



**HAL**  
open science

# Analyse du rôle des réseaux sociaux et d'aide à la création d'entreprises dans la dynamique de déploiement à l'international des Born Globals, cas de quatre Born Globals marocaines

Fatima Zahra Kasmaoui

► **To cite this version:**

Fatima Zahra Kasmaoui. Analyse du rôle des réseaux sociaux et d'aide à la création d'entreprises dans la dynamique de déploiement à l'international des Born Globals, cas de quatre Born Globals marocaines. Gestion et management. Université de Limoges; Université Cadi Ayyad (Marrakech, Maroc), 2020. Français. NNT : 2020LIMO0041 . tel-04695339

**HAL Id: tel-04695339**

**<https://theses.hal.science/tel-04695339v1>**

Submitted on 12 Sep 2024

**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.



UNIVERSITÉ CADI AYYAD

Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales

CED : DROIT, ÉCONOMIE ET GESTION

Laboratoire Interdisciplinaire de Recherches et d'Études en Management des Organisations et Droit de l'Entreprise -LIRE MD-



UNIVERSITÉ DE LIMOGES

ED613 - Sciences de la Société, Territoire, Sciences

Économiques et de Gestion (SSTSEG)

Centre de Recherche sur l'Entreprise, les Organisations et le Patrimoine - CREOP -

---

*Thèse préparée en co-tutelle internationale  
Pour l'obtention du Doctorat ès Sciences de Gestion*

---

**Analyse du rôle des réseaux sociaux et d'aide à la création d'entreprises  
dans la dynamique de déploiement à l'international des Born Globals  
– cas de quatre Born Globals marocaines –**

*Thèse préparée par :*

**Kasmaoui Fatima Zahra**

*Présentée publiquement le :*

**27/11/2020**

*Directeurs de thèse :*

**Mr. Louitri Abdenbi, Professeur de l'Enseignement Supérieur**

**Mme. Hlady-Rispal Martine, Professeur des Universités**

*Jury :*

<b>Mr. Sidi Mohamed Rigar</b>	Professeur de l'Enseignement Supérieur, - Université Cadi Ayyad -	<b>Président</b>
<b>Mr. Eric Séverin</b>	Professeur des Universités, - Université de Lille -	<b>Rapporteur</b>
<b>Mme. Doha Sahraoui</b>	Professeur HDR, - Université Cadi Ayyad -	<b>Rapporteur</b>
<b>Mr. Mohammed Amine Balambo</b>	Professeur HDR, - Université Ibn Tofail -	<b>Rapporteur</b>
<b>Mme. Ilhem Hassania Kerdoudi</b>	Directrice Générale - DigitED - Ex-DG - Maroc Numeric Cluster -	<b>Suffragant</b>



*À mes parents, la prunelle de mes yeux,  
À mon frère,*

## REMERCIEMENTS

---

Si le doctorat est qualifié comme un rite de transition en ce qu'il transforme en profondeur celles et ceux qui s'y aventurent, son aboutissement réussi constitue une constellation d'évènements, d'expériences et de relations. Je ne manquerai au travers ces lignes, de manifester ma profonde gratitude et d'exprimer mes remerciements aux personnes qui ont contribué, de près ou de loin, à sa réalisation et à son aboutissement.

Mes remerciements les plus chaleureux vont tout d'abord aux deux grands professeurs, LOUITRI Abdenbi et HLADY-RISPAL Martine, mes directeurs de thèse qui m'ont suivie et guidée durant ces années de doctorat. Je ne saurai en ces quelques mots et lignes exprimer fidèlement mes sentiments de gratitude et de reconnaissance.

*« Cher(e)s Professeurs,*

*Votre générosité intellectuelle, votre disponibilité et votre implication active et continue dans la construction de cette thèse, m'ont toujours accompagnée et éclairée pendant les périodes difficiles et les instants de doute. Vos qualités humaines étaient toujours là, présentes et apparentes dans la confiance que vous m'avez accordée et la motivation que vous m'avez transmise et dans vos mots d'encouragement, de conseils et d'appui à chaque fois que j'en ai eu besoin. Tout au long de cette aventure, vous étiez une « figure parentale », inhibitrice de tout fossé d'incompréhension, à laquelle je tiens.*

*Un Grand Merci à Vous ».*

Je remercie également les membres de mon jury de thèse, les Professeurs Mohammed Amine Balambo (CRMC, Université Ibn Tofail), Sidi Mohamed Rigat (LIRE-MD, Université Cadi Ayyad), Doha Sahraoui (LIRE-MD, Université Cadi Ayyad) et Eric Séverin (IAE de Lille, Université de Lille). Je leur remercie de l'intérêt qu'ils ont exprimé à l'égard de cette thèse et de l'honneur qu'ils m'ont accordé en l'évaluant, en tant que rapporteurs. Je profite de l'occasion pour remercier aussi Mme. Ilhem Hassania Kerdoudi, qui m'a fait le privilège de participer à mon jury de soutenance en sa qualité de praticienne et d'entrepreneure internationale. Un grand merci aux Professeurs Hinda HourmatAllah (LIRE-MD, Université Cadi Ayyad) et Alexis Catanzaro (IAE de Saint-Étienne, université Jean Monnet), de leur participation au jury de ma pré-soutenance et des échanges fructueux que nous avons eus lors de nos différentes rencontres.

Les quatre études de terrain que nous relatons dans le document impliquent toutes l'engagement productif et personnel des personnes rencontrées, l'investissement des acteurs dans la discussion et la réflexion autour d'un sujet promoteur et novateur, tel que le nôtre. Mes remerciements considérables se dirigent vers ces entrepreneurs qui m'ont accordé le temps suffisant, malgré leurs emplois du temps surchargés, et qui m'ont ouvert leurs cœurs avant de m'ouvrir la porte de leurs entreprises pour exprimer fidèlement leur passion et amour envers leurs professions et les difficultés et contraintes entrepreneuriales nombreuses auxquelles ils ont dû faire face pour entreprendre à l'international.

Mes remerciements vont ensuite à l'ensemble des professionnels et institutionnels rencontrés lors de la phase d'exploration et de contextualisation de la recherche, qui se sont montrés intéressés à la fois par la problématique de la recherche et préoccupés par



l'amélioration du vécu de l'action entrepreneuriale au Maroc. Ces différentes rencontres constituent de sincères moments de respiration sociale et entrepreneuriale qui m'ont motivé à mener à bien cette phase d'investigation et à arriver au bout de cette recherche doctorale.

Je remercie aussi le personnel de la FSJES de Marrakech et de l'IAE de Limoges, l'équipe du Centre des Études Doctorales de Marrakech et celle de l'École Doctorale de Limoges, et l'ensemble de mes collègues du CREOP et du LIRE-MD.

Merci (et un clin d'œil) à mes ami(e)s de la vie : Mohamed Ameskour, Sara Bentebbaa, Omar Kafi-Cherrat, Mariyam Lakhal, Soufiane Mezzourh, Abdellah Rgana, Ahmed Shaker Zahra... Merci à tous celles et ceux que j'ai omis involontairement de citer et qui ont participé à l'élaboration de ce travail doctoral. Il se reconnaîtront assurément !

Un énorme merci à ma petite famille. Même si mes mots, certes, ont un air banal et ne sauraient exprimer l'amour, la gratitude, le respect et la reconnaissance que j'ai pour, et envers, vous, je terminerai par dire que sans vos prières et votre appui, tant matériel qu'immatériel, cette thèse n'aurait peut-être jamais abouti, tout du moins jamais sous cette forme.

## SOMMAIRE

---

<b>REMERCIEMENTS</b> .....	
<b>SOMMAIRE</b> .....	
<b>LISTE DES FIGURES</b> .....	
<b>LISTE DES TABLEAUX</b> .....	
<b>LISTES DES ENCADRÉS</b> .....	
<b>INTRODUCTION GÉNÉRALE</b> .....	<b>1</b>
<b>PREMIÈRE PARTIE. FONDEMENTS ET APPROCHES THÉORIQUES DE LA RECHERCHE</b> .....	<b>12</b>
<b>Chapitre I. Entrepreneuriat International et Internationalisation des entreprises Born Global</b>	<b>14</b>
Section 1 : La délimitation du domaine de l'entrepreneuriat dans un contexte d'internationalisation précoce et rapide .....	14
Section 2 : Le phénomène de l'internationalisation entrepreneuriale : remise en question de l'approche traditionnelle de l'internationalisation ?.....	25
<b>Synthèse du chapitre I.</b> .....	<b>53</b>
<b>Chapitre II. Compréhension de l'internationalisation des Born Globals par une fertilisation croisée de l'encastrement réticulaire et l'encastrement territorial</b> .....	<b>54</b>
Section 1. Le réseau social et les réseaux d'aide à la création d'entreprises : grille de lecture du phénomène de l'internationalisation des Born Globals.....	54
Section 2 : L'encastrement réticulaire de l'internationalisation précoce et rapide : apport de la logique de l'effectuation et de la proximité .....	81
<b>Synthèse du chapitre II.</b> .....	<b>93</b>
<b>Chapitre III. Essai de conceptualisation de la dynamique de construction du réseau social des entreprises Born Global</b> .....	<b>94</b>
Section 1. Le processus de construction du réseau social des entreprises BG : proposition d'une lecture par la sociologie de la traduction.....	94
Section 2 : La dynamique de changement du réseau social des entreprises Born Global.....	102
<b>Synthèse du chapitre III.</b> .....	<b>121</b>
<b>DEUXIÈME PARTIE. ACCÈS AU TERRAIN : PROTOCOLE DE LA RECHERCHE ET RÉSULTATS DE L'INVESTIGATION EMPIRIQUE</b> .....	<b>122</b>
<b>Chapitre IV. Choix épistémologiques et méthodologiques de la recherche</b> .....	<b>124</b>
Section 1 : Le positionnement épistémologique et méthodologique de la recherche .....	124
Section 2 : Design de la recherche fondé sur l'étude de cas encastres.....	134
<b>Synthèse du chapitre IV</b> .....	<b>154</b>
<b>Chapitre V. Résultats de la phase de contextualisation et analyse intra-cas</b> .....	<b>155</b>
Section 1 : Résultats de la phase de contextualisation .....	156
Section 2 : Quatre analyses intra-cas.....	175
1. Cas pilote : l'entreprise Nectarome.....	175
2. Cas n°2 : Natus Marrakech .....	210
3. Cas n°3 : ELPALM .....	218
4. Cas n°4: We Pick Knowledge .....	236



<b>Synthèse du chapitre V</b> .....	<b>254</b>
<b>Chapitre VI. Analyse inter-cas et discussion des résultats</b> .....	<b>255</b>
Section 1 : Les logiques décisionnelles des Born Globals et les stimuli décisionnels de leur impulsion internationale .....	255
Section 2 : La dynamique d'émergence et d'évolution du réseau social des Born Globals et ses mécanismes catalyseurs .....	273
Section 3. contribution des réseaux d'intermédiation à l'internationalisation des Born Globals et à leur dynamique réticulaire .....	284
Section 4. Discussion des résultats, propositions de recherche et modèle conceptuel.....	295
<b>Synthèse du chapitre VI</b> .....	<b>305</b>
<b>CONCLUSION GÉNÉRALE DE LA THÈSE</b> .....	<b>306</b>
<b>RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES</b> .....	<b>317</b>
<b>TABLE DES MATIÈRES</b> .....	<b>345</b>
<b>ANNEXES</b> .....	<b>351</b>
Annexe 1. Guide d'entretien destiné aux BG appartenant aux Clusters et Incubateurs.....	351
Annexe 2. Exemple du guide d'entretien adressé aux acteurs des clusters et incubateur (UCAM) ....	356
Annexe 3. Guide d'entretien de la phase de contextualisation destiné aux experts.....	358
Annexe 4. Modèle conceptuel du Global Entrepreneurship Monitor .....	359

## LISTE DES FIGURES

---

Figure 1. Les six (6) étapes de la recherche.....	11
Figure 2 Principaux événements marquants du champ de l'EI. ....	15
Figure 3. Carte thématique du domaine de l'entrepreneuriat international .....	17
Figure 4. La genèse de l'entrepreneuriat international.....	17
Figure 5. Stimuli décisionnels de l'internationalisation des entreprises nouvellement créées .....	25
Figure 6. Articulation des aspects statiques et changeants du processus d'internationalisation .	28
Figure 7. L'internationalisation et le modèle de réseau.....	32
Figure 8. Le processus d'internationalisation selon l'approche par les réseaux .....	35
Figure 9. Situation de la recherche académique sur les INV .....	41
Figure 10. Positionnement et principales caractéristiques des Born Globals.....	51
Figure 11.La représentation d'un réseau, simple, avec 8 nœuds (Vertex) et 10 bords (Edges)....	55
Figure 12. Les différentes architectures du réseau d'entreprises.....	59
Figure 13. Structure d'analyse des clusters .....	63
Figure 14. Modèle générique du processus d'incubation .....	65
Figure 15.Flux d'interaction et de complémentarité entre le cluster et l'incubateur .....	68
Figure 16. L'internationalisation entrepreneuriale des BG à l'intersection de quatre approches explicatives .....	93
Figure 17. La chaîne de la traduction dans une boucle d'interférence .....	102
Figure 18. Dynamique d'évolution du réseau social de l'entreprise Born Global .....	105
Figure 19. Illustration des phénomènes d'encastrement et de découplage (dés-encastrement) au fil du processus d'internationalisation de la BG.....	111
Figure 20. Cadre conceptuel de la trajectoire de construction du réseau social de l'entreprise BG .....	120
Figure 21. Les types de design de la méthode d'étude de cas.....	132
Figure 22. Architecture de la recherche.....	135
Figure 23. Exemple d'une prise de note lors de l'entretien mené avec l'entreprise Natus .....	144
Figure 24. Exemple d'une prise de notes issue de la phase d'observation au sein de l'entreprise WPK (lors d'un évènement organisé à l'EBF) .....	144
Figure 25. La méthode du résumé comme aide à l'analyse.....	145
Figure 26. Les composantes de l'analyse des données : Modèle Interactive.....	148
Figure 27. Évaluations des conditions entrepreneuriales par les experts enquêtés. ....	158
Figure 28. Écart entre l'intention entrepreneuriale et le taux d'activité entrepreneuriale (TAE) .....	159
Figure 29. Hausse des exportations marocaines entre 2018 et 2019.....	161

<b>Figure 30. Tendance d'évolution des importations marocaines entre 2018 et 2019 .....</b>	<b>163</b>
<b>Figure 31. Chronologie de création des 11 clusters opérationnels à l'issue des appels à projets lancés par le MICEN.....</b>	<b>169</b>
<b>Figure 32. Présentation schématique du triangle vertueux pour la valorisation coopérative au sein du cluster .....</b>	<b>170</b>
<b>Figure 33. Cadre d'analyse contextualisé de la trajectoire de construction du réseau social de l'entreprise BG .....</b>	<b>174</b>
<b>Figure 34. Carte mondiale de la création des Spas en 2015 .....</b>	<b>178</b>
<b>Figure 35. Répartition mondiale des dépenses du tourisme de bien-être en 2015 .....</b>	<b>179</b>
<b>Figure 36. Présentation générale de l'entreprise Nectarome .....</b>	<b>180</b>
<b>Figure 37. Représentation schématique du niveau premier du réseau social de Nectarome.....</b>	<b>187</b>
<b>Figure 38. Représentation schématique de Dynamique d'évolution du RS de Nectarome dans la phase pré-entrepreneuriale .....</b>	<b>190</b>
<b>Figure 39. Exemple de complémentarité entre actants humains et non-humains du réseau d'approvisionnement de Nectarome.....</b>	<b>193</b>
<b>Figure 40. Représentation schématique de la métamorphose du réseau sociotechnique (RST) de Nectarome dans la phase de création et d'internationalisation .....</b>	<b>194</b>
<b>Figure 41. Représentation de la configuration à dominance scientifique du RST de Nectarome .....</b>	<b>197</b>
<b>Figure 42. Représentation de la configuration à dominance médiatique du RST de Nectarome .....</b>	<b>199</b>
<b>Figure 43. Illustration de la logique d'imbrication entre les sphères Fournisseurs/Clients de Nectarome .....</b>	<b>201</b>
<b>Figure 44. Représentation schématique de la configuration à dominance commerciale du RST de Nectarome .....</b>	<b>202</b>
<b>Figure 45. Représentation de la configuration à dominance institutionnelle du RST de Nectarome .....</b>	<b>204</b>
<b>Figure 46. Représentation schématique du RST à l'issue de la 4ème controverse .....</b>	<b>205</b>
<b>Figure 47. Développement de l'entreprise Natus .....</b>	<b>211</b>
<b>Figure 48. Présentation de la structure industrielle du palmier ELPALM.....</b>	<b>219</b>
<b>Figure 49. Portefeuille de projets du Fonds Vert pour le Climat (2018).....</b>	<b>220</b>
<b>Figure 50. Le niveau premier du réseau social de ELPALM.....</b>	<b>225</b>
<b>Figure 51. Représentation schématique de la métamorphose du réseau sociotechnique (RST) de ELPALM dans la phase pré-entrepreneuriale .....</b>	<b>227</b>
<b>Figure 52. Représentation schématique de la métamorphose du réseau sociotechnique de ELPALM dans la phase de démarrage .....</b>	<b>231</b>
<b>Figure 53. Classement mondial du Maroc selon l'Indice Annuel de Localisation des Services Mondiaux (AGSLI) en 2014 et en 2019 .....</b>	<b>238</b>

<b>Figure 54. Représentation schématique des principaux stimuli décisionnels de l'IPR des BG Marocaines</b> .....	272
<b>Figure 55. Synergie des ressources entre les trois sphères du cluster</b> .....	286
<b>Figure 56. Illustration schématique de la complémentarité incubateur-cluster et son apport à l'IPR de la BG</b> .....	295
<b>Figure 57. Représentation schématique des propositions</b> .....	301
<b>Figure 58. Modèle conceptuel global de la trajectoire de construction et d'évolution du réseau social de l'entreprise Born Global</b> .....	304

## LISTE DES TABLEAUX

---

<b>Tableau 1. Les stades de l'internationalisation selon les modèles liés à l'innovation .....</b>	<b>30</b>
<b>Tableau 2. Critiques inhérentes à la recherche sur les modèles de développement de l'exportation .....</b>	<b>39</b>
<b>Tableau 3. Taxonomies des entreprises naissantes à l'international.....</b>	<b>44</b>
<b>Tableau 4. Les structures organisationnelles types.....</b>	<b>72</b>
<b>Tableau 5. Les principes de l'effectuation.....</b>	<b>82</b>
<b>Tableau 6. Synthèse des phases de la chaîne de traduction.....</b>	<b>100</b>
<b>Tableau 7. Les questionnements de notre encrage paradigmatique .....</b>	<b>125</b>
<b>Tableau 8. Liste des experts faisant partie de l'étude de contextualisation.....</b>	<b>134</b>
<b>Tableau 9. Descriptif des cas étudiés.....</b>	<b>138</b>
<b>Tableau 10. Qualification des avantages et des inconvénients des méthodes de recherche .....</b>	<b>141</b>
<b>Tableau 11. Extrait du dictionnaire des thèmes mobilisés dans la thèse .....</b>	<b>147</b>
<b>Tableau 12. Tests-qualité de la recherche qualitative.....</b>	<b>151</b>
<b>Tableau 13. Extrait de l'évolution mondiale des exportations de marchandises entre 2008-2018 (En millions de dollars).....</b>	<b>160</b>
<b>Tableau 14. Répartition des entreprises exportatrices par catégorie et tranche d'âge.....</b>	<b>162</b>
<b>Tableau 15. Extrait de l'évolution mondiale des exportations de marchandises entre 2008-2018 (En millions de dollars).....</b>	<b>162</b>
<b>Tableau 16. Extrait des principaux pays d'origine des investissements étrangers en France en 2018 .....</b>	<b>164</b>
<b>Tableau 17. Estimations de croissance de l'industrie mondiale du bien-être (2015-2020).....</b>	<b>179</b>
<b>Tableau 18. Comparaison inter-cas des approches décisionnelles et des stimuli déclencheurs de l'impulsion internationale des BG .....</b>	<b>257</b>
<b>Tableau 19. Quelques aspects d'enrichissement de l'offre d'accompagnement /appui destinée aux BGs dans le cadre des Clusters et des Incubateurs.....</b>	<b>292</b>

## LISTES DES ENCADRÉS

---

<b>Encadré 1. Conception sociale du comportement entrepreneurial : exemple de l'industrie électrique aux États-Unis.....</b>	<b>80</b>
<b>Encadré 2. Caractéristiques des produits Natus .....</b>	<b>211</b>





## INTRODUCTION GÉNÉRALE

---

### 1. Actualité et défis de la recherche sur les entreprises Born Global

« *Globalization is like Muhammad Ali's right fist : you can run, but you can't hide* » (M. Wenstein 1994n cité par Torrès, 1997).

« *The "two guys in a Silicon Valley garage" paradigm is surrendering to cross-border collaborations between "two guys in a Noe Valley garage, three female coders in a Pune office park, and a machinist of indeterminate gender with a 3D printer cluster in Nanjing* » (M. Schrage, 2016).

« *Geography, today, is history. But technology marches on, connecting us ever more easily and cheaply* » (Newsweek Staff 2004, cité par Neri Karra 2016).

Le phénomène de la globalisation des marchés et de la concurrence a fait des entreprises naissantes de nouveaux acteurs majeurs de l'économie internationale, qui organisent leurs activités à l'échelle mondiale, via la création de réseaux plus ou moins complexes, pour gérer les différentes étapes de leurs chaînes de valeur (Guilhon, 1998). En raison du développement technologique et informationnel, du démantèlement des barrières au commerce, l'abolition des frontières nationales sous l'hégémonie des blocs de commerce (Wright, 1999) et de l'accentuation de l'intensité concurrentielle, le monde a connu l'apparition d'une nouvelle génération d'entreprises qui commencent à exporter quelques années après leur création (Cavusgil et Knight, 2009) voire d'emblée. Décrites dans la littérature comme des entreprises jeunes, innovantes et orientées vers la croissance, dotées de fortes capacités de mise en réseau, ces entreprises peuvent surpasser leurs homologues en termes de vitesse, d'intensité et de portée d'internationalisation. Ces nouvelles structures appelées Born Globals (Rennie, 1993 ; Knight et Cavusgil, 1996 ; Madsen et Servais, 1997 ; Kirpalani et Luostarinen, 1999 ; Autio, Sapienza, et Almeida, 2000 ; Sasi Gabrielsson et Myllyrinne, 2000 ; Knight, Ball et McNaughton, 2001), Global Startups/International New Ventures (INV) (McDougall, Shane et Oviatt, 1994 ; Oviatt et McDougall 1994, 1997), Early Internationalizing Firms (EIF) (Knight, Madsen, et Servais, 2004), Born Internationals (Majkgård et Sharma, 1999), New Technology-based Firms (Luostarinen et al., 1994 ; Autio, 1995) ou encore Instant Internationals (Preece et al., 1999 ; Dana, 2001) contribuent grandement et d'une manière significative au développement économique et à la dynamisation du moteur de la croissance des pays (Eurofound, 2018).

La recherche sur les entreprises Born Global (BG) a débuté dans les années 1980, lorsque les chercheurs ont commencé à remarquer que certaines entreprises s'internationalisaient dès leur création ou très peu de temps après. Hedlund et Kverneland (1985) étaient les premiers à avoir diagnostiqué l'existence de ces entreprises en examinant l'entrée des entreprises suédoises sur le marché japonais. Ils ont constaté que les stratégies d'entrée et de croissance évoluaient vers des modes d'entrée plus directs et plus rapides. En effet, environ la moitié des entreprises étudiées sont passées directement d'un agent d'importation à la fabrication au Japon, sans créer de filiale de vente (Hedlund et Kverneland, 1985). Dans une étude antérieure, Moen (2002) a trouvé que plus de la moitié de l'échantillon des PME exportatrices norvégiennes et françaises étudiées, pourrait être classée comme des entreprises naissantes à l'international dans la mesure où elles étaient âgées de moins de dix ans et réalisaient plus de 25% de leurs chiffres d'affaires à l'étranger. Un deuxième constat a été ensuite révélé par les premières études et recherches effectuées et renvoie au fait que ces entreprises à internationalisation précoce et rapide sont un phénomène assez présent

## INTRODUCTION GÉNÉRALE

particulièrement dans le secteur des hautes technologies. Les résultats de Lindmark et al. (1994) ont montré que près de 50% des jeunes entreprises de haute technologie des pays nordiques ont commencé à exporter dans les deux ans suivant leur création. Toutefois, cette dimension sectorielle réductrice a été bannie, ultérieurement, du fait que le phénomène des Born Globals a été retrouvé dans d'autres industries à basse technologie telle que l'alimentaire, les chaussures, les fournitures, les vêtements, etc. (Gabrielsson et al., 2008 ; Gabrielsson et Kirpalani, 2012).

