relations personnelles qui vous ouvrent les bonnes portes, c'est la base pour réussir dans les affaires... (SAPHIRCONSULT)

Pour le fondateur de Groupement Informatique, l'opportunité internationale été identifié par un ancien collègue et ami. L'entrepreneur a initié les premières ventes à l'international suite à la découverte d'une opportunité d'affaire sur le marché rwandais. L'élément déclencheur était une information d'un ancien collègue et ami français de l'entrepreneur qui travaillait dans une entreprise au Rwanda. En fait, il y avait un appel d'offre international de la caisse de sécurité sociale du Rwanda pour la mise en place d'une solution informatique. Suite à cet appel d'offre l'entreprise où travaillait un ami de l'entrepreneur a remporté le lot matériel et il souhaitait que l'entrepreneur présente son offre pour le lot logiciel, puisqu'il avait de l'expérience dans ce domaine.

*«...Nous avons commencé nos activités à l'étranger à l'occasion d'un appel d'offre international de la caisse de sécurité sociale du Rwanda **par l'intermédiaire d'un ami.** En fait, j'avais un ami français, ingénieur informatique qui travaillait avant en Tunisie et qui s'est installé après au Rwanda. Son entreprise a remporté le lot matériel et il m'a proposé de faire une offre pour le lot Logiciel. En fait, j'ai été spécialiste des ordinateurs hp3000. C'était un grand succès ». (GI)*

Dans le cas de l'entreprise TMI, c'est un lien personnel fort qui a été essentiel pour la découverte d'une opportunité en Mauritanie. En fait, le directeur général de TMI a été informé par un ami à lui qui a travaillé dans une entreprise tunisienne en Mauritanie.

*« Notre première entrée sur les marchés étrangers était en partenariat avec Tunisie Telecom en Mauritanie via sa filiale Mattel. Je reçois **un appel téléphonique d'un ami** qui travaillait chez Mattel pour la livraison et la mise en place d'un serveur ». (TMI)*

A l'instar des deux premières entreprises, PRINTSECURE a bénéficié du réseau personnel et des liens forts de l'entrepreneur pour s'internationaliser. A la création de l'entreprise, l'entrepreneur a souhaité développer les activités de son entreprise, spécialisée dans la sécurité des solutions informatiques et la fabrication des cartes téléphoniques, sur le marché tunisien. Cependant, la concurrence rude sur le marché local ainsi que la non transparence dans l'octroi de certains marchés ont poussé l'entrepreneur à s'orienter vers l'international. Le fondateur de PRINTSECURE était déjà propriétaire d'une franchise de vente de téléphonie mobile et a réussi à avoir un grand réseau de relations personnelles et d'affaires. Pour sa première opération internationale, l'entrepreneur a été aidé par le dirigeant de TMI, un ami de longue date et un partenaire d'affaire.

*« Mr Ben Ayed **est un ami de longue date**, c'est lui qui nous a proposé de partir avec lui en Mauritanie et en Lybie. Il nous a facilité l'accès... Les contacts dans les deux pays étaient déjà faits avant que j'aie sur place, les RDV ont été déjà pris ». (PRINTSECURE).*

Le réseau personnel de l'entrepreneur a souvent été associé au processus d'identification des opportunités nationales. Dans notre étude, les réseaux personnels informels déjà établis ou nouvellement créés deviennent des sources de connaissances et de ressources. Par ailleurs, les réseaux personnels permettent d'identifier les premières opportunités internationales et impactent le choix des marchés étrangers. Les premières opportunités internationales ont été découvertes au hasard. Aucune démarche délibérée de recherche de nouvelles opportunités n'a été effectuée en dehors du marché tunisien. En conclusion, les liens personnels forts et locaux sont nécessaires pour l'identification des opportunités internationales dans les premiers stades d'internationalisation des entreprises.

Toutefois, il est intéressant de noter que pour l'ensemble des entreprises aucun des liens informels n'était de source familiale. Le fondateur de TMI note que :

*« **La famille et les proches** n'ont pas vraiment joué un rôle dans notre démarche export... C'est des marchés très divers, la base de connaissance est très grande. Par exemple, si tu demandes dans ton entourage s'il y a des personnes qui sont allés au Mali ou au Burundi ou s'ils ont des connaissances dans ces pays, tu ne risques pas d'y avoir grand monde ». (TMI)*

c. Le rôle des réseaux d'affaires nationaux dans l'identification des opportunités internationales

Notre étude auprès d'entrepreneurs technologiques tunisiens montre que les entrepreneurs ont mis en place différentes stratégies de réseautage afin de remédier à la faiblesse des mécanismes d'appui institutionnel et pour faciliter les échanges avec les partenaires sur les marchés étrangers. Tout d'abord, les entrepreneurs tunisiens ont développés des réseaux d'affaires informels dans les pays d'origines qui s'étendaient dans les pays d'accueil. En effet, certaines PME technologiques tunisiennes ont développé une sorte de consortium informel pour s'échanger les informations sur les opportunités d'affaires dans certains pays en Afrique. L'objectif est de compenser le manque de ressources et de connaissances liées à ces marchés. Les extraits suivants illustrent le rôle du réseautage entre les entreprises tunisiennes dans l'identification des opportunités sur les marchés étrangers.

*« Nous avons **des partenaires tunisiens**, pour lesquels on sous-traite la partie formation puisque mon équipe d'ingénieurs consultants est limitée en nombre. Nos partenaires « Oradist » et « TitruX » se charge respectivement de la formation Oracle et Linux... Pour la formation nous gérons que la partie logistique ». (GI)*

*En Mauritanie, pareil, nous sommes allés une fois. Nous avons fait une journée porte ouverte où nous avons invité des responsables de la caisse sociale, des hôpitaux surtout depuis qu'on commercialise le logiciel SIHO de **notre partenaire tunisien ITIC**. Nous étions contactés par la suite pour former leurs informaticiens sur des technologies Oracle et leur proposer un cahier de charge qu'on a confié **à un partenaire tunisien**. C'est important pour nous de tisser des liens avec des entreprises tunisiennes qui peuvent être source aussi d'opportunités. (GI)*

Les propos du fondateur de TMI confirment l'importance du réseautage d'affaires avec les entreprises tunisiennes pour développer des nouvelles opportunités d'affaires sur de nouveaux marchés :

*« Nous avons des solutions globales et pour les activités qui nous manquaient, nous avons fait appel à des petites entreprises tunisiennes pour nous accompagner dans notre développement en Afrique. Plus au moins c'est un modèle de consortium qui ne dit pas son nom.... On ne peut pas être présent dans les 54 pays, c'est inhumain, c'est à travers **les partenaires** qu'on peut avoir un effet multiplicateur ». (TMI)*

Afin d'élargir leur base de compétences et d'avoir une offre plus globale, les dirigeants de TMI, GI, CYNAPSYS et PRINTSECURE ont choisi de s'associer à des startups qui ont développé des compétences sur des métiers dans des niches d'activités complémentaires. L'objectif est d'élargir le réseau relationnel de l'entreprise par des entreprises tunisiennes mais aussi par le réseau qui peut tisser ces derniers dans des pays d'accueil. Aujourd'hui, les cinq entrepreneurs exploitent des opportunités d'affaires qui ont été découvertes par des d'autres entreprises

tunisiennes partenaires. Les jeux sont inversés et les startups tunisiennes deviennent elles-mêmes des sources d'opportunités d'affaires sur les marchés étrangers pour des entreprises plus mûres.

Certains réseaux personnels informels pourraient devenir des relations d'affaires solides dans lesquels les acteurs deviennent des partenaires dans la recherche et l'identification ultérieure des opportunités internationales.

*«...**Nous n'avons jamais pu pénétrer sans « TMI**». « TMI » est une grosse structure qui a fait un gros effort commercial en Afrique de l'Ouest, ce qui a facilité notre entrée et l'entrée d'autres petites entreprises tunisiennes. Tout seul, je n'aurais jamais pu faire une telle pénétration. L'avantage que j'avais est que le RDV été déjà pris. Mais si nous sommes partis seuls en Mauritanie, en Lybie ou au Sénégal, il serait très difficile pour nous de réussir et surtout en peu de temps ». (PRINTSECURE)*

« Votre réseau vous le construisez dans le temps, à travers des relations avec des entreprises qui ont déjà exporté. Nous échangeons des informations, nous travaillons en groupe. Par exemple, j'appelle Madame Bejjar de ST2I qui nous a beaucoup aidés dans notre prospection en Afrique. Je peux lui demander les coordonnées de ses partenaires au Congo ou au Bénin, je peux lui demander qu'elle me recommande auprès de certains de ses partenaires. Nous avons exporté au Mali grâce à un dossier qui était introduit par elle, et nous essayons de faire pareil. C'est pour cela que les sociétés qui réussissent à l'international sont les sociétés qui sont culturellement ouvertes, qui ne sont pas dans l'autarcie, qui acceptent de partager leurs connaissances et de gagner avec les autres ». (TMI)

« Nous travaillons avec Arabsoft, SIGA, ST2I, Alpha engineering, Picosoft, PRINTSECURE et IDEE. Nous faisons des offres en commun. En effet, la moitié de notre chiffre d'affaire est induite par un partenaire tunisien. Comme nous sommes aidé par les autres, on réussit à avoir des effets multiplicateur extraordinaire ». (TMI)

- *Le rôle des réseaux d'affaires internationaux dans la recherche délibérée des opportunités internationales.*

Le deuxième type de réseau développé par les entrepreneurs tunisiens dans leur quête des marchés internationaux est celui des entreprises partenaires et des intermédiaires dans les pays d'accueil. Le fait d'avoir un associé local maîtrisant le marché et ayant ses introductions auprès des clients potentiels facilite l'accès au marché. Les réseaux d'affaires internationaux sont souvent développés par l'entreprise une fois qu'elle a pu réussir à avoir des références sur le marché local ou international.

Pour étendre son réseau, il est important que l'entrepreneur fasse des voyages répétitifs dans les pays cibles et entretienne ses relations déjà établies. Le fondateur de Groupement Informatique souligne que son entreprise a tissé des relations d'affaires avec plusieurs entreprises étrangères actives dans différents marchés africains. Pour leur entrée au Gabon, l'entreprise a opté pour un partenaire local, une société de services informatique. En effet, le partenaire gabonais lui a permis de générer des ventes tout en évitant d'importants investissements sur ce marché et les coûts associés à l'établissement d'une filiale commerciale. L'entreprise a aussi tissé des relations avec des entreprises étrangères qui avaient des offres complémentaires et qui possédaient une connaissance élargie de plusieurs marchés en Afrique. L'entrepreneur déclare :

*Nous avons **deux types de partenaires locaux**. D'un côté, les entreprises qui font de l'intermédiation, exemple, j'ai **un partenaire gabonais**, une entreprise de services informatique qui se charge de l'intermédiation commerciale (elle se charge du paiement du cahier de charge) et nous offre les locaux pour les démonstrations. De l'autre côté, la, ce sont des entreprises du secteur qui ont des offres complémentaires. Par exemple, J'ai **un partenaire libanais**, spécialiste du Hardware (serveurs,...). C'est le groupe CIS, représentant de HP dans 23 pays en Afrique. (GI)*

Le partenaire gabonais propose au Groupement Informatique d'utiliser ses bureaux au Gabon. En effet, cette installation permet au personnel de GI de recevoir occasionnellement des clients, d'effectuer les formations et les démonstrations techniques ou d'avoir un assistant local qui peut répondre aux différentes problématiques et qui connaît l'entreprise.

« Ils ont essayé de nous ouvrir des portes, de nous donner des contacts...ça nous a beaucoup aidé dans notre démarche de prospection » (GI)

Ce cas de figure a été aussi mentionné par les dirigeants de PRINTSECURE, SAPHIRCONSULT et TMI.

L'analyse croisée des cas montre que dans un stade avancé de l'internationalisation, les entreprises sont de plus en plus structurées dans leur démarche d'identification d'opportunités. Les entreprises structurent leurs services export, effectuent des études de marchés, font appel à des consultants externes et tissent des relations d'affaires avec des entreprises étrangères. Au fur et à mesure, l'importance des liens forts nationaux diminue alors que l'importance des liens faibles avec des entreprises à l'étranger augmente. Les liens faibles internationaux constituent des ponts donnant plus facilement accès à d'autres réseaux. Ils permettent d'une part d'obtenir une quantité plus importante d'informations variées relatives au marché et à l'environnement d'affaire dans un pays étranger. En outre, les liens faibles permettent de minimiser l'incertitude,

de percevoir des nouvelles opportunités et d'acquérir de nouvelles ressources (physiques, financières, humaines...) à moindre coût.

- Extension des réseaux d'affaires internationaux

Toutes les entreprises ont amélioré leur capacité à tisser, à entretenir et à maintenir des relations formelles et informelles dans les pays d'accueil. Chaque entrepreneur a essayé d'étendre son réseau dans chacun des marchés étrangers où il opère. Pour réussir cette stratégie, les dirigeants ont mentionné l'importance des visites régulières des pays et l'entretien des relations avec les clients. Pour le directeur commercial de TMI, l'extension du réseau est basée essentiellement sur le recrutement de nouveaux clients. L'entreprise a augmenté sa base de clientèle dans la plupart des pays où elle opère. Par exemple, en Mauritanie, le directeur commercial a déclaré que:

« *Quand nous visitons un pays, nous rencontrons nos grands clients ... Nous avons **un solide réseau sur place** et à chaque fois nous essayons d'élargir le nombre de clients et des partenaires. Nous avons été **introduits par de nombreuses entreprises à leurs collègues** ... par le bouche à oreille.* (TMI)

A l'instar de TMI, Le fondateur de PRINTSECURE confirme le rôle incontournable du réseau dans les pays africains pour identifier les opportunités d'affaires. Le fondateur est dans un souci permanent de développement de son réseau personnel et d'affaires dans chaque pays prospecté.

« *Un voyage de prospection en Afrique coutent beaucoup d'argent pour l'entreprise, donc nous partons toujours avec l'objectif de **maximiser le nombre de contacts dans chaque pays** et d'identifier **les bons intermédiaires** qui nous ouvriront des portes. Le réseau est incontournable en Afrique.*» (PRINTSECURE)

d. Le rôle des réseaux institutionnels dans l'identification des opportunités internationales

Dans cette partie nous examinons le rôle des réseaux institutionnels dans l'identification des opportunités internationales. Les réseaux institutionnels représentent les relations de réseau qui peuvent exister entre une entreprise et des institutions publiques. L'un des objectifs des réseaux institutionnels est de fournir des fonctions de support, de créer un climat d'affaires favorable aux investissements et d'améliorer la compétitivité de l'entreprise sur le marché local et international. Nous utilisons la perspective des réseaux institutionnels pour expliquer comment

les PME technologiques tunisiennes utilisent ses réseaux pour mobiliser des ressources externes dans le contexte d'internationalisation.

Nous avons choisi d'étudier le rôle des structures d'appui à l'export dans le développement des opportunités internationales. Suite à nos entretiens avec les entrepreneurs et des consultants exports en Tunisie, nous nous sommes intéressés au programme « FAMEX » (Fonds d'accès aux marchés export). Le FAMEX est le seul programme auquel tous les entrepreneurs interviewés ont adhéré. Par ailleurs, les entrepreneurs sont unanimes quant à l'absence de structures publiques d'accompagnement et d'assistance qui permettent aux PME technologiques tunisiennes d'être soutenues à l'international. Les entreprises qui s'internationalisent n'ont la possibilité de pouvoir être assistées que sur l'aspect administrative (à travers les ambassades et les consulats de la Tunisie à l'étranger). Cependant, sur l'aspect professionnel et surtout l'aspect financier, les mécanismes et les structures font défaut. La seule structure qui existe est le centre de promotion des exportations (CEPEX) qui permet d'aider les entreprises à aller dans des foires et des salons à l'étranger.

Le FAMEX est un programme initié par le gouvernement tunisien (représenté par le ministère du commerce et le Centre de promotion des exportations « CEPEX ») et la Banque mondiale. Le programme a pour but d'assister les entreprises tunisiennes dans leurs démarches export. C'est un programme d'assistance à travers la mise en place d'un fond qui permettrait à des entreprises tunisiennes de mener des actions à l'international. Ce programme s'adresse à une large gamme d'entreprises tunisiennes incluant les primo-exportateurs, les exportateurs déjà en activité et cherchant à diversifier leurs débouchés et leurs produits. A ce jour, le FAMEX a connu trois phases. Le but du FAMEX 1 était de soutenir et d'accompagner 350 entreprises sur une période de quatre ans. Cet objectif a été atteint et 520 entreprises ont accédé à ce programme. Ce qui fait que l'expérience a été renouvelée entre le gouvernement tunisien et la banque mondiale. Au 2ème FAMEX l'objectif était d'aider 500 entreprises et 40 associations (groupement, fédération, chambre syndicale, GIE, Consortium, chambre de commerce) qui pourraient aider toute entreprise qui ne pouvait pas aller seul à l'international. En plus, un des points forts était d'aider ces entreprises à s'implanter à l'étranger. Le 3ème FAMEX a porté le nom de TASDIR plus. Ce nouveau programme lancé en novembre 2015 fait partie du troisième projet de développement des exportations (PDE3). Le programme s'étale sur 5 ans et vise à aider 1000 entreprises exportatrices tunisiennes et 100 groupements interprofessionnels.

L'objectif est d'aider à la relance économique par la diversification des exportations des biens et services à haute valeur ajoutée et par l'augmentation du contenu technologique des exportations tunisiennes.

Tous les entrepreneurs de notre étude ont souligné le rôle principal du FAMEX dans le développement international de leur entreprise. Tout d'abord, le FAMEX a permis aux entreprises de développer leurs premières opportunités à l'international (SAPHIRCONSULT, PRINTSECURE). Ensuite, il leur a permis de diversifier leurs marchés étrangers en trouvant de nouveaux clients sur des marchés non explorés jusqu'alors (GI, TMI, VERMEG, IO). En fin, le programme a permis aux entreprises de s'implanter à l'étranger par la création de filiale ou de bureau de représentation (CYNAPSYS, TMI, PRINTSECURE).

Le fondateur de PRINTSECURE confirme l'opinion générale exprimée par tous les entrepreneurs concernant l'importance du programme FAMEX :

Le FAMEX a permis de lancer et de booster les entreprises tunisiennes à l'export et à créer une dynamique forte, aujourd'hui cette dynamique existe et donc c'est plus facile pour les entreprises d'y accéder aux marchés extérieurs « PRINTSECURE »

Dans cette visée, le FAMEX a permis de renforcer la capacité des entrepreneurs à évaluer le potentiel de leur entreprise à l'international, à définir les objectifs, à identifier les marchés cibles et à nouer des contacts avec les bons partenaires. En plus du renforcement des capacités entrepreneuriales, les entreprises qui ont adhéré au programme FAMEX ont bénéficié d'un appui financier et une assistance technique importante.

d. Les avantages des réseaux en termes d'acquisition de ressources intangibles

A travers leurs réseaux sociaux et d'affaires les entrepreneurs accèdent à des informations importantes et souvent stratégiques sur les partenaires commerciaux, les opportunités et l'environnement institutionnel dans les nouveaux pays. L'entrepreneur augmente donc progressivement son stock d'informations, de connaissances et de relations, qui par conséquent augmenteront son engagement sur les marchés étrangers. L'analyse des discours des entrepreneurs tunisiens a fait émerger trois rôles des réseaux : un rôle informationnel, un rôle de levier de ressources et un rôle de modérateur lors de la prise décision concernant les modes d'entrée et les choix des pays étrangers. Les extraits du tableau 28 révèlent que les informations

sur les marchés (taille du marché, clients, concurrents...), l'accès à des ressources (apport financier, subventions, mise en relation, prospection commerciale,...), ainsi que le conseil pour les prises de décision ont été les ressources les plus utilisées par les réseaux sociaux, d'affaires et institutionnels.