Après Morrow (1988), McDougall (1989) avait poursuivi le chemin de la connaissance en fournissant des preuves de l'existence de telles entreprises ayant conduit à poser les premiers jalons du champ de l'entrepreneuriat international (EI). Ensuite, le concept de Born Global est apparu pour la première fois, dans le rapport de McKinsey sur les entreprises exportatrices australiennes (Rennie, 1993). D'ailleurs, dans le premier chapitre de cette thèse, une ligne chronologique des principaux événements marquants du champ de l'EI a été présentée. En effet, les années 1990 et 2000 constituent la période de germination et de développement des principaux écrits sur le phénomène de l'internationalisation entrepreneuriale et sur le champ de l'EI. Une telle approche nouvelle a ouvert une nouvelle direction dans la recherche sur l'*international business* (Autio, 2005) et s'est concrétisée par une prolifération d'écrits. D'ailleurs, les années 2006 et 2015, le nombre a atteint les 632 articles traitant des problématiques associées à l'EI, soit 85,5% du volume total des articles publiés (B-Fuentes et al., 2018).

Cette nouvelle approche des affaires internationales a suscité également l'intérêt du monde professionnel (entreprises, organismes gouvernementaux, banques...) dans certains pays et contextes, et a contribué à faciliter le rapprochement entre la sphère académique et la sphère professionnelle en réunissant les différents acteurs de l'écosystème entrepreneurial autour d'une même table et en ouvrant la voie devant la discussion des préoccupations communes et des problématiques réelles de ces entreprises à l'international, etc. Cela se traduisait généralement par des événements, des manifestations scientifiques et des rencontres organisés à cette fin. En France par exemple, nous pouvons évoquer la dernière rencontre organisée en janvier 2020 par la banque d'investissement Bpifrance autour des Born Globals et les clés de leur performance, et animée par l'un des fondateurs du concept le professeur Gary Knight.

Au niveau de l'actualité, le Global Entrepreneurship Monitor (GEM)<sup>1</sup> (2019) montre que la proportion d'activités internationales, mesurée par le biais du taux d'Activité Entrepreneuriale à un Stade Précoce (TAE), est en perpétuelle évolution dans les économies des quatre régions du monde. Pour le GEM, un entrepreneur est international lorsque 25 % ou plus de ses ventes proviennent de clients extérieurs à son marché domestique. Selon ce dernier rapport (p.27, 28), la région du Moyen-Orient et de l'Afrique du nord affiche l'un des plus hauts niveaux d'internationalisation, avec plus de la moitié des entrepreneurs du Liban et du Maroc classés comme internationaux. Le Qatar, les Émirats arabes unis et l'Arabie saoudite connaissent également une forte internationalisation. En Europe, les pays ayant les taux d'internationalisation les plus élevés, à l'exception de la Suisse, sont tous membres de l'Union

---

<sup>1</sup> Le GEM est un consortium d'équipes nationales associées à des institutions universitaires, qui mène des recherches via des enquêtes sur l'entrepreneuriat dans le monde entier. En effet, deux types d'enquêtes sont menées. L'enquête sur la population adulte (*Adult Population Survey*) du GEM fournit des analyses sur les caractéristiques, les motivations et les ambitions des personnes qui créent des entreprises, ainsi que sur les attitudes sociales envers l'entrepreneuriat. La deuxième enquête nationale s'effectue auprès des experts (*National Expert Survey*) et permet d'examiner le contexte national dans lequel les individus créent des entreprises.

## INTRODUCTION GÉNÉRALE

européenne (UE). Cependant, les taux de l'entrepreneuriat international varient d'un pays à l'autre. Par exemple, moins de 10 % des entrepreneurs en Pologne, en Bulgarie, aux Pays-Bas et en Espagne sont internationaux. En revanche, le Canada déclare que 44 % de ses entrepreneurs sont internationaux.

D'une manière générale, outre les opportunités de croissance, de gains de productivité et de diversification des risques (Wagner, 2011) qu'offre l'intégration aux chaînes de valeur mondiales (CVM), l'internationalisation (*inward et outward*) des PME contribue également à l'accélération de l'innovation et de la performance de celles-ci, à la facilitation de la diffusion de la technologie, à l'élargissement du pool des compétences possédées (OCDE, 2018) et constitue un levier de la dynamique de l'emploi (Wagner, 2011). En 2016, les PME manufacturières européennes engagées à l'international ont généré 58 % de l'emploi et 42 % de la valeur ajoutée totale (Eurofound, 2018). Plus spécifiquement, l'apparition et le développement de plus en plus important des entreprises naissantes à l'international ont rendu nécessaire la mise en place d'un cadre politique, institutionnel, administratif et entrepreneurial propice et adapté à leur nature, besoins et contraintes. Toutefois, selon Luostarinen et Gabrielsson (2006), les principaux défis pour les établissements gouvernementaux chargés de la promotion des activités commerciales transfrontalières sont intimement liés à la nouveauté du phénomène des entreprises BG. Ces dernières demeurent encore peu ou pas du tout connues dans de nombreux pays et contextes.

Certes, l'intérêt accordé aux entreprises Born Global est lié, au premier chef, au caractère contemporain de ce phénomène. Mais pas seulement ! La nature paradoxale de ces entreprises attise également la curiosité des scientifiques. Dit autrement, la BG est une entreprise qui se dote d'une orientation entrepreneuriale et d'une capacité proactive d'interprétation de l'environnement, pendant le moment où elle (cette même entreprise) se présente comme une structure nouvellement créée, de petite taille, inexpérimentée et contrainte par une rareté de ressources financières et humaines. Cela dit, l'entreprise BG se trouve confrontée à une série de défis différents et difficiles, d'ordre entrepreneurial (managérial, financier, commercial et de recherche et développement) (*entrepreneurial challenges*), gouvernemental (*governmental challenges*) et éducationnel (*educational challenges*) (Luostarinen et Gabrielsson, 2006, p.786).

Par ailleurs, la situation de crise sanitaire et économique que traversent les économies et les marchés actuellement incite de plus en plus les chercheurs en entrepreneuriat international à se projeter et à se poser des interrogations sur l'avenir des Born Globals, leur trajectoire et leur capacité de résilience. D'ailleurs, l'université d'été de l'internationalisation des entreprises (UEIE), tenue le 9 juillet 2020 a été consacrée à la question de « Réussir à l'international dans le monde post Covid ! » en traitant, entre autres, une question centrale fort intéressante relative à l'internationalisation post Covid, à l'avantage d'être une Born Global et l'obligation de devenir une entreprise « Reborn Global ». Dans un tel contexte, l'adoption massive de la technologie et la digitalisation des opérations commerciales (conférences à distance, les réunions zoom...) (CCE, 2020) ont conduit au réajustement des attentes et des obligations et ont contribué à une prospection internationale plus efficace. Ainsi, l'entrepreneur n'a pas besoin de voyager (en permanence) pour ses rendez-vous avec ses partenaires internationaux (actuels ou potentiels) ou pour réaliser les différentes opérations liées par exemple à la prospection, à la proposition des produits/services ou à la gestion des négociations etc. Dit autrement, la technologie et la mondialisation ont contribué à une plus grande visibilité des marchés de niche

mondiaux et à l'essor des Born Globals qui visent le monde entier via leurs produits spécialisés ou personnalisés (Knight, 2020)<sup>2</sup>.

Selon Etienne Vauchez (2020)<sup>3</sup>, entrepreneur international et Président du Think Tank la Fabrique de l'Exportation, la mobilisation de la technologie, de la numérisation, de l'internet... permet l'amélioration de l'efficacité opérationnelle des Born Globals et contribue au renforcement de leur capacité extrêmement développée d'adaptation aux contextes de crise.

En effet, les Born Globals disposent d'une assiette commerciale internationale diversifiée du fait de leur déploiement à la fois sur une dizaine (voire plus) de marchés internationaux, et possèdent une constellation de compétences à l'export (savoir-faire, le sens de l'écoute, le sens de la compréhension, adaptabilité, gestion de la relation à distance avec les prospects...) qui fluidifient la gestion à distance des relations avec les partenaires étrangers. Par conséquent, les risques liés à une situation de crise (de perte ou de réduction des parts de marché...) pourraient, contrairement à une entreprise présente sur deux ou trois marchés étrangers seulement, être minimales. Ainsi, les parties prenantes (clients, banquiers, investisseurs, salariés et jeunes diplômés...) deviennent de plus en plus sensibles aux compétences export et aux entreprises naissantes à l'international, parce qu'elles sont plus résilientes, plus performantes et plus ouvertes aux opportunités avec la crise actuelle et ses défis sanitaires et économiques (Etienne Vauchez, 2020).

### **2. Le phénomène des BG : littérature guidée par l'interaction des domaines de recherche de l'entrepreneuriat et de l'international business**

L'entrepreneuriat est un phénomène multidisciplinaire complexe qui manque d'une définition et d'un cadre unificateur scellant la recherche dans une véritable accumulation de la connaissance (Gartner, 1990 ; Verstraete et Fayolle, 2005). Il s'agit d'un domaine de recherche adolescent (Low, 2001) et pré-paradigmatique (Bygrave, 1989 ; Bruyat, 1993) qui renvoie au pluralisme théorique que connaît ce champ (Bréchet et S-Bienfait, 2011) qui contribue, malgré les difficultés épistémologique, théorique et méthodologique générées, à fertiliser le débat et la vision des chercheurs et des hommes du terrain. Ainsi, la situation de controverse et de juxtaposition interdisciplinaire du champ de l'entrepreneuriat est assimilée à l'allégorie « *des aveugles et de l'éléphant* »<sup>4</sup> aux sciences sociales. Plusieurs thèmes ou paradigmes situés au cœur de l'entrepreneuriat sont identifiés dans la littérature. Gartner (1990), dans son article « *What are we talking about when we talk about entrepreneurship ?* », a empiriquement identifié huit thèmes attachés à la définition de l'entrepreneuriat, à savoir 1) l'entrepreneur, 2) la création de la valeur, 3) la création d'une organisation, 4) l'innovation, 5) le profit ou le non-profit (*profit or Non-profit*), 6) la croissance (*Growth*), 7) le propriétaire dirigeant (*the owner-manager*), 8) l'acquisition et intégration des ressources. Dans la même veine, Verstraete et Fayolle (2004) avaient compilé quatre principaux paradigmes qui traversent le champ de l'entrepreneuriat : 1) le paradigme de l'opportunité d'affaire initié par Shane et Venkataraman (2000), (2) le paradigme, qui renvoie à la vision schumpétérienne, où l'entrepreneuriat est

---

<sup>2</sup> Interview réalisée avec la Fabrique de l'Exportation (Juin, 2020) « Les entreprises Born Global : spécificités, émergence et facteurs de succès ». Interview complète disponible dans l'adresse : <https://www.fabrique-exportation.fr/les-entreprises-born-global-specificites-emergence-et-facteurs-de-succes/>

<sup>3</sup> Lors de son intervention dans le « International Day Online » (IDO), 25 Juin 2020.

<sup>4</sup> Selon cette l'allégorie « *Les chercheurs dans les sciences sociales seraient comme les personnes aveugles, incapables de voir un phénomène dans son ensemble, chacun serait amené à définir une problématique particulière pertinente avec son point de vue disciplinaire et, donc, à proposer une définition qui lui serait propre* » Bruyat (1993).

## INTRODUCTION GÉNÉRALE

associé à l'innovation, (3) le paradigme de la création d'une organisation ou de l'impulsion organisationnelle et (4) le paradigme lié à la création de la valeur de Bruyat (1993). Les liens de complémentarité que représentent ces différents paradigmes permettent d'esquisser une présentation synthétique de l'entrepreneuriat qui renvoie à toute « *Initiative portée par un individu (ou plusieurs individus s'associant pour l'occasion) construisant ou saisissant une opportunité d'affaires (du moins ce qui est apprécié ou évalué comme tel), dont le profit n'est pas forcément d'ordre pécuniaire, par l'impulsion d'une organisation pouvant faire naître une ou plusieurs entités, et créant de la valeur nouvelle (plus forte dans le cas d'une innovation) pour des parties prenantes auxquelles le projet s'adresse* » (Verstraete et Fayolle, 2005, p.45).

Outre ces liens de la complémentarité, nous constatons que l'approche par la création de valeur permet une lecture holistique du phénomène de l'entrepreneuriat, dans la mesure où elle intègre la dimension liée à l'innovation en considérant celle-ci comme le moteur de la création de la valeur, prend en considération l'impulsion organisationnelle<sup>5</sup> (une création ex nihilo) et elle accorde une importance à l'individu en lui attribuant une place centrale dans le processus du changement et de la création de la valeur, s'alignant ainsi en partie avec le paradigme par les opportunités d'affaires qui voit l'entrepreneur comme le découvreur, l'évaluateur et l'exploiteur de l'opportunité. Conscient de cette complémentarité paradigmatique, et suivant à l'affirmation de Kuhn (1970), selon laquelle « *c'est l'étude des paradigmes qui prépare principalement l'étudiant à devenir membre d'une communauté scientifique particulière avec laquelle il travaillera plus tard* » (p.30), notre travail de thèse se positionne dans le paradigme, holistique, de la création de valeur.

Dans sa définition de l'entrepreneuriat, Filion (1993) avait intégré une dimension indispensable qu'est la dimension temporelle en parlant de la vitesse du changement (des environnements, des motivations des entrepreneurs...) que subissent les sociétés, les organisations et les personnes, et qui s'accélère de plus en plus. En effet, pour s'adapter et suivre le rythme, il faut que l'apprentissage (A) et sa mise en pratique (P) de façon créative (Cr) soient plus grands que la vitesse du changement (C). Ces éléments constituent les fondamentaux de la formule de l'entrepreneuriat, selon Filion (1993), qui se présente comme suit : **E : [(A+Cr) P > C]**

En interprétant cette équation, nous pouvons dire que se doter d'une capacité d'apprentissage (organisationnel, expérientiel) et de créativité (innovation) constituent, pour un entrepreneur ou une organisation, le levier de survie et de continuité de la création de valeur, dans un contexte en perpétuelle mouvance. Nous déduisons de cela que, avec la dynamique actuelle des changements, la gestion de l'espace et du temps constitue un défi rigoureux pour l'entrepreneuriat qui a tendance à s'exprimer sous des formes organisationnelles nouvelles. Il s'agit de « *la résultante de l'application de la formule... Les entreprises qui réussiront et croîtront auront énormément recours à la sous-traitance et à diverses formes de franchisage* » Filion (1993, p. 155). Cette situation renvoie au cœur de l'objectif de cette thèse qui cherche à comprendre la gestion concomitante de la dilatation spatiale et de la contraction temporelle

---

<sup>5</sup> Sans limiter le paradigme de la création d'organisation à sa dimension restreinte de « montage » d'une entreprise, institutionnellement parlant, Gartner (1995) porte sa réflexion sur le concept « d'émergence organisationnelle », selon laquelle la création d'une organisation n'est pas une action instantanée mais se présente comme l'output d'une accumulation de stimuli. Cette émergence ou impulsion organisationnelle « *concerne à la fois la poussée initiale, celle qui enclenche le phénomène organisationnel, et l'évolution, plus ou moins soutenable, rattachée à cette poussée initiale une fois l'entité née ou institutionnalisée. Après le déclenchement du phénomène organisationnel, la naissance d'une entité ne conduit pas à l'arrêt du phénomène et permet même de le poursuivre plus efficacement* » (Verstraete et Jouison-Laffitte, 2009, p.136).

## INTRODUCTION GÉNÉRALE

dans un contexte où l'entrepreneuriat devient international et l'internationalisation devient entrepreneuriale.

En revanche, la compréhension du phénomène de l'internationalisation entrepreneuriale est également liée aux discussions sur « *l'international business* » et sur le processus d'internationalisation. Contrairement aux entreprises dites conventionnelles qui ont une période d'activité nationale relativement longue avant de passer par les étapes de l'internationalisation (Johanson et Vahlne, 1977 ; Luostarinen et Gabrielsson, 2006), les Born Globals se comportent différemment et leur engagement précoce et rapide à l'international contredit les conclusions et remis en question les apports des théories traditionnelles (séquentielles) de l'internationalisation, telles que l'approche d'Uppsala (Johanson et Vahlne, 1977, 1990, 2006), la théorie des réseaux (Johanson et Vahlne, 2003) ou encore le modèle lié à l'innovation (Ruzzier et al., 2006), souvent utilisées pour décrire et analyser le comportement d'internationalisation des entreprises.

D'une manière générale, la recherche sur les entreprises Born Global est guidée par trois principales perspectives théoriques (Knight, 2015). Il s'agit de l'approche basée sur les ressources (*the resource-based view*), l'approche par les capacités (*the capabilities view*) et l'approche par le réseau (*the network view*). L'approche par les ressources (Wernerfelt, 1984) considère que l'engagement risqué des entreprises naissantes sur des marchés psychologiquement distants est conditionné par le déploiement de ressources diverses, notamment les ressources immatérielles, qui concernent en premier lieu le capital humain et organisationnel (Rialp et Rialp, 2006). L'approche par les capacités dynamiques (Teece et al., 1997 ; Teece, 2014), renvoie à la capacité de l'entreprise de regrouper et d'orchestrer astucieusement les ressources possédées (Teece, 2014, p.14). S'agissant de l'internationalisation entrepreneuriale, Weerawardena et al. (2007) soulignent que les capacités les plus importantes comprennent la capacité d'apprentissage axée sur le marché, la capacité d'apprentissage exploité en interne, la capacité de réseautage et la capacité liée à la commercialisation. Combinées aux caractéristiques de l'entrepreneur/fondateur, en termes de Combinées aux caractéristiques de l'entrepreneur/fondateur, en termes d'expériences internationales, d'orientation entrepreneuriale internationale et d'attitude positive vis-à-vis de l'international etc., ces capacités favorisent et stimulent l'internationalisation précoce de l'entreprise naissante (Knight, 2015). Par ailleurs, selon l'approche par le réseau stipule que l'établissement de relations avec des partenaires potentiels est un facteur clé pour les entreprises Born Global (Madsen et Servais, 1997 ; McDougall et al., 1994). En d'autres termes, en raison du manque de ressources pour contrôler les actifs détenus, l'entreprise doit s'appuyer sur des structures de gouvernance hybrides ou alternatives, comme l'octroi de licences, le franchisage ou le partage, pour avoir accès à des actifs complémentaires essentiels (Oviatt et McDougall, 1994). Tout en admettant la complémentarité susceptible d'exister entre ces trois approches théoriques dans la compréhension du phénomène de l'internationalisation entrepreneuriale, l'approche réticulaire constitue une approche de référence dans le cadre de cette thèse, de laquelle nous avons déduit quatre théories que nous avons essayé d'articuler dans une logique d'imbrication contextualisée, à savoir **1**) la théorie économique (Williamson 1975, 1994, 1999 ; Pfeffer et Salancik, 1978), **2**) la théorie sociologique (Granovetter, 1973, 1985 ; Burt, 1992, 1995), **3**) la théorie de l'effectuation (Sarasvathy, 2001, 2008) et **4**) la théorie de la proximité organisationnelle (Gilly et Torre, 2000 ; Rallet et Torre, 2004).

D'un autre côté, la majorité des études effectuées sur les déterminants de l'internationalisation précoce et rapide reconnaissent que le fait d'appartenir à un réseau territorial améliore considérablement la capacité d'une entreprise à s'internationaliser (Johanson

et Mattsson, 1988 ; Oviatt et McDougall, 2005 ; Andersson et al., 2013) et à surmonter son « *handicap de l'outsider* » ou de l'entreprise étrangère (Johanson et Vahlne, 2009). Ces réseaux servent d'effet de levier sur les ressources (Zahra et al., 2003) et les opportunités (Porter, 2000). En effet, faire partie d'un réseau d'aide à la création d'entreprises représente un élément facilitateur de l'internationalisation des entreprises naissantes (Colovic et Lamotte, 2014). Dans le milieu scientifique, le lien entre la localisation d'une entreprise au sein d'un cluster et la précocité de son internationalisation avait suscité un intérêt croissant (Zucchella et al., 2007 ; Al-Laham et Souitaris, 2008 ; Libaers et Meyer, 2011). Toutefois, Colovic et Lamotte (2014) rappellent que ce créneau de recherche n'est pas entièrement exploité du fait que les recherches, qui y sont déployées n'ont pas pleinement identifié et analysé les moyens spécifiques par lesquels ces réseaux pourraient contribuer effectivement au développement international des BG. De surcroît, l'évaluation de l'impact de ces réseaux sur l'internationalisation a généralement été étudié selon une approche quantitative, (Zucchella et al., 2007 ; Al-Laham et Souitaris, 2008 ; Fernhaber et al., 2008).

Dans cette perspective, cette recherche doctorale a pour objectif de comprendre le phénomène des BG en analysant l'impact et la contribution des réseaux d'aide à la création des entreprises, notamment les clusters et les incubateurs, dans la dynamique de construction et de changement du réseau social de l'entreprise naissante, via l'identification des mécanismes catalyseurs d'une telle dynamique.

Bref, au cœur de ces mouvements d'intérêt, à la fois académique et professionnel, que la recherche dans le domaine de l'entrepreneuriat international, suscite de la part de plusieurs pays occidentaux, les tentatives d'une étude rigoureuse et d'une compréhension drastique du phénomène des entreprises Born Global, dans la région MENA en général et au Maroc en particulier, restent timides. À notre sens, ce gap, prioritairement d'ordre contextuel, justifie l'intérêt scientifique que représente cette recherche doctorale. En effet, en s'inscrivant dans une approche d'encastrement réticulaire, cette recherche fournit une grille de lecture permettant d'appréhender le phénomène de l'internationalisation entrepreneuriale en mettant en lumière la dynamique du réseau social et les mécanismes catalyseurs de ses mouvements. Dans une même veine, ce travail doctoral vise à explorer le phénomène étudié dans le contexte marocain et à contribuer au dressage d'un état des lieux des modalités d'accompagnement et de soutien à l'entrepreneuriat international, jugées indispensables à la germination et au développement des entreprises BG.

### **3. Question générale de la recherche et sous-questions sous-jacentes**

Ces différents éléments se traduisent par une question de recherche qui retrace l'objectif général de cette thèse et constitue le fil conducteur entre ses différents chapitres et sections. Cette question de recherche est la suivante :

**« *Comment les entreprises Born Global construisent-elles leurs réseaux sociaux pour une internationalisation précoce et rapide ?* »**

Cette question peut être scindée en trois principales sous-interrogations :

**Sous-question 1. *Quels sont les stimuli décisionnels de l'impulsion internationale de la BG ?***

**Sous-question 2. *Quels sont les facteurs à l'origine de la dynamique de construction et d'évolution du réseau social de l'entreprise BG ?***



### *Sous-question 3. Comment les réseaux d'aide à la création d'entreprise contribuent-ils à la dynamique de construction et d'évolution du réseau social de l'entreprise BG ?*

La compréhension du phénomène des Born Globals dans son contexte local débute par une identification des stimuli décisionnels de l'internationalisation précoce et rapide de ces entreprises, en mettant en lumière l'éventuelle concomitance des logiques décisionnelles. Dans la même veine, nous nous sommes penchés sur l'esquisse d'un cadre conceptuel qui retrace la dynamique de construction et de changement de la morphologie du réseau social de la BG le long de son processus d'internationalisation. Pour ce faire, une grille de lecture multidimensionnelle a été mobilisée (approches économiques, effectuation, réseaux sociaux, proximité organisée). Ainsi, afin de donner un sens à cette dynamique réticulaire, nous nous sommes interrogés sur les facteurs derrière son enclenchement. En effet, des mécanismes « catalyseurs » de la dynamique des réseaux sociaux ont été identifiés et regroupés autour de la trilogie confiance-proximité-capacités relationnelles (CPCR).

#### **4. Protocole d'investigation empirique**

La réalité du déploiement de l'internationalisation entrepreneuriale passe par l'adoption d'un positionnement interprétativiste, qui prône l'interdépendance entre le sujet et de l'objet de recherche dans une logique de compréhension en profondeur de ce dernier. Ainsi, la réponse à la question du « comment » de la construction du réseau social des entreprises BG trouve ses origines dans la compréhension des intentions, des valeurs, des interprétations, et des expériences vécues... des entrepreneurs globe-trotters et du contexte dans lequel l'action entrepreneuriale se déroule. Notre ancrage paradigmatique fait que l'aventure de découvertes théoriques et le défi de la compréhension du phénomène des BG au sein d'un contexte local encore vierge, s'inscrivent dans une posture d'introspection, de subjectivité et d'expérience intérieure (Koenig, 1993 ; Hlady-Rispal, 2002).

D'une manière plus concrète, le cadre opératoire adopté dans le cadre de cette thèse est d'ordre qualitatif exploratoire. Ainsi, l'étude de la dynamique de construction du réseau social et de changement de sa morphologie tout au long du processus d'internationalisation entrepreneuriale, ne se traduit pas la volonté de calculer l'intensité ou la densité des liens au sein du réseau social dans chaque phase du processus ni même de quantifier, statistiquement, le nombre des trous structuraux que le réseau social pourrait contenir à l'issue d'un mouvement d'encastrement ou de dés-encastrement relationnel. La finalité est de s'infiltrer dans l'univers de l'entrepreneur (le contexte, l'entreprise elle-même...) afin de comprendre et d'expliquer en profondeur, son orientation internationale précoce, hormis les contraintes et les difficultés dont souffre une entreprise naissante, en mettant en valeur l'apport du réseau social et le caractère changeant et évolutif de celui-ci.

En ce qui concerne la stratégie adoptée pour accéder au réel, nous avons choisi une méthodologie par études de cas encadrés (Hlady-Rispal, 2009). Ce choix a été guidé par trois principales considérations : 1) la nature de notre question de recherche qui vise à répondre au « **comment** » le réseau social d'une BG contribue à l'émergence du processus d'internationalisation précoce et rapide de celle-ci ; 2) la compréhension du phénomène étudié passe nécessairement par la compréhension du « **contexte** » dans lequel il est ancré ; 3) **la nature résiliente de la réalité** étudiée a renforcé l'adoption d'une stratégie par les études de cas encadrés. Dans ce sens, outre la centralité du concept de réseau dans la littérature pour expliquer l'internationalisation entrepreneuriale, notre accès au réel s'effectue via une étude d'entités ou de sites comportant des sous-entités inter-reliées. Les unités sont représentées par

## INTRODUCTION GÉNÉRALE

des clusters et incubateurs et les sous-unités font référence aux entreprises Born Global et aux différents acteurs qui en font partie et auxquels nous avons eu accès.

D'un point de vue instrumental, notre investigation empirique a été faite dans trois temps principaux tout au long de ce parcours doctoral afin d'amasser de l'information pertinente. Au début de cette recherche, nous avons effectué des entretiens d'exploration du phénomène avec quelques entreprises BG marocaines. Les résultats obtenus nous ont aidés dans un premier lieu à orienter nos premières recherches théoriques entamées au début de la thèse, et dans un deuxième lieu à construire de notre corpus théorique. Ensuite, une étude de contextualisation a été opérée entre 2017 et 2019 afin de mieux cerner notre sujet dans le contexte marocain, à l'aide d'entretiens semi-directifs composés chacun de deux ou trois thèmes. En effet, sept acteurs d'organismes marocains tous secteurs confondus ont été interviewés, avec six acteurs appartenant à des organismes publics et un entrepreneur international. Dans un troisième temps, une étude d'approfondissement a été effectuée via des entretiens semi-directifs centrés, de l'observation et des documents comme source de données secondaires. Ainsi, nous avons construit deux guides d'entretiens semi-directifs. Un premier, constitué de huit thèmes, a été adressé aux entrepreneurs/fondateurs des entreprises Born Global étudiées et un deuxième, constitué de deux grands thèmes, a été destiné aux principaux acteurs des clusters et de l'incubateur étudiés.

### **5. Intérêts théorique, méthodologique et managérial de la recherche**

La présente recherche doctorale présente des contributions théoriques, méthodologiques et pratiques ou managériales.

En nous inscrivant dans la lignée des travaux et recherches effectués, la première contribution de ce travail doctoral consiste à comprendre le phénomène de l'internationalisation entrepreneuriale des Born Globals à travers la dimension réticulaire et la dynamique de changement du réseau social, via la mobilisation d'un corpus théorique basé à la fois sur l'approche par les réseaux sociaux, l'approche par la proximité organisée, l'approche effective et l'approche économique. En outre, la présente recherche fait partie des premiers travaux qui s'intéressent à l'exploration du phénomène de l'entrepreneuriat international et des entreprises Born Global dans le contexte marocain. La deuxième contribution de cette recherche est ainsi d'identifier et d'analyser les singularités contextuelles à l'origine de l'émergence de cette catégorie d'entreprises. Par ailleurs, suivant le protocole de Eisenhardt (1989) de la génération de théorie par étude de cas poursuivi dans le cadre de cette thèse, nous estimons que ce travail doctoral contribue à la génération d'une théorie intermédiaire, via la construction d'un certain nombre de propositions qui apportent des éléments de réponse à la question de recherche posée et la conception d'un modèle conceptuel global qui met en avant les variables explicatives de la dynamique réticulaire et reflète les différentes relations en celles-ci.

Sur le plan méthodologique, cette recherche mobilise une méthodologie de recherche par étude de cas encastrés. Cette méthode qualitative permet, non seulement de comprendre en profondeur le phénomène étudié de l'internationalisation des BG, mais également une analyse multiniveau, à la fois au niveau des entreprises BG identifiées et au niveau des réseaux d'aide et d'appui auxquels elles appartiennent. Dans une logique résiliaire, une telle analyse nous permet de comprendre les facteurs internes explicatifs de la dynamique du réseau social des entreprises BG et aussi la contribution des flux externes à cette dynamique.

## INTRODUCTION GÉNÉRALE

Cette thèse présente également des intérêts managériaux. Il s'agit premièrement d'attirer l'attention des pouvoirs publics, des entreprises et du monde professionnel sur l'existence d'une catégorie d'entreprises qui s'internationalise dès sa création, ou peu de temps après, même en l'absence d'expériences à l'international et de moyens financiers et humains suffisants. La deuxième contribution managériale consiste à proposer un ensemble de mesures d'appui et d'accompagnement à l'international destinées aux BG marocaines. Une telle contribution faisait partie des finalités de la recherche depuis le début et se trouve renforcée après les différentes rencontres effectuées avec les entrepreneurs et les praticiens. Ainsi, une liste de propositions des modalités d'appui les plus adaptées à la nature de ces entreprises dans le contexte marocain, a été construite à l'issue de ces rencontres et présentées vers la fin de cette thèse sous forme de tableau comparatifs entre ce qui existe réellement et ce qui est souhaitable à faire pour soutenir les BGs national.

### 6. Organisation de la thèse

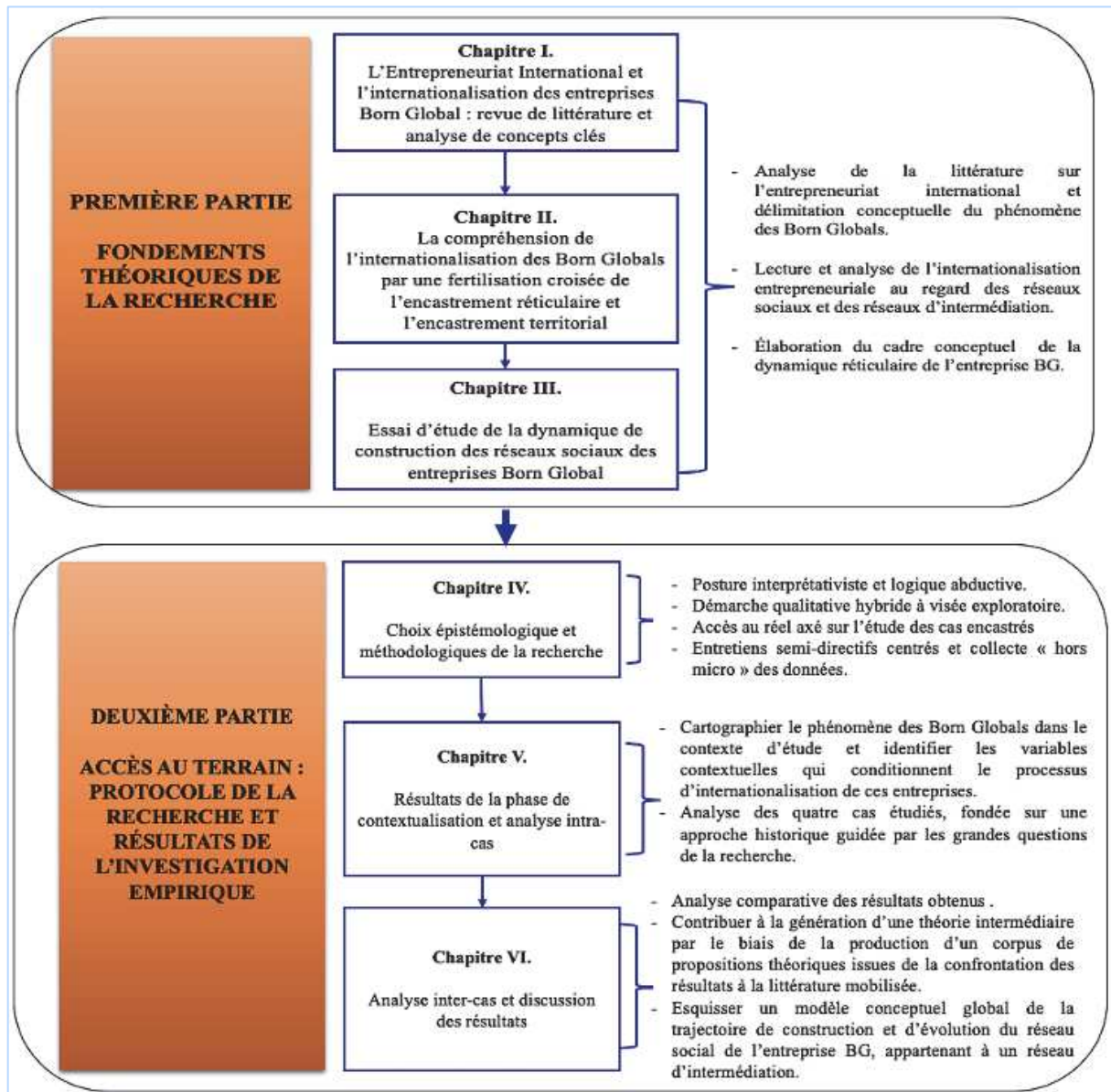
Cette thèse se décline en six (6) chapitres, destinés à répondre à la problématique de recherche et aux questions posées (Figure. 1).

La première partie est consacrée à la présentation du cadre théorique et conceptuel mobilisé et se subdivise en trois chapitres. Le premier chapitre est la présentation de la revue de littérature et à l'analyse des concepts clés. Il s'agit en premier de délimiter le domaine de l'entrepreneuriat international, puis affronter les deux approches de l'internationalisation : précoce et rapide des entreprises versus incrémentale, dans une optique d'en identifier les singularités. Le second chapitre puise dans la littérature afin d'identifier les théories explicatives du phénomène des Born Globals. Ainsi, trois quatre approches sont adoptées : économique, par l'effectuation, par la proximité et par les réseaux sociaux. Dans le troisième chapitre, nous nous sommes focalisés sur l'analyse de la dynamique de construction du réseau social de l'entreprise BG. Pour ce faire, nous analysons dans un premier temps le processus de construction des réseaux sociaux en mettant en avant les principales phases de cette construction. Ensuite, nous nous interrogeons sur la dynamique de changement des réseaux sociaux, tout au long du processus entrepreneurial, en mettant en évidence les différents aspects de ce changement et ces mécanismes catalyseurs.

La deuxième partie de cette thèse est composée de trois autres chapitres. Le quatrième chapitre se concentre sur la présentation et l'explication des choix épistémologiques et méthodologiques adoptés. Ensuite, nous nous penchons sur la présentation et la justification de notre protocole de collecte et d'analyse des données. Un sixième chapitre se présente enfin et vise, premièrement, à présenter une analyse interne des cas étudiés (intra-cas) et ensuite restituer les résultats relatifs à l'analyse inter-cas avant de discuter, à la lumière de la littérature, la dynamique de construction du réseau social des entreprises BG, ses mécanismes catalyseurs de cette dynamique ainsi que le rôle des réseaux d'appui à la création d'entreprises dans cette dynamique. A l'issue de la confrontation à la littérature de nos résultats empiriques, une inférence de propositions a été présentée.

Une conclusion générale est ensuite présentée en synthétisant les principales contributions de la thèse, les perspectives futures de la recherche ainsi que les limites de celle-ci.

Figure 1. Les six (6) étapes de la recherche



**PREMIÈRE PARTIE.  
FONDEMENTS ET APPROCHES  
THÉORIQUES DE LA  
RECHERCHE**

La première partie de cette thèse sera consacrée à la présentation du cheminement poursuivi pour la construction de la problématique posée dans le cadre de cette recherche, à laquelle nous apportons des éléments de réponse dans le cadre d'une deuxième partie.

Le positionnement de notre recherche au carrefour des domaines de l'entrepreneuriat et du management international nous amène à sculpter théoriquement les contours du phénomène de l'entrepreneuriat international et des entreprises Born Globals. En effet, nous procédons à une revue de littérature afin de cerner le thème choisi, comprendre ses enjeux et en esquisser un cadrage conceptuel.

À cet effet, trois chapitres ont été conçus.

Le premier chapitre se penche sur la question de la distinction faite entre l'acception traditionnelle de l'internationalisation axée sur la gradualité du processus et l'approche de l'internationalisation précoce et rapide des entreprises naissantes. Le deuxième objectif de ce chapitre concerne le choix de la terminologie et de la définition à adopter, pour spécifier l'objet de notre recherche qu'est l'entreprise Born Global.

Ensuite, le deuxième chapitre se consacre à l'étude du rôle de la dimension réticulaire dans l'internationalisation entrepreneuriale des Born Globals. Ainsi, dans une logique de fertilisation de notre compréhension du phénomène étudié, nous optons pour le croisement de quatre approches théoriques explicatives qui, dans une optique de complémentarité, permettent de planter un décor d'explication riche et novateur.

Le dernier chapitre de cette partie première, se focalise sur l'esquisse un cadre conceptuel général qui met en évidence la dynamique du réseau social de la BG appartenant à un réseau d'intermédiation, qui se traduit par les différents mouvements d'encastrement et de dés-encastrement. Les mécanismes de cette dynamique réticulaire sont également identifiés et analysés au regard des spécificités de notre objet de recherche.

## Chapitre I. Entrepreneuriat International et Internationalisation des entreprises Born Global

---

Le premier chapitre de cette thèse se penche sur la présentation d'une revue de littérature sur le phénomène de l'internationalisation entrepreneuriale en dressant un résumé de l'état de l'art et de la connaissance déployés dans domaine de l'Entrepreneuriat International.

Nous commençons, sous une première section, avec une délimitation du champ de l'entrepreneuriat dans un contexte d'internationalisation précoce et rapide, en mettant en exergue les spécificités du nouveau courant de l'entrepreneuriat international et son parcours d'évolution. Ensuite, le passage en revue de la littérature sur l'internationalisation entrepreneuriale permet de poser des questionnements relatifs, essentiellement, au pourquoi et au comment de l'émergence des entreprises qui naissent à l'international, et de s'intéresser par la suite à la compréhension des leurs stimuli décisionnels.

Dans un deuxième temps, nous focalisons l'attention sur le phénomène d'internationalisation précoce et rapide. Pour ce faire, nous examinons dans une première étape les différentes approches traditionnelles explicatives de l'internationalisation avant de se pencher sur l'exploration de la nouvelle approche par la précocité et la rapidité du processus. En ce sens, une revue de littérature détaillée est présentée, afin de construire une grille de connaissances permettant de cadrer conceptuellement le phénomène étudié. En conséquence, la diversité des terminologies et des définitions existantes dans la littérature, en plus de l'amalgame et du différend sémantique qui en découlent, rendent nécessaire l'adoption d'une terminologie cohérente pour désigner l'objet de notre recherche.

### **Section 1 : La délimitation du domaine de l'entrepreneuriat dans un contexte d'internationalisation précoce et rapide**

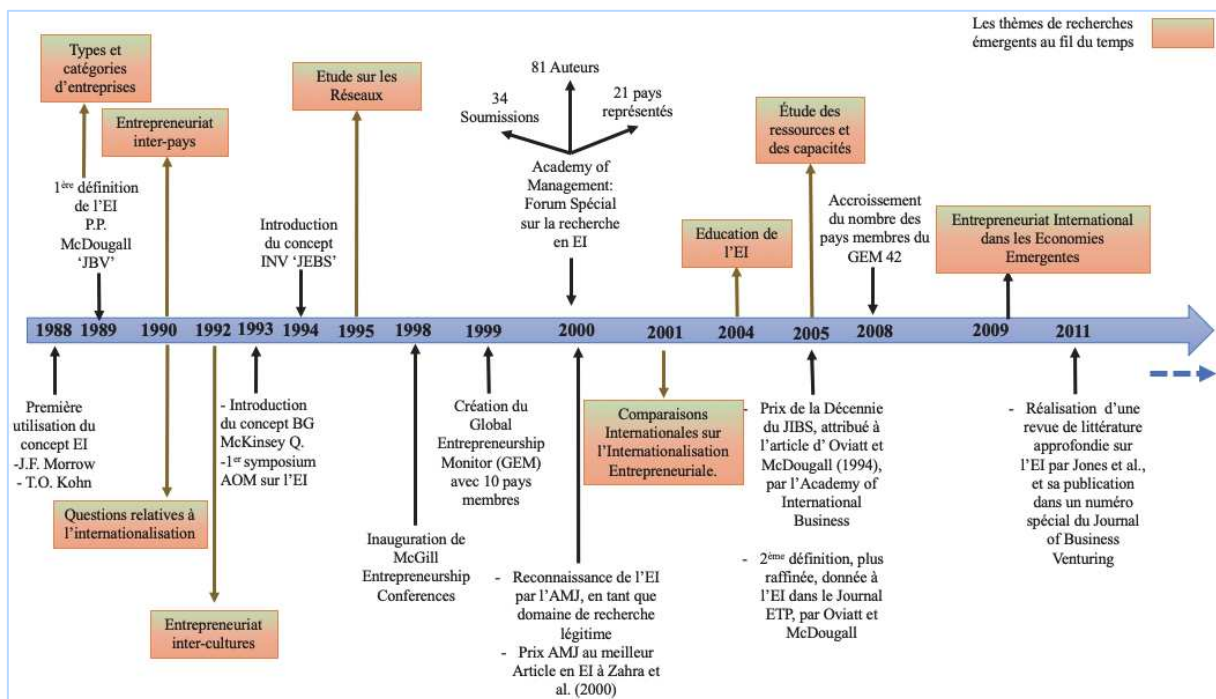
#### **1. Le Courant de l'Entrepreneuriat International : aperçu historique**

Qu'il soit lié à la création d'une nouvelle entreprise ou la reprise d'une autre, l'entrepreneuriat a pour mission principale la création de richesse et de valeur susceptibles d'assurer le développement d'une nation ou d'un pays. L'action d'entreprendre était donc associée à la dimension locale de l'organisation impulsée et à la dimension domestique du marché sur lequel elle opère et donc à l'enracinement territorial de celle-ci avec des perspectives de développement international ultérieur. Par ailleurs, le développement des économies et des systèmes commerciaux, des technologies de communication et de transport et le rapprochement spatial et temporel qui en résulte, sont autant de facteurs qui ont poussé un nombre important d'entreprises à appliquer la formule de Fillion (1993) pour assurer leur survie. Ainsi, l'entreprise développe une capacité d'apprentissage et de créativité lui permettant de suivre le rythme de mouvance. Les entreprises qui réussiront l'évolution ont fait recours à des formes de croissance leur permettant la constitution d'avantages concurrentiels assurant leur développement. Dans la même veine, Morrow (1988) suggère que les avancées technologiques et la sensibilisation culturelle permettaient aux nouvelles entreprises d'accéder à des marchés étrangers inexploités (cité par McDougall et Oviatt, 2003, p. 3). Pendant que des entreprises déjà établies adoptent des stratégies de développement international respectant une certaine logique de gradualité, d'autres entreprises nouvellement créées, ou sur le point de se créer, empruntent une nouvelle voie de se créer à l'international et de tirer profit des avantages concurrentiels situés au-delà de leurs marchés domestiques. Alors, qu'est-ce que l'entrepreneuriat à l'international ? Quels sont les fondements théoriques de ce phénomène ? Qu'est ce qui le différencie d'un acte

entrepreneurial domestique ou national ? .... Des éléments de réponses sont proposés à ces interrogations dans les prochaines sections de ce travail.

C'est en 1988 que les chercheurs Tomas O. Kohn et J.F. Morrow ont évoqué pour la première fois le terme de *l'International Entrepreneurship*. Selon Zahra et George (2002), le terme "entrepreneuriat international" est apparu pour la première fois dans un court article de Morrow (1988) intitulé « *International Entrepreneurship : A New Growth Opportunity* » qui a mis en avant le rôle que joue le développement technologique et la conscience culturelle dans l'ouverture des marchés, inexploités, devant les nouvelles entreprises, en mettant en exergue l'innovation en tant qu'élément central dans la définition du concept de l'entrepreneur international. En revanche, dans sa dissertation de l'université de Harvard intitulée « *International Entrepreneurship : Foreign Direct Investment by Small U.S.-based Manufacturing Firms* », Kohn (1988) s'est intéressé également à l'entrepreneuriat international en cherchant à étudier le comportement des PME manufacturières américaines qui investissent à l'étranger en matière de stratégies adoptées à l'international. A compter des années 80, la succession d'une série d'événements et des travaux a, favorablement, initié la genèse du champ de l'entrepreneuriat international et la consolidation de sa position. Ainsi, une recherche des principaux événements scientifiques, ayant contribué à l'émergence de l'EI, nous a permis de tracer la ligne chronologique suivante (Figure. 2).

**Figure 2 Principaux événements marquants du champ de l'EI.**



Source : l'auteur

Au début des années 90, les premiers résultats empiriques révélaient - contrairement à l'approche traditionnelle du développement international- que l'internationalisation (rapide) des petites et moyennes entreprises après leur création est devenue un phénomène relativement universel dans les pays industrialisés. L'entrepreneuriat international constituait alors le nouveau domaine de recherche universitaire qui a bouleversé la donne. Ce domaine de recherche ne se contente pas de l'étude des jeunes PME internationales mais embrasse également d'autres sphères de recherche telles que les entreprises familiales, les entreprises de



haute technologie, les entreprises internationales déjà établies (on parle ici du phénomène de Born-Again-Global), et s'intéresse aussi à l'étude comparative de l'activité et de la culture entrepreneuriale inter-pays... En résumé, l'entrepreneuriat international se présentait comme un champ de recherche filialisé qui trace son chemin vers la construction d'un paradigme ou d'une théorie menant vers sa structuration.

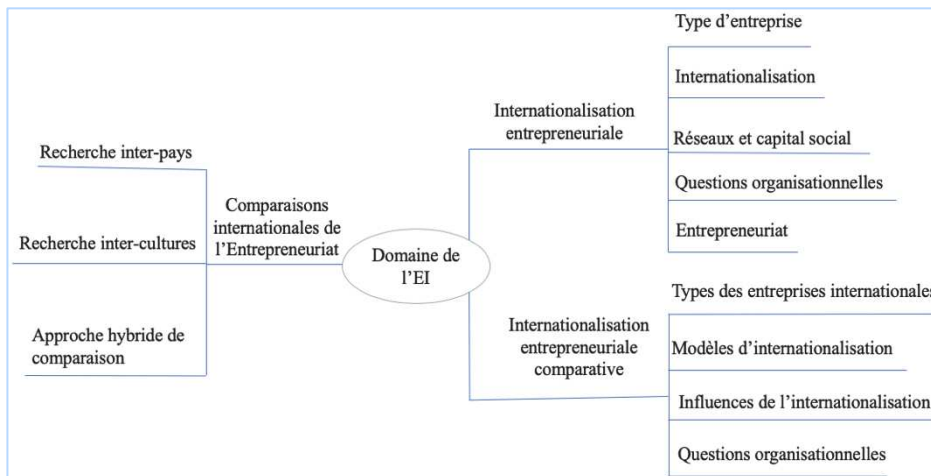
Le concept « Entrepreneuriat International » (ou « International Entrepreneurship » tel qu'il est utilisé dans la littérature) est composé de deux notions, International et Entrepreneurship. Selon Beamish (1990), l'engagement à l'international réfère au « *processus par lequel les entreprises prennent à la fois mieux conscience de l'influence directe et indirecte des transactions internationales sur leur avenir et établissent et effectuent des transactions avec d'autres pays* »<sup>6</sup> (Coviello et McAuley, 1999). En revanche, l'Entrepreneuriat, tel que nous l'avons présenté précédemment, renvoie à la genèse, ou la morphogenèse, d'une organisation dans le but de créer de la richesse et de la valeur sur un marché déterminé, grâce à l'innovation. Ainsi, l'entrepreneuriat international se situe dans le point de jonction entre deux domaines bien différents du management international et de l'entrepreneuriat (McDougall et Oviatt, 2000).

Le positionnement à l'interaction de ces deux champs de recherche a suscité un débat scientifique sur la nature de l'entrepreneuriat international (EI), est-ce un domaine de recherche indépendant ou juste une thématique dépendante des champs de l'entrepreneuriat et du management international (Servantie et al, 2014). Pour certains chercheurs, l'entrepreneuriat international est fragmenté et manque d'un cadre théorique commun et unificateur, de sorte que le développement dans ce domaine reste incertain et qu'il souffre d'incohérences théoriques et de lacunes dans les connaissances (Keupp et Gassmann (2009), et qu'une pénurie théorique résume son état actuel (Coombs et al. 2009). Tandis que pour d'autres, l'entrepreneuriat international est un domaine de recherche en émergence qui détient une position de plus en plus établie, qui attire des centaines de chercheurs du monde entier appartenant à divers domaines en sciences sociales (McDougall et al., 2014 ; B-Fuentes et al., 2018), et dont les recherches s'agencent autour de trois thématiques principales (Figure. 3) : (1) l'internationalisation entrepreneuriale (*Entrepreneurial Internationalization*) ; (2) les comparaisons internationales sur l'entrepreneuriat (*International Comparisons of Entrepreneurship*) ; et (3) les comparaisons inter-pays ou inter-cultures de l'internationalisation entrepreneuriale (*Comparative Entrepreneurial Internationalization*) (Jones et al., 2011). En outre, une évolution dans la production scientifique sur l'EI confirme la donne, comme le montre les résultats de l'étude bibliométrique de B-Fuentes et al., (2018), entre les années 1989 et 2015 le nombre d'articles sur l'EI était de 738 contre 323 articles publiés entre 1989 et 2009, soit une évolution de 145 articles entre 2009 et 2015.