Tableau 26: Descripteurs conceptuels des réseaux sociaux

Rôle des réseaux	Propos des entrepreneurs
<p><u>Apport informationnel</u> <u>Mise en réseau</u></p>	<p>« Dans de nombreux pays en Afrique, nous avons notre réseau qui nous aide à avoir les cahiers de charge (un agent tunisien installé en Mauritanie), qui nous permet d'avoir une nouvelle clientèle (par exemple au Cameroun), ou de tisser des relations de partenariats (une société de services au Mali) ». (GI)</p> <p>« Mr X du FAMEX m'a recommandé un nombre de consultants externes qui sont renommés dans leurs pays et qui ont de l'influence auprès des donneurs d'ordre. Ce sont généralement des experts internationaux connus et qui ont leurs carnets d'adresses ». (SAPHIRCONSULT)</p>
<p><u>Apport informationnel et de conseil</u> -informations sur les marchés</p>	<p>« Nous présentons souvent un plan export (business plan) au conseiller du FAMEX. Ce dernier nous accompagne dans l'aboutissement de ce plan en nous discutons des différentes démarches à suivre (salons, pays visés, invitation des clients étrangers et de donneurs d'ordre...). Les consultants du FAMEX connaissent très bien les marchés cibles. Ils ont des idées sur les grands axes de développement et sur les consultants internationaux qui connaissent très bien les marchés... ». (SAPHIRCONSULT)</p>
<p><u>Apport informationnel</u></p>	<p>« Le FAMEX nous a beaucoup aidés surtout en termes de recherche d'informations : achat de base de données, abonnement dans les sites web d'appels d'offres internationaux ainsi que honoraires des consultants internationaux ». (PRINTSECURE)</p>
<p><u>Levier de ressources</u> - Augmenter la capacité de production</p>	<p>Aujourd'hui nous signons des accords de coopération et de partenariats avec des entreprises locales ou étrangères. L'objectif est de produire et de vendre sur certains marchés que nous ne pouvons pas y accéder avec notre propre capacité de production. (PRINTSECURE)</p>
<p><u>Levier de ressources</u> - Prospection commerciale</p>	<p>Notre partenaire marocain se charge de la prospection commerciale au Maroc et au Sénégal. Il se charge de la détection et la qualification des projets, des paiements des cahiers de charge, et des démonstrations techniques (SAPHIRCONSULT)</p>
<p><u>Levier de ressources</u> -Ressources financières</p>	<p>Evidemment nous avons été beaucoup aidés par le FAMEX. Une bonne partie des dépenses relatifs à nos voyages de prospection en Afrique et de notre budget marketing et publicité a été financé par ce programme. (GI)</p> <p>« ...le FAMEX nous a aidé sur le plan financier. Avec le consultant référent du programme, nous nous mettons généralement d'accord sur la valeur approximative de chaque action (soit les actions de promotion. En fait, il nous finance tout type d'outils promotionnels et de publicité ainsi que les actions de prospection (voyages de</p>

prospection et de participation à des salons et foires à l'étranger). À chaque fois de l'accomplissement d'une activité le FAMEX nous rembourse à hauteur de 50% de nos dépenses » (TMI)

« J'étais intéressé par l'idée de l'export surtout dans le cadre du plan FAMEX, ça on ne peut pas le nier, c'était un facteur primordial. Tout d'abord, le soutien financier est stimulant. En fait, investir dans des déplacements à l'étranger surtout dans les pays d'Afrique subsaharienne implique des montants assez importants, des déplacements fréquents, des contacts, de la communication qui sont assez lourdes en termes de dépenses pour pas forcément un retour sur investissement immédiat ou des commandes immédiates. Nous avons exporté grâce à l'accompagnement du FAMEX. Chaque année, nous établissons un plan export, où une grande partie de nos dépenses est prise en charge par ce programme». (PRINTSECURE)

Levier de ressources

-Ressources physiques
(logistique)

« Nous avons suivi le CEPEX dans les salons auxquels il participait pour pouvoir bénéficier aussi de la logistique. En fait, participer à un salon seul et participer à un salon avec le CEPEX n'est pas similaire en termes de retombées » (PRINTSECURE)

j'ai un partenaire gabonais, une entreprise de services télécoms et informatique qui se charge de l'intermédiation commerciale. Notre partenaire se charge du paiement des cahiers de charge, il nous offre aussi les locaux pour les démonstrations (GI)

Rôle de modérateur

Prise de décision

Le contact en Mauritanie était déjà fait avant d'aller sur place. Nous avons découvert au fur et à mesure la culture d'affaire locale. La prise en charge de nos partenaires nous a beaucoup aidés au début. C'est eux qui ont organisé le séjour, la mise à disposition d'une voiture à l'aéroport, la réservation d'hôtel, la prise de quelques RDV d'affaires. Ils nous ont fait gagner du temps et de l'énergie... (TMI)

Rôle de modérateur

Prise de décision

Nous avons une opportunité au Maroc par l'intermédiaire d'une entreprise algérienne via son fournisseur-constructeur européen. Le réseau est essentiel et très important dans notre métier. C'était pendant le début de notre internationalisation, où on était plutôt découvert et recommandé. (TMI)

L'analyse des données met en évidence ce constat : les entrepreneurs tunisiens considèrent que le réseau de l'entrepreneur constitue lui-même une opportunité. En effet, le réseau est un élément intrinsèque à la conception et à la conceptualisation de l'opportunité.

Pour ces entreprises, ce sont les relations personnelles et d'affaires au sens large (amis, collègues, clients, distributeurs, intermédiaires, consultants externes, fournisseurs...) qui

apportent des opportunités d'affaires rentables. Certaines entreprises (SAPHIRCONSULT, CYNAPSYS) sont entrées sur un marché étranger par l'intermédiaire des alliances et des partenariats. En effet, les alliances ont facilité l'identification de nouvelles opportunités sur certains marchés étrangers. En effet, le réseau social joue sur trois aspects. Il fournit l'information, détermine le temps durant lequel cette information atteindra l'entreprise et lui permet d'avoir une bonne réputation. Le dirigeant de l'entreprise TMI a bien mentionné ces points lors de l'entretien. Dans le même sens, l'interaction avec des clients ou des fournisseurs lors de projets en commun peut déboucher sur de nouvelles opportunités de nouer des contacts et faciliter les tâches pour gagner du temps. Les relations avec les clients et les fournisseurs peuvent être une source d'inspiration pour l'identification des nouvelles opportunités à l'international.

Tableau 27 : Résumé des résultats : le rôle des réseaux personnels, d'affaires et institutionnels dans l'identification des opportunités internationales

		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7
		GI	TMI	VERM	CYN	PS	SP	IO
Réseaux personnels	Réseau personnel (amis, collègues...)	*	*			*		
	Réseau personnel (famille, proches...)							
Réseaux d'affaires	Construire un réseau d'affaires sur le marché local qui s'étend aux marchés étrangers	*	*		*	*		
	Construire un réseau d'affaires dans les pays d'accueil	*	*	*		*	*	
	Construire des relations d'affaires basées sur la confiance	*	*	*	*	*	*	*
Réseaux institutionnels	Appui du programme FAMEX	*	*		*	*	*	
Avantages des réseaux en termes d'acquisition de ressources intangibles	Faciliter l'accès à l'information	*	*		*	*	*	*
	Levier de capacités	*	*		*		*	*
	Modérer la prise de décision	*	*			*		
	Faciliter la crédibilité	*	*	*	*	*	*	*

1.4. L'influence de l'environnement institutionnel

L'environnement des affaires est une composante principale de l'environnement institutionnel d'un pays dans lequel opèrent les entreprises. Il comprend plusieurs domaines liés à la réglementation des affaires, à la qualité des infrastructures, aux services financiers...L'environnement d'affaires dans une économie émergente, tels que la Tunisie, se caractérise par des faiblesses institutionnelles et des pratiques discrétionnaires qui incitent les entrepreneurs locaux à saisir des opportunités d'affaires rentables sur d'autres marchés. En effet, il est clair que les différentes composantes de l'environnement institutionnel influencent les perceptions et les décisions des entrepreneurs sur le marché local et international.

1.4.1. Le dysfonctionnement du marché local

- Règlementation inadéquate

Tous les entrepreneurs interviewés ont dénoncé les la réglementation inadéquate et non adaptée aux spécificités des projets informatiques. Les répondants ont expliqué que le code des marchés publics est fortement orienté vers le secteur des travaux publics et que, dans son état actuel, il ne favorise pas le développement de projets informatiques à haute valeur ajoutée. Ce qui fait perdre aux entreprises locales des opportunités de projets novateurs et précurseurs. Ces défaillances institutionnelles motivent les entreprises à chercher des opportunités d'affaires internationales.

« Milieu des années 90, j'ai commencé à me désintéresser du marché local. En Tunisie, le code du marché public tirait vers le bas (avec la loi de moins disant, les procédures d'attribution des marchés, la concurrence locale low-cost...)...Le code du marché public dérive des sociétés de BTP et d'ingénierie, même les limitations ne sont pas adaptées au secteur TIC, les autorités compétentes n'ont pas voulu reconnaître la notion de marché complexe, toujours des marchés simples, alors que le logiciel relève des marchés complexes. Ils ne veulent pas reconnaître la notion de régie. 70% des marchés des logiciels ne sont pas forfaitaires, ils sont en régie. Le code des marchés publics est très mal fait ». (GI)

« Dans les années 1980 l'état a mis de l'argent, la douane a été informatisée depuis les années 70. Nous étions le premiers pays africain à avoir informatisé la CNSS, la CNAM, la STEG, L'ONAS, le guichet unique, on était les premiers en Afrique à le mettre en place, on a créé la première agence de promotion de l'industrie pour la création des entreprises industrielles mais on n'est pas allé au-delà. Aujourd'hui je ne connais aucune application « e-government » qui existe en Tunisie, on est resté à la traîne et

puis lorsqu'on empoisonne le secteur avec la règle du moins disant et la procédure complexe du marché, on l'a tué ». (TMI)

- *l'inefficacité des procédures d'appel d'offres et de gestion des projets informatiques sur le marché local*

Les entrepreneurs ont aussi souligné l'inefficacité des procédures d'appel d'offres suivies par l'administration et les grandes entreprises publiques. Ces appels d'offres manquent, la plupart du temps, de qualité et multiplient les contraintes et les exigences. Les appels d'offre peuvent être reportés ou annulés par l'administration sans prise en compte de l'investissement en temps et en argent des soumissionnaires.

« En Tunisie, on a très peu de boîte locale de services, très peu en nombre, beaucoup de raison, parce qu'en Tunisie si on a un marché c'est avec l'Etat en gros (70% des marchés avec l'état) et en général on fait faillite avant d'avoir le marché, parce que les procédures d'appel d'offres sont tellement lourdes et insupportables et quand on remporte un marché c'est encore pire, on meurt plus vite, parce que c'est un très mauvais payeur et les projets sont interminables...Aujourd'hui il n'est pas du tout rare, d'avoir un appel d'offre de 2 à 3 ans qui tombe à l'eau, donc ça tue n'importe qui. Nous, notre coût principal c'est des hommes, donc si on prévoit de faire un projet avec une charge colossale et que ce n'est exécutable qu'en 5 ans, c'est notre fin qu'on signe ». (VERMEG)

Le fondateur d'IO souligne un point important concernant la mentalité des donneurs d'ordre publique vis-à-vis des produits technologiques tunisiens. Il est aussi critique concernant les modalités de paiement de l'Etat qui rendent parfois les projets infructueux.

« Pour travailler en Tunisie, la société est un peu trop tunisienne aux yeux de grands donneurs d'ordre, qui préfèrent octroyer la plupart des marchés tunisiens à des entreprises européennes, à qualification équivalente. Les donneurs d'ordre tunisiens (grosses entreprises étatiques) cherchent n'importe quelles petites bêtes pour ne pas vous payer, ils ne sont pas constructifs et ils ne sont pas coopératifs, ils ne savent pas qu'une entreprise tunisienne si elle gagne de l'argent, elle va investir en R&D, elle va recruter et elle va croître. Je le dis si quelqu'un réussit en Tunisie, il peut réussir n'importe où dans le monde ». (IO).

La même lacune a été soulignée par le fondateur de SAPHIRCONSULT qui dénonce les défaillances en matière de délais de paiement de la part des entreprises tunisiennes.

« Ce qui pèse c'est plutôt les habitudes des entreprises tunisiennes en termes de recouvrement, généralement les entreprises ne respectent pas les délais et les échéances de paiement. On gaspille beaucoup de temps et d'énergie pour être payé. On n'a pas de tradition d'échéances de paiement payées par virement. Il y a beaucoup de choses à faire en Tunisie sur le plan de responsabilité sociétale et responsabilité envers les fournisseurs et de respect des engagements ». (SAPHIRCONSULT)

L'ensemble des entrepreneurs ont pointé de doigt la complexité de la réglementation des changes et les rigidités administratives dans l'octroi des autorisations lors du transfert de fonds à l'étranger.

« L'environnement institutionnel a tout fait pour tuer les autres boites et garder que les boites de la famille du président déchu. En gros, ce n'était pas bon. Nous, nous avons choisi le statut de l'entreprise totalement exportatrice et même d'avoir le statut d'entreprise offshore. Sinon, nous serons soumis à la réglementation des changes ici et si nous sommes soumis à cette réglementation, nous ne pouvons pas voyager et nous ne pouvons pas travailler pour faire vite ». (VERMEG)

« Il y a un gap entre le développement des entreprises à l'export et les mécanismes d'appui institutionnel. Un exemple, nous avons envoyé une équipe pour la mise en place d'un réseau télécom public en Zambie pour une durée d'un mois, on était contraint à allonger la période du travail suite à la demande du client, nous nous sommes trouvé contraint d'envoyer de l'argent et pour faire un transfert de devises, nous sommes contraint par la loi en vigueur, il fallait une autorisation et du va et vient, il n'y a pas de flexibilité... Pour des opérations bancaires simples avec l'étranger, nous trouve énormément de difficultés, ne parlons pas des financements de projets ou des lignes de crédits, déjà les choses ne sont pas faciles en Tunisie, alors pour opérer à l'étranger, c'est le vide ». (TMI)

« L'appui institutionnel est inexistant, c'est toute une politique qu'il faut changer et mettre en place. Les difficultés en plus sont doubles si on fait du service, les lois de l'export, la réglementation des changes sont toutes faites pour le commerce des biens, il y aussi un vide juridique ». (CYNAPSYS)

1.4.2. Les dysfonctionnements dans la gestion de l'internationalisation et les perspectives sur les marchés étrangers

- Faiblesse de l'appui institutionnel et absence de mécanismes efficaces d'aide à l'internationalisation

L'ensemble des entrepreneurs confirment l'absence ou l'inefficacité des mécanismes d'aide à l'internationalisation mis à part le programme FAMEX. Les entrepreneurs soulignent l'absence d'un environnement public ou parapublic, qui permet à l'entreprise tunisienne d'être boostée à l'international. La seule structure existante est le CEPEX qui a pour principal objectif d'accompagner les entrepreneurs tunisiens à participer dans des foires et des salons à l'étranger, sans toutefois, passer le cap vers l'assistance, le conseil et l'accompagnement des entrepreneurs dans la commercialisation de leurs produits, la recherche de partenaires ou l'identification d'opportunités d'affaires sur les marchés étrangers. Ce problème émane d'une volonté publique qui s'est basée sur l'attractivité des IDE entrants. Les instances publiques qui sont à l'étranger (missions commerciales et économiques) et les organismes et institutions locales comme la

FIPA (agence de promotion de l'investissement extérieur) n'ont eu comme vocation première que de développer le marché tunisien pour les entreprises étrangères. Les entreprises tunisiennes qui s'internationalisent ne sont assistées que sur l'aspect administratif (à travers les ambassades et consulats de la Tunisie à l'étranger), mais l'aspect affaire et surtout l'aspect financier fait défaut. Les propos des fondateurs de TMI sont à ce titre illustratif :

« Il n'y a pas aujourd'hui, mise à part le FAMEX, une stratégie de l'Etat tunisien pour promouvoir ce secteur, alors que ce secteur à mon sens est celui le plus compétitif et qui a la plus grande capacité d'emploi...Aussi, mis à part le programme de certification de compétences ou l'Etat prend en charge 70% des charges des certifications des ingénieurs aussi bien pour les sociétés nationales que pour les sociétés étrangères installées en Tunisie... ». (TMI)

Les entrepreneurs tunisiens qui ont fait le choix d'opérer sur le marché africain (GI, TMI, PRINTSECURE, SAPHIRCONSULT), soulignent la faiblesse de la représentation diplomatique sur certains marchés très porteurs.

« Aussi les partenariats bilatéraux de la Tunisie avec les pays africains, ça brise la glace, le fait qu'il y a ces partenariats facilite beaucoup la tâche. Exemple, dernièrement on avait un projet au Ghana, on a trouvé qu'il n'existait pas d'ambassade de la Tunisie au Ghana, donc on était contraint de passer le projet par notre filiale marocaine. Pareil, on avait une opportunité au Congo, et c'est pareil on n'avait pas d'ambassade pour faciliter notre démarche ». (PRINTSECURE).

Le dirigeant de PRINTSECURE considère que les relations du pays à l'échelle régionale et mondiale ont une influence directe sur leurs activités internationales. Les clients de l'entreprise sont des opérateurs de télécommunications souvent publiques. Dans ce cadre, le succès des négociations est souvent influencé par les relations entre les clients du marché cible et la Tunisie.

- Les difficultés liées au financement des activités internationales

Dans les économies émergentes, comme celle de la Tunisie, le marché sous-développé des capitaux oblige les entrepreneurs à compter sur l'autofinancement. Les entrepreneurs tunisiens font face à des obstacles financiers qui affectent la croissance et le développement de leurs entreprises sur le marché local et international. Parmi ces obstacles, les entrepreneurs tunisiens soulignent les difficultés d'accès au financement des activités internationales, voir l'absence de mécanismes de financement et d'assurance liée à l'exportation (surtout dans le secteur des services), les exigences imposées par les banques pour les garanties et l'absence de réseau

bancaire tunisien à l'étranger. Tous les répondants ont souligné les difficultés liées au financement de leurs activités sur les marchés étrangers.

« Aucune banque tunisienne ne prend le risque pour financer une opération d'exportation parce qu'il n'y a pas de couverture. La COTUNACE ne couvre que la marchandise et jusqu'à 100 milles dinars... Les banques ne financent que l'activité locale, il n'y a pas à ma connaissance un banquier qui vous finance un contrat de marché dans l'IT à l'export ». (TMI)

« Les banques tunisiennes ne peuvent pas nous prêter parce qu'on n'est pas considéré comme entreprise tunisienne. Le secteur offshore en Tunisie ne peut pas accéder au marché financier. Les sociétés informatiques qui font des logiciels ne peuvent pas emprunter, car ce n'est pas un actif qu'on peut mettre dans un bilan. L'organisation en générale n'est pas propice pour développer ce genre de métier ». (VERMEG)

« On a essayé de trouver des financements, c'est très difficile, le domaine technologique n'est pas trop apprécié par les banques, ils ne croient pas dans l'immatériel, en plus les capitaux risqués ça n'existe pas ici, il y a des personnes qui se placent comme des capitaux risqués mais ils se comportent comme des banques et les banques se comportent comme des créanciers, il n'y a pas cette culture de partage de risques ». ((IO))

L'accès au financement représente une barrière importante pour les entrepreneurs tunisiens qui doivent investir dans la R&D et améliorer leur capacité d'innovation et de commercialisation, pour accéder à des nouveaux marchés. Par ailleurs, Le Forum Economique Mondial de Davos souligne, sur la base d'une enquête menée auprès d'investisseurs nationaux leur demandant de signaler les barrières les plus importantes dans leurs activités de commerce, que 17,7% des investisseurs interviewés trouvent que le manque d'accès au financement constitue la plus importante barrière à l'investissement.

- **Faiblesse de l'attractivité technologique du pays**

L'analyse de nos entretiens montre que dans leur processus d'identification des opportunités internationales, les entrepreneurs tunisiens ont été souvent confrontés à la problématique de l'image de marque ou la provenance et l'origine de leurs produits ou de leurs solutions. Dans la littérature, le concept de « marque pays » est récent. Il renvoie à la notion de « made in » qui est au cœur de la réflexion sur l'avantage compétitif des nations. Par exemple, le « made in France » a souvent été associé à une image de luxe, ou le « made in Italy » a été associé à un style de vie. En Tunisie, les responsables gouvernementaux, ont pendant des décennies véhiculé l'image d'une économie basée sur le tourisme et sur les exportations de produits à

faible valeur ajoutée pour des marchés européens plus mûrs. Cependant, le pays n'a jamais accès sa communication sur l'existence d'une industrie technologique émergente.

« Nous n'avons pas l'image de marque d'un pays technologique, comme l'Inde, c'est une image de marque qui se travaille à très long terme. Nous sommes plutôt un pays de touriste, d'exportation d'huiles d'olive et des dattes et textiles. En technologie on n'a pas encore cette image ». (TMI)

« Il faut voir nous les humains comment on pense, pour que tout devienne facile, prenons les cas des voitures, si quelqu'un vous propose une voiture allemande ou anglaise, vous l'accepterez, s'il vous dit que j'ai une voiture éthiopienne vous vous posez des questions... Pareil, la Tunisie n'est pas réputé mondialement pour être un centre de haute technologie, ce n'est pas lié à l'état du pays ou le fait d'être du tiers monde, aujourd'hui l'Inde a fait un nom en informatique, si vous venez dire que j'ai un logiciel indien, ça fait plus marrer personne. Donc, le fait que la destination Tunisie, n'était pas connue du tout pour l'informatique et n'est pas connu pour l'informatique, c'est clair qu'au début a été un obstacle et ça a fait qu'il fallait être meilleur que les autres et de loin, faire jeu égal avec les autres était inacceptable... ». (VERMEG)

« Les difficultés au début étaient surtout liées à l'image du produit tunisien et non pas européen. La connotation d'un produit technologique arabe n'est pas la même pour un produit technologique européen ou américain même en Tunisie. Parfois quand on présentait le produit, les entreprises tunisiennes étaient émerveillées par le produit, mais après connaissance de l'origine tunisienne du logiciel les dirigeants changeaient généralement de discours. Au début ils étaient persuadé que le produit était d'origine occidentale (américain ou européen) et donc pour eux c'était le produit idéal, le fait de savoir que le logiciel était tunisien changeait complètement leurs avis ». (SAPHIRCONSULT)

Ces propos sont toutefois à nuancer dans le sens où la Tunisie a été classée parmi les meilleurs pays du continent en matière de développement des TIC (Indice de développement des TIC par l'Union Internationale des Télécommunications). Dans ce cadre l'objectif primordiale de la stratégie digitale du pays à l'horizon de 2020 est de devenir une référence numérique internationale et faire des TIC un levier important pour le développement socio-économique.

« La Tunisie a un avantage qualitatif parce que le CNI (centre national de l'informatique) a joué un grand rôle, la Tunisie a créé ses produits, on trouve des logiciels en RH, comptabilité, ERP..., ce qui fait que la consommation des produits est faible par rapport au Maroc, aujourd'hui on dispose d'un catalogue de produit « made in Tunisia » qu'on peut exporter ». (TMI)

Tableau 28: Résumé des résultats : l'influence de l'environnement institutionnel sur la motivation entrepreneuriale internationale

		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7
		GI	TMI	VERM	CYN	PS	SP	IO
Le dysfonctionnement du marché local	Règlementation inadéquate	*	*	*	*	*	*	*
	l'inefficacité des procédures d'appel d'offres et de gestion des projets informatiques sur le marché local	*	*	*	*	*	*	*
Les dysfonctionnements dans la gestion de l'internationalisation et les perspectives sur les marchés étrangers	Faiblesse de l'appui institutionnel et absence de mécanismes efficaces d'aide à l'internationalisation	*	*		*	*		
	Les difficultés liées au financement des activités internationales	*				*	*	
Faiblesse de l'attractivité technologique du pays		*	*	*	*	*	*	*

2. Discussion des résultats

L'objectif de recherche proposé dans cette thèse est de comprendre comment les PME technologiques tunisiennes s'internationalisent et d'identifier les facteurs influençant leur processus d'identification des opportunités internationales. Après avoir présenté nos résultats, nous profitons de cette section pour confronter nos résultats par rapport à la littérature en entrepreneuriat international.