---

<sup>6</sup> Nous lisons dans l'original: « (...) *the process by which firms both increase their awareness of the direct and indirect influence of international transactions on their future and establish and conduct transactions with other countries* » (p. 225)

Figure 3. Carte thématique du domaine de l'entrepreneuriat international

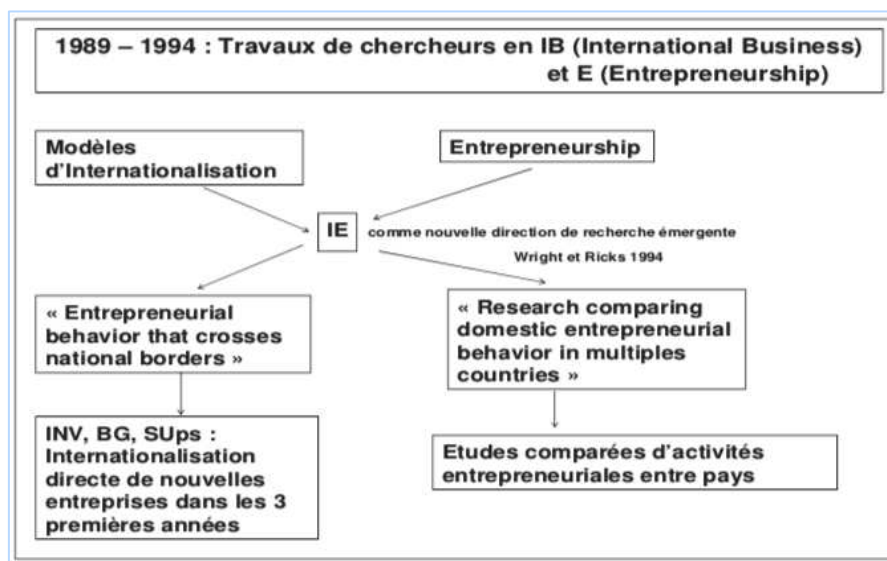


Source : traduit à partir de Jones, Coviello et Tang (2011, p. 636).

En effet, la genèse du courant de l'entrepreneuriat international trouve ses origines dans les approches de l'internationalisation et dans le champ de l'entrepreneuriat, vus comme deux processus interdépendants qui montrent une convergence théorique considérable (Jones et Coviello, 2005). En effet, plusieurs théories issues du management international et de *l'international business* ont été conjointement utilisées dans l'étude du comportement entrepreneurial et dans la description et l'explication de certains aspects de l'internationalisation. Il s'agit par exemple des théories des coûts de transaction et des ressources, mobilisées le plus souvent dans l'étude des facteurs qui influencent le processus d'internationalisation des entreprises et dans la compréhension du comportement entrepreneurial.

Dans ce sens, et à l'issus de ses recherches entre les années 1989 et 1994, Etrillard (2004) dresse un schéma (Figure. 4) montrant l'origine du champ de l'entrepreneuriat international.

Figure 4. La genèse de l'entrepreneuriat international



Source : Etrillard (2004)

Que ce soit en entrepreneuriat ou en *international business*, la question des facteurs décisionnels prend une place centrale dans la littérature académique et suscite l'intérêt des chercheurs. Le phénomène de l'internationalisation précoce et rapide n'échappe pas à cette tendance théorique. Nous supposons d'ailleurs que, dans une approche contingente, la compréhension des Born Globals devrait passer dans un premier temps par la compréhension des forces qui influencent la vitesse de l'internationalisation de ces entreprises entrepreneuriales.

En s'inscrivant dans cette perspective, et en vue de contribuer à l'enrichissement des connaissances sur les facteurs à l'origine de l'internationalisation entrepreneuriale, nous proposons dans ce qui suit une lecture de ses antécédents décisionnels.

## 2. Les antécédents décisionnels de l'internationalisation précoce et rapide des BG

Le phénomène de l'entrepreneuriat international et les spécificités des entreprises nouvelles et internationales attisent la curiosité et incitent à s'interroger sur les facteurs permettant à certains entrepreneurs, et non à d'autres, d'identifier des opportunités d'affaires (Shane et Venkataraman, 2000) à l'international, qui favorisent l'internationalisation de leurs entreprises dès les premières phases de leur cycle de vie. Ainsi, les études empiriques ont constitué un outil d'identification important de ces facteurs explicatifs (Madsen et Servais, 1997 ; Oviatt et al., 1991, 1995 ; McDougall et Oviatt, 1991). L'étude approfondie menée par Coviello et Munro (1995) sur les entreprises internationales Néozélandaises du software, a permis de déceler quatre facteurs déterminants de la rapidité de leur processus d'internationalisation, à savoir : le rythme accéléré de la concurrence internationale, le raccourcissement du cycle de vie des produits à la suite des mouvements d'innovation continus, la taille limitée du marché domestique qui réduit les chances de croissance ainsi que l'appartenance à un réseau d'acteurs internationaux.

Bien qu'elles permettent la compréhension du phénomène, ces études restent néanmoins limitatives du fait qu'elles se focalisaient davantage sur les entreprises internationales appartenant au secteur de la haute technologie et sur le caractère de rapidité du processus d'internationalisation de celles-ci, omettant ainsi la deuxième caractéristique relative à l'âge et donc à la précocité du processus. Dans ce sens, Zucchella et al (2007) ont élaboré un modèle théorique qui énumère quatre facteurs déterminants de la précocité de l'internationalisation : les facteurs endogènes, les facteurs exogènes, les facteurs additionnels et le networking ou le réseautage. Le premier type de facteurs correspond aux caractéristiques spécifiques à l'entreprise et relatives aux ressources immatérielles et matérielles, qu'une entreprise nouvellement créée ne possède forcément pas entièrement, et aux caractéristiques relatives à l'entrepreneur/fondateur telles que son attitude positive vis-à-vis de l'international (Ricard et Saiyed 2015), son orientation internationale, ses expériences personnelles (langues étrangères, études à l'étranger, naissance à l'étranger, voyage) et professionnelles à l'international ainsi que son réseau de contacts. Dans cette veine, Reuber et Fischer (1999) considèrent que : « (...) *les équipes de management expérimentées à l'étranger sont susceptibles d'entrer sur les marchés étrangers plus tôt que les entreprises fondées par des équipes de direction moins expérimentées à l'étranger* »<sup>7</sup>. Ensuite, le deuxième type de facteurs représente les forces exogènes relatives aux attributs spécifiques à l'industrie (secteur d'appartenance, usage

---

<sup>7</sup> Nous lisons dans l'original: « *Internationally-experienced management teams are likely to enter foreign markets earlier than ventures founded by less internationally-experienced management teams* » (p. 42).

répandu et accentué des NTIC, exigences de la globalisation) et à l'environnement et territoire domestique de l'entreprise (clusters locaux, agglomérations d'entreprises...). Le troisième type, quant à lui, renvoie aux facteurs additionnels correspondant à l'accroissement de la spécialisation mondiale des marchés qui conduit au développement des marchés de niche, qui subjugent à leur tour les jeunes entreprises contrecarrées localement, et les incitent donc à chercher les opportunités à l'international au moment de la création ou très peu de temps après (Rennie 1993, Johnson 2004). Enfin, le facteur networking, que nous pouvons qualifier de facteur de liaison entre les différents déterminants préalablement cités, fait référence à l'ensemble des relations nationales et internationales, personnelles et professionnelles, détenues par l'entreprise qui assurent un apport en ressources, en compétences, en connaissances (*collective international knowledge*) et en informations stratégiques sur les marchés et les concurrents.

Pareillement aux résultats des études empiriques, les facteurs déterminants de l'internationalisation précoce organisés dans le cadre de ce modèle théorique restent insuffisants, à notre sens, pour comprendre le phénomène de l'internationalisation entrepreneuriale dans sa globalité. Selon les auteurs, le choix de la dimension de la précocité comme objet de leur modèle dépend, probablement, du fait que les autres dimensions du processus d'internationalisation, à savoir : la rapidité et le rythme de l'internationalisation ont des facteurs partiellement différents (Zucchella et al 2007). Nous sommes, peut-être, alors devant deux grands blocs de facteurs explicatifs de deux dimensions bien distinctes, rapidité et précocité, nécessitant une approche intégrative qui assurera la compréhension des stimuli décisionnels du phénomène dans sa globalité.

Par ailleurs, depuis l'émergence du champ de l'entrepreneuriat international, la littérature sur l'internationalisation et ses déterminants commençait à prendre en considération une dimension importante, qui jusqu'au début des années 90 été implicite et marginale dans les modèles traditionnels de l'internationalisation, à savoir la notion du Temps (Zucchella et al 2007, Casillas et Acedo 2013). Tenant compte de la dimension temporelle, il importe de faire la distinction entre trois niveaux d'analyse de l'internationalisation qui ressortent de la littérature. Le premier niveau fait référence à la précocité du processus l'internationalisation (*Early Internationalization*), le second niveau concerne la rapidité de celui-ci (*Speed of Internationalization/Post-entry*), et le troisième correspond au rythme (*Pace ou Scope of Internationalization*) de l'engagement international, (Zahra et George, 2002 ; Oviatt et McDougall, 2005 ; Zucchella et al, 2007 ; Casillas et Acedo, 2013 ; Eisenhardt et Brown, 1998 ; Gersick, 1994 ; Vermeulen et Barkema, 2002) qui, comme nous allons le présenter dans la sous-section des caractéristiques des BG, correspond au degré d'évolution du nombre des marchés étrangers sur lesquels l'entreprise est présente. Ainsi, tenant compte de la dimension temporelle et de la dimension de la rapidité du processus d'internationalisation des niveaux qui y sont attachés, Oviatt et McDougall (2005) construisent, dans leur article intitulé « *Defining International Entrepreneurship and Modeling the Speed of Internationalization* », une modélisation conceptuelle des forces stimulatrices du déclenchement du processus d'internationalisation précoce et rapide. Leur modèle présente quatre types de forces explicatives de la vitesse de l'internationalisation, à savoir : les forces permissives, les forces de motivation, les forces de médiation et les forces de modération.

**a. La force permissive et de motivation d'une internationalisation précoce et rapide**

Plusieurs facteurs contextuels favorisent l'internationalisation entrepreneuriale des entreprises naissantes. Il s'agit en premier lieu du développement important des outils d'information et de communication, qui a rendu l'avantage informationnel, auparavant détenu par les grands groupes, accessible à toutes les entreprises et les flux d'informations moins coûteux et moins lents (Rennie, 1993). Également, les moyens pour mener à bien son internationalisation sont devenus de plus en plus accessibles et ouverts, y compris l'accès aux connaissances sur les pratiques d'exportation, aux outils et aux aides institutionnelles (Cavusgil, 1994). En effet, la globalisation des marchés, le développement technologique et informationnel, le démantèlement des barrières au commerce, l'abolition des frontières nationales sous l'hégémonie des blocs de commerce (Wright, 1999) ont rendu capables les structures nouvellement créées de concurrencer les grandes entreprises, sur la qualité et le coût des prestations fournies avec, souvent, plus de flexibilité (Rennie, 1993). Cela semble ainsi être le fondement d'un engagement international rapide et précoce des entreprises nouvellement créées (Oviatt et McDougall, 2005).

En revanche, la force motivationnelle s'incarne dans le degré de la concurrence sur le marché domestique de l'entreprise. En effet, lorsque le marché domestique devient plus contraignant et se transforme en source de menaces plus que d'opportunités en raison d'une rivalité féroce ou d'une prédominance de l'informel, l'entrepreneur a tendance à éviter la disparition de son entreprise et à en assurer la survie en cherchant de nouveaux débouchés pour développer ses activités au-delà des frontières nationales (Fuentelsaz et al., 2002). En outre, la motivation de s'internationaliser peut également émaner d'une opportunité technologique offerte par un marché étranger et susceptible de constituer une source d'avantage concurrentiel pour l'entreprise. La technologie apparaît ainsi comme une source de motivation pour l'internationalisation alors que la concurrence intervient comme un facteur d'obligation. Selon les termes d'Oviatt et McDougall, « *au moment où la technologie permet une internationalisation plus rapide, les concurrents l'encouragent, voire l'imposent aux entrepreneurs (...). La technologie rend possible une internationalisation accélérée, tandis que la présence de concurrents ou de concurrents potentiels la motive ou l'encourage fortement* »<sup>8</sup>.

**b. L'entrepreneur, ses connaissances et son réseau social : une incarnation des forces de médiation et de modération**

L'entrepreneur : La prise d'effet des facteurs (permissifs et de motivation) favorisant l'internationalisation précoce et rapide dépend des interprétations et de la reconnaissance qu'en fait l'entrepreneur. Considéré comme le locus d'une connaissance pertinente du marché étranger (Shrader et al., 2000, p. 1244), l'entrepreneur se présente comme la variable antécédente clé d'une entreprise Born Global (Madsen et Servais, 1997) et joue un rôle important dans l'impulsion internationale de celle-ci. Il constitue la clé de voûte de l'internationalisation (Cabrol et Favre-Bonté, 2011) et ses attributs individuels impactent la prise de la décision. Il s'agit principalement des facteurs démographiques (y compris l'origine, le niveau et le type de la formation, le degré de son exposition à la culture étrangère, la localisation géographique...), des facteurs psychologiques (tels que la personnalité, les

---

<sup>8</sup> Nous lisons dans l'original: « *Whereas technology enables faster internationalization, competitors encourage or even force it upon entrepreneurs (...) Technology makes accelerated internationalization feasible, while the presence of competitors or potential competitors motivates or strongly encourages it* » (p.542).

motivations individuelles, les valeurs et l'attitude personnelle vis-à-vis de l'international, la peur de l'échec...) et des caractéristiques de l'entrepreneur liées aux expériences internationales et au degré d'aversion au risque (Casillas et al, 2010 ; Cabrol et Favre-Bonté 2011 ; Ricard et Saiyed 2015). Le comportement entrepreneurial international acquiert alors un caractère de subjectivité dépendant de l'entrepreneur/équipe entrepreneuriale, de ses caractéristiques personnelles, professionnelles et psychologiques avant qu'il soit guidé par des stimuli objectifs liés à la technologie ou à la concurrence (Oviatt et McDougall 2005).

La connaissance des marchés étrangers : Les résultats de l'étude de 59 entreprises finlandaises du secteur de l'industrie électronique (Autio et al., 2000) attestent la corrélation négative entre l'internationalisation et le nombre d'années d'expérience de l'entreprise sur les marchés étrangers. Ces résultats stipulent également que plus tôt l'engagement international intervient dans le cycle de vie de l'entreprise, plus l'entrepreneur aura une attitude positive envers l'international et moins il percevra l'internationalisation comme une opération risquée et coûteuse. Dans ce même ordre d'idées, Reuber et Fischer (1997) considèrent que : « (...) *ce qui est intéressant, ce n'est pas de savoir depuis combien de temps une entreprise vend sur les marchés étrangers, mais plutôt depuis combien de temps l'entreprise tarde avant de vendre sur les marchés étrangers. Les PME gérées par des équipes expérimentées à l'international sont susceptibles de retarder moins (...)* »<sup>9</sup>.

Comment les entreprises nouvellement créées arrivent-elles à s'internationaliser hormis leur faible expérience internationale, leurs ressources limitées et leur cycle d'apprentissage rudimentaire ? C'est à ce questionnement que Autio et al., (2000) ont tenté de répondre en proposant une hypothèse, qu'ils ont théorisé après, relative au concept de l'apprentissage des avantages de la nouveauté « *learning advantages of newness* ». Selon ces auteurs : « *Dans l'environnement hyper concurrentiel d'aujourd'hui, le plus important n'est peut-être pas de savoir ce qu'une entreprise sait faire, mais à quelle vitesse elle peut apprendre* »<sup>10</sup>.

L'apprentissage des avantages de la nouveauté fait référence à la capacité des entreprises nouvellement créées à s'adapter et à concurrencer dans des environnements nouveaux et dynamiques, en se dotant d'un avantage en termes d'apprentissage qui stimulent leur croissance subséquente (Zahra et al, 2000). Par ricochet, nous considérons que cette hypothèse va à l'encontre du postulat de la « *liability of senescence* » ou « *le handicap de la sénescence* » où les entreprises les plus âgées souffrent d'une rigidité face aux changements de l'environnement (Sapienza et al 2006).

Plusieurs travaux ont tenté d'expliquer l'hypothèse de l'apprentissage des avantages de la nouveauté (Autio et al, 2000 ; Sapienza et al, 2006 ; Mudambi et Zahra, 2007 ; Zahra et al, 2017). L'idée qui ressort de ces travaux renvoie au fait que les entreprises nouvellement créées disposent de moins de routines encastées, ce qui facilite l'instauration de nouvelles routines au fur et mesure que leur base de connaissances internationales se développe et donne ainsi plus de liberté à l'entreprise à explorer de nouvelles opportunités internationales en limitant la

---

<sup>9</sup> Nous lisons dans l'original: « *What is of interest from this perspective is not for how long a firm has been selling in foreign markets, but rather, for how long the firm delayed before selling in foreign markets. SMES managed by internationally experienced teams are likely to delay less (...)* » (p.811).

<sup>10</sup> Nous lisons dans l'original: « *Perhaps in today's hypercompetitive environment may be most important is not how much a firm knows going in, but how quickly it can learn* » (p. 919).

production du phénomène de la « *competency traps* » ou « *les pièges à compétences* ». Par ailleurs, l'entreprise entrepreneuriale est généralement caractérisée par une structure non hiérarchisée où les lignes de la responsabilité sont floues et les rôles managériaux sont confondus et généralement assurés par l'entrepreneur ou l'équipe entrepreneuriale (Oviatt et McDougall, 2005). Pour la nouvelle entreprise, cette situation favorise et fluidifie la communication, le partage des connaissances et l'apprentissage des expériences entre l'ensemble des individus en son sein. En outre, la position de l'entreprise nouvelle sur le marché domestique reste limitée, c'est-à-dire qu'elle entretient peu de relations avec des partenaires domestiques (clients, fournisseurs) susceptibles d'entraver son orientation internationale. La première raison explicative de l'hypothèse de l'apprentissage des avantages de la nouveauté est donc d'ordre structurel et la deuxième raison est de nature cognitive. La troisième raison explicative de cet avantage est relative à la position de l'entreprise sur son marché domestique. Selon cette hypothèse, les entreprises nouvellement créées peuvent s'engager à l'international dès leur naissance ou peu de temps après sans passer par une consolidation de position sur leur marché domestique ni disposer d'une expérience sur les marchés étrangers, mais elles franchissent très tôt les marchés étrangers grâce aux connaissances acquises par un Apprentissage Expérientiel d'Exploration et non pas d'Exploitation (Zahra et al, 2017). En d'autres termes, le processus d'apprentissage se construit au fur et à mesure que l'entreprise se construit, par la résolution des problèmes au fur et à mesure qu'ils surviennent, par l'observation<sup>11</sup> et l'imitation des clients, des fournisseurs et des concurrents. L'acquisition des connaissances sur les marchés étrangers peut passer également par l'embauche d'employés de différentes nationalités ou par la constitution de partenariats avec des partenaires étrangers (Zahra et al, 2017). En outre, le degré d'exposition de l'entrepreneur aux cultures étrangères pourrait constituer un stimulus à ce processus d'apprentissage d'exploration. En effet, la caractéristique liée au degré d'exposition de l'entrepreneur aux cultures étrangères y compris les langues parlées, les voyages effectués à l'étranger, le fait d'être né, avoir vécu ou travaillé à l'étranger, permet de prédire la propension de s'internationaliser et/ou d'augmenter l'engagement international de son entreprise (Reuber et Fischer, 1997 ; McDougall et al, 1994). McDougall et al., (1994) considèrent que les fondateurs des *International New Ventures* possèdent une constellation de compétences (principalement en matière de réseautage) qui leur permet de rechercher et de combiner les ressources (matérielles ou immatérielles) nécessaires à leur internationalisation. Ainsi, le stock de connaissances constitué affecte positivement le comportement d'internationalisation entrepreneuriale (Reuber et Fischer 1997), dans la mesure où il facilite la constitution de partenariats internationaux indispensables au premier engagement international de l'entreprise et son développement. Ainsi, plus le degré d'exposition de l'entrepreneur aux cultures étrangères est élevé, plus il détient la capacité de connaître, d'attirer, de constituer des partenariats (les alliances, qui restent atomique, au sens d'Eisenhardt et Schoonhoven (1990) et jeter les premiers jalons de construction d'un réseau d'affaire international, lui permettant l'accès aux ressources (compétences, fonds, légitimité internationale, pouvoir de marché) nécessaires (Eisenhardt et Schoonhoven, 1990) pour pallier les insuffisances de son entreprise Born Global. Ce premier niveau d'influence nous renvoie au rôle de la dimension réticulaire dans l'internationalisation, qui constitue le point central de ce travail de recherche et qui sera analysée de façon plus détaillée dans les prochains chapitres de cette thèse. Toutefois, ces avantages ne remettent pas en question les handicaps et les difficultés inhérentes à l'action d'entreprendre à l'international. Selon Autio et al. (2000) « (...)

---

<sup>11</sup> L'apprentissage se définit par Holcomb et al, (2009) comme suit: « *The process by which people acquire new knowledge, including skills and specific competencies, from experience or by observing others...* » (cité par Zahra et al, 2017, p. 17).

*les avantages de l'apprentissage n'éliminent pas les inconvénients de la nouveauté (...) »<sup>12</sup>. Cela veut dire qu'en s'engageant sur des marchés étrangers, l'entreprise Born Global pourrait être amenée à gérer simultanément la « *liability of foreignness* » (Zaheer 1995) ou « *Handicape de l'entreprise étrangère* » liée aux contraintes et aux différences que représente le nouveau environnement d'engagement ainsi que la « *liability of newness* » (Freeman et al, 1983) ; Autio et al, 2000) ou « *Handicape de l'entreprise nouvelle* » qui renvoie au manque du capital social, des ressources tangibles et d'une réputation consolidée chez la BG.*

En revanche, la deuxième dimension qui constitue une force modératrice de l'internationalisation des entreprises BG concerne l'intensité de la connaissance (Oviatt et McDougall, 2005), qui se définit comme « *le degré de dépendance aux connaissances inhérentes aux activités de l'entreprises et ses produits en tant que source d'avantage compétitif* »<sup>13</sup> (Autio et al., p. 913). Selon Autio et al., (2000), plus l'entreprise internationale dispose d'une forte intensité de connaissance, davantage elle sera exposée au développement des capacités d'apprentissage nécessaires à une adaptation rapide à un environnement étranger, et moins elle percevra comme coûteuse une expansion internationale. Compte tenu de leur nature, les entreprises Born Global se focalisent davantage sur la création et l'exploitation des connaissances, qui alimentent leur stock des compétences nécessaires à l'apprentissage et donc au déclenchement de leur processus d'internationalisation et à l'expansion internationale subséquente (Cabrol et Nlemvo, 2012). Les résultats de Miller et Shamsie (1996) (cité par Autio et al. 2000), mettent en avant la relation positive entre les ressources basées sur les connaissances et la performance dans des environnements dynamiques, ainsi que la relation positive entre les ressources basées sur la propriété et la performance dans des environnements plus stables. Dit autrement, dans un environnement en perpétuelle mouvance, l'entreprise nouvelle devrait s'adapter pour assurer sa survie en actualisant sa base de connaissances des marchés étrangers et en accentuant son processus d'apprentissage exploratif en vue de répondre aux demandes changeantes de ces marchés.

Le réseau social: A l'instar de l'internationalisation incrémentale où l'entreprise investit davantage de ressources à l'étranger au fur et à mesure que ses liens avec les acteurs économiques et institutionnels étrangers s'approfondissent, l'appartenance à des systèmes relationnels internationaux joue un rôle important dans l'internationalisation des BG, en leur permettant d'identifier des opportunités internationales et de conclure, le plus souvent, des alliances stratégiques et d'autres stratégies de coopération basées sur un mode de gouvernance hybride (Oviatt et McDougall, 2005). En effet, le tissage de relations avec des partenaires étrangers (distributeurs, sous-traitants...), constituent une opportunité d'engagement international pour l'entrepreneur inexpérimenté (Cavusgil, 1994). Oviatt et McDougall (1995) ont identifié sept caractéristiques relatives aux start-ups mondiales réussies, parmi lesquelles figurent l'appartenance de l'entrepreneur international à un réseau d'affaire international fort. Pour ces auteurs, « *Disposer d'un réseau d'alliances internationales pour accéder à des ressources vitales plutôt que d'être propriétaire de ces ressources est la façon la plus adaptée pour s'engager à l'international. Les jeunes entreprises pauvres en ressources n'ont guère le choix ; le seul moyen d'accéder à de nombreuses ressources est de passer par un réseau*

---

<sup>12</sup> Nous lisons dans l'original: « (...) *learning advantages do not remove the liabilities of newness (...)* » (p: 919).

<sup>13</sup> Nous lisons dans la version originale: « *knowledge intensity as the extent to which a firm depends on the knowledge inherent in its activities and outputs as a source of competitive advantage* » (p. 913).



*d'alliances* »<sup>14</sup> (1995). Un réseau développé à l'international permet alors à l'entrepreneur d'accéder aux ressources nécessaires pour pallier les besoins de l'entreprise sans nécessairement les posséder ou les détenir (Cabrol et Nlemvo 2012). Dans ce sens, Zahra (2005) considère que : « (...) *les nouvelles entreprises n'ont pas besoin de posséder leurs propres ressources pour internationaliser leurs activités (...). Les entreprises entrepreneuriales se définissent par leurs actions et non par les types de ressources qu'elles possèdent ou contrôlent* »<sup>15</sup>. En plus d'une source d'identification d'opportunités, de ressources matérielles ou immatérielles (conseils, assistance lors de la conclusion de transactions commerciales qui peut parfois prendre la forme d'un prêt des réputations ou des noms), les réseaux étrangers de l'entrepreneur influent également sur la sélection des marchés et le choix des stratégies d'entrée de façon plus importante que la distance psychique ou le taux de croissance internationale de l'entreprise (Oviatt et McDougall, 1995 ; McDougall et al, 1994 ; Coviello et Munro, 1995). Les résultats de Coviello et Munro (1995) sur des entreprises internationales néozélandaises de l'industrie de logiciel ont démontré que le choix des marchés d'entrée est fait en fonction des opportunités créées via les contacts (directs et indirects) au sein du réseau d'appartenance en permettant une croissance du marché international de ces entreprises. Selon les termes de Coviello et Munro (1995) « (...) *Les initiatives de sélection et d'entrée sur les marchés étrangers découlent d'occasions créées par les contacts de réseau, plutôt que des seules décisions stratégiques des gestionnaires de l'entreprise. Ces contacts peuvent être formels (c.-à-d. liés aux affaires) ou informels (famille, amis) (...). Il n'est pas surprenant que la croissance du marché international des entreprises entrepreneuriales de haute technologie diffère des processus des grandes entreprises industrielles. Leur implication relativement rapide et dispersée sur les marchés étrangers donne l'impression d'être aléatoires et quelque peu irrationnelles, alors qu'en fait, l'étendue des activités peut être liée à des opportunités émergentes d'un réseau de relations* »<sup>16</sup>.

En somme, nous déduisons que la décision d'internationalisation entrepreneuriale est conditionnée par une quadrilogie de facteurs qui impactent, avec une intensité différente, le processus décisionnel (Kasmaoui et al., 2016). Le schéma ci-après (Figure. 5) représente l'agencement des quatre stimuli décisionnels identifiés dans la littérature, en fonction de leur nature.

Le premier concerne l'input de l'action entrepreneuriale relatif à l'Opportunité Entrepreneuriale. Le deuxième facteur, quant à lui, est relatif aux stimuli décisionnels internes et externes, dont l'importance a été révélée par l'écrasante majorité des recherches

---

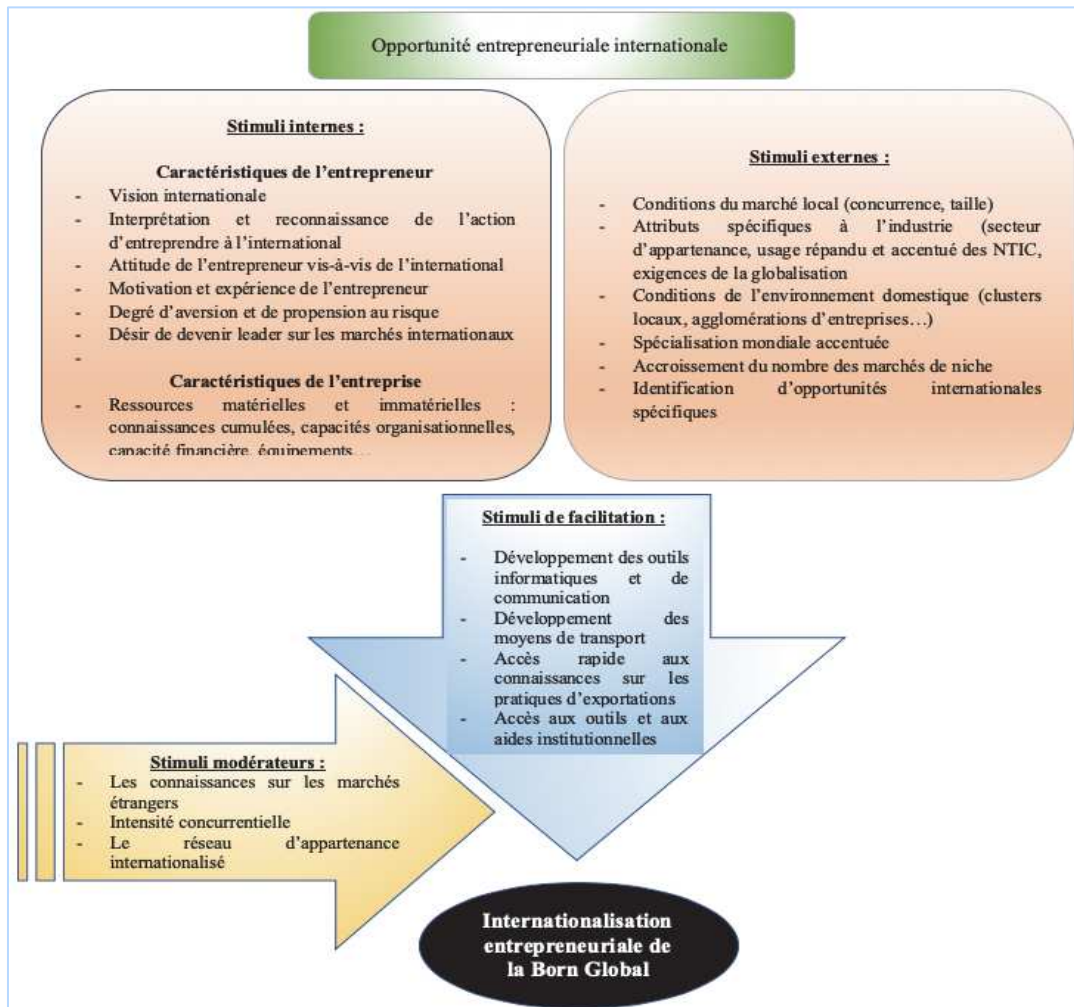
<sup>14</sup> Nous lisons dans l'original: « *Having a network of international alliances to access vital resources rather than owning those resources outright is the increasingly preferred way of conducting international business. Resource-poor start-ups have little choice; the only way they can access many resources is through a network of alliances* » (p. 36).

<sup>15</sup> Nous lisons dans l'original: « (...) *new ventures do not need to own their resources in order to internationalize their operations (...). Entrepreneurial firms are defined by their actions, not by the types of resources they have or control* ».

<sup>16</sup> Nous lisons dans l'original: « *Foreign market selection and entry initiatives emanate from opportunities created through network contacts, rather than solely from the strategic decisions of managers in the firm. These contacts may be formal (i.e. business-related) or informal (family, friends, etc.) (...) it is not surprising that the observed patterns of international market growth for entrepreneurial high-technology firms differ from the processes of the larger manufacturing firms outlined in the literature. Their relatively rapid and dispersed involvement in foreign markets creates the impression of being random and somewhat irrational, when in fact the span of activities can be linked to opportunities emerging from a network of relationships* » (p :58).

académiques. Ensuite, les stimuli modérateurs notamment les connaissances et le réseau entrepreneurial. Et enfin, le facteur d'intermédiation ou de facilitation qui regroupe les éléments liés au contexte mondial de l'économie et du commerce.

Figure 5. Stimuli décisionnels de l'internationalisation des entreprises nouvellement créées



Source : l'auteur

## Section 2 : Le phénomène de l'internationalisation entrepreneuriale : remise en question de l'approche traditionnelle de l'internationalisation ?

La compréhension du développement international des entreprises a suscité l'intérêt de plusieurs chercheurs et a fait l'objet de plusieurs études. A cette fin, plusieurs approches ont été adoptées, de l'approche économique (Williamson, 1975 ; Dunning, 2000) à l'approche par les ressources et les compétences (Penrose, 1959 ; Teece et al, 1997), en passant par l'approche comportementale (Johanson et Wiedersheim-Paul, 1975 ; Johanson et Vahlne, 1977, 1970 ; Bilkey et Tesar, 1977 ; Cavusgil, 1980 ; Reid, 1981 ; Johanson et Vahlne, 1990, 2009).

Défini comme le processus par lequel une entreprise augmente son degré d'implication dans les opérations internationales (Welch et Luostarinen, 1988), l'internationalisation est assimilée, selon le courant des coûts de transaction (Williamson, 1975), à une stratégie de minimisation des coûts de transaction basée sur le choix entre l'internalisation ou

l'externalisation des activités de l'entreprise. Selon les travaux de Dunning (1988, 1998) et son paradigme éclectique, l'internationalisation d'une entreprise est intimement liée à l'optimisation de ses avantages réalisés à l'étranger. Ainsi, le choix que devrait faire l'entreprise en termes de débouchés et des modes d'entrée reste conditionné par l'évaluation du degré du risque inhérent et des avantages liés à cette internationalisation (avantage compétitif, degré de coordination des activités, positionnement géographique et institutionnel du marché). Toutefois, l'approche économique présente deux principales limites. La première est liée à la non prise en compte des relations sociales dans les transactions et les décisions prises par les décideurs au sein de l'entreprise (Johanson et Mattson, 1988) qui ne s'appuient pas systématiquement sur des arbitrages en termes de coûts (Laghzaoui 2004). La deuxième limite, quant à elle, est relative à la vision courttermiste de l'analyse de l'internationalisation, qui omet la dimension temporelle qui joue un rôle central dans la dynamique du processus d'internationalisation (Coviello et McAuley, 1999).

Par conséquent, d'autres approches explicatives du phénomène de l'internationalisation ont émergé. Il s'agit de l'approche comportementale ou graduelle de l'internationalisation et l'approche de l'internationalisation précoce et rapide. Une revue de littérature en la matière est détaillée dans ce qui suit.

## 1. L'approche Behavioriste de l'internationalisation des entreprises

### a. La théorie incrémentale de l'internationalisation : U-M et I-M

- La théorie incrémentale de l'internationalisation : U-M

Via le premier article de 1975, Johanson et Wiedersheim-Paul ont jeté les premiers jalons de leur modèle d'internationalisation par les étapes dit modèle Uppsala, qui s'est vu complété en 1977 par l'article de Johanson et Vahlne. Ce modèle met en avant l'importance de la gradualité de l'engagement international des entreprises et cherche à éclairer deux points essentiels qui concernent la sélection du marché étranger et le mode d'entrée à adopter.

Pour une entreprise, prendre la décision de s'internationaliser consiste à s'engager sur un marché nouveau au-delà de son territoire, ce qui peut mettre en péril sa stabilité et son fonctionnement en raison du degré d'incertitude et de risque qu'il représente. Ainsi, le caractère incrémental du modèle Uppsala est la traduction de son objectif ultime, qu'est la réduction de l'incertitude liée aux opérations étrangères. Cette réduction est rendue possible grâce aux stocks d'expériences de l'entreprise (Meier et Meschi, 2010) qui se transmute en connaissances expérientielles (Johanson et Vahlne, 1990). Ces connaissances peuvent être spécifiques, c'est-à-dire relatives à un marché étranger particulier, ou générales concernant des connaissances communes ou partagées par plusieurs marchés étrangers similaires. Ces similarités peuvent être au niveau du processus de production, des caractéristiques de la clientèle ou des méthodes de commercialisation (Johanson et Vahlne, 1977).

L'approche graduelle de l'internationalisation emprunte son nom de ses deux postulats de base de la distance psychique et de la chaîne d'établissement. Le premier postulat fait référence « *aux les facteurs empêchant ou perturbant la circulation de l'information entre l'entreprise et le marché. Des exemples de ces facteurs sont les différences de langue, de culture, de systèmes politiques, de niveau d'éducation, de niveau de développement industriel,*

etc. »<sup>17</sup> (Johanson et Wiedersheim-Paul, 1975). Dans un souci de minimisation du degré d'incertitude, l'entreprise exporte d'abord vers les pays psychologiquement proches, et au fur et à mesure qu'elle acquiert de l'expérience, sur ces marchés, elle échange avec des pays psychologiquement éloignés. Également, un manque de ressources couplé à une insuffisance d'informations conduit l'entreprise à exporter vers les pays proches qui représentent des pratiques commerciales similaires (Johanson et Wiedersheim-Paul, 1975). Le deuxième postulat du modèle Uppsala concerne la chaîne d'établissement relative à l'ensemble des étapes qu'une entreprise poursuit dans son chemin d'internationalisation. Ces étapes sont au nombre de quatre : 1) Absence d'activité régulière d'exportation ; 2) Exportation via un agent indépendant ; 3) Implantation d'une filiale de vente à l'étranger ; 4) Production ou fabrication sur le marché étranger.

Durant la première phase, l'entreprise s'abstient de tout engagement de ressources sur le marché étranger et ne dispose d'aucune source susceptible de lui fournir des informations de manière régulière et pertinente. Ensuite, pendant la deuxième étape, le rôle d'intermédiation joué par l'agent indépendant constitue un canal à travers lequel l'entreprise reçoit des informations régulières concernant les facteurs d'influence des ventes sur le marché étranger, ce qui stimule sa capacité à s'engager dans des marchés étrangers psychologiquement proches. Pendant la troisième phase, le degré d'implication dans les marchés étrangers augmente. La présence de l'entreprise, que nous pouvons qualifier ici d'officielle, sur le marché étranger lui permet d'avoir un canal informationnel fiable, lui donnant par conséquent une capacité de contrôle de la qualité et de la quantité des informations disponibles. Enfin, durant la phase finale du processus d'internationalisation, celle de la production sur les marchés étrangers, l'entreprise dispose de connaissances suffisamment importantes, lui permettant d'engager des ressources aussi importantes et colossales dans l'implantation d'une ou plusieurs unité(s) de production à l'international.

Le passage d'une étape à une autre montre une corrélation positive entre les deux dimensions de la chaîne. En effet, plus la connaissance du marché s'accroît, plus le degré d'engagement sur ce marché est important, permettant, de ce fait, à l'entreprise d'assurer le passage d'un stade à un autre plus important et de minimiser l'incertitude relative à ce dernier. Cependant, cette chaîne d'établissement n'est pas toujours respectée dans le processus d'internationalisation par toutes les entreprises (Johanson et Wiedersheim-Paul, 1975). Une entreprise peut choisir de sauter des étapes de la chaîne, en passant directement à la création d'une filiale ou d'une unité de production, parce qu'elle dispose déjà d'un background expérientiel important sur d'autres marchés ou encore parce que la taille du marché n'est pas suffisamment importante pour accueillir les autres étapes exigeantes en termes de ressources. Julien (2013) est parvenu à la même conclusion en notant que le « *processus d'apprentissage n'est pas la seule façon d'augmenter les exportations ou les diversifier. Certaines PME attaquent directement plusieurs marchés et pas nécessairement de proche en proche (...). D'autres s'implantent par des filiales* ».

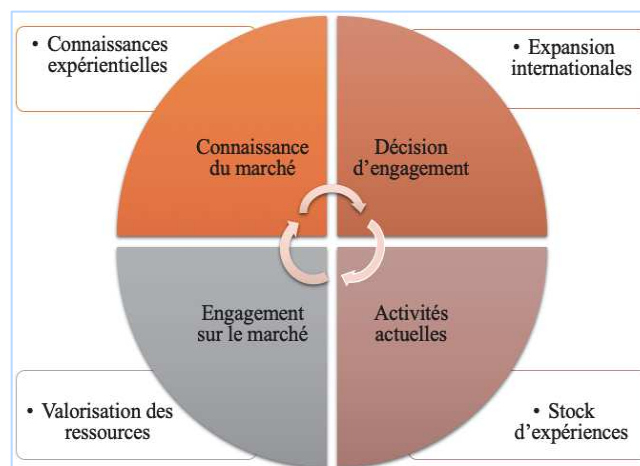
De surcroît, l'article de Johanson et Vahlne (1977) propose un modèle intégré de l'internationalisation qui met en relation les quatre composantes phares de leur modèle, à savoir l'incertitude, la connaissance expérientielle, la distance psychique, et les étapes de la chaîne d'établissement (Figure. 6). A travers ce modèle, ces chercheurs de l'université suédoise

---

<sup>17</sup> Nous lisons dans original: « *factors preventing or disturbing the flows of information between firm and market. Examples of such factors are differences in language, culture, political systems, level of education, level of industrial development, etc.* »

mettent en avant un cercle d'événements constituant une dynamique causale entre ses composantes. Cela veut dire que l'output d'un événement constitue l'input de l'événement qui suit. Ce modèle se compose de quatre éléments organisés en fonction de leur caractère statique ou dynamique. Les deux premiers éléments dits statiques font référence à (1) l'engagement sur le marché étranger, mesuré par l'ensemble des ressources engagées et le degré d'engagement mesuré par le volume des ventes qui y sont réalisées. Le deuxième élément de la sphère statique concerne les connaissances relatives au marché étranger, qui se subdivisent en des connaissances expérientielles individuelles et spécifiques au marché et des connaissances objectives ou des connaissances d'opérations (Johanson et Vahlne, 1977 ; Andersen, 1993). En revanche, la deuxième partie du modèle concerne les éléments dynamiques ou changeants à savoir les décisions d'engagement des ressources sur de nouveaux marchés étrangers et les activités actuelles de l'entreprise considérées comme une source première d'expériences.

**Figure 6. Articulation des aspects statiques et changeants du processus d'internationalisation**



Source : traduit et adapté à partir de Johanson et Vahlne (1977)

La lecture du modèle sous sa structure circulaire et le caractère itératif de ces composantes, montrent que les activités actuelles de l'entreprise, étant une source d'expériences, contribuent à l'accroissement de son panier de connaissances sur le marché étranger qui, à son tour, affecte positivement le degré d'engagement et facilite l'accroissement de la valeur des ressources détenues par l'entreprise. Cela revient à stimuler la capacité de l'entreprise à s'engager sur d'autres marchés et à s'impliquer dans d'autres opérations étrangères. Cela dit, la gradualité du processus présente l'internationalisation d'une entreprise comme le résultat d'un mouvement en engrenage continu entre, d'une part, les expériences acquises et les connaissances des marchés qui en résultent et, d'autre part, l'augmentation de l'engagement des ressources vers d'autres marchés internationaux. En peu de mots, exception faite des entreprises ayant des excédents importants de ressources et/ou celles disposant d'expériences importantes sur des marchés similaires ou homogènes, la transition d'une étape à une autre et l'accroissement de l'engagement à l'international s'effectue généralement d'une manière lente et progressive compte tenu de la capacité d'apprentissage de l'entreprise qui dépend des connaissances procurées à partir de l'expérience acquise de ses activités courantes (Johanson et Vahlne, 1977, 1990, 2009).

- La théorie incrémentale de l'internationalisation : I-M

La description du processus de l'internationalisation est basée sur « le modèle de diffusion de l'innovation » développé par Rogers (1962), qui appréhende l'internationalisation ou l'exportation progressive comme un processus d'innovation où chaque phase du processus constitue une rupture avec la phase qui la précède amenant l'entreprise, par conséquent, à mobiliser de nouveaux outils, moyens et ressources, et à marquer une rupture avec certaines pratiques relatives aux étapes antérieures. Cette rupture que l'entreprise doit très bien gérer pour faire face aux exigences de chaque niveau d'internationalisation.

Conformément aux stades de diffusion de l'innovation, Rogers (1962) propose un processus de prise de décisions à trois niveaux (cognitif, affectif, comportemental) constitué des suivantes étapes :

- La prise de connaissance de l'existence d'une opportunité d'exportation.
- L'Intérêt : L'entreprise dispose d'une attitude positive vis-à-vis de l'exportation.
- L'Évaluation : Consiste en l'évaluation des capacités de l'entreprise, et ses buts, les bénéfices et les limites de la décision d'exporter.
- L'Essai : Dans ce cas l'entreprise procède à des exportations expérimentales et sporadiques pour déterminer et évaluer les avantages du développement d'une activité exportatrice.
- L'Adoption : Cette phase caractérise l'adoption régulière de l'exportation où l'entreprise s'engage continuellement dans cette activité.

Cette perspective d'analyse du processus d'internationalisation a été retenue par d'autres modèles tels que le modèle de Bilkey et Tesar (1977), le modèle de Czinkota (1982), le modèle de Cavusgil (1980) et celui de Reid (1981). La logique commune sous-jacente à ces modèles renvoie au caractère incrémental et séquentiel du processus de l'internationalisation. Toutefois, ce qui fait la distinction entre ces modèles est le mécanisme d'enclenchement du processus d'internationalisation. Pour les deux premiers modèles, ceux de Bilkey et Tesar (1977) et Czinkota (1982), la décision d'exportation est prise par le biais d'un mécanisme push c'est-à-dire l'initiation de l'exportation à la suite de la réception d'un élément externe tel qu'une commande non sollicitée, l'entreprise est plus dans une position de réactivité. Alors que pour les modèles de Cavusgil (1980) et de Reid (1981), l'internationalisation est une décision plutôt proactive/ pull dans la mesure où l'initiation de l'internationalisation (généralement par exportation) émane de l'entreprise elle-même. Par ailleurs, qu'elle soit une décision push ou pull, Andersen (1993) considère que les différences constatées entre ces différents modèles sont plus d'ordre sémantique que de contenu ou de nature du processus lui-même. De surcroit, et conformément au caractère graduel attribué au processus d'internationalisation, le I Modèle se base sur deux critères ou préceptes imprégnés de son homologue de l'école suédoise, à savoir l'engagement graduel dans les marchés étrangers et de la distance psychologique ou psychique. Les différents modèles appartenant à l'école de l'innovation peuvent se présenter comme suit (Tableau 1).

Chapitre I. L'Entrepreneuriat International et l'Internationalisation des entreprises Born Global

Tableau 1. Les stades de l'internationalisation selon les modèles liés à l'innovation

Modèle	Étapes du processus d'internationalisation					
	Étape 1	Étape 2	Étape 3	Étape 4	Étape 5	Étape 6
<b>Bilkey et Tesar (1977)</b>	Absence d'intérêt pour l'exportation	Le management est prêt à répondre aux commandes non sollicitées mais ne fait aucun effort pour explorer la faisabilité d'une exportation active	Le management explore activement la faisabilité d'exportation	L'entreprise exporte de façon expérimentale vers un pays psychologiquement proche	L'entreprise est une exportatrice expérimentée	Le management explore la faisabilité de l'exportation vers d'autres pays distants psychologiquement
<b>Czinkota (1982)</b>	L'entreprise complètement désintéressée	L'entreprise partiellement intéressée	L'entreprise exploratrice	L'entreprise expérimentée	Le petit exportateur expérimenté (peu)	Le grand exportateur expérimenté (trop)
<b>Cavusgil (1980)</b>	Marketing domestique : l'entreprise vend au marché domestique	Pré-exportation : l'entreprise cherche l'information et explore la faisabilité d'entreprendre l'exportation	Engagement expérimental : l'entreprise commence l'exportation de façon limitée vers un pays proche psychologiquement	Engagement actif : exportation vers quelques nouveaux pays-exportation directe- croissance du volume des ventes	Engagement total : le management fait constamment le choix de la répartition des ressources limitées entre le marché domestique et les marchés étrangers.	-
<b>Reid (1981)</b>	Sensibilisation à l'exportation : reconnaissance de l'opportunité, apparition du besoin	Intention d'exportation : motivation, attitude, croyances et exportation de l'exportation	Essai de l'exportation : expérience personnelle d'une activité d'exportation limitée	Évaluation de l'exportation : résultats de l'engagement à l'exportation	Acceptation de l'exportation/rejet de l'exportation	-

Source : traduit à partir Andersen (1993), p. 213

Les différences constatées entre les différents modèles sont liées au nombre et au contenu des phases constituant le processus d'internationalisation et peuvent se résumer en trois grandes étapes à savoir : la phase de pré-engagement, la phase initiale de l'exportation et la phase avancée de l'exportation (Leonidou et Katsikeas 1996).

- ✓ La phase du pré-engagement : inclue trois types d'entreprises : 1) Celles qui vendent leur produit seulement sur le marché domestique et ne sont pas intéressées par l'exportation. 2) celles engagées sur le marché domestique mais qui envisagent sérieusement une activité d'exportation, et 3) les entreprises qui exportaient dans le passé mais qui ne le font plus.
- ✓ La phase initiale de l'exportation : Au cours de cette phase, l'entreprise est engagée dans une activité d'exportation sporadique et examine plusieurs options. Ici, les entreprises peuvent être classées comme ayant le potentiel d'accroître leur engagement à l'international ou comme étant incapables de faire face aux exigences de l'exportation. Ce qui conduit soit à un comportement marginal (limité) vis-à-vis de l'activité d'exportation ou à un retrait total de celle-ci.
- ✓ Dans la phase avancée, l'entreprise devient un exportateur régulier détenteur d'une expérience importante à l'étranger et envisage souvent des formes d'internationalisation plus engagées.