2.1. Les motivations entrepreneuriales internationales

Un des thèmes centraux identifiés dans le processus d'analyse des données a été les motivations internationales des entrepreneurs. Nous avons identifié deux catégories de facteurs motivants l'identification des opportunités internationales par les PME technologiques tunisiennes, les motivations « push » et les motivations « pull ». En premier lieu, les motivations « push » ou réactifs sont liées à des situations de marchés défavorables telles que la faible croissance, la forte intensité concurrentielle, et la saturation du marché local. En deuxième lieu, les motivations « pull » ou proactifs sont liés à un environnement favorable dans les pays d'accueil, y compris la demande insatisfaite et l'attractivité qui caractérisent certains marchés étrangers (Evers, 2011). Les résultats de notre étude montrent que la motivation de rechercher des opportunités internationales est la conséquence d'une certaine insatisfaction chez les entrepreneurs tunisiens. A titre d'exemple, les sept entrepreneurs de notre étude ont cherché des opportunités internationales pour faire face à l'exiguïté du marché local (Tableau 25). En même temps, tous les entrepreneurs se sont orientés à l'international, en étant attirés par des motivations positives telles que le fort potentiel des marchés étrangers et la possession de solutions et produits concurrentiels et à forte valeur ajoutée. A titre d'exemple, le fondateur de SAPHIRCONSULT a eu le déclic pour chercher des opportunités internationales, suite à une étude de marché qui montrait le fort potentiel qu'avait l'entreprise dans l'édition de logiciels de management de la qualité sur le marché africains et européens.

2.1.1. La vision internationale : facteur précurseur de l'identification des opportunités internationales

Les résultats obtenues montrent que la vision internationale des entrepreneurs constitue une dimension clés de la motivation entrepreneuriale internationale. La vision internationale est

également un facteur nécessaire pour identifier des opportunités internationales, car elle exprime la désirabilité des entrepreneurs à s'engager dans des affaires en dehors du marché local. Quatre des sept entrepreneurs ont démontré une vision internationale du marché proactive, forte et claire. Ces entrepreneurs ont exprimé que la vision internationale représente une dimension centrale du processus d'internationalisation de leur entreprise. A titre d'exemple les fondateurs de VERMEG, GI (IO) et Cynapsys avaient pour ambition de s'orienter vers les marchés internationaux avant la création même de leur entreprise. Les fondateurs avaient une vision claire de leurs marchés et du potentiel technologique de leurs produits et solutions. Les résultats de notre recherche sont en cohérence avec ce qui apparaît dans les travaux en entrepreneuriat international (Saaranketo, 2002 ; Dimitratos et al., 2016). Les deux travaux montrent que l'internationalisation rapide des entreprises nécessite une vision globale des entrepreneurs. Saaranketo (2002) montre que la vision internationale des fondateurs représente un paramètre clés de la performance internationale de l'entreprise. Dimitratos et al. (2016) définissent la vision internationale comme : « *une image créative d'un éventuel résultat futur* », et font valoir qu'elle représente une dimension clé de la motivation entrepreneuriale internationale des entrepreneurs chinois.

2.1.2. L'orientation entrepreneuriale internationale

Les résultats de l'analyse inter-cas sont en cohérence avec la littérature en entrepreneuriat international en ce qui concerne l'importance de l'orientation entrepreneuriale internationale comme facteur influençant l'identification des opportunités internationales (Chandra et al., 2012). L'étude permet d'apporter un soutien au rôle des trois dimensions de l'orientation entrepreneuriale internationale (Lumpkin et Dess, 1996 ; Covin et Miller, 2014), l'innovation, la prise de risque et la proactivité.

- ***La créativité : facteur motivant l'innovation et la génération de nouvelles idées***

Dans notre étude, les entrepreneurs ont établi leurs entreprises autour de produits et services innovants intensifs en connaissances pour répondre aux besoins des clients sur le marché local et international. La créativité de l'entreprise correspond à la propension à générer de nouvelles idées, à expérimenter et à développer des activités de recherche et de développement qui débouchent sur de nouveaux produits et procédés. Aujourd'hui le mot créativité est associé à

nouvelle idée, nouveau produit, nouveau processus ou nouveau modèle d'affaires plus efficaces et plus performantes. Tous les entrepreneurs de notre recherche ont généré de nouvelles idées créatives avant et après la création de l'entreprise dans le but d'identifier des opportunités sur le marché local et international. Les résultats de l'analyse inter-cas révèlent que la créativité entrepreneuriale peut avoir plusieurs sources :

1. La première est de développer une relation de confiance avec les clients sur les besoins d'aujourd'hui mais surtout sur leurs besoins futurs.
2. La deuxième est de connaître l'écosystème des technologies existantes qui permet d'être créatif et de développer des innovations plus radicales, donc d'une part être à l'affût des innovations dans les laboratoires de recherche, les startups et les autres entreprises et d'autre part investir massivement dans le développement des compétences internes de l'entreprise.
3. La troisième est l'esprit collaboratif, aujourd'hui l'innovation vient rarement d'une seule personne, elle est souvent le fruit de travail d'une équipe.

Nos résultats indiquent que la créativité est un processus path-dépendant. Les idées créatives ne viennent pas à l'esprit de l'entrepreneur par hasard. Elles sont le fruit d'un processus de réflexion couplé avec un niveau élevé de motivation et de connaissances. Tous les entrepreneurs avaient tendance à être créatifs dans leur manière de penser, de gérer leurs entreprises, d'identifier des opportunités innovatrices et d'être capables de s'adapter à des environnements changeants et incertains. Tous les entrepreneurs de l'étude ont développé des innovations radicales (création de nouveaux produits, développement de nouveaux logiciels et applications brevetées, développement d'inventions...) ou incrémentales (amélioration des produits, extension du système existant...). Le développement de ces innovations est le résultat des connaissances préalables et nouvelles acquises par les entrepreneurs et leurs collaborateurs. Aussi, l'exposition pendant plusieurs années à l'industrie, aux marchés et aux technologies a permis aux entrepreneurs d'être plus créatif et d'améliorer leur capacité d'innovation. Nos résultats montrent que dans les sept entreprises étudiées la créativité et la capacité d'innovation des PME technologiques a influencé positivement l'identification et des opportunités internationales (Tableau 25). Nos résultats sont en cohérence avec ce qui apparaît dans la littérature en entrepreneuriat et en entrepreneuriat international (Ardichvili et al, 2003; Covin et Miller, 2014). Quelques chercheurs dans le contexte de l'entrepreneuriat international ont montré le rôle fondamental de la capacité d'innovation.

- ***La prise de risque : facteur précurseur de l'identification des opportunités internationales***

La prise de risque représente la volonté des entrepreneurs à rechercher des opportunités d'affaires qui comportent un risque raisonnable d'échec. Notre étude indique que les sept entrepreneurs ont été souvent confrontés à différents types de risques sur les marchés internationaux (tableau 25). Les risques liés à l'internationalisation sont non seulement liés au fait de s'aventurer dans des nouveaux marchés inconnus ou peu familiers, mais sont aussi liés aux importants investissements en termes de ressources financières et humaines à mettre en place. Par conséquent, seuls les entrepreneurs qui sont prêts à prendre des risques sont susceptibles de saisir des opportunités internationales. Les entrepreneurs interviewés ont identifiés deux catégories de risques : les risques pays et les risques liés aux partenaires. Ce dernier est constitué principalement du risque financier et du risque commercial.

- ***La proactivité : facteur précurseur de l'identification des opportunités internationales***

Dans un environnement mondial très concurrentiel, marquée par l'accélération des innovations technologiques et des cycles de produits de plus en plus courts, la proactivité sur le marché devient un facteur important de la stratégie d'internationalisation des PME technologiques issues des économies émergentes. Les entrepreneurs doivent être ouverts et à l'affût des opportunités qui se présentent sur le marché mondial et agir d'une manière rapide et efficace pour créer de la valeur. Notre étude montre que le comportement des sept entrepreneurs interviewés s'approche de celui de l'entrepreneur explorateur définie par Miles et Snow (1978, p. 551) comme : « *la première capacité d'un explorateur est d'identifier et d'exploiter des nouvelles opportunités concernant les produits et les marchés. Les explorateurs sont souvent les créateurs de changement dans leurs industries respectives. Le changement est l'un des principaux outils utilisés par l'explorateur pour gagner un avantage sur ses concurrents* ». Quatre des sept entrepreneurs avaient un comportement actif et une attitude positive envers l'international. Chacun dans son segment d'activité, a pu créer la demande et jouer un rôle actif sur son environnement d'affaires. Les trois autres entrepreneurs se sont orientés à l'international dans un stade tardif de développement de leur entreprise.

***Proposition 1a :** Dans les PME technologiques issues des économies émergentes, les motivations internationales des entrepreneurs influencent leur capacité à identifier des opportunités internationales.*

***Proposition 1b :** Dans les PME technologiques issues des économies émergentes, la capacité d'innovation et la capacité de prise de risque des entrepreneurs influencent leur capacité à identifier des opportunités internationales.*

2.2. Les capacités entrepreneuriales internationales

Le terrain a mis en évidence le rôle des capacités entrepreneuriales internationales dans le contexte des PME technologiques issues des économies émergentes et particulièrement dans le processus d'identification des opportunités internationales. Certains chercheurs en entrepreneuriat international ont identifié différents types de capacités entrepreneuriales caractérisant les entreprises à internationalisation rapide. Karra, Phillips et Tracey (2008), proposent trois capacités entrepreneuriales qui sont particulièrement importantes pour la réussite de la création d'une nouvelle entreprise internationale, la capacité d'identification d'opportunité internationale, la capacité de faire face aux différences institutionnelles et la capacité et les préférences pour les collaborations interculturelles. Zhang, Tansuhaj et McCullough (2009) présentent une mesure de la capacité entrepreneuriale internationale dans le contexte des entreprises manufacturières exportatrices en Chine. Cette nouvelle mesure a été utilisée pour examiner la relation entre la capacité entrepreneuriale internationale et la performance internationale. Les auteurs montrent que les Born Global sont statistiquement différentes des entreprises exportatrices traditionnelles selon trois dimensions: la capacité d'apprentissage international, la capacité de réseautage international et l'expérience internationale.

La recherche en entrepreneuriat et en entrepreneuriat international a donné de l'importance aux capacités entrepreneuriales nécessaires à l'identification des opportunités (connaissances préalables, processus cognitives,...). Cependant peu de recherche ont été faite sur le processus d'acquisition de ces capacités dans le contexte des économies émergentes (capacité d'apprentissage international, capacité d'adaptation...).

2.2.1. Exploiter le stock de connaissances antérieures de l'entrepreneur

Les résultats obtenus montrent le rôle fondamental des connaissances antérieures et des expériences passées des entrepreneurs tunisiens dans l'identification des opportunités internationales. Les expériences antérieures ont permis aux entrepreneurs tunisiens de développer leur base de connaissances (expertise technologiques et métier, connaissances relationnelles, connaissances des langues...). Les expériences entrepreneuriales, dans l'industrie et à l'international sont parmi les facteurs les plus influents qui ont facilité l'internationalisation des entreprises que nous avons étudiée. Tout d'abord, l'expérience entrepreneuriale a permis aux entrepreneurs tunisiens d'augmenter leur champ de raisonnement. Elle a permis aux entrepreneurs de développer un ensemble précieux de compétences spécifiques en gestion de projets, en management de ressources humaines et en pratique des affaires. En plus, les entrepreneurs ont amélioré leurs connaissances de l'industrie, des marchés et des produits et services offerts. Cette base de connaissances est fondamentale pour que l'entrepreneur puisse étendre les activités de son entreprise sur divers marchés étrangers. Dans notre analyse, quatre des sept entrepreneurs ont déjà eu une riche expérience entrepreneuriale en créant et en gérant d'autres entreprises (Tableau 25). Les fondateurs de GI, VERMEG et CYNAPSYS ont déjà créés et géré des PME technologiques internationales. Par contre, le fondateur de PRINTSECURE a ouvert une franchise d'une marque internationale pour commercialiser des téléphones mobiles sur le marché local.

Deuxièmement, le fait d'avoir vécu, étudié ou travaillé à l'étranger ou d'avoir travaillé dans une entreprise internationale facilite l'acquisition des connaissances tacites qui à leur tour facilite l'identification des opportunités internationales. Six des sept entrepreneurs ont eu une riche expérience à l'international à l'exception du fondateur de SAPHIRCONSULT. Ce dernier a eu un diplôme d'ingénieur de l'école nationale d'ingénieurs de Tunis et a travaillé pendant cinq ans dans un groupe industriel tunisien. Toutefois, il a pu pallier ces lacunes en participant à plusieurs congrès et conférences internationales après la création de son entreprise.

Notre analyse des résultats montre que les sept entrepreneurs avaient exploité leurs connaissances préalables spécifiques à leurs niches de marché et aux besoins de leur clientèle. Les connaissances préalables ont facilité l'accès des entrepreneurs à de nouvelles capacités. Elles ont permis la génération de nouvelles connaissances liées aux secteurs d'activités spécifiques de chaque entreprise. En conclusion, les connaissances préalables ont permis aux entrepreneurs tunisiens d'être plus alertes à l'identification des opportunités rentables sur les

marchés étrangers. Ces résultats sont en cohérence avec ce qui apparaît dans la littérature en entrepreneuriat et en entrepreneuriat international (Shane, 2000; Chandra, 2012).

Proposition 2 : *Dans les PME technologiques issues des économies émergentes, les connaissances préalables et les expériences antérieures des entrepreneurs dans les secteurs technologiques de niche et à l'international influencent leur capacité à identifier de nouvelles opportunités internationales.*

2.2.2. Acquisition et intégration des nouvelles connaissances

L'analyse des cas a permis d'identifier différents types de connaissances que l'entrepreneur développe dans sa recherche d'opportunités internationales : les connaissances technologiques, les connaissances des affaires internationales et les connaissances relationnelles. Premièrement, les sept entrepreneurs de notre étude ont développé leurs connaissances technologiques. Ces connaissances représentent la somme des capacités et des compétences de l'entrepreneur permettant d'offrir des produits et services à forte valeur ajoutée. Elles permettent à l'entreprise de gagner des parts de marché, de survivre à long terme et de réussir financièrement. Toutes les entreprises de notre recherche ont développé des capacités technologiques liées à la production, le développement et l'intégration de solutions innovantes. Ces capacités ont permis aux entrepreneurs de détecter les tendances changeantes du marché et d'appliquer les technologies existantes pour améliorer et développer de nouveaux produits et services.

Deuxièmement, les sept entrepreneurs ont amélioré leurs connaissances des marchés internationaux. Dans ce cadre les sept entrepreneurs ont acquis de nouvelles connaissances concernant la culture, les clients, les donneurs d'ordre, les partenaires sur chaque marché étranger. En plus, ils ont acquis des connaissances conceptuelles relatives à la gestion des projets dans des environnements internationaux, aux réglementations et aux techniques d'exportation (logistique, administratif, vente). Le fondateur de SAPHIRCONSULT n'avait pas de connaissances préalables des marchés internationaux. La faiblesse de ces connaissances ont fait que l'entreprise suit un processus d'internationalisation graduel. Les premières opportunités ont été identifiées sur les marchés limitrophes de l'Algérie et du Maroc. Toutefois, les fondateurs de VERMEG et IO avait un stock conséquent de connaissances des marchés internationaux par rapport aux autres entrepreneurs. Ces connaissances leur ont permis d'identifier plus rapidement des opportunités internationales dans différents pays et différents continents. Ceci permet d'indiquer qu'une connaissance plus élevée des marchés internationaux

est susceptible de réduire les incertitudes du marché et permet une internationalisation plus rapide.

Troisièmement, tous les entrepreneurs ont acquis de nouvelles connaissances nécessaires à l'identification des opportunités internationales en participant à des réseaux de partage des connaissances (clients, fournisseurs, partenaires, institutions, conférence et salons spécifiques). Ces réseaux fournissent un transfert de connaissances qui affecte le stock de connaissances disponibles à l'entrepreneur ainsi qu'à son entreprise. Les fondateurs de GI, TMI, CYNAPSYS, PRINTSECURE, SAPHIRCONSULT, ont utilisé leurs réseaux personnels afin d'identifier les premières opportunités internationales. Par la suite tous les entrepreneurs ont acquis de nouvelles connaissances et mobilisé des ressources tangibles et intangibles à travers leurs réseaux sociaux et d'affaires. Les connaissances relationnelles représentent un type important de connaissances pour les PME technologiques issues des économies émergentes jusqu'ici négligé par les chercheurs en entrepreneuriat international. Mejri et Umemoto (2010) introduisent un type de connaissance appelée « connaissance du réseau », une conceptualisation semblable des connaissances relationnelles. L'acquisition des connaissances relationnelles par les entrepreneurs commence parfois avant la création même de leurs entreprises. Cette acquisition de connaissance relationnelle s'intensifie dans les premiers stades d'internationalisation des entreprises. Ceci est en cohérence avec les résultats de certains travaux en entrepreneuriat international. Par exemple, Zain et Ng (2006) ont constaté que la présence d'un réseau stimule les entreprises de haute technologie pour s'étendre à l'international. En outre, Andersson et Wictor (2003) ont constaté que le réseau local et international du fondateur construit auparavant était essentiel dans l'internationalisation précoce des Born Global suédoises. Dans leur étude sur les petites entreprises de logiciels norvégiennes, Moen, Gavlen, et Endresen (2004) a constaté que la relation réseau antérieure est derrière le choix du mode d'entrée, ainsi que du marché à saisir.

Les résultats de notre étude témoignent que les connaissances technologiques, des marchés étrangers et relationnelles acquises par les entrepreneurs et leurs collaborateurs constituent une ressource précieuse qui affecte leurs décisions d'internationalisation. Les stocks de connaissances antérieures et nouvellement acquises aident également les entreprises à développer de nouvelles capacités et à acquérir un avantage concurrentiel. Par conséquent, nous

suggérons que les nouvelles connaissances provenant de l'internationalisation améliore les capacités des entreprises à entrer sur de nouveaux marchés et être plus concurrentiels.

Notre analyse des données a aussi montré que l'expérience directe des entrepreneurs sur les marchés étrangers à travers la participation à des salons commerciaux, des voyages d'affaires, des missions commerciales à l'étranger, ou à travers leur contact régulier avec les clients constitue une source principale d'acquisition de nouvelles connaissances. L'expérience directe aide l'entrepreneur à faire des jugements et à prendre des décisions concernant les opportunités d'affaires internationales. Tous les entrepreneurs témoignent de l'importance de l'apprentissage expérientiel comme élément fondamental de l'identification des opportunités internationales. Les expériences de l'entrepreneur sur les marchés étrangers peuvent être le résultat d'un ensemble d'efforts intentionnels mais elles sont le plus souvent acquises accidentellement ou de manière non systématique. Les entrepreneurs apprennent à partir des résultats de leurs décisions passées et appliquent les connaissances acquises sur les décisions futures. A ce propos, les sept cas sont illustratifs. L'ensemble des entrepreneurs témoigne de l'importance de l'expérience directe dans l'acquisition de nouvelles connaissances de marchés, technologiques, culturelles ou de réseaux. Ceci nous mène aux propositions suivantes :

Proposition 3: *Dans les PME technologiques issues des économies émergentes, la capacité de l'entrepreneur à acquérir de nouvelles connaissances technologiques, internationales et relationnelles contribue à saisir des opportunités internationales.*

2.2.3. La capacité à améliorer la réputation de l'entreprise

L'analyse inter-cas a montré l'impact significatif de la réputation de l'entreprise sur l'identification des opportunités internationales par les PME technologiques issues des économies émergentes. Nous avons observé dans nos entretiens que l'ensemble des entrepreneurs cherchaient à améliorer la réputation de leur entreprise. Tout le long de leur processus de développement international, les PME technologiques tunisiennes ont cherché à améliorer deux types de réputation : une réputation internationale auprès des parties prenantes sur les marchés étrangers et une réputation locale auprès des pouvoirs publics et clients locaux. En effet, les jeunes PME technologiques tunisiennes souffrent souvent du manque de visibilité

et de crédibilité sur le marché local et international. Ces entreprises trouvent des difficultés dans les premiers stades de leur développement parce qu'elles manquent de références et de réalisations. Elles souffrent souvent de la responsabilité de nouveauté et du manque de notoriété et par conséquent construisent leurs réputation par des actions symboliques (Petkova, Rindova et Gupta, 2008 ; Yamakawa et al, 2013). Les actions symboliques visent à améliorer leur image et leur crédibilité auprès des donneurs d'ordre, des investisseurs et des clients sur le marché national et international (Yamakawa et al, 2008). Ces actions incluent la recherche des collaborations avec des partenaires de prestige, l'investissement en recherche et développement et l'entrée sur de nouveaux marchés à fort potentiels.

***Proposition 4 :** Dans les PME technologiques issues des économies émergentes, la capacité de l'entrepreneur à améliorer la réputation locale et internationale de l'entreprise influence sa capacité à identifier des opportunités internationales.*

2.2.4. La capacité d'adaptation

Nos résultats font émerger une nouvelle capacité entrepreneuriale qui caractérise les PME technologiques en quête d'internationalisation : la capacité d'adaptation. Cette dernière se réfère à la capacité de l'entreprise à reconfigurer rapidement ses ressources et ses activités pour répondre aux demandes changeantes dans son environnement (Lu, Zhou, Bruton et Li, 2010). Notre analyse de données montre que, contrairement aux grandes entreprises occidentales qui possèdent des ressources statiques et des produits standards et sont lentes à réagir à des demandes spécifiques, les PME technologiques tunisiennes sont généralement plus dynamiques, plus fluides et s'adaptent rapidement aux changements. Nos résultats montrent que la capacité d'adaptation peut prendre de nombreuses formes. Premièrement, les PME technologiques peuvent modifier les caractéristiques des produits existants pour répondre aux changements de la demande des clients. Deuxièmement, elles peuvent modifier les produits existants pour explorer de nouveaux marchés. Troisièmement, elles peuvent répondre rapidement à la demande des clients par le changement des prix des produits. Enfin, les PME technologiques peuvent adapter leur structure organisationnelle interne afin de répondre aux besoins de certains marchés par la création de filiales ou l'acquisition d'entreprises.

En conclusion, la capacité d'adaptation permet à l'entreprise de gérer l'évolution de sa base de connaissances et d'apporter des modifications continues à ces processus organisationnelles

pour répondre aux changements rapides qui caractérisent son environnement local et international. Par conséquent, la capacité d'absorption représente un facteur déterminant de l'identification des opportunités internationales, car les PME technologiques issues des économies émergentes doivent souvent adapter leurs produits aux différentes normes culturelles et technologiques des marchés qu'ils entrent (Dow, 2006; Lu, Zhou, Bruton et Li, 2010). Ceci nous mène à la proposition suivante :

***Proposition 5 :** Dans les PME technologiques issues des économies émergentes, la capacité de l'entrepreneur à adapter les caractéristiques des produits et les processus organisationnels de leurs entreprises aux demandes spécifiques des clients et aux normes culturelles et technologiques des marchés, influence sa capacité à identifier des opportunités internationales.*

3.2. Influence des réseaux sur le processus d'identification des opportunités

3.2.1. Les réseaux relationnels de l'entrepreneur

Le capital social peut être défini comme la somme des ressources qu'une entreprise (individu, organisation) peut mobiliser dans le but de posséder un réseau durable de relations sociales. Il fait référence aux ressources réelles et potentielles obtenues par les connaissances d'autres individus, en faisant partie de leur réseau social, ou simplement par le fait d'être connu et ayant une bonne réputation (Baron et Markman, 2003). Plusieurs travaux de recherches en entrepreneuriat ont étudié l'impact du capital social sur le processus d'identification d'une opportunité (Davidsson et Honig, 2003 ; De Carolis et Saporito, 2006). En entrepreneuriat international, Chandra et al (2009) confirment l'importance du capital social, comme source d'idées, d'informations et de nouvelles connaissances, ce qui conduit à l'identification d'opportunités sur les marchés internationaux. Dans les économies émergentes, caractérisées par des environnements turbulents et des ressources limitées, les liens réseaux de l'entrepreneur permettent faciliter les nouvelles activités entrepreneuriales et mobiliser des ressources (Kiss et Danis, 2010 ; Peng, 2001). Dans ce cadre, Ellis (2011) montre que l'identification des opportunités internationales est souvent acquise par des liens sociaux existants plutôt que recueillie par une recherche systématique sur les marchés.

Nos résultats ont révélé que les entrepreneurs ont utilisé plusieurs types de réseaux pour identifier les opportunités sur les marchés étrangers. Premièrement, les entrepreneurs tunisiens ont utilisé leurs réseaux personnels antérieurs pour initier l'internationalisation de leur

entreprise. Dans ce cadre, les entreprises TMI, GI et PRINTSECURE ont identifié les premières opportunités internationales grâce à leurs relations personnelles (Tableau 27). Ces relations ont été développées lors des expériences de travail passées. Les trois entrepreneurs ont été informés par des amis et des anciens collègues sur des opportunités d'affaires en Mauritanie, au Rwanda et en Lybie. Les liens personnels forts sont caractérisés par des relations proches, étroites et fréquentes qui se basent sur la confiance, l'engagement et le respect mutuel. Toutefois, nous avons observé l'absence de l'apport de la famille dans le développement international des PME technologiques (Tableau 27). Ceci revient à la nature du secteur d'activité qui nécessitent une expertise technologique et des connaissances spécifiques des marchés du secteur des TIC.

L'absence de la confiance dans les institutions combinée avec la méfiance à l'égard des contacts étrangers et la pénurie d'informations fiables sur certains marchés, conduisent les entrepreneurs à développer des liens d'affaires basés sur la confiance pour tous types de transaction. Dans ces conditions, les entrepreneurs trouverait plus rationnel d'utiliser les réseaux d'affaires locaux pour se développer à l'international. La revue de littérature sur l'entrepreneuriat international dans les économies émergentes a révélé le rôle central que joue les réseaux d'affaires locaux dans le développement des opportunités internationales, surtout, dans les premiers stades de la transition économique (Kiss et Danis, 2010 ; Manolova, Manev, Gyoshev, 2010). Les réseaux d'affaires locaux permettent aux entreprises d'accéder à différentes ressources et compétences nécessaires à leur compétitivité. (Chetty et Wilson, 2003 ; Manolova et al, 2010).

Deuxièmement, plusieurs entreprises tunisiennes ont créé de nouveaux réseaux d'affaires en Tunisie qui ont permis de s'étendre à l'international. Les entreprises GI, TMI, PRINTSECURE ont collaboré ensemble ou avec d'autres entreprises tunisiennes pour offrir des solutions technologiques complémentaires pour leur clientèle africaine. Ces entreprises se sont échangées les informations sur les opportunités d'affaires dans les pays africains et ont, dans certains cas, formulé des réponses communes sur des appels d'offre internationaux. Toutefois, les collaborations sur le marché local des entreprises telles que CYNAPSYS et IO ont été plutôt rares. Ceci s'explique par la nature des solutions technologiques offertes.

Troisièmement, tous les entrepreneurs tunisiens ont créé de nouveaux réseaux d'affaires internationaux dans les pays d'accueil. A titre d'exemple, SAPHIRCONSULT a fortement utilisé la vente indirecte pour s'introduire sur plusieurs marchés. L'entreprise a développé un

réseau de partenaires pour mener à bien ses activités opérationnelles sur les marchés étrangers. L'analyse croisée des cas montre que dans un stade avancé de l'internationalisation, les entreprises sont de plus en plus structurées dans leur démarche d'identification d'opportunités. Les entreprises structurent leurs services export, effectuent des études de marchés, font appel à des consultants externes et tissent des relations d'affaires avec des entreprises étrangères. Au fur et à mesure, l'importance des liens forts nationaux diminue alors que l'importance des liens faibles avec des entreprises à l'étranger augmente. Les liens faibles internationaux constituent des ponts donnant plus facilement accès à d'autres réseaux. Ils permettent d'une part d'obtenir une quantité plus importante d'informations variées relatives au marché et à l'environnement d'affaire dans un pays étranger. En outre, les liens faibles permettent de minimiser l'incertitude, de percevoir des nouvelles opportunités et de mobiliser de nouvelles ressources (physiques, financières, humaines...) à moindre coût.

Enfin, tous les entrepreneurs tunisiens ont initié des relations privilégiées avec certains organismes institutionnels. Tous les entrepreneurs de notre étude ont souligné le rôle principal du programme FAMEX et de ses collaborateurs dans le développement international de leur entreprise. Tout d'abord, le FAMEX a permis d'aider certaines entreprises telles que SAPHIRCONSULT et PRINTSECURE à identifier leurs premières opportunités d'affaires internationales. Ensuite, il leur a permis de diversifier leurs marchés étrangers en trouvant de nouveaux clients sur des marchés non encore explorés (GI, TMI, VERMEG, IO). Enfin, le programme a permis aux entreprises de diversifier leur mode d'entrée. Certaines entreprises ont opté pour la vente directe, alors que d'autres ont signé des partenariats pour distribuer leurs produits. Le programme a aussi permis aux entreprises de financer les implantations à l'étranger de certaines entreprises par la création de filiale ou de bureau de représentation (CYNAPSYS, TMI, PRINTSECURE et SAPHIRCONSULT). Ces résultats montrent le programme FAMEX était l'un des rares programmes d'assistance aux PME à avoir des retombées positives. Ce type de programme motive les entrepreneurs et les PME issues des économies émergentes à s'internationaliser. En outre, les entrepreneurs dans les économies émergentes auront besoin de programmes d'assistance et de promotion pour accroître leurs présences à l'international.

Proposition 6a : *Dans les PME technologiques issues des économies émergentes, les liens personnels forts des entrepreneurs permettent d'explorer les premières opportunités internationales.*

Proposition 6b : *Dans les PME technologiques issues des économies émergentes, les liens faibles avec les partenaires locaux et étrangers représentent une source importante et peu coûteuse d'acquisition, intégration et utilisation de ressources intangibles (connaissances de marché, réputation, légitimité). Ces liens contribuent à l'identification de nouvelles opportunités internationales.*

3.2.2. Accès aux ressources

Les modèles d'internationalisation des entreprises issues des économies émergentes présupposent que les entreprises locales souffrent d'un retard technologique et manquent souvent de ressources pour rivaliser sur les marchés étrangers (Mathews, 2006 ; Lu et Tung, 2007). Ces entreprises s'internationalisent dans le but d'accéder à des ressources tangibles (technologiques, financières, humaines...) et intangibles (marques, brevets...). Les entreprises locales s'orientent à l'international dans l'objectif d'explorer de nouvelles opportunités et d'accéder à des ressources technologiques et organisationnelles défaillantes sur le marché local. Ce postulat se base essentiellement sur une affirmation de Mathews (2006) « Les retardataires et les nouveaux arrivants dans les années 1990 se sont préoccupés de ne pas exploiter les actifs ou les ressources existants, mais d'avoir accès aux ressources grâce à leur expansion internationale ». Ce postulat n'a pas été vérifié dans le cadre de notre analyse terrain. Les résultats de notre recherche montrent que toutes les PME tunisiennes ont exploité leurs innovations technologiques et leurs connaissances des marchés pour étendre leur activité rapidement sur plusieurs marchés étrangers et assurer une présence internationale. Aucune des entreprises tunisiennes étudiées n'avait pour principale motivation l'accès à des ressources indisponibles sur le marché local. Toutes ces entreprises affichaient plutôt une forte culture d'innovation et une forte orientation vers les marchés internationaux. Par conséquent nous pouvons proposer :

Proposition 7 : *Les PME technologiques issues des économies émergentes s'internationalisent dans le but d'accéder à de nouvelles ressources financières, humaines et technologiques.*

3.3. Le rôle de l'environnement institutionnel dans le pays d'accueil

L'environnement institutionnel est défini comme l'ensemble des facteurs économiques, socioculturels et politiques globaux qui influent sur la volonté des individus et leur capacité à entreprendre des activités entrepreneuriales. Un environnement institutionnel favorable pour

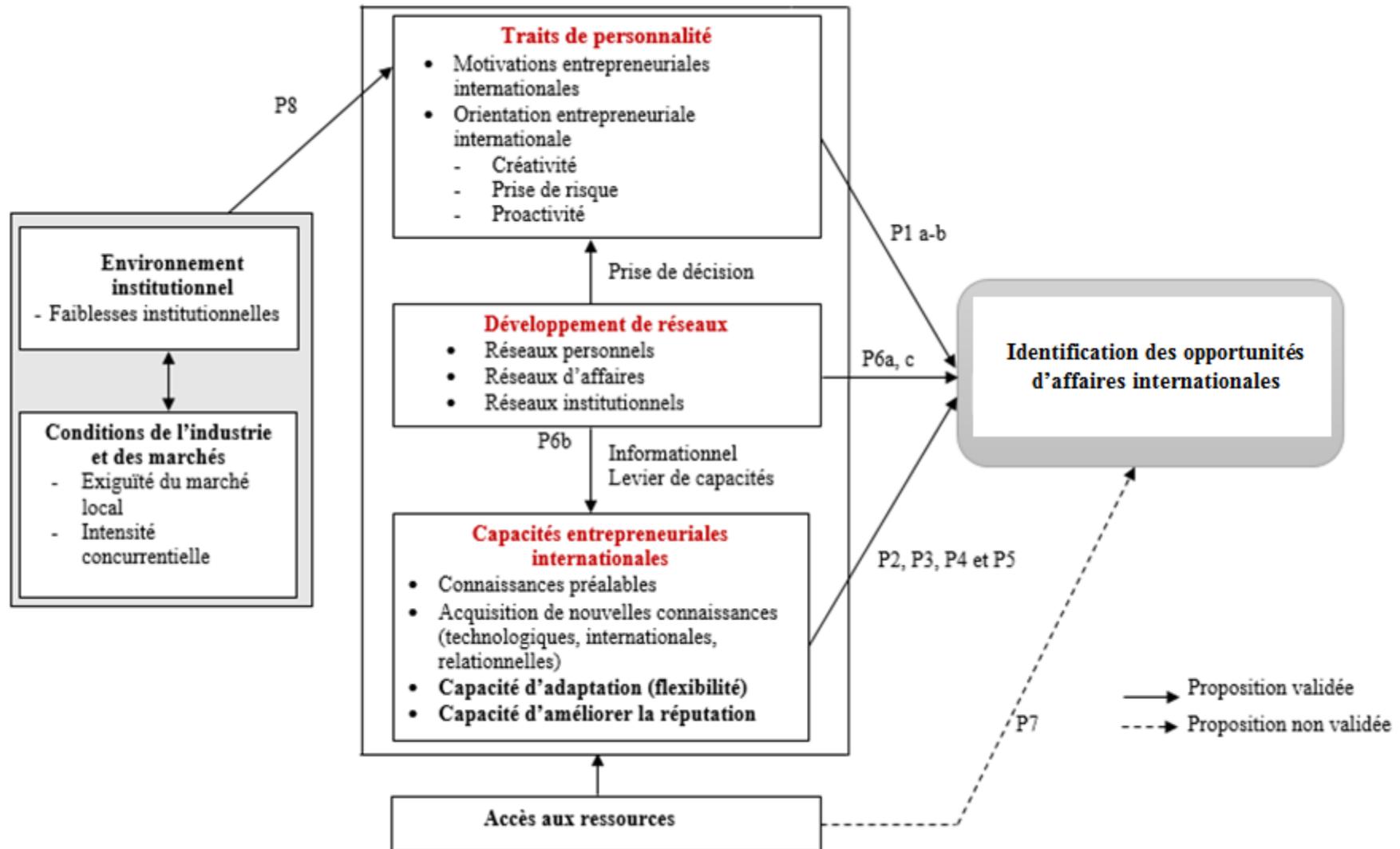
les entrepreneurs se caractérise, d'un côté, par la présence d'une infrastructure riche, d'un cadre réglementaire et administratif performant, d'un système financier solide. D'un autre côté, il se caractérise par la disponibilité de ressources qualifiées, et des incitations gouvernementales pour développer et faire croître une entreprise. Un environnement institutionnel favorable doit satisfaire quatre conditions pour faciliter l'identification d'opportunité. Premièrement, des politiques et des procédures qui encouragent les activités entrepreneuriales et suppriment les rigidités administratives gouvernementales. Deuxièmement, des conditions socio-économiques dans lesquelles l'entrepreneuriat est perçue favorablement et l'économie se développe de manière stable. Troisièmement, un soutien financier qui aide une entreprise à croître et à se développer. Enfin, des services de soutien non financiers tels que les installations de transport et de communication modernes qui facilitent l'accès aux fournisseurs et aux clients. Les résultats de notre étude montrent que l'environnement institutionnel en Tunisie demeure complexe, peu transparent et contraignant pour les activités entrepreneuriales. Tous les entrepreneurs tunisiens considéraient la réglementation liée au code du marché publique, l'inefficacité des procédures des appels d'offre sur le marché local, l'absence de l'appui institutionnel et des mécanismes d'appui comme un ensemble de facteurs motivant leur décision de chercher des opportunités internationales.

Proposition 8 : *Les faiblesses institutionnelles des pays émergents et les conditions spécifiques de l'industrie et du marché influencent les motivations entrepreneuriales internationales des entrepreneurs.*

Tableau 29: Synthèse des contributions

Propositions	Résultats
P1a: Dans les PME technologiques issues des économies émergentes, les motivations internationales des entrepreneurs influencent leur capacité à identifier des opportunités internationales.	Corroborée
P1b: Dans les PME technologiques issues des économies émergentes, la capacité d'innovation et la capacité de prise de risque des entrepreneurs influencent leur capacité à identifier des opportunités internationales.	Corroborée
P2: Dans les PME technologiques issues des économies émergentes, les connaissances préalables et les expériences antérieures des entrepreneurs dans les secteurs technologiques de niche et à l'international influencent leur capacité à identifier de nouvelles opportunités internationales.	Corroborée
P3: Dans les PME technologiques issues des économies émergentes, la capacité de l'entrepreneur à acquérir de nouvelles connaissances technologiques, internationales et relationnelles contribue à identifier des opportunités internationales.	Corroborée
P4: Dans les PME technologiques issues des économies émergentes, la capacité de l'entrepreneur à améliorer la réputation locale et internationale de l'entreprise influence sa capacité à identifier des opportunités internationales.	nouveau
P5: Dans les PME technologiques issues des économies émergentes, la capacité de l'entrepreneur à adapter les caractéristiques des produits et les processus organisationnels de leurs entreprises aux demandes spécifiques des clients et aux normes culturelles et technologiques des marchés, influence sa capacité à identifier des opportunités internationales.	nouveau
P6a : Dans les PME technologiques issues des économies émergentes, les liens personnels forts des entrepreneurs permettent d'explorer les premières opportunités internationales.	Corroborée
P6b: Dans les PME technologiques issues des économies émergentes, les liens faibles avec les partenaires locaux et étrangers représentent une source importante et peu coûteuse d'acquisition, intégration et utilisation de ressources intangibles (connaissances de marché, réputation, légitimité). Ces liens contribuent à l'identification de nouvelles opportunités internationales.	Corroborée
P7: Les PME technologiques issues des économies émergentes s'internationalisent dans le but d'accéder à de nouvelles ressources financières, humaines et technologiques.	Non Corroborée
P8: Les faiblesses institutionnelles des pays émergents et les conditions défavorables du marché local influencent la motivation des entrepreneurs à s'internationaliser.	Corroborée

Figure 27: Les facteurs influençant l'identification des opportunités internationales dans les PME technologiques issues des économies émergentes



Conclusion du chapitre 6

Dans ce chapitre, nous avons présenté les résultats de l'étude qualitative auprès d'un échantillon de PME technologiques tunisiennes. Nous avons proposé un modèle raffiné de l'internationalisation des PME technologiques issues des économies émergentes. Dans ce modèle nous avons identifié quatre thèmes liés au processus d'identification des opportunités internationales dans lequel la PME technologique est considérée comme un acteur dynamique d'un écosystème favorisant les échanges et les interactions avec plusieurs partenaires. Ce modèle suggère que l'identification des opportunités internationales est un processus dynamique influencé par plusieurs facteurs internes et externes à l'entreprise. Dans ce modèle, l'entrepreneur à travers ses motivations, son orientation internationale et ses capacités entrepreneuriales jouent un rôle central. La génération des opportunités internationales n'est pas tributaire des seules caractéristiques internes de l'entreprise, mais elle est influencée significativement par les réseaux personnels de l'entrepreneur, par leur évolution et par leur extension à travers le temps. Enfin, l'environnement institutionnel local et les conditions de l'industrie et du marché dans lesquels opèrent les PME technologiques issues des économies émergentes agissent comme des variables modératrices du processus d'identification des opportunités internationales.

En s'appuyant sur une analyse de cas multiples d'internationalisation de PME tunisiennes et sur les théories existantes de l'entrepreneuriat et de la gestion internationale, nous avons présenté tout d'abord les résultats de notre étude empirique. Dans un second temps, nous avons discuté ces résultats tout en développant un certain nombre de propositions qui peuvent être testées empiriquement dans le but de construire un modèle d'internationalisation spécifique aux PME technologiques issues des économies émergentes. Enfin, dans un troisième temps, nous avons vérifié notre modèle de base par rapport aux différents enseignements fournis par l'analyse.

CONCLUSION GENERALE : CONTRIBUTIONS, IMPLICATIONS ET LIMITES

A travers notre recherche doctorale, nous nous sommes intéressés à l'étude du processus d'internationalisation des PME technologiques issues d'une économie émergente, la Tunisie. Une question de recherche a émergé : quels facteurs influencent l'identification des opportunités internationales par les PME technologiques issues d'une économie émergente ? Une analyse de sept cas de PME du secteur des TIC tunisien a permis de déduire huit propositions de recherche et de proposer un nouveau modèle conceptuel.

Afin de répondre à notre question de recherche, nous avons confronté les littératures concernant l'internationalisation des PME, l'entrepreneuriat international et la gestion internationale dans les économies émergentes. Le volume de connaissances dont nous disposons sur le développement international et l'identification des opportunités, quoique très important, souffre dans une certaine mesure, d'une inadéquation avec les problèmes rencontrés par les entrepreneurs des PME technologiques issues des économies émergentes, d'où l'apport de notre travail qui a tenté d'éclaircir ces lacunes dans les cas des PME technologiques tunisiennes.

1. Les contributions de la recherche

Les résultats de notre recherche contribuent à l'avancement des fondements théoriques existants dans la littérature sur l'internationalisation, l'entrepreneuriat international et la stratégie des entreprises dans les économies émergentes. L'étude permet de développer un modèle d'internationalisation qui explique les facteurs qui affectent le processus d'identification des opportunités dans le contexte d'internationalisation des PME technologiques issues des économies émergentes. Les apports de la recherche sont théoriques, méthodologiques et managériaux. Nous les reprenons successivement.

1.1. Les contributions théoriques

Sur le plan théorique, notre contribution à la compréhension du processus d'identification des opportunités dans le contexte de l'internationalisation des PME technologiques tunisiennes est

originale. Notre recherche souligne comment les entrepreneurs d'un pays émergent internationalisent leurs entreprises en développant leurs propres technologies et en exploitant des capacités spécifiques pour rivaliser avec des concurrents régionaux et mondiaux. Cette étude illustre comment des capacités entrepreneuriales internationales, des réseaux nationaux et internationaux sont construits dans le temps et comment elles sont mobilisées pour identifier des opportunités sur les marchés internationaux.

L'analyse et la discussion des résultats de notre travail qualitatif avec les entrepreneurs tunisiens mettent en évidence le fait que plusieurs facteurs permettent aux entrepreneurs d'identifier des opportunités internationales.