La gradualité du processus d'internationalisation selon le modèle par l'innovation semble être en adéquation avec le modèle de l'école suédoise, en partageant les deux grands principes explicatifs (Khayat, 2004), à savoir l'implication graduelle des firmes et l'existence de la distance psychologique surpassée par les connaissances acquises via l'expérience sur les marchés étrangers (Laghzaoui, 2009). Cela renvoie à l'idée avancée par Leonidou et Katsikeas (1996) selon laquelle le mécanisme de base de l'internationalisation est circulaire et suppose que la connaissance du marché et l'engagement sur celui-ci affectent, à la fois, les décisions d'engagement et les activités actuelles.

En somme, dans une internationalisation par les étapes, la faiblesse ou le manque des connaissances sur un marché étranger limite le processus d'internationalisation de l'entreprise, ce qui explique sa gradualité. Ainsi, en fonction des connaissances existantes, l'entreprise exerce ses activités dans le cadre d'une proximité géographique (Oviatt et McDougall, 2005) et peut s'internationaliser (généralement via l'exportation) à la suite de la réception de commandes étrangères non sollicitées (Roux, 1986). Par ailleurs, l'expansion internationale de l'entreprise exige l'acquisition et l'intégration des nouvelles connaissances sur les marchés étrangers qui s'effectuent dans le cadre d'un processus d'apprentissage organisationnel (Autio et al, 2000), permettant l'assimilation et l'intégration de nouvelles connaissances dans la base de connaissances organisationnelles<sup>18</sup> de l'entreprise, en présence d'un mécanisme, que nous pouvons qualifier de « *facilitateur de l'apprentissage* », qu'est la capacité d'absorption de l'entreprise (*Absorptive capacity*) (Cohen et Levinthal, 1990). L'âge à l'entrée sur les marchés étrangers est déterminant selon l'approche graduelle. Une entrée tardive sur les marchés étrangers permet à l'entreprises d'accumuler des expériences, de rassembler des ressources et de se doter d'avantages locaux qui contribuent à la réduction de l'incertitude, des risques et des coûts liés à son internationalisation (Johanson et Vahlne, 1977, 1990 ; Autio et al, 2000 ; Zahra et al, 2017). Toutefois, plus une entreprise prend du retard pour entamer sa première internationalisation (durée entre la fondation et la première entrée internationale), plus elle développe des compétences, des routines et des processus d'apprentissage axés sur les activités

---

<sup>18</sup> Aux termes de Bollinger et Smith (2001) et de Basly (2005), connaissance désigne ici ce que les personnes au sein d'entreprise savent sur les clients, les produits, les processus, les erreurs ainsi que les succès de celle-ci.



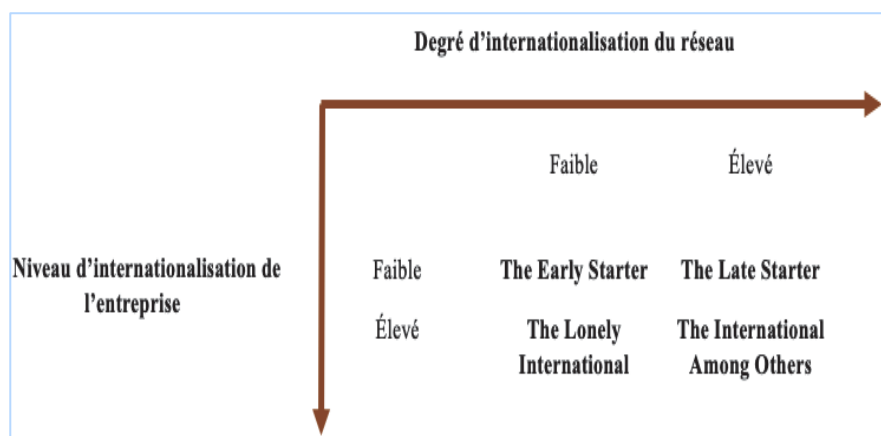
et les connaissances domestiques qui limitent sa perception vis-à-vis du quoi et du comment de la recherche d'opportunités internationales et augmentent, par conséquent, son allégeance au marché domestique (Autio et al 2000). En atteignant ce stade, l'entreprise se trouve dans une situation de « *lockout* » dans laquelle elle ne peut ni assimiler ni exploiter des connaissances nouvelles dans son domaine, la conduisant ainsi à développer des « *competency traps* » ou des « *pièges à compétences* » qui la limitent à la recherche et à l'accès à un nombre restreint d'opportunités adaptées aux compétences existantes (Cohen et Levinthal, 1990 ; Autio et al, 2000 ; Zahra et al., 2017). En d'autres mots, plus une entreprise s'internationalise tardivement, plus elle disposera de routines bien établies, ce qui limite et restreint son processus de recherche d'opportunités à l'international contrairement aux entreprises qui s'internationalisent dès leur jeune âge (Saprienza et al, 2006).

De ce qui précède, nous pouvons conclure et dire que l'approche behavioriste de l'internationalisation repose sur trois éléments essentiels qui, entremêlés, permettent d'expliquer le comportement d'internationalisation de l'entreprise. Il s'agit du stock d'expériences acquises sur le marché international et issus des activités actuelles de l'entreprise, les connaissances qui en découlent et l'attitudes positive du management vis-à-vis de l'international. Tous ces éléments interagissent dans un but d'atténuation du niveau d'incertitude en suivant les différentes phases de l'engagement graduel à l'étranger et en respectant l'importance du principe de la distance psychologique entre le marché domestique de l'entreprise et le marché d'accueil étranger.

**b. L'approche explicative de l'internationalisation par les réseaux**

Selon l'approche par les réseaux, l'internationalisation est assimilée à l'output des relations et des liens que l'entreprise tisse au sein d'un ou plusieurs réseaux étrangers ainsi que le processus de prise de sa position dans ces réseaux. En 1988, Johanson et Mattsson ont intégré la dimension de réseau pour comprendre l'internationalisation des entreprises. Pour ce faire, ils ont proposé une matrice d'analyse en fonction du degré d'internationalisation du marché ou du réseau d'appartenance (*degree of internationalization of the network*) et le degré d'internationalisation de l'entreprise (*Degree of internationalization of the firm*) (Figure. 7). Ainsi, quatre types d'entreprises internationales sont distingués.

**Figure 7. L'internationalisation et le modèle de réseau**



Source : d'après Johanson et Mattsson (1988)

Le premier groupe des « *Early Starter* » est constitué d'entreprises à faible degré d'internationalisation et appartenant à des réseaux non encore internationalisés. Les entreprises de cette catégorie suivent généralement le processus incrémental de l'internationalisation préconisé par l'approche par les étapes. De plus, la faiblesse des connaissances issues du réseau de l'entreprise, l'incite à chercher ailleurs des partenaires (client ou agent) étrangers psychiquement proches pour réduire ses besoins en connaissances et en ajustement stratégique par apport au nouveau marché. L'entreprise dans ce cas opte pour des stratégies d'extension à l'international (Johanson et Mattsson, 1988).

Le deuxième groupe des « *Lonely International* » est constitué des entreprises qui ont un fort degré d'internationalisation, positionnées à un stade avancé du processus d'internationalisation mais qui appartiennent, en revanche, à des réseaux nationaux qui le sont moins ou pas du tout. L'entreprise dans cette situation cherche à coordonner les réseaux nationaux auxquels elle est attachée, via l'adoption d'une stratégie d'intégration (Johanson et Mattsson, 1988). Ces deux premières catégories s'inscrivent plutôt dans l'approche par les étapes que dans la perspective des réseaux vu que les entreprises et leurs environnements actent dans une sphère nationale restreinte.

Le troisième groupe est celui des « *Late Starter* » regroupe les entreprises à faible degré d'internationalisation mais qui accomplissent des échanges avec des réseaux de partenaires internationaux (clients, fournisseurs...). Ces entreprises sont poussées par leurs partenaires à s'internationaliser. A ce niveau, l'entreprise développe son positionnement et son engagement en ressources dans ses réseaux étrangers au fur et à mesure qu'elle acquiert de l'expérience et des connaissances sur les marchés étrangers. Cela renvoie à l'adoption d'une stratégie de « pénétration » (Johanson et Mattsson, 1988).

Le dernier groupe concerne les « *International Among Others* » qui fait référence aux entreprises internationales appartenant à des réseaux internationaux. Le postulat de base de l'approche incrémentale relative à la distance psychique est remis en question ici vu que le choix des marchés se fait davantage en fonction des intérêts. Ici, l'utilisation de ressources externes peut être considérée comme la meilleure option pour l'expansion internationale de l'entreprise. Il est donc typique qu'il y ait, par exemple, des fusions, des entreprises communes et des alliances, ce qui aura évidemment un effet sur le réseau existant. En quelques mots, l'approche par les réseaux présente l'internationalisation d'une entreprise comme celle d'un réseau se développant à travers les relations commerciales réalisées avec d'autres pays via les étapes de l'extension, de l'intégration et de la pénétration (Laghzaoui, 2009).

Le modèle proposé par Johanson et Vahlne (2009) pour l'amendement de leur modèle initial de 1977 de l'internationalisation graduelle, permet la compréhension de la dynamique inhérente à la perspective des réseaux. En partageant les hypothèses de la théorie des ressources, l'approche par les réseaux considère que l'ensemble des ressources, avec leurs caractéristiques d'hétérogénéité et d'idiosyncrasie, mènent vers la création de la valeur (Barney, 1986). L'engagement dans un réseau permet à l'entreprise d'acquérir des connaissances diversifiées sur ses partenaires, leurs ressources, leurs capacités, leurs stratégies, leurs besoins ainsi que des connaissances sur les différents partenaires et acteurs du réseau, même les plus éloignés et constituer ainsi une base de connaissances étendues (Johanson et Vahlne, 2009) et diversifiée. Ainsi, un réseau d'affaire peut être assimilé à l'ensemble des relations d'affaires qu'une entreprise établit, développe et maintient durablement avec d'autres acteurs d'affaires, et le développement de ces relations est assuré par une interaction ferme fondée sur la confiance et la connaissance mutuelle entre les différents acteurs (Johanson et Vahlne, 1990, p.18).

Dès lors, l'internationalisation est vue comme un processus de développement de réseaux multilatéraux où l'internationalisation de l'entreprise est l'aboutissement de son positionnement au sein de son/ses réseau(x) d'appartenance. Axelsson et Johanson (1992) estiment que l'entrée sur les marchés étrangers ne devrait pas être étudiée comme une décision sur les modes d'entrée, mais plutôt comme un processus de renforcement de la position dans un réseau de marchés étrangers. Dit autrement, l'entrée sur les marchés étrangers et le choix des modes d'entrée ne s'effectuent pas en tenant compte des modes d'entrée ni en respectant la chaîne d'établissement. Ils dépendent des relations d'affaires existantes et de la position (centrale ou non) de l'entreprise au sein de son réseau d'appartenance, qui facilitent l'identification et l'exploitation d'opportunités d'affaires, le choix des marchés à conquérir et la minimisation des incertitudes. Ainsi, au fur et à mesure que l'entreprise échelonne une position au sein de son réseau d'appartenance, les chances de son succès à l'international grimpent également l'échelon du succès. En conséquence, la perspective par les réseaux entraîne un changement de la perception de logique d'handicap liée à l'internationalisation, nous parlons davantage de « *handicap de ne pas appartenir à un réseau* »<sup>19</sup> plutôt que de « *handicap de l'entreprise étrangère* »<sup>20</sup> (Johanson et Vahlne, 2009) ou encore d'une situation de « *désavantage de la non-appartenance* » au lieu d'un « *désavantage de l'étranger* » (Métais et al., 2010). Pour Johanson et Vahlne « *Une entreprise qui n'a pas de position dans un réseau pertinent est un "outsider". Si elle tente d'entrer sur un marché étranger où elle n'a pas de position de réseau pertinente, elle souffrira de "liability of foreignness", ce qui complique vraisemblablement le processus pour devenir un "insider"* »<sup>21</sup> (2009, p. 1415). En outre, le nouveau modèle de l'école suédoise place la confiance, l'engagement et le développement de l'opportunité au cœur de celui-ci. Ainsi, la confiance est considérée comme un ingrédient important pour le succès de l'apprentissage et au développement de nouvelles connaissances, au développement du degré d'engagement relationnel de l'entreprise ainsi qu'à la minimisation des aléas liés à l'incertitude, à la méfiance et à la réticence des acteurs...

Le modèle revisité de l'école suédoise (Figure. 8) met en avant l'aspect inter relié de ses composantes qui sont au nombre de quatre à savoir « Connaissance et Opportunité », « Position dans le réseau », « Apprentissage, Création, Construction de la confiance » et « Décisions d'engagement relationnel » contre « Engagement », « Connaissances », « Activités actuelles » et « Prise de Décision » de l'ancien modèle.

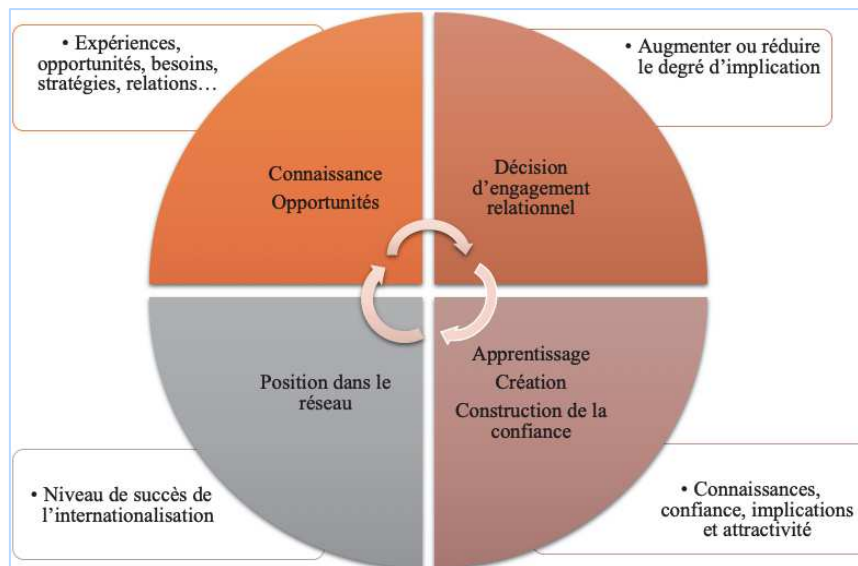
---

<sup>19</sup> Nous lisons dans l'original: « *liability of outsidership* » p.1415

<sup>20</sup> Nous lisons dans l'original: « *liability of foreignness* » (p. 1415)

<sup>21</sup> Nous lisons dans l'original: « *A firm that does not have a position in a relevant network is an "outsider." If a firm attempts to enter a foreign market where it has no relevant network position, it will suffer from the liability of outsider-ship and foreignness, and foreignness presumably complicates the process of becoming an insider* » (p.1415)

**Figure 8. Le processus d'internationalisation selon l'approche par les réseaux**



Source : traduit et adapté à partir de Johanson et Vahlne (2009)

Les quatre composantes présentent un degré d'interdépendance important dans la mesure où, selon notre propre lecture du modèle, la connaissance et la reconnaissance des opportunités (quadrant 2) sont conditionnées par deux éléments à savoir les connaissances, la confiance et l'implication actuelles de l'entreprise ainsi que le positionnement (centrale ou marginale) (quadrant 1) de celle-ci au sein de son réseau d'appartenance. Ces connaissances conditionnent, à leur tour, les décisions d'implication relationnelle de l'entreprise dans une ou plusieurs relations de son réseau (quadrant 3), ainsi que la vitesse et l'intensité du processus d'apprentissage, de découverte d'opportunité et de construction de confiance entre les partenaires de ce réseau (quadrant 4), conduisant ainsi au développement de la position de l'entreprise et l'augmentation de son engagement dans les réseaux étrangers.

### c. L'approche par les ressources et les compétences

Dans son livre « *the Theory of the Growth of the Firm* », E. Penrose (1959) décrit l'entreprise comme un ensemble de ressources humaines et non humaines qui, sous une coordination administrative et autoritaire, produisent des produits à vendre sur le marché afin de réaliser un profit. L'interaction entre les ressources et non humaines constitue une source de création connaissances au sein de l'entreprise via la spécialisation et la division du travail, l'apprentissage et le travail de groupe (Cité par Pitelis 2004). Fondée en 1959 par Penrose, la théorie des ressources cherche à expliquer les différences de performance entre les entreprises via les caractéristiques des ressources possédées (Prévoit et al, 2010). Par la performance, il faut comprendre la création et le maintien d'un avantage concurrentiel ainsi que la préservation des rentes économiques détenues par l'entreprise. Par ailleurs, l'idée derrière la théorie des ressources est de définir l'essence et la vraie signification de la notion « ressource ». Pour la fondatrice de la théorie E. Penrose la valeur de la ressource réside dans les services que celle-ci permet d'apporter. Cela veut dire que « *les inputs du système de production ne sont pas les ressources elles-mêmes mais les services qu'elles apportent, qui dépendent des connaissances possédées par les individus dans l'entreprise* » (Prévoit et al, 2010). D'ailleurs, les ressources, ou les actifs spécifiques à la firme (*firm-specific asset*) (Teece et al 1997), sont définies comme

« des stocks de facteurs disponibles détenus ou contrôlés par la firme »<sup>22</sup> (Amit et Schoemaker, 1993). Reliés entre eux par des mécanismes de liaison matériels ou immatériels tels que la technologie, les systèmes d'information ou encore la confiance verticale, ce stock de facteurs est en mouvement continu vu qu'il se transforme en produits ou services finaux à la suite de l'utilisation d'autres actifs de l'entreprise (savoir-faire, capital humain, actifs financiers ou physique) (Amit et Schoemaker, 1993 ; Ruzzier et al, 2006). Cette dernière idée nous renvoie à la catégorisation des ressources.

Plusieurs auteurs se sont penchés sur l'explication de la notion de ressources donnant lieu ainsi à plusieurs perspectives d'analyse de cette théorie. La première perspective, à caractère définitionnel, cherche à définir les assises de la théorie des ressources. Ainsi, pour Wernerfelt (1984) considéré le fondateur de la RBV, les ressources possédées par une entreprise se subdivisent en trois catégories à savoir les ressources physiques et les ressources financières, qu'il combinait en 1984 sous l'appellation « actifs tangibles », et les ressources intangibles. Dans la même veine, Grant (1991) distingue entre les ressources tangibles et intangibles de l'entreprise. Également, pour Barney (1999, 2001) pour réaliser et maintenir un avantage compétitif durable, l'entreprise doit posséder des ressources qui ont de la valeur (qui permettent de répondre efficacement aux opportunités et aux menaces de l'environnement), Rare (sont très peu détenues et contrôlées les concurrents), Inimitable et non substituables. En outre, Dierickx et Cool (1989) mettent en avant le caractère dynamique des ressources détenues par l'entreprise et font la distinction entre les stocks de ressources et les flux d'actifs. Le stock des ressources fait référence alors aux ressources qui permettent à l'entreprise de performer ces activités fonctionnelles telles que la production ou le marketing. Tandis que les flux d'actifs renvoient aux capacités « *capabilities* »<sup>23</sup> possédées par l'entreprise en termes de développement, d'innovation et de flexibilité qui permettent de consolider sa capacité d'apprentissage, d'adaptation, de changement et de renouvellement (Ruzzier et al, 2006). La deuxième perspective d'analyse de la théorie des ressources fait référence aux capacités dynamiques. Ce concept est populaire et abondamment mobilisé en management stratégique et sa définition passe en premier par une définition de la capacité organisationnelle (*organizational capability*). Celle-ci désigne au sens de Amit et Schoemaker (1993), « (...) la capacité d'une entreprise à déployer des ressources, généralement en combinaison, en utilisant des processus organisationnels, pour atteindre l'objectif souhaité »<sup>24</sup>. Pour Grant (1991), elle représente « la capacité d'une équipe de ressources d'accomplir une tâche ou une activité. Si les ressources sont la source des capacités d'une entreprise, les capacités sont la principale source de son avantage concurrentiel »<sup>25</sup>.

Donc, la détention d'une capacité organisationnelle signifie pour une entreprise de posséder l'aptitude de déployer, combiner et coordonner les ressources détenues via ses

---

<sup>22</sup> Nous lisons dans l'original: « *The firm's Resources will be defined as stocks of available factors that are owned or controlled by the firm* » (1993).

<sup>23</sup> Pour Amit and Schoemaker (1993), d'autres terminologies sont utilisées telles que : « *architectural competence* » ou « *Combinative Capabilities* ».

<sup>24</sup> Nous lisons dans l'original: « *Capabilities, (...) refer to a firm's capacity to deploy Resources, usually in combination, using organizational processes, to effect a desired end. (...)* » (p.35).

<sup>25</sup> Nous lisons dans l'original: « *A capability is the capacity for a team of resources to perform some task or activity. While resources are the source of a firm's capabilities, capabilities are the main source of its competitive advantage* ». (p.119)

processus organisationnels, qui s'agissent des processus de travail (Garvin 1998. Cité par Renard et al, 2003), afin de réaliser des outputs ou des extrants performants, conformément aux objectifs préalablement définis. En empruntant les termes de Winter (2000), la capacité organisationnelle se présente comme un outil (que nous pouvons considérer immatériel) pour combler le gap entre l'intention (résultat attendu) et le résultat (effectif), en lui attribuant le rôle d'un bien intermédiaire (*intermediate goods*) selon l'expression de Amit et Schoemaker (1993). Par ailleurs, loin de les inscrire dans un registre de linéarité et de stabilité, les capacités organisationnelles sont en perpétuelle évolution permettant ainsi à l'entreprise de s'adapter aux changements de son environnement et à persister sur son marché. La souplesse et l'évolution des capacités témoignent de leur caractère dynamique et renvoient au concept des capacités dynamiques introduit, pour la première fois, par Teece et al (1997) et qui signifie « *The firm's ability to integrate, build, and reconfigure internal and external competences to address rapidly changing environments* » (p. 516). Elles sont donc concrétisées par la capacité des entreprises à intégrer, construire et reconfigurer les compétences internes et externes pour faire face aux environnements qui changent rapidement. Au sein d'une même entreprise se trouvent alors trois processus modulables en fonction de l'état de l'environnement de celle-ci, qui se complètent pour permettre la réalisation et la préservation d'un avantage compétitif durable (Eisenhardt et Martin, 2000) : un premier processus où les capacités dynamiques assurent l'intégration des ressources (par exemple, la création ou le développement de produits et services à forte valeur ajoutée) ; un autre où les capacités dynamiques permettent une reconfiguration des ressources qui se base sur des processus (intégrant des routines) de répllication, de transfert et de recombinaison des ressources (essentiellement les connaissances) ; un autre encore lié à « *l'acquisition et la cession* »<sup>26</sup> des ressources.

Bien que les capacités dynamiques soient spécifiques et propres à chaque entreprise, Eisenhardt et Martin (2000) montrent, via leur notion de *Best Practices*, que celles-ci possèdent des similitudes partagées. Par conséquent, les capacités dynamiques acquièrent les caractères d'équifinalité, d'homogénéité et de substituabilité entre les entreprises, contrairement à l'idée traditionnelle de la RBV. Ainsi, l'entreprise doit se doter de routines qui suivent la dynamique de l'environnement et que nous pouvons qualifier de modulables. En ce sens, les capacités dynamiques se définissent comme : « *Les processus qui utilisent les ressources - en particulier les processus d'intégration, de reconfiguration d'acquisition et de cession des ressources - pour s'adapter aux changements du marché et même les créer. Les capacités dynamiques sont donc les routines organisationnelles et stratégiques par lesquelles les entreprises atteignent de nouvelles configurations de ressources à mesure que les marchés émergent, se heurtent, se divisent, évoluent et meurent* »<sup>27</sup> (Eisenhardt et Martin, 2000). En revanche, la combinaison des ressources (tangibles et intangibles) détenues par l'entreprise, leur transformation et leur proposition sur un marché donné sous la forme d'une offre donnée, sont assurées par compétences possédées par l'entreprise (Prahalad et Hamel 1999), les deux concepts se voient étroitement imbriqués au sein de toute entreprise (Laghzaoui 2009).

En somme, s'agissant de l'explication du phénomène de l'internationalisation, nous estimons que la théorie des ressources et les perspectives qui en découlent, que nous avons

---

<sup>26</sup> Nous lisons dans l'original: « *The gain and release of resources* » (Eisenhardt et Martin, 2000). La traduction que nous avons trouvée la plus adaptée « *l'acquisition et la cession* » est issue de Prévot et al (2010).

<sup>27</sup> Nous lisons dans la version originale: « *The firm's processes that use resources—specifically the processes to integrate, reconfigure, gain and release resources—to match and even create market change. Dynamic capabilities thus are the organizational and strategic routines by which firms achieve new resource configurations as markets emerge, collide, split, evolve, and die* » (p.1107).

présentées synthétiquement, dégagent trois dimensions qui permettent d'expliquer la décision d'internationalisation d'une entreprise. L'indivisibilité des ressources, et donc leur sous-utilisation (Penrose 1959, p :85) (cité par Kor et Mahoney 2004) constitue pour l'entreprise un défi de recherche de nouveaux débouchés pour les écouler et d'en assurer l'utilisation complète. Cela conduit à l'émergence de nouvelles combinaisons de ressources en enclenchant ainsi un défi d'innovation, un stimulus de développement et un germe d'avantage compétitif. Par ailleurs, la formulation réussie de nouvelles combinaisons de ressources et la génération de nouvelles opportunités productives, n'est pas une affaire d'incantation, mais se présentent comme le résultat d'un dosage équilibré de l'ensemble des ressources et des compétences détenues par l'entreprise à l'aide des capacités dynamiques qui sont assimilées à des capacités organisationnelles composées de mécanismes d'apprentissage et de fonctions organisationnelles (Tilloy et Altintas, 2015), en mouvement, qui interagissent dans le cadre d'un processus assurant l'identification et la saisie des opportunités à l'international, ainsi que la modification des ressources organisationnelles pour une meilleure adaptation aux exigences de l'environnement ciblé à l'international.