Tout d'abord, nous avons montré que les motivations internationales et les capacités de prise de risque et d'innovation influencent significativement la capacité des entrepreneurs tunisiens à identifier des opportunités internationales. Premièrement, nos résultats confirment les travaux de Dimitratos et al. (2016) sur le rôle clé de la motivation internationale des entrepreneurs dans le contexte d'internationalisation des PME chinoises. En effet, dans une économie de plus en plus mondialisée les entrepreneurs sont motivés d'étendre les activités de leurs entreprises à l'international dans l'objectif de saisir de nouvelles opportunités d'affaires, d'accéder à de nouveaux réseaux, de percevoir de nouvelles connaissances et d'accéder à des financements internationaux (Autio, Sapienza et Almeida, 2000; Dimitratos et al., 2016 ; Kontinen et Ojala, 2011). Dans le contexte des économies émergentes, les motivations internationales des entrepreneurs sont fortement influencées par l'environnement institutionnel du pays d'origine. Deuxièmement, nos résultats confirment les travaux de Chandra et al, (2009, 2012) sur l'importance de l'orientation entrepreneuriale dans la saisie des opportunités internationales.

Ensuite, nos résultats ont montré que les fondateurs des PME technologiques tunisiennes étudiées ont développé un ensemble de capacités entrepreneuriales internationales tout au long du processus d'internationalisation de leur entreprise. Les entreprises dont les fondateurs ont étudié ou travaillé à l'étranger ou qui sont dirigées par des entrepreneurs ayant développé des compétences techniques sont plus enclins à s'orienter vers l'international. Nos résultats sont en cohérence avec ce qui apparaît dans la littérature en entrepreneuriat international (Mejri et Ramadan, 2016; Mejri et Umemoto, 2010; Morrish et Vasilchenko, 2012 ; Oviatt et McDougall, 2005 ; Servantie, 2009) sur le rôle clé des expériences antérieures de l'entrepreneur et de ses

connaissances internationales, technologiques et relationnelles dans l'internationalisation des PME.

Notre recherche explicite comment les entrepreneurs tunisiens mobilisent et exploitent de nouvelles ressources intangibles y compris la réputation nationale et internationale et la capacité d'adaptation. Nos résultats sur l'effet de la réputation (Peng, 2001, Rindova et Petkova, 2005) et de la capacité d'adaptation (Lu, Zhou, Bruton et Li, 2010) sur l'internationalisation des PME technologiques issues des économies émergentes sont nouveaux. Les résultats montrent que le renforcement de la réputation et de la capacité d'adaptation influencent significativement la décision d'entrer dans des marchés étrangers. Premièrement, les résultats de notre recherche montrent que la réputation d'une entreprise influe fortement sur sa décision d'entrer sur de nouveaux marchés et sur le choix des marchés. Certaines PME technologiques s'orientent vers les marchés des pays développés pour améliorer leur réputation nationale et exploiter cette réputation sur des marchés moins avancés. Deuxièmement, nos résultats montrent que les PME technologiques tunisiennes se caractérisent par une forte capacité d'adaptation. En effet, les entrepreneurs interviewés considèrent que la capacité d'adaptation aux spécificités culturelles et environnementales de certains marchés et aux caractéristiques spécifiques de nombreux projets permet aux entreprises de réussir leur développement international.

Nos résultats ont montré que les entrepreneurs utilisent différents types de réseaux pour identifier des opportunités d'affaires sur le marché international. Nous constatons que les liens personnels forts de l'entrepreneur peuvent initier les premières activités internationales de l'entreprise et être une source principale de découverte d'opportunités internationales. Ainsi, les réseaux personnels exercent une influence significative sur les choix des marchés cibles et des modes d'entrée sur ces marchés. Nos résultats montrent le rôle central des liens forts dans l'identification des premières opportunités internationales, ce qui est conforme aux résultats de l'étude de Ruzzier et Antoncic (2007), qui ont trouvé un effet positif des liens personnels forts sur l'internationalisation des PME dans un contexte de transition économique.

Nos résultats montrent aussi que les réseaux d'affaires nationaux ont joué un rôle important dans la mobilisation des ressources, l'accumulation des connaissances et la réduction des coûts de transactions, des risques et des incertitudes liées aux marchés étrangers. Dans un premier stade de l'internationalisation de l'entreprise, les liens d'affaires nationaux sont

particulièrement importants pour les entreprises qui manquent souvent de ressources et de connaissances des marchés internationaux. Les PME technologiques se regroupent en un réseau informel d'affaires afin de bénéficier de ressources complémentaires nécessaires à l'identification de nouvelles opportunités internationales. Dans les stades de développement et de croissance de l'entreprise sur les marchés étrangers, l'identification des opportunités internationales devient le résultat d'une recherche délibérée et d'actions planifiées. Les liens faibles tissés avec des partenaires internationaux prennent de l'importance par rapport aux liens forts nationaux.

L'internationalisation des PME technologiques peut être facilitée en encourageant des stratégies de coopération et de partenariats nationaux et internationaux. Nous pouvons affirmer que pour réussir sur le marché international, les PME technologiques tunisiennes doivent développer et utiliser les réseaux sociaux et d'affaires nationaux et internationaux. Cela implique que les entreprises doivent intégrer la gestion et le développement réseau comme outil nécessaire dans leur approche stratégique globale. Les PME technologiques des économies en transition ont besoin de rivaliser avec ingéniosité en développant un avantage concurrentiel basé sur la collaboration, le partage de connaissances et la spécialisation flexible.

1.2. Les contributions managériales

Dans un environnement d'affaires de plus en plus mondialisé et concurrentiel, les entrepreneurs ne peuvent plus se contenter uniquement des opportunités d'affaires locales. Le potentiel de croissance limité sur les marchés intérieurs motive les entrepreneurs à explorer des opportunités internationales. Cependant, le développement à l'international est un processus complexe qui nécessite des attitudes entrepreneuriales, des ressources et des capacités spécifiques.

La principale conclusion est que les entrepreneurs, à travers leur comportement, leur attitude envers le risque et la créativité, leurs capacités entrepreneuriales internationales et leurs réseaux relationnels, sont cruciaux pour l'internationalisation des PME. La prise de conscience du fait qu'il est possible d'influencer le destin de leurs entreprises devrait être encourageant pour les dirigeants des PME. L'internationalisation est largement influencée par les décisions prises par les entrepreneurs. Par conséquent, il est possible pour ces derniers de prendre des décisions qui permettront à l'entreprise de s'internationaliser et de continuer à se développer.

Pour les PME technologiques issues des économies émergentes, les faiblesses institutionnelles couplées aux difficultés rencontrées sur les marchés intérieurs influencent significativement leur survie et leur croissance. Par conséquent, il est important de souligner que, pour ces entreprises, il est important de devenir international. Les PME technologiques internationales ont une plus grande chance de survivre aux problèmes locaux et d'améliorer leur réputation aussi bien sur leurs marchés intérieurs qu'à l'international. Ainsi, les entrepreneurs des PME technologiques issues des économies émergentes peuvent considérer l'internationalisation comme une stratégie de croissance appropriée pour leur entreprise. Malgré le potentiel de développement de PME technologiques dans ces économies, les entrepreneurs ont tendance à se sentir seuls dans leur démarche, très peu accompagnés et isolés. A travers la lecture d'autres cas, les entrepreneurs peuvent s'enrichir, se sentir moins seuls face aux différentes problématiques liées au développement international de leur entreprise. Ce travail peut être considéré comme le premier jalon afin de guider les dirigeants des PME technologiques tunisiennes dans leur processus d'identification des opportunités pour développer une stratégie à l'internationale. Il est, dès lors, nécessaire d'avancer plus loin dans l'investigation et la réflexion afin d'en faire un réel levier stratégique pour les entrepreneurs.

Un deuxième apport managérial réside dans le modèle conceptuel que nous avons proposé. En effet, ce modèle peut être utilisé comme un outil d'auto-évaluation pour déterminer les forces et les faiblesses internes au niveau de l'entreprise et de son entrepreneur. Par conséquent, notre apport consiste à proposer un outil simple qui peut déterminer la compétitivité stratégique des entreprises technologiques issues des économies émergentes sur les marchés internationaux et domestiques.

2. Les limites

Notre contribution, issue d'une étude qualitative exploratoire présente plusieurs limites.

Transférabilité des résultats

Tout d'abord, les données statistiques sur les pays émergents, et surtout les pays d'Afrique et de Moyen Orient, sont lacunaires et peu fiables. La faiblesse des systèmes statistiques et la prédominance de l'économie informelle rendent difficile l'appréhension du phénomène, d'où

notre travail qualitatif avec sept entreprises du secteur des TIC. La première limite a trait à la taille de notre échantillon qui demeure réduite et ne nous permet pas d'atteindre une saturation théorique. Cette limite s'explique par le nombre relativement faible des entreprises étudiées. En effet, nous avons été confrontés à des contraintes d'accès au terrain (disponibilité des entrepreneurs et événements spécifiques et difficiles liés à la révolution en Tunisie). Par conséquent, la sélection d'un plus grand nombre de cas pourrait permettre l'application de techniques plus statistiques et donner une image plus claire pour tester le modèle proposé.

Un biais rétrospectif

Notre étude s'est exposée à deux biais. Tout d'abord, un biais de mémoire (en répondant, les entrepreneurs et leurs collaborateurs attachent de l'importance aux seuls éléments dont ils se souviennent). Ensuite, un biais de désirabilité sociale (l'interrogé dresse un tableau de ses pratiques en accord avec l'image qu'il veut donner). Une autre limite correspond à la durée de certains entretiens au nombre limité de répondants par entreprise. (Zahra, 2011).

Un focus géographique et industriel limité

Les entreprises étudiées dans cette recherche sont toutes des PME technologiques du secteur des TIC issues d'une économie émergente, la Tunisie. La Tunisie est une économie de marché à forte intégration mondiale, et l'acte d'aller à l'international représente une des principales préoccupations des dirigeants des entreprises. Étant donné que le marché domestique est relativement faible, les PME à forte intensité technologique sont contraintes d'aller à l'international rapidement pour prospérer et croître. Il se peut que nos résultats ne s'appliquent pas aussi bien aux autres secteurs d'activité ou à d'autres pays qui ont un grand marché domestique, où les PME technologiques peuvent prospérer sans internationalisation (par exemple, l'Inde ou la Chine).

Le nombre limité des cas, le focus géographique et industriel et le biais rétrospectif limitent la généralisation des résultats de l'étude. Cependant, il convient de noter que le but de notre recherche n'était pas de fournir des résultats généralisables, mais d'expliquer le processus d'internationalisation tel qu'il a été expérimenté dans un contexte particulier dans le but de proposer un modèle théorique qui pourra être testé ultérieurement.

3. Les voies de recherche futures

Deux perspectives de recherche peuvent être dessinées :

La réplication de l'étude auprès d'autres entrepreneurs issus d'un environnement différent

Nous avons étudié les PME technologiques dans une seule économie émergente, la Tunisie. Il est possible que les différents facteurs identifiés affectent différemment l'internationalisation des PME technologiques dans un cadre institutionnel et culturel différent. Par conséquent, il serait intéressant d'étendre nos recherches à des entreprises issues d'autres économies émergentes. L'objectif de cette voie de recherche future est la réplication de l'étude sur un échantillon d'entrepreneurs dans un environnement différent du contexte tunisien. Ce type de démarche permettrait d'améliorer la portée et la validité des résultats de notre recherche.

Une étude quantitative très large auprès d'entrepreneurs tunisiens pour tester le modèle

Notre étude a porté sur sept PME technologiques tunisiennes et s'est basée essentiellement sur les entretiens avec les fondateurs de ces entreprises. Nous envisageons de poursuivre notre étude par une recherche hypothético-déductive pour tester la fiabilité et la solidité du modèle conceptuel. Ce prolongement découle naturellement des limites que nous avons évoquées ci-dessus et aura pour objectif d'atteindre une plus grande validité externe de notre modèle.

En conclusion, l'internationalisation des PME technologiques issues des pays émergents n'a quasiment pas été étudiée et notre recherche constitue un premier pas dans cette direction. De futures investigations permettront de tester nos propositions afin de mieux comprendre le comportement de ces entreprises dignes d'intérêt.

BIBLIOGRAPHIE

A

- Accenture** (2008) Multi-Polar World 2. The Rise of the Emerging-Market Multinational. Accenture Report.
- Adler, P. & Kwon, S.** (2002), « Social Capital: Prospects and new concept ». *The Academy of Management Review* 27(1), 17-40.
- Aharoni, Y.** (2014), « To understand EMNE a dynamic IB contingency theory is called for ». *International Journal of Emerging Markets*, 9 (3), p.377-385.
- Ajzen, I.** (1988) *Attitudes, personality, and behavior*. Milton Keynes, UK: Open University Press.
- Aldrich, H. & Zimmer C.** (1986) *Entrepreneurship through social networks*. In D. Sexton & R. Smiler (eds.). *The Art and Science of Entrepreneurship*: 3-23. New York: Ballinger.
- Alveraz, S.A., Barney J.B.** (2007), « Discovery and creation: alternative theories of entrepreneurial action ». *Strategic Entrepreneurship Journal* Vol 1, Issue 1-2, 11–26.
- Alvarez, S. A., Busenitz L. W.** (2001), « The Entrepreneurship of Resource-Based Theory ». *Journal of Management*, 27(6), p. 755
- 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), p.301–317.
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J. & Herron M.** (1996), « Assessing the work environment for creativity ». *The Academy of Management Journal*, 39 (5), p.1154-1184.
- Amabile, T. M.** (1997), « Motivating Creativity in Organizations: On Doing What You Love and Loving What You Do ». *California Management Review* 40, (1), p. 39–58.
- Andersen, O.** (1993), « On the internationalization process of firms: a critical analysis ». *Journal of International Business Studies*, vol.24, n°2, p. 209-31.
- Andersson, S. & Wictor I.** (2003), « Innovative internationalisation in new firms: born globals – the Swedish case », *Journal of International Entrepreneurship*, 1 (3), p. 249-76.
- Andersson, S. & N. Evers** (2015), « International Opportunity Recognition in International New Ventures—a Dynamic Managerial Capabilities Perspective ». *Journal of International Entrepreneurship*, 13 (3), p.260–76.

- Ardichvili, A., Cardozo, R., & Ray S.** (2003), « A theory of entrepreneurial opportunity identification and development ». *Journal of Business Venturing*, 18(1), 105–123.
- Arrègle J.-L., Very Ph. et Raytcheva S.** (2001), « Capital social et avantages des firmes familiales : proposition d'un modèle intégrateur », *Perspectives en Management Stratégique*, tome 9, pp. 37-61.
- Aspelund A. & Moen Ø.** (2005), « Small International Firms: Typology, Performance and Implications », *Management International Review (MIR)*, 2005, 45:3, p37-57
- Aulakh, P.S.** (2007), « Emerging multinationals from developing economies: motivations, paths and performance ». *Journal of International Management* 13 (3), 235–240.
- Autio, E., Almeida, H. J., & Sapienza, J. G.** (2000), « Effects of age at entry, knowledge intensity, and imitability on international growth ». *Academy of Management Journal*, 43(5), 909–924. <http://dx.doi.org/10.2307/1556419>

B

- Banalieva, E. R. & Dhanaraj, C.** (2013), « Home Regional Orientation in International Expansion Strategies ». *Journal of International Business Studies*, 44: 89-116.
- Bangara, A, Freeman, S. and Schroder, W.** (2012), « Legitimacy and Accelerated Internationalisation: An Indian Perspective ». *Journal of World Business*, 47(4), 623-634.
- Barney, J. B.** (1991), « Firm Resources and Sustained Competitive Advantage ». *Academy of Management*, 17 (1), 99-120.
- Baron, R. A.** (1998), « Cognitive mechanisms in entrepreneurship: Why and when entrepreneurs differently than other people ». *Journal of Business Venturing*, 13(4), 275-294.
- Baron, R. A.** (2004) Opportunity recognition: A cognitive perspective. Paper presented at Academy of Management Conference.
- Baron, R.A. and Markman, G.D.** (2003), « Beyond Social Capital: The Role of Entrepreneurs' Social Competence in Their Financial Success ». *Journal of Business Venturing*, 18 (1), p. 41-60
- Baron, R. A.** (2006), « Opportunity recognition as pattern recognition: How entrepreneurs "connect the dots" to identify new business opportunities ». *Academy of Management Perspectives*, 20(1), 104-119.
- Baum, J. R., & Locke, E. A.** (2004), « The relationship of entrepreneurial traits, skill, and motivation to subsequent venture growth. *Journal of Applied Psychology*, 89(4), 587-598

- Beamish P. W.** (1990), « The Internationalization Process for Smaller Ontario Firms: A Research Agenda ». *Research in Global Business Management*, 1, pp. 77-92.
- Bell, J.** (1995), « The internationalization of small computer software firms: A further challenge to “stage” theories ». *European Journal of Marketing*, 29, 60–75.
- Bell, J., McNaughton, R., Young, S. & Crick, D.** (2003), « Towards an integrative model of small firm internationalisation ». *Journal of International Entrepreneurship*. 1(4), 339-362.
- Blomstermo, A., Eriksson, K., Lindstrand, A., & Sharma, D. D.** (2004), « The perceived usefulness of network experiential knowledge in the internationalizing firm ». *Journal of International Management*, 10(3), 355-373.
- Bloodgood, J., Sapienza, H. J. & Almeida, J.** (1996), « The internationalization of new high potential US ventures: Antecedents and outcomes ». *Entrepreneurship Theory and Practice*, 20(4), 61–76.
- Boston Consulting Group** (2006). The new global challengers. How top 100 Companies from Rapidly Developing Economies are changing the World. BCG Report.
- Boston Consulting Group** (2013). Companies on the move. Rising stars from rapidly developing economies are reshaping global industries, BCG Global Challengers Report.
- Boston Consulting Group** (2010). The African Challengers: Global Competitors Emerge from the Overlooked Continent ».
- Bourdieu, P.** (1986). The Forms of Capital. In *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*, edited by John G. Richardson, pp. 241-58. New York: Greenwood
- Bruton, G. D, Ahlstrom, D. & Li, H-L.** (2010), « Institutional theory and entrepreneurship: Where are we now and where do we need to move in the future? ». *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(3), 421-440.
- Burt, R. S.** (1992), *Structural Holes: The Social Structure of Competition*, Harvard University Press, Cambridge, Mass.

C

- Cabrol M. & Nlemvo.** (2011), « Le rôle de l’expérience de l’entrepreneur dans le niveau d’internationalisation des jeunes entreprises ». *Management et Avenir*, 50
- Cannone, G. & Ughetto, E.** (2014), « Born globals: A cross-country survey on high-tech start-ups ». *International Business Review*, 23(1), 272-283.
- Carrier, C.** (1997 puis 2001), *De la créativité à l’intrapreneuriat*, Presses Universitaires du Québec

- Casanova, L.** (2009) *Global Latinas: Latin America's Emerging Multinationals*, Palgrave Macmillan (Insead Business Press).
- Casson, M.** (1982). *The entrepreneur: an economic theory*. Oxford: Roberson.
- Casulli, L.** (2009) Exploring opportunity creation in internationalizing SMEs: Evidence from Scottish firms. In M. Jones, P. Dimitratos, M. Fletcher & S.Young (Eds.), *Internationalization, entrepreneurship and smaller firm* (pp. 20-37), «Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.
- Casillas, J. C. & Acedo, F. J.** (2013), « Speed in the internationalisation process of the firm ». *International Journal of Management Reviews*, 15(1), 15-29.
- Casillas, J. C., Moreno, A. M., Acedo, F. J., Gallego, M. A., & Ramos, E.** (2009), « An integrative model of the role of knowledge in the internationalization process ». *Journal of World Business*, 44(3), 311-322.
- Cavusgil, S. T., & Knight, G.** (2009) *Born Global Firms: A New International Enterprise*. Business Expert Press, 125p.
- Cavusgil, S. T., & Knight, G.** (2015), « The born global firm: An entrepreneurial and capabilities perspective on early and rapid internationalization ». *Journal of International Business Studies*, 46, 3–16.
- Chabaud, D. & Ngijol, J.** (2005), « La contribution de la théorie des réseaux sociaux à la reconnaissance des opportunités de marché ». *Revue Internationale PME*, 19 (1), 29-4.
- 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.
- Chandra, Y., Styles, C., & Wilkinson, I.** (2012), « An opportunity-based view of rapid internationalization ». *Journal of International Marketing*, 20(1), 74-102. doi: 10.1509/jim.10.0147.
- Chandra, Y., Styles, C. & Wilkinson, I. F.** (2015), « Opportunity Portfolio: Moving beyond Single Opportunity Explanations in International Entrepreneurship Research ». *Asia Pacific Journal of Management*, 32 (1), 199–228.
- Chelly, A.** (2006) *Les processus de génération d'opportunités entrepreneuriales : une recherche exploratoire auprès d'entrepreneurs tunisiens*. Thèse de doctorat en sciences de gestion.
- Chetty, S. & Campbell-Hunt, C.** (2004), « A strategic approach to internationalization: A traditional versus a 'Born-Global' approach ». *Journal of International Marketing*, 12(1), p. 57-81.
- Chollet, B.** (2005), *Le rôle du réseau personnel de l'ingénieur en R&D, le cas du secteur des micro et nanotechnologies*, Thèse de Doctorat ès Sciences de Gestion, UPMF, Grenoble 2.

- Ciravegna, L., Lopez, L., & Kundu, S.** (2014), « Country of origin and network effects on internationalization: A comparative study of SMEs from an emerging and developed economy ». *Journal of Business Research*, 67(5), 916–923.
- CNUCED** (2015) Rapport sur l'investissement dans le monde 2015: Réformer la gouvernance de l'investissement international.
- Coeurderoy, R., Murray, G.**, (2008), « Regulatory environments and the location decision: evidence from the early foreign market entries of new-technology-based firms ». *Journal of International Business Studies* 39 (4), 670–687.
- Cohen, W.M., Levinthal, D.A.** (1990), « Absorptive-Capacity - a New Perspective on Learning and Innovation ». *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35 1, pp 128-52.
- Coleman, J.S.** (1988), « Social Capital in the Creation of Human-Capital ». *American Journal of Sociology*, Vol. 94, pp S95-S120.
- Coombs, J.E., Sadrieh, F., Annavarjula, M.**, (2009), « Two decades of international entrepreneurship research: what have we learned-where do we go from here? ». *International Journal of Entrepreneurship* 13, 23–64.
- Corbett, A. C.** (2005), « Experiential learning within the process of opportunity identification and exploitation ». *Entrepreneurship Theory & Practice*, 29(4), 473-491.
- Coviello, N.E.** (1994) Internationalizing the Entrepreneurial High Technology, Knowledge-Intensive Firm', Thesis, University of Auckland.
- Coviello, N. E.** (2006), « Network dynamics in the international new venture, *Journal of International Business Studies*, 37(5), 713-731.
- Coviello, N. E., & Munro, H. J.** (1995), « Growing the entrepreneurial firm, networking for international marketing development. *European Journal of Marketing*, 29(7), 49-61.
- Coviello, N. & Munro H.** (1997), « Network relationships and the internationalisation process of small software firms ». *International Business Review*, 6(4), 361–386.
- Covin, J. G. & Lumpkin G. T.** (2011), « Entrepreneurial orientation theory and research: Reflections on a needed construct ». *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(5), 855-872.
- Covin, J. G. & Miller D.** (2014), « International entrepreneurial orientation: Conceptual considerations, research themes, measurement issues, and future research directions ». *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(1), 11-44.
- Crick, D. & Crick J.** (2014), « The internationalization strategies of rapidly internationalizing high-tech UK SMEs ». *European Business Review*, 26(5): 421-448.
- Crick, D. & Spence M.** (2005), « The internationalisation of 'high performing' UK high-tech SMEs: a study of planned and unplanned strategies ». *International Business Review*, 14, 167-185.

Csikszentmihalyi, M. (1996), *Creativity*, New York: HarperCollins

Cuervo-Cazurra, A. (2007), « Sequence of value-added activities in the internationalization of developing country MNEs ». *Journal of International Management*, 13(3): 258-277.

Cuervo-Cazurra, A. & Genc M. (2008), « Transforming disadvantages into advantages: developing country MNEs in the least developed countries ». *Journal of International Business Studies*, 39(6): 957-979.

Cuervo-Cazurra, A., and Ramamurti, R. (eds). (2014) *Understanding Multinationals from Emerging Markets*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.

D

Dai, L., Maksimov, V., Gilbert, B. A. & Fernhaber, S. A. (2013), « Entrepreneurial orientation and international scope: The differential roles of innovativeness, proactiveness, and risk-taking ». *Journal of Business Venturing*, Early View, doi: dx.doi.org/10.1016/j.jbusvent.2013.07.004

Danis, W.M., De Clercq, D., Petricevic, O. (2011), « Are social networks more important for new business activity in emerging than developed economies? An empirical extension ». *International Business Review* 20 (4), 394–408.

Davidsson, P., & Honig, B. (2003), « The role of social and human capital among nascent entrepreneurs ». *Journal of Business Venturing*, Vol 18, No 3, pp 301–331.

Daziano, L. (2013) Pays émergents: après les BRICS, l'essor des BENIVM. *Tribune Les Echos*, 07/02/2013.

De Carolis, D. M., & Saporito, P. (2006), « Social capital, cognition, and entrepreneurial opportunities: A theoretical framework ». *Entrepreneurship Theory & Practice*, 30(1), 41-56.

Di Gregorio, D., Musteen, M., & Thomas, D. (2008), « International new ventures: The cross-border nexus of individuals and opportunities ». *Journal of World Business*, 43 (2): 186–196.

Dimitratos P., Jones M.V. (2005), « Future directions for international entrepreneurship research », *International Business Review*, 14, (2), p. 119-128

Dimitratos, P. & Plakoyiannaki, E. (2003), Theoretical foundations of an international entrepreneurial culture ». *Journal of International Entrepreneurship*, 1(2), 187-215.

Dimitratos, P., Voudouris, I., Plakoyiannaki, E. & Nakos, G. (2012), « International entrepreneurial culture: Toward a comprehensive opportunity-based operationalization of international entrepreneurship ». *International Business Review*, 21(4), 708-721.

Dimitratos P., Buck, T., Fletcher, M., Li, N. (2016), « The motivation of international entrepreneurship: The case of Chinese transnational entrepreneurs, *International Business Review*, 25 (5), p. 1103–1113.

Drucker, P. F. (1985) *Innovation and entrepreneurship*, New York: Harper and Row.

Dunning, J. H. (1988a), « The eclectic paradigm of international production: A restatement and some possible extensions ». *Journal of International Business Studies*, 19, 1-31.

E

Eckhardt, J. & Shane S. (2003), « Opportunities and Entrepreneurship ». *Journal of Management*, 29 (3), 333-49.

Economist, The (2012) Emerging-market multinationals. The rise of state capitalism. Jan 21st 2012

Eisenhardt, K. (1989), « Building Theories from Case Study Research ». *Academy of Management Review*, 14 (4), 532–50.

Eisenhardt, K. M. & Graebner, M. E. (2007), « Theory building from cases: Opportunities and challenges, *Academy of Management Journal*, 50(1), 25–32.

El Idrissi, D. & Hauch, V. (2012), « Entrepreneuriat international et réseaux sociaux pour les PME innovantes: quelles perceptions pour quelles stratégies? ». *Revue de l'Entrepreneuriat*, 11 (3), pp.15-32.

Ellis, P.D. (2008), « Does psychic distance moderate the market size-entry sequence relationship? ». *Journal of International Business Studies*, 39 (3), p. 351-369.

Ellis, P.D. (2011), « Social ties and international entrepreneurship: Opportunities and constraints affecting firm internationalization ». *Journal of International Business Studies*, 42(1), p. 99–127.

Eriksson, K., Johanson, J., Majkgard, A., & Sharma, D. D. (1997), « Experiential knowledge and cost in the internationalization process ». *Journal of International Business Studies*, 28(2), 337-360.

Etemad, H. (2004a), « International entrepreneurship as a dynamic adaptive system: Towards a grounded theory ». *Journal of International Entrepreneurship*, 2(1), 5-59. doi: 10.1023/B:JIEN.0000026905.90552.b5.

Evers, N. (2010), « Factors Influencing the Internationalization of New Ventures in the Irish Aquacultural Industry: An Exploratory Study ». *Journal of International Entrepreneurship*, 8, 392-416.

Evers N. (2011), « Why do New Ventures Internationalise? A Review of the Literature of Factors that Influence New Venture Internationalisation ». *Irish Journal of Management*, 30(2), p.17-46.

Evers, N., & O'Gorman, C. (2011), « Improvised internationalization in new ventures: The role of prior knowledge and networks ». *Entrepreneurship & Regional Development*, 23(7/8), 549-574. doi: 10.1080/08985621003690299.

F

Filatotchev, I., Liu, X., Buck, T. and Wright, M. (2009), « The export orientation and export performance of high-technology SMEs in emerging markets: The effects of knowledge transfer by returnee entrepreneurs ». *Journal of International Business Studies*, 40(6), 1005 -1021.

Fillis, I. (2002), « The internationalization process of the craft microenterprise ». *Journal of Developmental Entrepreneurship* 7 (1), 25–43.

Fletcher, D., Harris, S. (2012), « Knowledge acquisition for the internationalization of the smaller firm: content and sources ». *International Business Review*, 21, 631–647.

Fletcher, M., Harris, S. & Richey Jr., R. G. (2013), « Internationalisation knowledge: What, why, where, and when ». *Journal of International Marketing*, 21(3), 47-71.

Fletcher, M., Prashantham, S. (2011), « Knowledge assimilation processes of rapidly internationalising firms: longitudinal case studies of Scottish SMEs ». *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 18 (3). pp. 475-501

Forsgren, M. (2002), « The concept of learning in the Uppsala internationalization process model: A critical review ». *International Business Review*, 11, 257277.

Freeman, S., Cavusgil, T. (2007), « Toward a typology of commitment states among managers of born-global firms: a study of accelerated internationalization ». *Journal of International Marketing* 15 (4), 1–40.

Freeman, S., Hutchings, K., Lazaris, M., & Zyngier, S. (2010), « A model of rapid knowledge development: The smaller born-global firm ». *International Business Review*, 19(1), 70-84.

Fuentes Fuentes, M. D. M., Ruiz Arroyo, M., Bojica, A. M., & Fernández Pérez, V. (2010), « Prior knowledge and social networks in the exploitation of entrepreneurial opportunities ». *International Entrepreneurship and Management Journal*, 6(4), 481-501.

G

Gaglio, C.M. (1997). Opportunity identification: Review, critique, and suggested research. In J.A. Katz (dir.), *Advances in entrepreneurship, firm emergence, and growth*. Greenwich, CT: JAI Press.

Gaglio, C. M. (2004), « The role of mental simulations and counterfactual thinking in the opportunity identification process ». *Entrepreneurship Theory & Practice*, 28(6), 533-552.

- Gaglio, C. M., & Katz, J. A.** (2001), « The psychological basis of opportunity identification: Entrepreneurial alertness ». *Small Business Economics*, 16(2), 95-111.
- Gammeltoft P., Barnard, H., & Madhok, A.** (2010), « Emerging multinationals, emerging theory: Macro- and micro-level perspectives ». *Journal of International Management* 16, p. 95–101.
- Gartner, W.-B.** (1990), « What are we talking about when we talk about entrepreneurship? ». *Journal of Business Venturing*, 5(1), p.15-29.
- Gassmann, O., & Keupp, M. M.** (2007), « The competitive advantage of early and rapidly internationalising SMEs in the biotechnology industry: A knowledge-based view ». *Journal of World Business*, 42(3), p.350-366.
- Gavard-Perret, M. L.** (2012) *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion: réussir son mémoire ou sa thèse*. Pearson Education France
- Glaser B.G., Strauss A.L.** (1967). *The Discovery of Grounded Theory - Strategies for Qualitative Research*, Aldine Publishing Company, New York.
- Goldstein, A.** (2009) *Multinational Companies from Emerging Economies: Composition, Conceptualization and Direction in the Global Economy*. New York: Palgrave Macmillan.
- Gombault, A.** (2005) *La méthode des cas*. In Wacheux, F., & Roussel, P. (eds), *Management et Ressources Humaines. Méthodes de recherche en sciences sociales*, Bruxelles: De Boeck Université, 31-64.
- Granovetter, M.** (1973), « The Strength Of Weak Ties ». *American Journal of Sociology* 78, 1360-80.
- Granovetter, M.** (1985), « Economic action and social structure: The problem of embeddedness ». *American Journal of Sociology*, 91(3), 481–510.
- Grant, R. M.** (1996), « Toward a knowledge-based theory of the firm ». *Strategic Management Journal*, 17(special issue), 109-122.
- Guillen M. F., & García-Canal E.** (2009), « The American Model of the Multinational Firm and the "New" Multinationals From Emerging Economies ». *Academy of Management*, 23(2): 23-35.
- Guillen, M. F., & Garcia-Canal, E.** (2012) *Emerging Markets Rule: Growth Strategies of the New Global Giants*. New York: McGraw-Hill Professional

H

- Han, M.** (2006), « Developing social capital to achieve superior internationalization: A conceptual model ». *Journal of International Entrepreneurship*, 4(2), 99-112.

- Harbi S., Amamou M. & A.R. Anderson** (2009), « Establishing high-tech industry: The Tunisian ICT experience ». *Technovation*, Volume 29, Issues 6–7, P. 465–480.
- Hayek, F. A.** (1945), « The use of knowledge in society ». *The American Economic Review*, 35(4), 519-530.
- Hennart, J.-F.** (2012), « Emerging market multinationals and the theory of the multinational enterprise ». *Global Strategy Journal*, 2(3), 168-187.
- Herron, L. & Sapienza, H.** (1992), « The entrepreneur and the initiative of new venture launch activities », *Entrepreneurship Theory and Practice*, 17 (1), p. 49-55.
- Hessels, J., Gelderen, M. & Thurik, R.** (2008), « Entrepreneurial aspirations, motivations, and their drivers ». *Small Business Economics*, 31(3), 323–339.
- Hills, G. E., Shrader, R. C., & Lumpkin, G. T.** (1999) *Opportunity recognition as a creative process*. Wellesley, MA: Babson College.
- Hills, G. E., & R. P. Singh** (2004), Opportunity recognition. In W. B. Gartner, K. G. Shaver, N. M. Carter & P. D. Reynolds (Eds.), *Handbook of entrepreneurial dynamics* (pp. 259-272), «Thousand Oaks, California Sage Publications Inc.
- Hlady-Rispal M.** (2002), *La méthode des cas – Application à la recherche en gestion*, De Boeck Université, Bruxelles.
- Hoang, H. & Antoncic, B.** (2003), « Network-based research in entrepreneurship: A critical review ». *Journal of Business Venturing*, 18(2), 165-187.
- Hoskisson, R.E., L. Eden, C.M. Lau & M. Wright** (2000), « Strategy in emerging economies' ». *Academy of Management Journal*, 43 (3), 249–67.
- Hoskisson, R. E., Wright, M., Filatotchev, I., & Peng, M. W.** (2013), « Emerging Multinationals from Mid-Range Economies: The Influence of Institutions and Factor Markets ». *Journal of Management Studies*, 50(7).

J

- Johanson, J. and Mattsson, L-G.** (1988) Internationalisation in Industrial Systems–A Network Approach. In N. Hood and J-E. Vahlne (eds.), *Strategies in Global Competition*, London: Croom Helm, 287-314.
- 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.** (1977), « The internationalization process of the firm-a model of knowledge development and increasing foreign market commitments ». *Journal of International Business Studies*, 8, 23–32.

- Johanson, J. & Vahlne, J.-E.** (1990), « The mechanism of internationalisation ». *International Marketing Review*, 7, p.11–24.
- Johanson, J. & Vahlne, J.E.** (2003), Building a Model of Firm Internationalization, in Blomstermo, A. and Sharma, D.D. (eds.) *Learning in the Internationalization Process of Firms*, Edward Elgar: Cheltenham, UK.
- Johanson, J., & Vahlne, J.** (2006), « Commitment and opportunity development in the internationalization process: A note on the Uppsala internationalization process model ». *Management International Review* 46, p.165-178.
- Johanson, J. & Wiedersheim-Paul, F.** (1975), « The internationalization of the firm—four Swedish cases ». *Journal of Management Studies*, 12(3), p.305–323.
- Johnson, J.** (2004), « Factors influencing the early internationalization of high technology start-ups: US and UK evidence ». *Journal of International Entrepreneurship* 2 (1–2), p.139–154.
- Jolly V.K., Alahuhta M. & Jeannet J.-P.** (1992), « Challenging the Incumbents: How High Technology Start-ups Compete Globally ». *Journal of Strategic Change*, 1 (2), p. 71-82.
- Jones, M.V.** (1999), « The internationalisation of small high technology firms ». *Journal of International Marketing*, Vol. 7 No. 4, p. 15-41.
- Jones, M.V. & Coviello, N.E.** (2005), « Internationalization: Conceptualising an entrepreneurial process of behaviour in time ». *Journal of International Business Studies*, 36, 284–303.
- Jones, M.V.** (2007), « Should High Technology SMEs Expect to Internationalise by Passing Through a Sequence of Development Stages that affect Choice of Export Market and Entry Mode? », in Susman, G., *Small and Medium-Sized Enterprises and the Global Economy*, Edward Elgar, pp. 182-205.
- Jones, M.V., Coviello, N., Tang, Y.K.** (2011), « International entrepreneurship research (1989–2009): a domain ontology and thematic analysis ». *Journal of Business Venturing* 26 (6), 632–659.

K

- Kaish, S., & Gilad, B.** (1991), « Characteristics of opportunities search of entrepreneurs versus executives: Sources, interests, general alertness ». *Journal of Business Venturing*, 6(1), 45-61.
- Keupp, M. M., & Gassmann, O.** (2009), « The past and the future of international entrepreneurship: A review and suggestions for developing the field ». *Journal of Management*, 35(3), 600-633.
- Kirzner, I. M.** (1999), « Creativity and/or alertness: A reconsideration of the Schumpeterian entrepreneur ». *The Review of Austrian Economics*, 11(1), 517.

- Kirzner, I.M.** (1997). *How markets Work: disequilibrium, Entrepreneurship and discovery*. London: The institute of Economic affairs.
- Kirzner, I.M.** (1985). *Discovery and the capitalist process*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Kirzner, I.M.** (1979). *Perception, Opportunity, and Profit*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Kin, V., Meschi, P.-X. & Prevot, F.** (2015), « Pays émergents' : Emergence, croissance ou maturité du thème dans la recherche en management international ? Une étude bibliométrique ». *Management International*, 19(4), pp. 20-34.
- Kiss, A., & Danis, W.** (2010), « Social networks and speed of new venture internationalization during institutional transition: a conceptual model ». *Journal of International Entrepreneurship*, 8(3), 273–287.
- Kiss, A.N., Danis, W.M., & Cavusgil, S.T.** (2012), « International entrepreneurship research in emerging economies: A critical review and research agenda ». *Journal of Business Venturing*, 27(2), 266–290.
- Khanna, T., and G. K. Palepu** (2010) *Winning in Emerging Markets: A Road Map for Strategy and Execution*. Cambridge, MA: Harvard Business Press.
- Knight, F.**, (1921 puis 1942), *Risk, uncertain and profit*, New York: Houghton Mifflin.
- Knight, G. A. & Cavusgil, S. T.** (1996), « The Born Global Firm: A Challenge to Traditional Internationalization Theory, *Advances in International Marketing*, vol. 8, pp. 11 - 27.
- Knight, G. A., & Cavusgil, S. T.** (2004), « Innovation, organizational capabilities and the born-global firm ». *Journal of International Business Studies*, 35(2), 124141.
- Kolb, D. A.** (1984). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. Englewood Cliffs, n j: Prentice Hall
- Kontinen, T. and Ojala, A.** (2011), « The Internationalization of Family Businesses: A Review of Extant Research ». *Journal of Family Business Strategy*, Vol. 1 No. 2, pp. 97-107.
- Kuivalainen, O., Sundqvist, S., & Servais, P.** (2007), « Firms' degree of born-globalness, international entrepreneurial orientation and export performance ». *Journal of World Business*, 42, 253–267. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jwb.2007.04.010>
- Kuivalainen O., Puumalainen K., Sintonen S., Kyläheiko K.** (2010) « Organisational capabilities and internationalisation of the small and medium-sized information and communications technology firms ». *Journal of International Entrepreneurship*, 8 (2), pp. 135–155.

L

- Li, L., Dan, L., Dalgic, T.** (2004), « Internationalization process of small and medium-sized enterprises: Toward a hybrid model of experiential learning and planning ». *Management International Review*, 44(1), 93-116.
- Lindstrand A., Melén S., Nordman E. Rovira** (2011), « Turning social capital into business: A study of the internationalization of biotech SMEs ». *International Business Review*, 20, pp. 194–212
- Loane, S., Bell, J.** (2006), « Rapid internationalisation among entrepreneurial firms in Australia, Canada, Ireland and New Zealand: An extension to the network approach ». *International Marketing Review*, 23(5), 467-485.
- Long, W. A., McMullan, W. E.** (1984) Mapping the new venture opportunity identification process. In J. A. Hornaday, F. A. Tarpley, J. A. Timmons & K. H. Vesper (Eds.), *Frontiers of entrepreneurship research*. Wellesley, MA: Babson College.
- Lopez, L.E., Kundu, S.K., Ciravegna, L.** (2009), « Born global or born regional? Evidence from an exploratory study in the Costa Rican software industry ». *Journal of International Business Studies*, 40 (7), 1228–1238.
- Low, M.B., MacMillan, I.C.** (1988), « Entrepreneurship: past research and future challenges », *Journal of Management*, 14, 2, p. 139-161.
- Lu, J. W., Beamish, P. W.** (2001), « The internationalization and performance of SME's ». *Strategic Management Journal*, 22, 565-586.
- Lu, Y., Zhou, L., Bruton, G., & Li, W.** (2010), « Capabilities as a mediator linking resources and the international performance of entrepreneurial firms in an emerging economy ». *Journal of International Business Studies*, 41(3), 419-436.
- Lumpkin, G. T., Dess, G. G.** (1996), « Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance ». *Academy of Management Review*, 21(1), 135-172.
- Lumpkin, G. T., Hills, G. E., & Shrader, R.** (2004) Opportunity recognition. In H. P. Welsch (Ed.), *Entrepreneurship: The way ahead* (pp. 73-90), «New York, NY: Routledge.
- Lumpkin, G. T., Lichtenstein, B. B.** (2005), « The role of organizational learning in the opportunity-recognition process ». *Entrepreneurship Theory & Practice*, 29(4), 451-472.
- Luo, Y., Tung, R. L.** (2007), « International expansion of emerging market enterprises: A springboard perspective ». *Journal of International Business Studies*, 38(4), 481_498.

M

- Madsen, T. K., Servais, P.** (1997), « The internationalization of born globals: An evolutionary process? ». *International Business Review*, 6(6), 561-583.
- Madsen T.K. Rasmussen, E. & Servais, P.** (2000), « Differences and similarities between born globals and other types of exporters' ». *Advances in International Marketing*, 10, 247– 265.
- Mainela, T., Puhakka, V. & Servais, P.** (2014), «The Concept of International Opportunity in International Entrepreneurship: A Review and a Research Agenda ». *International Journal of Management Review*, 16, 105–129.
- Manolova, T. S., Manev, I. M., & Gyoshev, B. S.** (2010), «In good company: The role of personal and inter-firm networks for new-venture internationalization in a transition economy ». *Journal of World Business*, 45(3), 257-265.
- Mathews, J. A.** (2006), « Dragon multinationals: New players in 21st century globalization ». *Asia Pacific Management Journal*, 23: 5–27.
- Mathews, J. A.** (2002) *Dragon multinationals: A new model of global growth*. New York: Oxford University Press.
- Mathews, J. A., Zander, I.** (2007), «The international entrepreneurial dynamics of accelerated internationalisation ». *Journal of International Business Studies*, 38(3), 387-403. doi: 10.1057/palgrave.jibs.8400271.
- Mbengue A., Vandangeon-Derumez I.** (1999), « Positions épistémologiques et outils de recherche en management stratégique », Actes de la Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Paris.
- McDougall, P. P., Oviatt, B. M.** (2000), «International entrepreneurship: The intersection of two research paths ». *Academy of Management Journal*, 43(5), 902-906.
- McDougall, P. P., Shane, S., & Oviatt, B. M.** (1994), «Explaining the formation of international new ventures: The limits of theories from international business research ». *Journal of Business Venturing*, 9(6), 469-487.
- McMullen, J. S., Plummer, L. A., & Acs, Z. J.** (2007), «What is an entrepreneurial opportunity? ». *Small Business Economics*, 28(4), 273_283.
- Mejri, I., Ramadan, M.** (2016), « capital social, connaissances et identification d'opportunités entrepreneuriales dans un processus d'internationalisation: cas de la tunisie ». *Marché et organisations*, 2 (26), 189-218.
- Mejri, K., Umemoto, K.** (2010), « Small and medium-sized enterprise internationalization: Towards the knowledge-based model ». *Journal of International Entrepreneurship*, 8(2), 156-167.
- Meschi, P.-X. Prevot, F.** (2016) Introduction, in Meschi, P.-X. & Prevot, F. (editors), *Economies Emergentes : Quels Enjeux pour le Management International ?*, Vuibert, Paris, pp. 2-6.