Le déploiement des différentes approches explicatives du phénomène de l'internationalisation nous permet d'aboutir à la conclusion selon laquelle la gradualité du processus d'internationalisation et le passage de l'entreprise d'un stade de développement à un autre sont conditionnés par le développement du stock de connaissances sur les marchés étrangers déteu par celle-ci, sa capacité de réseautage, son habilité à faire adapter les ressources détenues aux exigences changeantes de l'environnement, ainsi que son aptitude à construire des capacités dynamiques favorisant son internationalisation. Cela montre la multi-dimensionnalité et la multifonctionnalité de la théorie des ressources dans l'explication du phénomène d'internationalisation des entreprises. Cela rejoint l'idée de Laghzaoui (2009) selon laquelle toutes les approches explicatives de l'internationalisation, reposent plus ou moins implicitement, sur les notions des ressources et des compétences. Dans le même ordre d'idées, Wolff et Pett (2000) indiquent que le développement international, selon l'approche par les étapes, corrobore certains éléments de la théorie des ressources telle que la perspective par les capacités proposée par Barney (1991), et avancent que pour une entreprise « Apprendre les ficelles » de l'internationalisations exige le développement des compétences et des savoir-faire requis, c'est-à-dire les développer progressivement.

En résumé, l'internationalisation est vue comme un processus d'engagement graduel (*stepwise progression*) sur les marchés étrangers qui se caractérise par une *dépendance au chemin emprunté*<sup>28</sup> (*Path Dependence*) c'est-à-dire qu'il se base sur le stock des connaissances tacites et expérientielles accumulées et spécifiques à l'entreprise (Eriksson et al, 2000). Toutefois, l'apport de l'approche behavioriste n'est pas passé inaperçu aux regards des travaux qui l'ont fortement critiquée, notamment pour son caractère linéaire et déterministe, la faible validité empirique qu'elle représente ainsi que son caractère délimitatif quant aux modes d'entrée sur les marchés étrangers. En ce sens, Leonidou et Katsikeas (1996) ont donné une catégorisation des critiques adressées à ces modèles en trois niveaux : structurel, méthodologique et conceptuel, qui peuvent se résumées dans le tableau (2) ci-après.

---

<sup>28</sup> D'après Palier B. 2010 : « *Path dependence (Dépendance au chemin emprunté)* », Dictionnaire des politiques publiques, CNRS, Centre d'études européennes (Sciences Po).

**Tableau 2. Critiques inhérentes à la recherche sur les modèles de développement de l'exportation**

Critique d'ordre structurel	Critique d'ordre méthodologique	Critique d'ordre conceptuel
L'exportation est vue comme la forme unique d'internationalisation plutôt qu'une activité faisant partie d'un portefeuille d'activités global de l'entreprise	La focalisation sur la validation empirique ponctuelle du modèle plutôt qu'une prise en compte de la dimension temporelle via une évaluation longitudinale	La corrélation positive entre la progression par étapes et l'accroissement des ressources peut ne pas toujours se vérifier.
Le caractère éclectique et mécaniste du processus d'engagement par étapes	Les études d'évaluation des modèles sont de nature ethnocentrique vu qu'elles ne se sont pas intéressées à la validité des modèles de développement d'exportation dans multiples contextes	La recherche consacrée à l'explication ou la prédiction des facteurs qui stimulent ou entravent l'internationalisation des entreprises est limitée
Le passage d'une étape à une autre peut ne pas toujours se produire en raison des variabilités intra et inter-entreprises	L'hétérogénéité (myopie selon l'auteur) des industries limite la validité externe des résultats et donc l'applicabilité limitée des modèles graduels de l'internationalisation	La difficulté d'applicabilité du concept de la distance psychique en raison des différences entreprise/marché et de l'homogénéité culturelle croissante des marchés mondiaux ;
La confusion entre les différentes étapes de développement en raison de leur nombre élevé et leur contenu	L'exclusion des entreprises de grande taille de l'analyse	Le choix du mode d'entrée sur les marchés étrangers reste un choix stratégique plutôt d'une action prédéterminée comme le stipule l'approche incrémentale
Difficulté de concevoir les mouvements des étapes (inter et intra) en raison du caractère statique de l'approche.	La non prise en compte de la variable Acheteurs (clients) dans l'analyse malgré le rôle crucial qu'ils jouent dans le développement des exportations	—
L'utilisation de critères de segmentation insuffisants et peu fiables pour déterminer les limites entre les différentes étapes	Représentativité douteuse des échantillons mobilisés en raison de l'insuffisance des plans d'échantillonnage et des tests de non-réponse.	—

Source : adapté à Leonidou et Katsikeas (1996)

De surcroît, d'autres travaux infirment la thèse de l'approche comportementale de l'internationalisation. Il s'agit des travaux de Oviatt et McDougall (1989, 1994, 2003) qui s'intéressent aux petites entreprises qui s'internationalisent dès leur création sans suivre les étapes prescrites par l'approche incrémentale. De même pour les entreprises qui choisissent délibérément de rester dans le stade de l'exportation et les entreprises dites « *Leapfrogging* » (Wolff et Pett 2000) qui ne se créent pas à l'international mais qui peuvent « *sauter* » (Hedlund



et Kverneland, 1985) ou « brûler » (Allali, 2003) les étapes en passant, par exemple, de l'exportation à la création de filiale ou à la production à l'étranger. Ainsi, l'étude de ces entreprises fera l'objet de la deuxième partie de cette section.

## **2. La nouvelle approche explicative de l'internationalisation des entreprises basée sur la précocité et la rapidité du processus**

Avec la globalisation des marchés, le développement technologique et informationnel, le démantèlement des barrières au commerce et des frontières nationales sous l'hégémonie des blocs de commerce (Wright, 1999), le développement des capacités des personnes et des petites entreprises (en termes d'usage des nouvelles technologies, de mobilité internationale et d'expériences acquises à l'international) ainsi que l'émergence d'un nombre important de petites économies ouvertes (SMPECs : Small and Open Economies) (Gabrielsson et Kirpalani 2012), le monde a connu l'apparition d'une nouvelle architecture organisationnelle. Il s'agit d'entreprises qui se lancent sur les marchés internationaux dans les premières années qui suivent leur création, voire d'emblée. Plusieurs terminologies sont utilisées pour qualifier ces entreprises. Dans la littérature, nous parlons tantôt de Born Globals (Rennie, 1993), d'International New Ventures (INV) (Oviatt et McDougall, 1994), tantôt d'Early Internationalizing Firms (EIF) (Knight, Madsen et Servais, 2004) ou Entreprise à Internationalisation Rapide et Précoce (EIRP) (Servantie, 2007). En effet, les définitions données suivent la même allure de diversité. D'ailleurs, l'engagement prématuré de ces entreprises sur les marchés étrangers permet de les qualifier de *Leapfrogging* (Hedlund et Kverneland, 1985), puisqu'elles se développent à l'international avec une rapidité et une vitesse importante dès leur jeune âge, sans pour autant passer par le processus d'internationalisation et ses étapes, en présentant ainsi l'enjeu majeur de remise en question de l'universalité de l'approche traditionnelle de l'internationalisation graduelle des entreprises

En s'inscrivant dans le champ de l'entrepreneuriat international, la morphologie de ces entreprises suscite l'intérêt des chercheurs qui s'orientent de plus en plus vers l'étude, à la fois théorique et empirique, de ce phénomène afin de le démystifier. Dit autrement, la prévalence croissante des entreprises Born Global et le rôle important qu'elles jouent dans le jeu concurrentiel mondial, insinue la nécessité d'une compréhension approfondie de cette nouvelle catégorie d'entreprises (Oviatt et McDougall, 1994). Ce travail de thèse s'inscrit ainsi dans cette même veine de compréhension de ce phénomène émergent.

### ***a. Définition et opérationnalisation du phénomène de l'internationalisation précoce et rapide***

#### **- L'internationalisation entrepreneuriale est un phénomène ancien**

« Une nouvelle espèce d'entreprises Australiennes montre qu'il est possible d'intégrer les marchés mondiaux sans une installation domestique préalable »<sup>29</sup>, c'est par cette phrase que Michael. M. Rennie a commencé le rapport de de McKinsey Quarterly en 1993. Ce rapport est considéré le premier écrit ayant proposé le terme de Born Global (BG) qui a suscité, au fil des années, l'intérêt du monde académique. Avant cette date, le phénomène des BG a été implicitement évoqué par plusieurs auteurs dans de nombreux écrits. Oviatt et McDougall

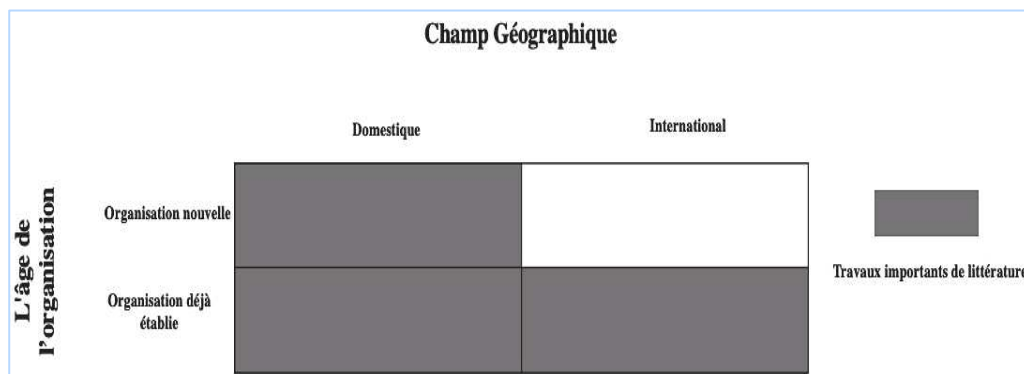
---

<sup>29</sup> Nous lisons dans l'original: « *A new breed of Australian firm shows that it is possible to succeed in world markets without an established domestic base* » (p. 45).

(1994) résumant que « Depuis la fin des années 80, la presse économique populaire rapporte, comme un phénomène nouveau et croissant, la création de nouvelles entreprises qui sont internationales dès le départ (Brokaw 1990 ; The Economist 1992, 1993b ; Gupta 1989 ; Mamis 1989). Ces jeunes entreprises mobilisent souvent des capitaux, fabriquent et vendent des produits sur plusieurs continents, en particulier dans les industries de technologie de pointe où de nombreux concurrents établis sont déjà mondiaux »<sup>30</sup>.

Bien que l'attention et l'importance des entreprises BG aient augmenté ces dernières années, ces entreprises existaient depuis plus longtemps, avec la East India Company (EIC) (1600), avec le commerce Américain du coton au 19<sup>ème</sup> siècle, avec Ford Motor Company (1903) ou encore avec Vaisala Corporation (1936) leader mondial des systèmes de prévision environnementale et industrielle (Gabrielsson et Kirpalani 2012). Les recherches académiques s'intéressant à ce phénomène, ont été trop faibles voire même inexistantes (Figure.9).

**Figure 9. Situation de la recherche académique sur les INV**



Source : d'après Oviatt et McDougall (1994, p. 48)

Toutefois, depuis un certain nombre d'années les recherches en entrepreneuriat international et sur les entreprises entrepreneuriales internationales connaissent une évolution remarquable. En termes de publications, nous parlons de 632 articles publiés entre 2006 et 2015 sur l'EI (Fuentes et al, 2018) et de plus que 80 publications en 2016 sur les BG contre 10 publications en 2006 (Dzikowski, 2018). Cette évolution peut s'expliquer par plusieurs raisons telles que, l'accroissement du nombre des chercheurs internationaux qui étudient les phénomènes liés au champ de l'entrepreneuriat international (Martínez et al., 2014), l'accroissement du nombre des revues reconnues mondialement spécialisées en EI telles que le Journal of International Entrepreneurship (JIE) et International Entrepreneurship and Management Journal (IEMJ), ainsi que la continuité des conférences et des événements scientifiques intéressés par ce champ, permettant le développement des connaissances sur le champ en vue de le consolider. Il s'agit par exemple du McGill International Entrepreneurship Conference Series (depuis 1998) et Babson College Entrepreneurship Research Conférences (BCERC depuis 1981).

<sup>30</sup> Nous lisons dans l'original: « Since the late 1980s, the popular business press has been reporting, as a new and growing phenomenon, the establishment of new ventures that are international from inception (Brokaw 1990; The Economist 1992, 1993b; Gupta 1989; Mamis 1989). These start-ups often raise capital, manufacture, and sell products on several continents, particularly in advanced technology industries where many established competitors are already global » (p. 46).

- Définitions et opérationnalisation du phénomène

Dans son étude sur la performance des entreprises manufacturières australiennes, Rennie (1993) fait la distinction entre deux catégories d'entreprises. La première correspond aux entreprises exportatrices classiques, qui empruntent le chemin de l'international après avoir consolidé leur position sur le marché domestique et réalisé des performances nationales. D'après l'étude, ces entreprises sont devenues exportatrices à l'âge de 27ans et ne réalisent que 20% de leur chiffre d'affaires à l'international. En revanche, la deuxième catégorie des entreprises sont celles qui commencent leur activité d'exportation deux ans après leur création et réalisent 76 % de leurs ventes en dehors du marché australien. D'après l'étude, ces entreprises contribuent à hauteur de 20 % aux exportations australiennes de produits manufacturés à forte valeur ajoutée. Par ailleurs, les résultats de l'étude ont expliqué de manière très intéressante les spécificités de ces entreprises australiennes qui naissent internationales, et ont indiqué, en résonance avec d'autres travaux de recherche (Knight et Cavusgil, 2005), que des schémas similaires de ces structures apparaissent dans le monde entier et dans toutes les économies. Selon Rennie (1993), ces entreprises appelées « *Born Globals* » sont celles qui « *qui débutent à exporter, en moyenne, deux ans seulement après leur création et réalisent 76 % de leurs ventes à l'international* »<sup>31</sup>. 1994 Oviatt et McDougall utilisent le terminologie « *International New Venture (INV)* »<sup>32</sup> afin de désigner toute « *entreprise qui, depuis sa création, cherche à tirer un avantage concurrentiel significatif de l'utilisation de ressources et de la vente de produits dans plusieurs pays* »<sup>33</sup> (p.49).

Cette définition reste cependant neutre au regard des critères d'identification de cette catégorie d'entreprises, notamment en termes d'âge et de volume des ventes réalisées à l'international. En 1997 73, une redéfinition a été proposée par ces mêmes auteurs (Oviatt et McDougall), selon laquelle les INV sont « *des entreprises qui prennent des engagements étrangers (par exemple, des efforts de vente, des investissements) dans une courte période conventionnellement acceptée après la formation* »<sup>34</sup>.

Dans le même ordre d'idées, les travaux dans littérature sur le phénomène de l'internationalisation entrepreneuriale se sont penchés sur la proposition d'une palette diversifiée de terminologies et de définitions (Gabrielsson et Kirpalani, 2012). En effet, l'investigation théorique menée dans le cadre ce travail doctoral nous a dévoilé un certain degré de chevauchement au niveau des dénominations assignées à l'objet de notre recherche notamment lorsqu'on trouve que les mêmes auteurs utilisent indifféremment plusieurs terminologies dans un même écrit ou dans des écrits différents. Le premier défi consisterait donc à agencer ces différentes terminologies en taxonomies, afin d'ordonner les connaissances et d'assurer une fluidité de compréhension du phénomène et de l'objet d'étude. Ainsi, un cadrage conceptuel s'avère nécessaire.

Dans cette perspective, plusieurs travaux de recherche (Servantie 2007, 2012 ; Gabrielsson et al., 2008 ; Gabrielsson et Kirpalani, 2012), se sont intéressés à la proposition

---

<sup>31</sup> Nous lisons dans l'original: « *Began exporting, on average, only two years after their foundations and achieved 76 percent of their sales through exports* » (p.46).

<sup>32</sup> Traduit par M. Cabrol et F. Nlemvo (2007)72 : « *Entreprise Nouvelle Internationale (ENI)* ».

<sup>33</sup> Nous lisons dans l'original: « *INV is defined as a business organization that, from inception, seeks to derive significant competitive advantage from the use of resources and the sale of outputs in multiple countries* » (p. 49).

<sup>34</sup> Nous lisons dans l'original: « *firms that make observable foreign commitments (e.g., sales efforts, investments) within a conventionally accepted short period after formation* » (p. 92).

d'une catégorisation des entreprises qui naissent à l'international en mettant en exergue les critères de la précocité et de la rapidité de leur internationalisation. Ainsi, cinq grandes taxonomies sont identifiées (Tableau. 3). Une première catégorie gravite autour du concept « *International New Venture* » ; une seconde liée au concept « *Born Global* » ; ensuite une troisième catégorie s'articule autour des entreprises entrepreneuriales et internationales ; puis celle centrée sur l'appartenance sectorielle des entreprises telle que le secteur de la haute technologie et enfin la catégorie des entreprises à internationalisation précoce et rapide.

Tableau 3. Taxonomies des entreprises naissantes à l'international

Taxonomies	Principaux auteurs	Terminologies attachées	Définitions	Précocité	Rapidité
<b>International New Venture</b>	P.P. Oviatt et B.M. McDougall ; S. Shane ; R.C. Shrade ; M.V. Jones ; P.M. Arenius, V. Sasi et M. Gabriellsson ; S.K. Kundu et J.A. Katz ; A. Rialp, J. Rialp et G.A. Knight ; M.V. Jones et P. Dimitratos ; S.B. Preece, G. Miles et M.C. Baetz ; S. Zahra, B.P. Matherne et J.M. Carleton ; Arenius ; Zhou, Barnes et Lu ;	INV, Born International SMEs, ; International Entrepreneur ; Early international commitment; Early Internationalization; Early internationalizing firms; Early international ventures; Instant International; Accelerated Internationalization; New Venture Internationalization; New Ventures and International Expansion; Young firms and Internationalization;	« Entreprise qui, depuis sa création, cherche à tirer un avantage concurrentiel significatif de l'utilisation de ressources et de la vente de produits dans plusieurs pays » Oviatt et McDougall (1994).	≤ 6 ans	-
			« Les INVs sont définies comme des PME indépendantes qui réalisent, dans les trois années suivant leur création, des ventes à l'exportation qui représentent au moins 20% de leurs ventes totales » <sup>35</sup> Zhou, Barnes et Lu (2010)	3 ans après la création	20%
			« Une entreprise internationale précoce est définie comme une entreprise qui, six ans après sa création, démontre soit des engagements significatifs de ressources pour obtenir des recettes de ventes à l'international, ou tire une partie importante de ses recettes des ventes réalisées sur un ou plusieurs marchés étrangers » <sup>36</sup> Arenius (2002).	Dans les 6 années suivants la création	-

<sup>35</sup> Nous lisons dans l'original: « *INVs are defined as independently operating small and medium-sized firms with export sales that represent at least 20% of their total sales* » (p.883)

<sup>36</sup> Nous lisons dans l'original: « *An early international is defined as a firm that within six years of its founding, either demonstrates significant commitments of resources to obtaining international sales revenues or derives a significant proportion of its sales revenue from one or multiple foreign markets* » (p.9).

Chapitre I. L'Entrepreneuriat International et l'Internationalisation des entreprises Born Global

<b>Born Global</b>	Rennie (McKinsey & Co) ; G.A. Knight et S.T. Cavusgil ; T.K. Madsen, E. Rasmussen et P. Servais ; A. Aspelund et Ø. Moen Born ; M. Gabriëlsson et V.M. Kirpalani ; P.P. Oviatt et B.M. McDougall ;	Born global; Born Global Firms; Born-global Firm; Born-global Firms; Global Start-Ups ;	« Une BG est une entreprise qui débute à exporter, en moyenne, deux ans seulement après sa création et réalise 76 pourcents de ses ventes à l'international » Rennie (1994)  « BG sont des petites entreprises axées sur technologie qui opèrent sur les marchés internationaux dès les premiers jours de leur création... et ont tendance à exporter au moins un quart de leur production totale » <sup>37</sup> Knight et Cavusgil (1996).	2ans après la création  Immédiatement après la création	76%  25%
<b>Entreprise entrepreneuriale et internationale</b>	S. Loane, R. McNaughton et J. Bell ; S. Loane et J. Bell ; A. McAuley ; N.E. Coviello et H.J. Munro ; Shaw et Darroch ; P. Dimitratos, S. Lioukas et S. Carter ; B.M. McDougall et P.P. Oviatt ; P. Dimitratos et M.V. Jones ; S.A. Zahra, J.S. Korri et J.F. Yu ; G.	Entrepreneurial firms ; Entrepreneurial firms and rapid ; Entrepreneurial Instant Exporters ; Entrepreneurial new ventures and Internationalization ; Entrepreneurship and International Performance ; International Entrepreneurship ;	-	-	-

<sup>37</sup> Nous lisons dans l'original: « Are small technology-oriented companies that operate in international markets from the earliest days of their establishment ... and tend to export at least a quarter of the total production » (p. 11-12)

**Chapitre I. L'Entrepreneuriat International et l'Internationalisation des entreprises Born Global**

	Sullivan et J. Weerawardena ;				
<b>Entreprise internationale de haute technologie</b>	O. Burgel et G.C. Murray ; V.K. Jolly ; M. Alahuhta et J.-P. Jeannet ; J.E. Johanson	Emerging High-Tech Company; High-Tech Start-Ups; New High Potential Ventures; Small High-Tech International Start-Ups; Small High-Tech Firms and Internationalization; Technology-based new firms; Young High-Tech manufacturing F.	-	-	-
<b>Comportement d'internationalisation</b>	J. Bell, R. McNaughton et S. Young; E. Autio, H.J ; Sapienza et J.G. Almeida ; V. Servantie ; S. Loane et J. Bell ;	Born-again Global ; International Growth; International Ventures ; Internationalisation rapide et précoce ; Rapid intern. Speed of market penetration; Time and Internat.	EIPR : « Entreprises dont on peut observer plus tôt que d'ordinaire une capacité à développer et coordonner des liens réguliers avec l'étranger (par exemple, efforts de ventes, investissements) » (Servantie 2007, 2010).	-	-

Source : à partir de Servantie (2007, 2012) et de Eurofound (2012)

Bref, les taxonomies et définitions présentes dans la littérature, que nous avons pu cerner et organiser dans le cadre du précédent tableau, mettent parallèlement en évidence la richesse du phénomène de l'internationalisation précoce et rapide et l'ambivalence de ses dimensions.

***b. Dimensions du phénomène de l'internationalisation entrepreneuriale***

Quatre principales dimensions clés ressortent de la littérature pour caractériser l'entrepreneuriat international des nouvelles entreprises.

- La précocité de l'internationalisation ou le « *Starting time* »

**La première dimension** est relative à l'âge de l'entreprise au moment de son internationalisation. Il correspond à la durée qui s'épave l'établissement ou la formation de l'entreprise et sa première internationalisation. Du point de vue de certains chercheurs, une internationalisation précoce signifie la concomitance entre la création de l'entreprise et son internationalisation (Knight et Cavusgil, 1996). Tandis que pour d'autres, ces deux actes peuvent se réaliser sur une période allant de deux (Rennie, 1994 ; Moen et Servais, 2002), à six années (Oviatt et McDougall, 1997 ; Shrader et al., 2000 ; Loane et Bell, 2006) à compter de la date de création.

Dans leurs différents écrits, les fondateurs du champ de l'entrepreneuriat international "McDougall et Oviatt" n'abordent pas souvent la dimension de l'âge dans sa version quantitative, les deux fois que nous l'avons rencontrée c'était dans leurs articles des années 1997 et 2005. Pour ces auteurs, la détermination exacte du *starting time* reste difficile, car certaines entreprises passent par une longue période de gestation avant d'être officiellement lancées, ce qui affectent significativement leurs visions stratégiques ainsi que leurs ressources (Zahra, 2005). En outre, l'âge sera difficilement identifiable dans le cas des entreprises dépendantes d'une société-mère. Il s'agit par exemple du cas des *spin-off*, qui sont de nouvelles entreprises créées par des sociétés existantes et dont elles dépendent financièrement et stratégiquement. Dans ce cas, l'âge à partir duquel l'entreprise peut s'internationaliser, et la décision même de l'internationalisation, sont susceptibles d'être influencés.