- Messeghem K.** (2006), « L'Entrepreneuriat en quête de paradigme : apport de l'école autrichienne », 8e CIFEPME, Fribourg, Suisse, octobre.
- Meyer KE, Estrin S, Bhaumik SK, Peng MW.** (2009), « Institutions, resources, and entry strategies in emerging economies ». *Strategic Management Journal* 30(1): 61–80.
- Miles M. B., Huberman A. M.** (2003). *Analyse des données qualitatives*, 2e éd., Méthodes en sciences humaines - De Boeck, Bruxelles.
- Minniti, M., Bygrave, W.** (2001), « A dynamic model of entrepreneurial learning ». *Entrepreneurship Theory & Practice*, Spring, 6-15.
- Moen, O. Y., 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.
- Mort, G., Weerawardena, J.** (2006), « Networking capability and international entrepreneurship: How networks function in Australian born global firms ». *International Marketing Review*, 23(5), 549-572. doi: 10.1108/02651330610703445.
- Mudambi, R., Zahra, S. A.** (2007), « The survival of international new ventures ». *Journal of International Business Studies*, 38, 333-352. doi:10.1057/palgrave.jibs.8400264.
- Musteen, M., Francis, J., & Datta, D. K.** (2010), « The influence of international networks on internationalization speed and performance: A study of Czech SMEs ». *Journal of World Business*, 45(3), 197-205. doi: 10.1016/j.jwb.2009.12.003.
- Muzychenko, O.** (2008), « Cross-cultural entrepreneurial competence in identifying international business opportunities ». *European Management Journal*, 26(6), 366-377.
- Muzychenko, O., Liesch, P. W.** (2015), « International Opportunity Identification in the Internationalisation of the Firm ». *Journal of World Business* 50 (4), 704–17.

N

- Nahapiet, J., & Ghoshal, S.** (1998), « Social capital, intellectual capital and the organizational advantage ». *Academy of Management Review*, 23, 242-266.
- Nordman, E. R., & Melen, S.** (2008), « The impact of different kinds of knowledge for the internationalization process of born globals in the biotech business ». *Journal of World Business*, 43(2), 171-185.
- North, D. C.** (1990) *Institutions, institutional change and economic performance*: Cambridge university press.

O

- OCDE**, (2004) 2^{ème} conférence des ministres en charge des PME : « Promouvoir l'entrepreneuriat et les PME innovantes dans une économie mondiale », Istanbul-Turquie 3- 5 Juin.
- OCDE**. 2013. Fostering SMEs' participation in global markets. Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development.
- Oviatt, B.M. and McDougall, P.P.** (1994), « Toward a theory of international new ventures ». *Journal of International Business Studies*, Vol. 25 No. 1, pp. 45-64.
- Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (2005a)**, «Defining international entrepreneurship and modeling the speed of internationalization ». *Entrepreneurship Theory & Practice*, 537-553.
- Oviatt, B. M., & McDougall, P. P.** (2005b), « Toward a theory of international new ventures ». *Journal of International Business Studies*, 36(1), 29-41.
- Oyson III, M. J. & Whittaker, H.** (2015), « Entrepreneurial Cognition and Behavior in the Discovery and Creation of International Opportunities ». *Journal of International Entrepreneurship* 13 (3) Springer, 303–36.

P

- Peiris, I. K., Akoorie, M. E. M., & Sinha, P.** (2012), « International entrepreneurship: A critical analysis of studies in the past two decades and future directions for research ». *Journal of International Entrepreneurship*, 10(4), 279-324.
- Peiris, I. K., Akoorie, M. E. M., & Sinha, P.** (2013), « Conceptualizing opportunity identification in international entrepreneurship research ». *South Asian Journal of Management*, 20 (3), 7-38.
- Peng, M. W.** (2001), « The resource-based view and international business ». *Journal of Management* 27, p. 803–829
- Peng, M. W., Sunny, L., Brian, P., & Hao, C.** (2009), « The institutional-based view as a third leg for a strategy tripod ». *The Academy of Management Perspectives*, 23, 63-81.
- Peng, M. W., Wang, D. Y. L., & Jiang, Y.** (2008), « An institution-based view of international business strategy: A focus on emerging economies ». *Journal of International Business Studies*, 39(5), pp. 920-936.
- Peng M. (2012)**, « The global strategy of emerging multinationals from China ». *Global Strategy Journal*, 2 (2), p.97-107.
- Pfeffer J.** (1992), « Understanding Power in Organizations ». *California Management Review*, 34 (2), p. 29-50
- Politis, D.** (2005), « The Process of Entrepreneurial Learning: A Conceptual Framework », *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Vol. 29 (4), (Juillet), P. 399-424

Prashantham, S. (2008), « New venture internationalization as strategic renewal ». *European Management Journal*, 26(6), 378-387.

Prashantham, S. & Dhanaraj, C. (2010), « The dynamic influence of social capital on the international growth of new ventures ». *Journal of Management Studies*, 47(6), 967–994.

Preece, S.B., Miles, G. & Baetz, M.C. (1998), « Explaining the international intensity and global diversity of early-stage technology-based firms ». *Journal of Business Venturing*, 14: 259-281.

R

Ramamurti, R., & Singh, J. (2009) *Emerging Multinationals in Emerging Markets*. Cambridge University Press.

Ramamurti, R. (2012), « What is really different about emerging market multinationals? ». *Global Strategy Journal*, V2, P. 41–47.

Rasmussen, E. S., Madsen, T. K., & Evangelista, F. (2001), « The founding of the born global company in Denmark and Australia: Sensemaking and networking. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 13(3), 75-107.

Rasmussen, E. S. & Madsen T.K. (2002), « The Born Global Concept », in The 28th EIBA conference 2002 Athens.

Rennie, M. W. (1993). Born global. *The McKinsey Quarterly*, 4, 45-52.

Reuber, A. R., & Fischer, E. (1997), « The influence of the management team's international experience on the internationalization behaviors of SMEs », *Journal of International Business Studies*, 28(4), 807-825.

Rialp, A., Rialp, J., Knight G. (2005), « The phenomenon of early internationalizing firms: what do we know after a decade (1993-2003) of scientific inquiry? », *International Business Review*, 14, p.147-166.

Rialp, A., Rialp, J., Urbano, D., & Vaillant, Y. (2005), « The born-global phenomenon: A comparative case study research ». *Journal of International Entrepreneurship*, 3(2), 133-171.

Rindova VP, Petkova AP. (2005) Entrepreneurial reputation. In *Blackwell Encyclopedia of Management, Vol.III, Entrepreneurship*, Hitt M, Ireland D (eds), «Blackwell Publishing: Malden, MA; 107–111.

Roberts E.B. & Senturia T.A. (1996), « Globalizing the Emerging High-Technology Company ». *Industrial Marketing Management*, 1996, 25 (6), p. 491-506

Ruzzier, M., & Antoncic, B. (2007), « Social capital and SME internationalization: an empirical examination ». *Transformations in business & economics*, 6(1), 122-138.

Ruzzier, M., Hisrich, R. D., & Antoncic, B. (2006), « SME internationalization research: Past, present, and future ». *Journal of Small Business and Enterprise Development* 13(4), 476-497.

S

Sapienza, H. J., Autio, E., George, G., & Zahra, S. A. (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. D. (2001), « Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency ». *Academy of Management Review*, 26(2), 243-263.

Sarasvathy, S.D., Dew, N., Velamuri, R.S. & Venkataraman, S. (2003), « Three views of entrepreneurial opportunity », in: Zoltan J. Acs et David B. Audretsch, *Handbook of Entrepreneurship Research: An interdisciplinary Survey and Introduction*, p. 141-160.

Sarasvathy, S. D., 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.

Schumpeter, J. A. (1934) *The theory of economic development*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Schweizer, R., Vahlne, J.-E., et Johanson, J. (2010), « Internationalization as an entrepreneurial process. *Journal of International Entrepreneurship* », 8(4), 343-370.

Servantie, V. (2007), « Les Entreprises à Internationalisation Rapide et Précoce (EIPR) : revue de littérature ». *Revue de l'entrepreneuriat* 6(1)

Servantie, V., Cabrol, M., Guieu, G., Boissin, J.-P. (2016), « Is Entrepreneurial Internationalization a field? A bibliometric analysis (1989-2015) ». *Journal of International Entrepreneurship*

Shane, S. (2000), « Prior knowledge and the discovery of entrepreneurial opportunities ». *Organization Science*, 11, 448-469.

Shane, S. (2003) *A General Theory for Entrepreneurship, the Individual-Opportunity Nexus*, edited by Edward Elgar, 327 p.

Shane, S. & Venkataraman, S. (2000), « The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research ». *Academy of Management Review*, 25 (1), 217-226.

Sharma, D.D., & Blomstermo, A. (2003), « The internationalization process of born globals: A network view ». *International Business Review*, 12(6), 739-753.

Shepherd, D. A., & DeTienne, D. R. (2005), « Prior knowledge, potential financial reward, and opportunity identification ». *Entrepreneurship Theory & Practice*, 29 (1), 91-112.

Short, J. C., Ketchen, J. D. J., Shook, C. L., & Ireland, R. D. (2010), « The concept of "opportunity" in entrepreneurship research: Past accomplishments and future challenges». *Journal of Management*, 36(1), 40-65.

Singh, R. P. (2000) *Entrepreneurial opportunity recognition through social networks*. London: Garland Publishing, Inc.

Slotte-Kock S., Coviello N., « Entrepreneurship Research on Network Processes: A Review and Ways Forward ». *Entrepreneurship Theory & Practice*, vol. 34, n° 1, 2010, p. 31-57.

Stevenson, H., & Jarillo, J. C. (1990), « A paradigm of entrepreneurship: Entrepreneurial management ». *Strategic Management Journal*, 11(4), 17-27.

Styles, C. & Seymour, R.G. (2006), « Opportunities for marketing researchers in international entrepreneurship ». *International Marketing Review* 23(2), 126–145.

T

Tang J., Kacmar K. M., Busenitz, L.(2012), Entrepreneurial alertness in the pursuit of new opportunities, *Journal of Business Venturing* 27 (1), p. 77-94.

Teece, D. J. (2007), « Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance ». *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350.

Teece, D.J., Pisano, G. and Shuen, A. (1997), « Dynamic capabilities and strategic management ». *Strategic Management Journal*, 18(7,) pp. 509-33.

Timmons, J. A. (1990) *New business opportunities: Entrepreneurship for the 21st century* (4th ed.), «Acton, MA: Brick House.

Thiétart R.-A. et coll, 2014, *Méthodes de recherche en management*, 4e édition, Dunod, Paris.

Tolstoy, D. (2010), « Network development and knowledge creation within the foreign market: A study of international entrepreneurial firms ». *Entrepreneurship & Regional Development*, 22(5), 379-402.

Tolstoy, D., & Agndal, H. (2010), « Network resource combinations in the international venturing of small biotech firms. *Technovation*, 30(1), 24-36.

Tsai, W., & Ghoshal, S. (1998), « Social capital and value creation: The role of intrafirm networks ». *The Academy of Management Journal*, 41(4), 464-476.

U

Ucbasaran, D., Westhead, P., & Wright, M. (2008), « Opportunity identification and pursuit: Does an entrepreneur's human capital matter? ». *Small Business Economics*, 30(2), 153-173.

Ucbasaran, D., Westhead, P., & Wright, M. (2009), « The extent and nature of opportunity identification by experienced entrepreneurs ». *Journal of Business Venturing*, 24(2), 99-115.

V

Vasilchenko, E. & Morrish, S. (2011), « The Role of Entrepreneurial Networks in the Exploration and Exploitation of Internationalization Opportunities by Information and Communication Technology Firms. *Journal of International Marketing*. 19 (4), 88-105.

Vaghely, I. P., & Julien, P. A. (2010), « Are opportunities recognized or constructed? An information perspective on entrepreneurial opportunity identification ». *Journal of Business Venturing*, 25(1), 73-86.

Venkataraman, S. (1997) *The Distinctive Domain of Entrepreneurship Research: An Editor's Perspective*. Advances in Entrepreneurship. J. Katz and R. Brockhaus. Greenwich, JAI Press. 3: 119-138.

Verstraete T. & Fayolle A. (2005), « Paradigmes et entrepreneuriat », *Revue de l'entrepreneuriat*, 4 (1), p. 33-52.

Vieu, M., Guieu. G. (2016) *Typologies de multinationales émergentes*. In : Meschi, P.-X. et Prévot, F. (coord.) *Economies émergentes : enjeux pour le management international*. Paris: Vuibert.

Von Hippel, E. (1988). *The sources of Innovation*, New York, US: Oxford University Press.

W

Wacheux F. (1996), *Méthodes Qualitatives et Recherche en Gestion*, Collection « Gestion », Série : Politique générale, Finance et Marketing, Economica, Paris, 290 p

Ward, T. B. (2004), « Cognition, creativity, and entrepreneurship ». *Journal of Business Venturing*, 19(2), 173-188. doi: 10.1016/s0883-9026(03)00005-3.

Weerawardena, J., Mort, G.S., Liesh, P.W., & Knight, G. (2007), « Conceptualizing accelerated internationalization in the born global firm: A dynamic capabilities perspective ». *Journal of World Business* Vol.42 pp 294-306.

Welch, L., & Luostarinen, R. (1988), « Internationalization: Evolution of a concept ». *Journal of General Management*, 34-57.

Wernerfelt. (1984), « A resource based view of the firm ». *Strategic Management Journal*, 5, 171-180.

- Westhead, P., Wright, M., Ucbasaran D.** (2001), « The internationalization of new and small firms: a resource-based view ». *Journal of Business Venturing* 16 (4), 333–358.
- Westhead, P.** (2008), « International opportunity exploitation behavior reported by "types" of firms relating to exporting experience ». *Journal of Small Business and Enterprise Development* 15 (3), 431–456
- Williamson P., Ramamurti R., Fleury A., Fleury M.** (Coord.) (2013). *The Competitive Advantage of Emerging Multinationals*, Cambridge University Press.
- Woodman, R.W., Sawyer, J.E., et Griffin, R.W.** (1993), « Toward a theory of Organizational Creativity, *Academy of Management Review*, 18, 2, 283-321.
- Wright M., Filatotchev, I., Hoskisson, R. E., & Peng, M. W.** (2005), « Strategy research in emerging economies: Challenging the conventional wisdom ». *Journal of Management Studies*, 42, 1-34.
- Wright M, Liu X, Buck T, Filatotchev I.** (2008), « Returnee entrepreneurs, science park location choice, and performance: an analysis of high-technology SMEs in China ». *Entrepreneurship Theory and Practice* 32(1): 131–155.
- Wright, M., Roper, S., Hart, M., et Carter, S.** (2015), « Joining the dots: Building the evidence base for SME growth policy, *International Small Business Journal*, vol. 33, n°1, p. 3-11.
- Wright, M., Westhead, P., Ucbasaran, D.** (2007), « Internationalization of small and medium-sized enterprises (SMEs) and international entrepreneurship: a critique and policy implications ». *Regional Studies* 41 (7), 1013–1030.

X

- Xu, D., & Meyer, K. E.** (2013), « Linking theory and context: ‘Strategy research in emerging economies’ after Wright et al. (2005) ». *Journal of Management Studies*, 50(7), 1322_1346.

Y

- Yamakawa, Y., Peng, M. W., & Deeds, D. L.** (2008), « What drives new ventures to internationalize from emerging to developed economies? ». *Entrepreneurship Theory & Practice*, 1, 59–82. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1540-6520.2007.00216.x>
- Yamakawa, Y., Khavul, S., Peng, M. W. & Deeds, D. L.** (2013), *Venturing from emerging economies* ». *Strategic Entrepreneurship Journal*, 7 (3), pp. 181-196.
- Yiu, D. W., Lau, C. M., & Bruton, G. D.** (2007), « International venturing by emerging economy firms: The effects of firm capabilities, home country networks, and corporate

entrepreneurship ». *Journal of International Business Studies*, 38, 519– 540.
<http://dx.doi.org/10.1057/palgrave.jibs>.

Yin, R. (2014), «Case study research: Design and methods. (5th ed.), «Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Yli-Renko, H., Autio, E., & Tontti, N. (2002), « Social capital, knowledge and the international growth of technology-based new ventures ». *International Business Review*, 11(3), 279–304.

Z

Zahra, S.A., Abdelgawad, S.G., & Tsang, E.W.K. (2011), « Emerging Multinationals Venturing Into Developed Economies: Implications for Learning, Unlearning, and Entrepreneurial Capability ». *Journal of management inquiry*, 20(3): 323-330.

Zahra, S. A., & George, G. (2002), International entrepreneurship: The current status of the field and future agenda. In M. A. Hitt, R. D. Ireland, S. M. Camp & D. L. Sexton (Eds.), *Strategic entrepreneurship: Creating a new mindset* (pp. 256-288), «Oxford, England: Blackwell Publishers.

Zahra, S.A., Korri, J.S., & Yu, J. (2005), « Cognition and international entrepreneurship: Implications for research on international opportunity recognition and exploitation ». *International Business Review*, 14, 129-146.

Zahra, S. A., & Hayton, J. (2008), « The effect of international venturing on firm performance: The moderating influence of absorptive capacity ». *Journal of Business Venturing*, 23(2), 195-220. doi: 10.1016/j.jbusvent.2007.01.001.

Zain, M. & Ng, S.I. (2006), « The Impacts of Network Relationships on SMEs' Internationalization Process ». *Thunderbird International Business Review*, 48(2), 183–205.

Zhang, X., Ma, X., & Wang, Y. (2012), « Entrepreneurial orientation, social capital, and the internationalization of emerging market SMEs: Evidence from China. *Thunderbird International Business Review*, 54(2), 195–210. <http://dx.doi.org/10.1002/tie.21451>

Zhang, M., Tansuhaj, P., & McCullough, J. (2009), « International entrepreneurial capability: The measurement and a comparison between born global firms and traditional exporters in China ». *Journal of International Entrepreneurship*, 7(4), 292-322.

Zhou, L., Wu, W.-P., Luo, X., (2007), « Internationalization and the performance of born-global SMEs: the mediating role of social networks ». *Journal of International Business Studies*. 38 (4), 673–690

- Zhou L, Barnes B. R., Lu Y.** (2010), « Entrepreneurial proclivity, capability upgrading, and performance advantage of newness among international new ventures ». *Journal of International Business Studies* **41**: 882–905.
- Zhu, H., Hitt, M.A., Tihanyi, L.** (2007), « The internationalization of SMES in emerging economies: institutional embeddedness and absorptive capacity ». *Journal of Small Business Strategy* 17 (2), 1-26.
- Zou, H., Ghauri P.N.** (2010), « Internationalizing by learning: the case of Chinese high-tech new ventures ». *International Marketing Review*. 27(2), p. 223 – 244
- Zucchella, A., Palamara, G., & Denicolai, S.** (2007), « The drivers of early internationalization of the firm ». *Journal of World Business*, 42, 268-280. doi: 10.1016/j.jwb.2007.04.008

ANNEXES

Annexe 1 : Guide d'entretien avec des consultants experts (institutions)

Interlocuteur :

Fonction :

Date et heure du rendez-vous :

Durée du rendez-vous :

1. Quelle est la mission de cette structure ?
2. Quel type d'entreprises fait appel à vous ? Quelles sont leurs attentes ?
3. Comment les institutions (structures d'appui) assistent les PME tunisiennes dans leur démarche d'identification d'opportunités internationales ?
4. Comment cette mission se traduit-elle (atelier, assistance, formation, etc.) auprès des entreprises ?
5. Quels sont selon vous les facteurs inhibiteurs et/ou facilitateurs de l'internationalisation des PME technologiques tunisiennes ? Les forces et les faiblesses des PME technologiques tunisiennes ? Que faut-il faire pour développer l'internationalisation de la manière la plus efficiente ?
6. Quelles sont selon vous les capacités (ressources et compétences) nécessaires et/ou indispensables pour démarrer et conduire une activité hors de ses frontières nationales ?
7. Considérez-vous celles-ci comme spécifiques à l'international ? Pour quelles raisons ?
8. En plus des ressources humaines et ressources financières, quel rôle peut jouer le réseau social et l'expérience antérieure de l'entrepreneur dans l'internationalisation de la PME
9. Comment qualifiez-vous l'environnement institutionnel en Tunisie ? Influence-t-il l'internationalisation des entreprises tunisiennes ? et comment ?

Avez-vous des *précisions* à apporter ?

Annexe 2 : Guide d'entretien - Entrepreneurs

1. PROFIL DE L'ENTREPRENEUR

- Education et formation, langue étrangère
- Université étrangère / Locale
- Expérience et évolution de carrière
- Age à la création de l'entreprise
- Pourcentage détenu dans l'entreprise et composition du capital, origine sociale
- Quels sont les éléments de votre personnalité qui vous ont amené à faire des affaires à l'international et qui sont la cause de votre succès ?

2. DESCRIPTION DE L'ENTREPRISE

- Histoire de l'entreprise (Secteur d'activité, Offshore/on shore...)
- Enoncés de mission et de vision managériale
- Profil de l'équipe et la structure managériale (au début et aujourd'hui)
- Principaux produits/services (description, caractéristiques principales, avantages concurrentiels, produits et services futur, adaptation et redéfinition en vue de l'exportation, les certifications qualité, les brevets, la R&D ...)
- buts et objectifs organisationnels (croissance/rentabilité...)

Ressources et compétences

- Quelles sont, dans votre organisation, les ressources humaines spécialisées qui vous secondent dans votre projet de développement à l'international ?
- Qu'est ce qui fait que votre produit se démarque (Expertise, qualité du produit, design, originalité, brevets, avantages concurrentiels....) ?
- Est-ce que votre entreprise aurait la capacité de répondre à une augmentation significative de la demande ?
- Quelle est l'importance de l'innovation et de la R&D chez-vous ? Quelle est la proportion de votre chiffre d'affaires consacrée à la R&D ?
- Est-ce qu'il y a des budgets spécifiques (à l'interne ou subventions) de prévues pour financer vos projets de développement international ?

3. DEVELOPPEMENT DE L'ENTREPRISE A L'INTERNATIONAL

La gestion de l'internationalisation

- Quelle est votre vision géographique du marché de vos affaires (régional, international, mondial) (% export/CA, les marchés, les marchés cibles futures, les types de clients) ?
- Comment la planification de votre projet de développement de marchés extérieurs fut elle élaborée, de sa création jusqu'à maintenant ?

- Comment identifiez-vous les opportunités à l'international ?

Les facteurs motivants et les inhibiteurs de l'internationalisation de l'entreprise ?

- Quels sont les aspects de développement des marchés extérieurs qui vous plaisent le plus ?
- Quels sont les aspects de votre développement des marchés extérieurs qui vous déplaisent le plus ?
- Selon vous, quel sont les ajustements à apporter à votre (ou vos) stratégie(s) de développement international?
- Selon vous quels sont les facteurs de succès qui ont contribué à l'identification des opportunités internationales ?

PARTENARIATS, RESEAUX PERSONNELS ET GESTION DE L'INFORMAION

- Faites-vous partie d'association (s) ou de réseaux (national ou international) qui regroupent des entreprises ou des entrepreneurs ? ou des associations de développement régional ?
- Considérez-vous importante la participation à ce ou à ces réseaux ? Précisez ce que cela vous apporte ?
- Quel type d'information allez-vous chercher lors de vos projets de développement à l'international ? Connaissances personnelles, amis, familles ? ou Foires ou salons, consultants ou experts, internet et BD, les voyages d'affaires, universités et clusters ?
- La culture partenariale et les réseaux : description des intermédiaires et des partenaires (Réseaux d'affaires : Clients, fournisseurs, concurrents) ?
- Quelle est l'utilité des programmes gouvernementaux à l'appui aux entreprises et à l'exportation ?

4. DESCRIPTION DE L'ENVIRONNEMENT INSTITUTIONNEL

4.1. Quelle est votre perception des facteurs / variables suivantes :

- La volonté publique en termes d'internationalisation (exportation et implantation à l'étranger) des entreprises
- Les flux de capitaux et des investissements étrangers (IDE entrants et IDE sortants)
 - La liberté de posséder des comptes bancaires en devises à l'étranger
 - L'accès au crédit auprès des banques privées
- La politique commerciale (les partenariats économiques du pays, la transparence...)

4.2. Quels interlocuteurs (Structures d'appui) avez-vous rencontré dans votre démarche d'internationalisation (exportation ou autre)? « Quel est l'organisme ou le dispositif qui fonctionne le mieux selon vous ? » La nature et la qualité des contacts avec les structures d'appui ?

Merci beaucoup de votre collaboration ! Une copie de cette entrevue ou de sa synthèse écrite vous sera envoyée dès sa transcription ou son dépouillement.

Annexe 3 : Nvivo 7 – Arborescence des codes

Génération Opportunités Internationales.nvp - NVivo

File Edit View Go Project Links Code Tools Window Help

Code At: ... In: ...

Nodes

- Free Nodes
- Tree Nodes
- Cases
- Relationships
- Matrices
- Search Folders
- All Nodes

Sources

- Nodes
- Sets
- Queries
- Models
- Links
- Classifications
- Folders

Look for: Search In Tree Nodes Find Now Clear Options

Tree Nodes

Name	Sources	References	Created	Modified
Opportunités Internationales	9	41	29/07/2012 03:24	30/07/2012 11:18
Découverte opportunités interationales	2	6	29/07/2012 03:24	29/07/2012 13:01
Evaluation Opportunités Internationales	1	1	29/07/2012 03:25	29/07/2012 13:16
Exploitation Opportunités Internationales	1	1	29/07/2012 03:25	29/07/2012 12:45
Orientation Entrepreneuriale Internationale	9	24	29/07/2012 03:27	30/07/2012 11:13
Aggressivité concurrentielle	3	4	29/07/2012 03:31	30/07/2012 11:13
Autonomie	1	1	29/07/2012 03:31	30/07/2012 10:51
Créativité et innovation	2	3	29/07/2012 12:06	30/07/2012 10:56
Orientation internationale	6	10	29/07/2012 03:27	30/07/2012 10:58
Prise de risque	4	5	29/07/2012 03:31	30/07/2012 10:57
Proactivité	1	2	29/07/2012 03:31	30/07/2012 10:53
Perception Environnement d'affaires à l'étranger - Perception des	6	10	29/07/2012 03:36	30/07/2012 01:23
Risque Commercial	1	1	29/07/2012 03:37	29/07/2012 12:16
Risque Financier	1	1	29/07/2012 03:37	01/08/2012 13:18
Risque politique	1	1	30/07/2012 11:39	01/08/2012 13:18
Risque Relationnel	0	0	29/07/2012 03:38	29/07/2012 03:38
Perception Environnement d'affaires locale	16	55	29/07/2012 03:34	30/07/2012 11:06
Appui à l'export par le gouvernement	8	22	29/07/2012 03:36	30/07/2012 11:19
Concurrence sur le marché local	1	1	29/07/2012 03:35	30/07/2012 10:13
Difficultés logistiques	1	1	30/07/2012 10:16	30/07/2012 10:16
Disponibilité des ressources	5	10	29/07/2012 03:36	30/07/2012 10:34
Etroitesse du marché local	7	8	29/07/2012 03:35	30/07/2012 11:10
Image technologique du pays	3	3	30/07/2012 10:36	30/07/2012 11:12
Non transparence	1	2	30/07/2012 10:31	30/07/2012 10:33
Règlementation et difficultés administrativ	9	19	30/07/2012 09:55	30/07/2012 11:18
Volonté politique	2	2	30/07/2012 10:23	30/07/2012 10:36
Réseaux sociaux	10	34	29/07/2012 03:32	30/07/2012 11:19
Confiance	2	2	29/07/2012 11:42	30/07/2012 00:07
Réputation	2	4	29/07/2012 11:43	30/07/2012 00:06

36 Items

démarrer Génération Opportuni... FR Rechercher sur l'ordinateur 00:48

Liste des annexes

Annexe 1 : Guide d'entretien avec des consultants experts (institutions)

Annexe 2 : Guide d'entretien – Entrepreneurs

Annexe 3 : Nvivo 7 – Arborescence des codes

TABLE DES FIGURES

Figure 1: Champ de la recherche.....	4
Figure 2: Objet de la recherche	11
Figure 3: Plan de la thèse	14
Figure 4: Structuration du chapitre 1.....	18
Figure 5: Le processus d'internationalisation : aspects statiques et dynamiques	24
Figure 6: le modèle de processus d'internationalisation (la version de 2009).....	28
Figure 7: Evolution du nombre de publication sur l'entrepreneuriat international dans le temps (2008-2014).....	33
Figure 8: Structuration du chapitre 2.....	46
Figure 9: Pour une approche multi paradigmatique de l'entrepreneuriat.....	49
Figure 10: Identification d'opportunités selon Herron et Sapienza (1992).....	63
Figure 11: Reconnaissance d'opportunités selon Gaglio et Katz (2001).....	65
Figure 12: le modèle de reconnaissance d'opportunité de Baron (2006).....	67
Figure 13: le modèle d'identification d'opportunité basé sur la créativité selon Long et McMullan (1984)	69
Figure 14: Un modèle de reconnaissance d'opportunités basé sur la créativité.....	71
Figure 15: Processus de génération d'opportunités entrepreneuriales	72
Figure 16: Modèle componentiel de la créativité.....	80
Figure 17: Les facteurs influençant l'identification des opportunités d'affaires	86
Figure 18: Les facteurs influençant l'identification des opportunités internationales dans les entreprises issues des économies émergentes	96
Figure 19: Structuration du chapitre 3.....	101
Figure 20: Les facteurs influençant l'identification des opportunités internationales dans les entreprises issues des économies émergentes	123
Figure 21: Relation entre la théorie et les observations empiriques	130
Figure 22: Principales étapes du processus d'analyse des données qualitatives	154
Figure 23: Orientations stratégiques de la Tunisie digitale 2020.....	163
Figure 24: Evolution du Chiffre d'affaires de CYNAPSYS en million d'euros.....	180
Figure 25: Effectifs Moyens de CYNAPSYS entre 2008 et 2015	181
Figure 26: Présence internationale de PRINTSECURE	191
Figure 27: Les facteurs influençant l'identification des opportunités internationales dans les PME technologiques issues des économies émergentes	271

TABLE DES TABLEAUX

Tableau 1: Les définitions « phares » de l'internationalisation	20
Tableau 2: Les concepts clés étudiés dans la littérature en entrepreneuriat international.....	38
Tableau 3: Quelques définitions de l'opportunité entrepreneuriale	54
Tableau 4: Identification d'opportunités selon Kirzner (1985).....	60
Tableau 5: Quelques définitions de la créativité	78
Tableau 6: Classifications des pays émergents selon Hoskisson et al. (2000).....	106
Tableau 7: Liste des pays émergents selon Kin, Meschi et Prévot (2015).....	106
Tableau 8: Typologie des stratégies adoptées par les EMNE	115
Tableau 9: Les principales caractéristiques du modèle	118
Tableau 10: Positions épistémologiques des paradigmes positiviste, interprétativiste et constructiviste.....	128
Tableau 11: Les facteurs de choix de la méthode des études de cas	136
Tableau 12: Le choix d'une stratégie de recherche.....	137
Tableau 13: Les facteurs de choix d'une étude qualitative multi-sites par entretiens approfondis.....	141
Tableau 14: Profil des entreprises rencontrées.....	143
Tableau 15: Design des études des cas.....	144
Tableau 16: Entretiens effectués auprès des entrepreneurs et directeurs de PME tunisiennes	146
Tableau 17: Entretiens effectués auprès des consultants export	146
Tableau 18: Le guide d'entretien	149
Tableau 19: Nombre des étudiants inscrits dans les filières des TIC.....	164
Tableau 20: les étapes de croissance de l'entreprise CYNAPSYS	185
Tableau 21: Le rôle de la Créativité et de l'innovation.....	204
Tableau 22: Expériences des entrepreneurs antérieures à l'internationalisation de leurs PME technologiques.....	215
Tableau 23: Critères et types de connaissances	219
Tableau 24: Expériences des entrepreneurs antérieures à l'internationalisation de leurs PME technologiques.....	224
Tableau 25: Résumé des résultats : le rôle des motivations et des capacités entrepreneuriales internationales dans l'identification des opportunités internationales	234

Tableau 26: Descripteurs conceptuels des réseaux sociaux	245
Tableau 27 : Résumé des résultats : le rôle des réseaux personnels, d'affaires et institutionnels dans l'identification des opportunités internationales	247
Tableau 28: Résumé des résultats : l'influence de l'environnement institutionnel sur la motivation entrepreneuriale internationale.....	254
Tableau 29: Synthèse des contributions	270

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION.....	1
1. CONTEXTE DE LA RECHERCHE : LA TUNISIE, UNE ECONOMIE EMERGENTE ET UNE JEUNE INDUSTRIE TECHNOLOGIQUE.....	4
2. LA CONSTRUCTION DE L'OBJET DE RECHERCHE.....	6
2.1. L'enquête préliminaire : une confrontation de la question de recherche initiale a la « réalité » vecue par les acteurs de l'internationalisation.....	6
2.2. La problématique et les sous objectifs de la recherche.....	9
2.3. Le plan de la recherche.....	12
CHAPITRE 1. INTERNATIONALISATION DES PME : ECOLES, THEORIES ET CONCEPTS.....	16
1. DEFINITION DE L'INTERNATIONALISATION DE L'ENTREPRISE : UNE REVUE DE LA LITTERATURE...	19
2. LA THEORIE BEHAVIORISTE : AUX ORIGINES DES MODELES DU PROCESSUS D'INTERNATIONALISATION.....	22
2.1. Le modèle uppsala.....	22
2.2. La théorie des réseaux de l'internationalisation.....	25
2.3. Les perspectives d'enrichissement des modèles uppsala.....	27
3. L'ENTREPRENEURIAT INTERNATIONAL : EMERGENCE D'UN DOMAINE DE RECHERCHE.....	31
3.1. L'entrepreneuriat international : les événements marquants la construction d'un domaine de recherche.....	31
3.2. Définition et étendue de l'entrepreneuriat international.....	33
3.3. Les entreprises a internationalisation rapide et precoce : un nouveau phénomène d'internationalisation.....	36
3.3.1. <i>Les concepts de « Born Global » et de nouvelle entreprise internationale (NEI).....</i>	<i>37</i>
3.3.2. <i>Les PME technologiques dans la recherche en entrepreneuriat international.....</i>	<i>41</i>
CHAPITRE 2 : LES OPPORTUNITES D'AFFAIRES EN ENTREPRENEURIAT INTERNATIONAL : LES CONCEPTS ET LES FONDEMENTS.....	44
1. L'APPROCHE PAR LES OPPORTUNITES.....	47
1.1. Le paradigme de l'opportunité d'affaires dans la recherche en entrepreneuriat.....	47
1.2. Définition de l'opportunité entrepreneuriale.....	51
1.3. L'opportunité internationale dans la recherche en entrepreneuriat international.....	55
1.4. Conceptualisation de l'opportunité internationale.....	57
2. TYPES D'OPPORTUNITES ET PROCESSUS D'IDENTIFICATION.....	58
2.1. La découverte et l'identification d'opportunité.....	59
2.2. La reconnaissance et la perception des opportunités d'affaires.....	64

2.3.	La création, la formation et le développement des opportunités d'affaires.....	68
3.	LES FACTEURS INFLUENÇANT L'IDENTIFICATION DES OPPORTUNITES D'AFFAIRES	73
3.1.	Les connaissances préalables et les expériences passées.....	73
3.2.	Vigilance entrepreneuriale et propriétés cognitives.....	75
3.3.	La créativité.....	77
3.4.	Les motivations entrepreneuriales	81
3.5.	Le réseau relationnel de l'entrepreneur	82
4.	LES FACTEURS INFLUENÇANT L'IDENTIFICATION DES OPPORTUNITES D'AFFAIRES INTERNATIONALES.....	87
4.1.	Les traits de personnalité de l'entrepreneur.....	87
	4.1.1. L'orientation entrepreneuriale internationale	87
	4.1.2. La motivation internationale.....	89
4.2.	Les connaissances préalables et les expériences passées.....	89
4.3.	Les liens réseaux et le capital social de l'entrepreneur	90
4.4.	Acquisition de nouvelles connaissances et apprentissage entrepreneurial.....	91
4.5.	Accès aux ressources.....	94
4.6.	Les conditions de l'industrie et des marchés	94
	CHAPITRE 3 : INTERNATIONALISATION DES ENTREPRISES ISSUES DES ÉCONOMIES ÉMERGENTES ..	98
1.	LES ECONOMIES EMERGENTES : DEFINITIONS ET CARACTERISTIQUES.....	102
1.1.	Définition du concept « économie émergente ».....	103
1.2.	Classifications et catégories des pays émergents.....	104
2.	LES MULTINATIONALES EMERGENTES (EMNE) : CARACTERISTIQUES CLES ET TYPOLOGIES.	107
2.1.	Les multinationales émergentes : caractéristiques clés.....	107
	2.1.1. Les multinationales du tiers monde (TWMNC)	109
	2.1.2. La nouvelle vague des multinationales émergentes.....	110
2.2.	Typologies et hétérogénéité des multinationales émergentes	111
	2.2.1. La typologie de Luo et Tung (2007).....	111
	2.2.2. La typologie de Ramamurti (2009)	113
3.	LES STRATEGIES ET CHEMINS D'INTERNATIONALISATION DES EMNE.....	116
3.1.	Le cadre LLL (linkage, leverage, learning)	117
3.2.	La perspective du tremplin « springboard perspective »	119
4.	LES FACTEURS INFLUENÇANT L'IDENTIFICATION DES OPPORTUNITES INTERNATIONALES PAR LES PME TECHNOLOGIQUES ISSUES DES ECONOMIES EMERGENTES.....	121

CHAPITRE 4 : LES CHOIX METHODOLOGIQUES RELATIFS A L'ETUDE QUALITATIVE	126
1. ARCHITECTURE DE LA RECHERCHE.....	128
1.1. Le positionnement épistémologique	128
1.2. Les choix méthodologiques	130
1.2.1. <i>Le choix du mode de raisonnement</i>	130
1.2.2. <i>Le choix d'une étude qualitative dans le contexte tunisien</i>	132
2. UNE ETUDE QUALITATIVE MULTI-ENTREPRISES PAR ENTRETIENS	136
3. LA DEMARCHE D'ACCES AU TERRAIN ET LA SELECTION DES CAS	139
3.1. Les critères de choix et le nombre de cas sélectionnés	139
3.1.1. <i>Identification des cas : étude de cas multiples</i>	139
3.1.2. <i>Nombre de cas et unité d'analyse</i>	141
3.1.3. <i>Le processus de recherche des études de cas multiples</i>	144
3.1.4. <i>La familiarisation préalable avec les PME tunisiennes</i>	145
4. LES TECHNIQUES DE COLLECTE ET DE CODAGE DES DONNEES QUALITATIVES.....	147
4.1. La construction du guide et le déroulement de l'entretien	147
4.2. Le déroulement des entretiens	150
5. LA METHODE D'ANALYSE DES DONNEES	151
5.1. Les composants de l'analyse des données	151
5.2. Le choix de l'analyse des données qualitatives assistée par ordinateur	155
CHAPITRE 5 : CONTEXTE DE LA RECHERCHE : LES ENTREPRISES TUNISIENNES DU SECTEUR DES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION ET DE LA COMMUNICATION.....	157
1. LA TUNISIE : CONTEXTE GENERAL DE LA RECHERCHE.....	159
2. LES TIC EN TUNISIE : UN SECTEUR EN PLEIN DEVELOPPEMENT.....	162
2.1. Un positionnement stratégique	162
2.2. Le contexte technologique tunisien	163
3. ANALYSE INTRA-CAS	166
3.1. Le cas « TMI »	166
3.2. Le cas « GROUPEMENT INFORMATIQUE ».....	170
3.3. Le cas « VERMEG ».....	176
3.4. Le cas « CYNAPSYS ».....	180
3.5. Le cas « PRINTSECURE »	186
3.6. Le cas « SAPHIRCONSULT »	188
3.7. Le cas INTEGRATION OBJECTS « IO ».....	192
CHAPITRE 6 : RESULTATS DE L'ETUDE QUALITATIVE, ANALYSE ET DISCUSSIONS	196

1.	ANALYSE INTER-CAS	198
1.1.	Motivations et attitudes des entrepreneurs vis-a-vis de l'international	198
1.1.1.	<i>Les motivations des entrepreneurs tunisiens pour saisir les opportunités internationales</i>	198
1.1.2.	<i>Le rôle de l'orientation entrepreneuriale internationale dans l'identification des opportunités internationales</i>	201
1.2.	Le rôle des ressources intangibles de l'entreprise dans l'identification des opportunités internationales	210
1.2.1.	<i>Exploiter les connaissances préalables de l'entrepreneur</i>	210
1.2.2.	<i>Acquisition et utilisation des nouvelles connaissances par les entrepreneurs tunisiens.</i>	219
1.2.3.	<i>La capacité d'apprentissage international</i>	229
1.2.4.	<i>La capacité à améliorer la réputation entrepreneuriale</i>	230
1.2.5.	<i>La capacité d'adaptation</i>	233
1.3.	Le rôle des réseaux dans l'identification des opportunités internationales	235
1.3.1.	<i>Les différents types de réseaux selon les entrepreneurs tunisiens</i>	235
1.4.	L'influence de l'environnement institutionnel	248
1.4.1.	<i>Le dysfonctionnement du marché local</i>	248
1.4.2.	<i>Les dysfonctionnements dans la gestion de l'internationalisation et les perspectives sur les marchés étrangers</i>	250
2.	DISCUSSION DES RESULTATS	255
2.1.	Les motivations entrepreneuriales internationales	255
2.1.1.	<i>La vision internationale : facteur précurseur de l'identification des opportunités internationales</i> 255	
2.1.2.	<i>L'orientation entrepreneuriale internationale</i>	256
2.2.	Les capacités entrepreneuriales internationales	259
2.2.1.	<i>Exploiter le stock de connaissances antérieures de l'entrepreneur</i>	259
2.2.2.	<i>Acquisition et intégration des nouvelles connaissances</i>	261
2.2.3.	<i>La capacité à améliorer la réputation de l'entreprise</i>	263
2.2.4.	<i>La capacité d'adaptation</i>	264
3.2.	Influence des réseaux sur le processus d'identification des opportunités	265
3.2.1.	<i>Les réseaux relationnels de l'entrepreneur</i>	265
3.2.2.	<i>Accès aux ressources</i>	268
3.3.	Le rôle de l'environnement institutionnel dans le pays d'accueil	268
	CONCLUSION GENERALE : CONTRIBUTIONS, IMPLICATIONS ET LIMITES	273
	BIBLIOGRAPHIE	280
	ANNEXES	303