- La vitesse de l'internationalisation

**La deuxième dimension** concerne la vitesse du processus d'internationalisation. En effet, l'opérationnalisation de cette notion s'avère compliquée en raison de sa complexité (Oviatt et McDougall, 2005). Elle est constituée de trois principales facettes et pourrait correspondre à la période de temps qui sépare la découverte de l'opportunité et le premier engagement international de l'entreprise ; au nombre des marchés étrangers sur lesquels l'entreprise est présente (*Scope of internationalization*) ; ou au volume des ventes réalisés sur ces marchés (*Scale of internationalization*)<sup>38</sup> (Zahra et George, 2002 ; Leonidou et Samiee, 2012). Nous supposons que les deux facettes liées au degré des ventes à l'international et à l'étendue de l'internationalisation sont plus claires et plus pertinentes quant à la compréhension de la dimension de la vitesse.

---

<sup>38</sup> Zahra et George (2002) le définissent comme « *The level of sales derived from international operations* » (p.43). Traduction : « Le niveau des ventes découlant des opérations internationales ».



La littérature reste toutefois peu consensuelle sur le Cut-off ou le seuil des ventes. Celui-ci demeure arbitraire. Ainsi, nous pouvons parler d'une internationalisation rapide lorsque l'entreprise réalise au moins 20% (Zhou et al., 2010), 25% (Madsen et al., 2000), 50% (Luostarinen et Gabrielsson, 2006), ou encore 76% (Rennie, 1994) de son chiffre d'affaires à l'international.

En ce qui concerne l'étendue de l'internationalisation (*Scope of internationalization*), la diversité des terminologies utilisées constitue une source d'amalgame sémantique entre les deux notions "global" et "international". En effet, des chercheurs considèrent « *Born Global* » et « *International New Venture* » comme des synonymes (ex. Knight et Cavusgil, 2005 ; Wach, 2014), alors que pour d'autres (ex. Zahra, 2005, p.21) une distinction entre ces deux concepts est indispensable, dans la mesure où les notions « global » et « international » ne signifient pas la même chose. Pour Crick (2009) « "*Global*" suggère que les entreprises sont présentes au moins dans la triade<sup>39</sup>, qu'elles ont un engagement qui s'étend sur l'ensemble de ces régions... alors que les "*INV*" peuvent s'internationaliser rapidement pour saisir les opportunités à l'international mais sans nécessairement avoir une présence mondiale »<sup>40</sup>. Dans un même ordre d'idées, Torrès (1997) estime que la structure globale est une « *entreprise qui simultanément exporte, importe, réalise une partie de sa production à l'étranger, développe des activités de recherche et développement à l'échelle internationale* » (p.91).

#### - La profondeur de l'internationalisation

**La troisième dimension** renvoie à la profondeur<sup>41</sup> de l'internationalisation et aux modes adoptés pour accéder aux marchés étrangers. Oviatt et McDougall (1994) considèrent que l'entreprise peut s'internationaliser sur plusieurs marchés en empruntant plusieurs modes d'entrée en fonction des activités de sa chaîne de valeur, coordonnées à l'international. Dit autrement, une entreprise naissante est internationale lorsqu'elle opte pour une « *Inward Internationalization* » ou pour une « *Outward Internationalization* » (Jones, 1999 ; Cabrol et Nlemvo, 2012) ou les deux en même temps. L'activité internationale ne se limite pas seulement à une internationalisation par les ventes ou l'exportation, comme le préconise l'écrasante majorité des travaux en entrepreneuriat international. En ce sens, l'internationalisation peut être déclenchée par les relations inward-outward, que l'entreprise nouvellement créée entretient avec l'international dans le cadre par exemple de l'importation-exportation, licence-franchise, alliances stratégiques, (Welch et Luostarinen, 1993). Les résultats de Jones (1999) montrent que, dès leur création ou peu de temps après, les entreprises internationales naissantes étudiées avaient établi des liens bidirectionnels (in/outward) avec leurs marchés étrangers, sous forme d'accords de coopération formels (accord de distribution coopératif, accord de R&D, de production et de commercialisation) en intégrant une partie des activités de leurs chaînes de valeur. Une telle orientation s'avère intéressante d'un point de vue d'apprentissage et porteuse d'un effet synergique qui permet à l'entreprise, en cours d'internationalisation, de combler ses besoins en connaissances et en ressources (Autio et al. 2002).

---

<sup>39</sup> La triade désigne en géographie économique les trois pôles qui dominent l'économie mondiale, qui sont actuellement l'Asie Orientale, l'Union Européenne et l'Amérique du Nord.

<sup>40</sup> Nous lisons dans l'original: « *global suggests firms have a presence in at least the world's triad regions and arguably a commitment spread across them...* » while, *INVs*, however, may have internationalized quickly to address opportunities but without necessarily a global presence » (457).

<sup>41</sup> Autio et al. 2002)83, parlent de profondeur (*Depth*) en étant une dimension basique de l'internationalisation des entreprises qui naissent internationales. Elle fait référence au nombre des activités de la chaîne de valeur d'une entreprise coordonnées à l'international.

- Le secteur d'appartenance

**La cinquième dimension** qui intervient dans la caractérisation de l'objet de cette recherche renvoie à l'appartenance sectorielle des jeunes entreprises internationales. Pour certains auteurs, l'internationalisation depuis le jeune âge est synonyme d'entreprise technologique (Preece et al. 1999) ou de haute technologie (High Tech) (Jones 1999) et de software (Bell 1995). Ainsi, l'appartenance au secteur de la haute technologie constitue donc le critère de sélection et de définition des nouvelles entreprises internationales (*INV*). Cependant, cette dimension s'avère trop réductrice du phénomène de l'internationalisation entrepreneuriale, vu qu'elle se focalise majoritairement sur le secteur de la haute technologie au détriment d'autres secteurs d'activité. En effet, les entreprises internationales nouvellement créées peuvent être retrouvées dans l'industrie alimentaire traditionnelle comme dans l'industrie des chaussures, des fournitures, de vêtements ou d'autres industries à basse technologie (Gabrielsson et al., 2008 ; Gabrielsson et Kirpalani, 2012).

Finalement, en présence du débat sur ce qui constitue une définition opérationnelle du phénomène de l'internationalisation entrepreneuriale et de l'ambivalence de ses dimensions et caractéristiques, nous jugeons nécessaire de désigner une terminologie à adopter le long de ce travail doctoral et d'en proposer une définition pour cerner l'objet de notre recherche.

*c. Le choix d'une terminologie face aux différends sémantiques et à la diversité des taxonomies*

En cohérence avec les travaux de recherche déployés dans la littérature scientifique, la terminologie à adopter dans le cadre de cette recherche prend en compte, de par sa nature, les dimensions du phénomène étudié, soulevées et expliquées précédemment. Ainsi, nous choisissons d'opter pour le concept le plus répandu dans la littérature qu'est « **Born Global** » (BG), qui représente la manifestation radicale de l'internationalisation des entreprises nouvellement créées (Oviatt et McDougall, 1994, p. 59). Ce choix pourrait se justifier par deux principales raisons.

La première, étant d'ordre conceptuel, est relative au caractère holistique du concept Born Global. Ce dernier intègre les principales dimensions de l'entrepreneuriat international, inclue en lui-même plusieurs sous-catégories d'entreprises (telles que les start-ups Export/Import, Global Start-ups...) <sup>42</sup> et attribue un caractère plus global à l'étendue internationale de l'entreprise qui touche des pays psychologiquement éloignés.

La deuxième raison, quant à elle, est davantage liée au contexte de déploiement de la recherche. Dit autrement, les entités d'étude mobilisée pour l'investigation empirique dans le cadre cette thèse sont, pour la plupart d'entre elles, des entreprises engagées sur des marchés étrangers éparpillés dans les quatre coins du monde.

Afin d'attribuer plus de légitimité au choix opéré, trois principales dimensions guideront la définition de l'objet de notre recherche, telles qu'elles sont suggérées dans la littérature sur l'entrepreneuriat international.

---

<sup>42</sup> La matrice des typologies des INV élaborée par Oviatt et McDougall (1994) présente les différentes sous catégories ainsi que leurs définitions (p.59).

Concernant la dimension de l'âge de l'entreprise, la durée déterminée dans la littérature varie entre 0 années, en cas de « l'immédiateté » de la création et de l'internationalisation (Bacq et Coeurderoy, 2010), et six (6) années. Bien que le choix d'une période particulière soit quelque peu arbitraire, les six premières années semblent être, pour la majorité des entreprises, une période cruciale au cours de laquelle leur survie est déterminée, et si l'internationalisation a lieu pendant cette période, il se pourrait qu'elle ait eu lieu pendant la phase de création (Oviatt et McDougall, 1997) ou de démarrage<sup>43</sup> (Sammur et Torrès, 1997). En ce sens, Coviello et Jones (2004) estiment que la période de six (6) ans semble la norme adoptée par une partie de la communauté scientifique pour définir une entreprise qui naît à l'international (Shrader et al., 2000 ; Loane et Bell, 2006 ; Cabrol et Nlemvo, 2012). Compte tenu de ces éléments, nous adoptons cette dernière valeur et considérons que l'internationalisation d'une entreprise est précoce, lorsque cette dernière s'engage à l'international dans les six (6) premières années de son existence.

S'agissant de la vitesse de l'internationalisation, comme nous l'avons soulevé précédemment, il s'agit d'un concept multifacette qui peut inclure l'étendue de l'internationalisation, le volume des ventes réalisées à l'international ainsi que le temps écoulé entre l'année de création et l'année de réalisation des premières ventes (Zahra et George, 2002). Toutefois, l'opérationnalisation simultanée de ces différents éléments peut s'avérer contraignante pour le chercheur, qui ne dispose pas de ressources suffisamment nécessaires pour les mesurer (Oviatt et McDougall, 1997). Ainsi, nous supposons que le volume des ventes réalisées à l'étranger est la dimension déterminante de la vitesse d'internationalisation (et d'ailleurs la plus facile à repérer). Conformément aux préconisations qui ressortent de la littérature (Madsen et al. 2000 ; Knight, 1996), nous choisissons le seuil de 25% comme le *Cut-off* à partir duquel une internationalisation est qualifiée rapide.

La troisième dimension de l'entrepreneuriat international concerne la profondeur de l'internationalisation, c'est-à-dire le flux bidirectionnel (*in et outward*) des activités de la nouvelle entreprise. D'un point de vue plus large, Cabrol et Nlemvo (2012, p.114) suggèrent qu'une entreprise en cours de formation, qui ne réalise pas de ventes à l'étranger mais fait appel et mobilise des ressources internationales peut être considérée comme une entreprise naissante à l'international. Dans cette veine, nous considérons qu'une « Born Global » est une entreprise naissante qui, en plus de la vente de ses produits/services à l'international, exerce d'autres activités de sa chaîne de valeur au-delà de son marché domestique et possède la capacité de mobilisation des ressources internationales.

En somme, compte tenu de l'ensemble des éléments précédemment expliqués, nous proposons de définir une entreprise Born Global comme suit : « ***Une entreprise qui, dans les six premières années de son existence, réalise au moins 25% de son chiffre d'affaires à l'international et cherche pro-activement à tirer un avantage concurrentiel significatif de la coordination d'activités multiples à l'échelle mondiale, de la captation des ressources jusqu'à la vente de produit/service*** ».

Cette définition souligne le fait qu'une « Born Global » est une entreprise purement entrepreneuriale orientée essentiellement vers la proactivité et la prise de risque en s'engageant, dès son jeune âge, sur des marchés géographiquement et psychologiquement éloignés, dans une

---

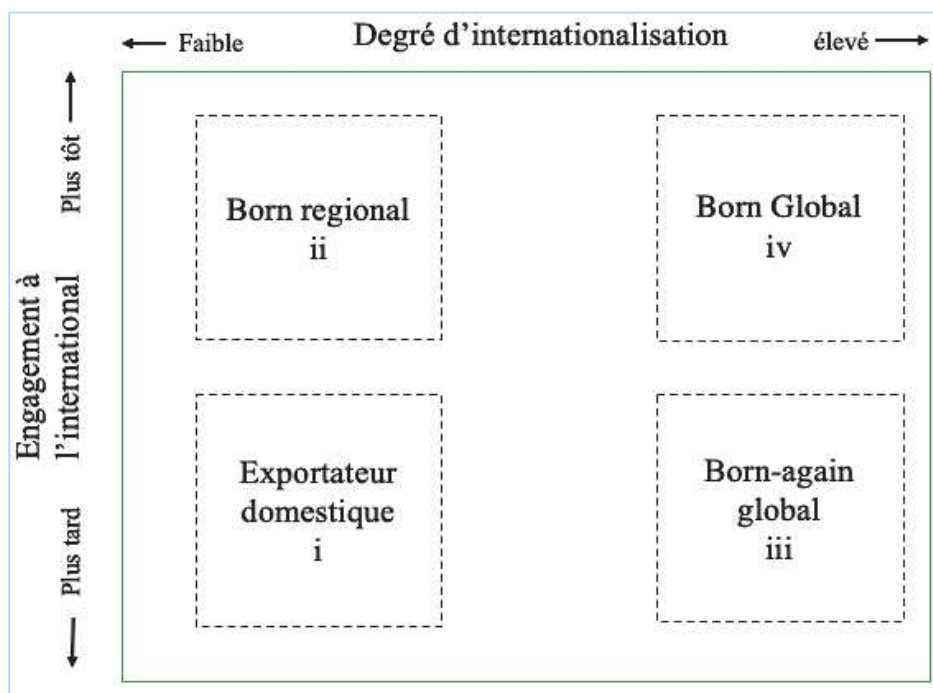
<sup>43</sup> S. Sammur (2001) définit la phase de démarrage « *comme une étape de développement qui débute lorsque l'entreprise "enregistre ses premières commandes ou réalise ses premières ventes et se termine dès lors que le dirigeant fait preuve d'une conscience stratégique, i.e. adopte une gestion systémique, engage un transfert organisationnel et est en mesure de dépasser (ou a déjà atteint) le seuil de rentabilité* » (p. 2).

logique de « *leapfrogging* » (Hedlund et Kverneland, 1985). En revanche, les flux d'internationalisation d'une BG pourraient être à la fois entrants, à travers la mobilisation ou la captation des ressources internationales, et sortants via la diffusion de son offre à l'échelle mondiale.

Dans la suite de la thèse, le concept Born Global (BG) sera utilisé pour désigner notre objet de recherche, alors que la terminologie de Autio et al. (2002) « *internationalisation précoce et rapide* » (*Early and Rapid Internationalization*)<sup>44</sup> sera mobilisée pour faire référence au phénomène étudié de l'internationalisation entrepreneuriale.

Schématiquement, la matrice de l'Entrepreneuriat International (EI) (Figure.10) présentée ci-après, permet de positionner le phénomène de l'internationalisation entrepreneuriale au regard d'autres phénomènes liés au développement international des organisations, selon les critères relatifs à l'allure du processus d'internationalisation et au marché d'orientation.

Figure 10. Positionnement et principales caractéristiques des Born Globals



Source : d'après Sheppard et McMaughton (2012)

Ainsi, la première catégorie (i) concerne les entreprises poursuivant un processus d'internationalisation graduelle. La deuxième catégorie (ii) regroupe les entreprises qui naissent régionales et opèrent dans une zone géographique restreinte avec des pays psychiques et géographiquement proches. La troisième catégorie (iii) concerne les entreprises déjà établies sur le marché domestique et qui entament un processus d'internationalisation rapide en termes d'engagement et d'expansion internationale. Le quatrième quadrant (iv) représente l'entreprise

<sup>44</sup> Nous lisons dans l'original: « *The term (Early and Rapid Internationalization) refers to firms that aspire for a rapid international growth from early on in their lives, firms that implement a global strategy from inception* » (p.2). Traduction : « *entreprises qui aspirent à une croissance internationale rapide dès le plus jeune âge et qui mettent en œuvre une stratégie mondiale dès le départ* ».

BG, qui se caractérise par une rapidité d'internationalisation et par une précocité d'engagement sur les marchés internationaux voire globaux.

De ce qui précède, nous considérons que l'émergence du champ de l'entrepreneuriat international et du phénomène des entreprises Born Global positionne les approches traditionnelles de l'internationalisation devant des challenges divers et variés. Dans la sphère académique, les chercheurs considèrent que l'avènement du phénomène de l'internationalisation précoce et rapide renvoie à une rupture avec l'approche comportementale de l'internationalisation, conduisant ainsi l'émission de deux principales conclusions (Cavusgil, 1994, p.18) « *l'internationalisation graduelle est morte* » (*Gradual internationalization is dead*) et « *petit, c'est beau* » (*Small is beautiful*). Ainsi, la première conclusion insinue l'idée selon laquelle le succès international des petites entreprises engagées précocement à l'international discrédite la sagesse populaire de l'approche incrémentale et appelle les entreprises potentielles ou celle nouvellement créées à agir en *leapfrogging* ou en saute-moutons plutôt qu'en gradualité. Par ailleurs, la deuxième conclusion renvoie aux avantages inhérents à la petitesse de la taille des entreprises naissantes en termes de rapidité, de flexibilité et d'adaptabilité aux mouvances internationales et aux exigences des marchés et de l'environnement international. Toutefois, pour d'autres chercheurs, l'approche traditionnelle de l'internationalisation ne peut être rejetée entièrement du fait qu'elle permet d'expliquer, partiellement, l'internationalisation des BG (Arenius 2005 90 ; Autio et al., 2000)

## Synthèse du chapitre I.

---

Dans ce premier chapitre, nous avons présenté les traits et les caractéristiques distinctifs de l'entrepreneuriat international et des entreprises Born Global. Après avoir exposé les paradigmes principaux qui régissent le champ de l'entrepreneuriat, nous nous sommes attachés, en premier chef, à mettre en avant l'émergence du champ de l'entrepreneuriat international ainsi que son caractère d'originalité et de richesse provenant de la convergence théorique entre l'entrepreneuriat, le management international et l'internationalisation. Ensuite, nous nous sommes efforcés à répondre à l'interrogation sur les antécédents décisionnels d'une internationalisation entrepreneuriale, dans le cadre d'une approche intégrative de stimuli internes, externes, facilitateurs et médiateurs.

Dans une deuxième section, nous avons dressé une vue d'ensemble sur l'approche classique ou traditionnelle de l'internationalisation et l'approche des Born Global. Par ailleurs, la diversité des terminologies et des définitions présentes dans la littérature, nous a poussée à prendre position et à choisir une terminologie adaptée pour désigner notre objet de recherche et à proposer une définition générique compatible avec l'objectif de celle-ci.

## Chapitre II. Compréhension de l'internationalisation des Born Globals par une fertilisation croisée de l'encastrement réticulaire et l'encastrement territorial

---

En s'inscrivant dans la continuité du chapitre premier, le deuxième chapitre de cette thèse est consacré à l'étude du rôle de la dimension réticulaire dans l'internationalisation entrepreneuriale des entreprises Born Global. A cet effet, nous mobilisons quatre approches explicatives. Si ces approches cherchent à mettre en évidence le rôle de l'ancrage de l'entreprise Born Global dans les réseaux sociaux, il nous paraît judicieux d'insister sur la complémentarité entre elles et sur la possible imbrication entre leurs analyses et apports.

La première section de chapitre est consacrée au cadrage conceptuel de la notion de réseau (définitions, les types et les principes de fonctionnement de la structure résiliaire), suivie de la présentation des approches explicatives du réseau social : Approche économique et l'approche de la sociologie de l'économie, ainsi que leur contribution à la compréhension de l'internationalisation entrepreneuriale des BG. Ensuite, dans une deuxième section, nous mettons en avant le concept de l'encastrement social de l'activité entrepreneuriale via l'articulation de trois grandes théories : la théorie de l'effectuation, la théorie des réseaux sociaux et la théorie de la proximité organisée dite aussi organisationnelle.

### **Section 1. Le réseau social et les réseaux d'aide à la création d'entreprises : grille de lecture du phénomène de l'internationalisation des Born Globals**

Les recherches sur l'internationalisation précoce et rapide soulignent à l'unanimité le rôle primordial de la dimension réticulaire dans l'explication et la compréhension du processus d'engagement international des entreprises Born Global. Ainsi, la majorité de ces entreprises naissantes font appel à différents réseaux pour faciliter leur processus d'internationalisation (Andersson et Helander, 2009). Dans ce sens, les pères fondateurs du champ de l'entrepreneuriat international (Oviatt et McDougall, 2005) considèrent que : « (...) *Si un entrepreneur a déjà de tels liens (liens directs ou indirects avec des partenaires étrangers) lorsqu'il découvre ou saisit une opportunité, l'entrée initiale à l'étranger peut se produire à une vitesse inhabituelle. Si les liens ne sont pas encore établis, l'internationalisation risque d'être ralentie* »<sup>45</sup>. Dans le même ordre d'idées, Coviello et Munro (1997) expliquent que le processus d'internationalisation de ces entreprises peut être mieux compris en intégrant la dimension de réseau aux modèles traditionnels de l'internationalisation. Certains écrits soulignent également que les liens de réseautage entre les entreprises et entre les individus sont importants dans la recherche et l'identification des opportunités d'affaire à l'international.

Outre sa dimension sociale relative aux liens et aux relations tissées entre les entreprises et les individus (entrepreneurs), le terme de réseau peut aussi se doter d'une dimension organisationnelle et spatiale relative aux formes organisationnelles basées sur des modes de gouvernance hybrides ou aux réseaux territoriaux d'organisations (RTO). Nous parlons, entre autres, des districts industriels Fréry (1994), des quasi-firmes (Eccles 1981), des réseaux dynamiques (Miles et Snow 1986), des nouveaux espaces industriels ou encore des clusters (Porter, 1990, 1998, 2000). En raison de cette bi-dimensionnalité, le concept de réseau s'assimile à une nébuleuse, selon les termes de Fréry (1994), dont les contours demeurent flous.

---

<sup>45</sup> Traduit de l'original: « *If an entrepreneur already has such ties (Direct and indirect ties with foreign partners) when he or she discovers or enacts an opportunity, the initial foreign entry may occur with unusual speed. If the ties are yet to be established, internationalization is likely to be slowed* » (p.545).

Dans ce travail de thèse, nous nous intéressons à cette bi-dimensionnalité du concept de réseau et cherchons à dévoiler sa contribution à la compréhension du phénomène de l'internationalisation entrepreneuriale des BG.

## 1. La caractérisation du concept de réseau

L'approche par les réseaux n'est pas nouvelle. Ses origines conceptuelles appartiennent à trois grandes écoles de pensée (Tichy et al., 1979) : la sociologie (qui met l'accent sur les modèles d'interaction et de communication, pour comprendre la vie sociale et les déterminants sous-jacents des relations sociales récurrentes), l'anthropologie (qui s'intéresse au contenu des relations qui unissent les individus, les conditions dans lesquelles elles existent et l'évolution de ces liens dans le temps), et la théorie du rôle (qui se préoccupe de l'analyse des ensembles de rôles de premier ordre (individus directement liés à la personne focale) et montre un parti pris individuel). D'une manière concrète, l'usage quotidien (de manière directe ou indirecte) de la notion de réseau montre sa richesse et de sa polysémie. Toutefois, l'utiliser seule peut présenter vaguement la notion et montrer la relativité de son utilité et de son sens. Dans ce sens, Bakis (1993, p.3-4) considère que : « *la notion de réseau est encombrée de sens (...) puisqu'on utilise le même mot pour caractériser des flux, des lieux, des infrastructures, voire des personnes* ». D'ailleurs, nous évoquons la notion en parlant de réseaux routiers, de transport, de réseaux informatiques ou de télécommunications en ingénierie, de réseaux hydrologiques et territoriaux en géographie, de réseaux de neurones en biologie, de réseaux personnels en sociologie ou encore de réseaux de distribution en sciences de gestion etc. Cette polysémie rend nécessaire le cadrage de cette notion.

### a. Origine sémantique du concept de réseau

Dans sa conception, la notion de réseau (dont la traduction anglaise est network<sup>46</sup> ou networking quand on parle de réseautage ou de mise en relation) est assimilée à une toile d'araignée tissée pour capturer du gibier, qui fait concrètement référence aux informations nécessaires aux différents acteurs de ce réseau. Par ailleurs, le mot réseau puise ses origines du latin « *retis* » qui signifie « *filet* » et se traduit littéralement par rets ou filets de pêche issu du vieux français. Ainsi, dans sa figure la plus simple (Figure. 11), un réseau se présente comme « (...) un ensemble de points réunis par paires à l'aide de lignes. (...) les points sont appelés les sommets ou les nœuds et les lignes sont appelées les bords »<sup>47</sup> (Newman 2010, p.10).

Figure 11. La représentation d'un réseau, simple, avec 8 nœuds (Vertex) et 10 bords (Edges)



Source : adapté à Newman (2010)

<sup>46</sup> La traduction littérale de la notion de network est « Un filet qui travaille ».

<sup>47</sup> Nous lisons dans l'original: « *A network is, in its simplest form, a collection of points joined together in pairs by lines. In the jargon of the field the points are referred to as vertices or nodes and the lines are referred to as edges* » (p :10).



La première utilisation de la notion de réseau remonte au 19<sup>ème</sup> siècle. Dans son ouvrage, Assens (2013, p.15) avance que la notion a été utilisée pour la première fois par des topographes qui avaient pour objectif d'observer l'économie spatiale (villes, routes...) à l'aide d'un triple découpage de territoires où le concept de réseau représentait un maillage sous la forme d'un triangle avec trois points reliés entre eux (villes, gares, ...). Dans la sphère économique, d'après ce même auteur, la notion de réseau remonte au moyen âge et faisait référence au maillage tissé entre les différents marchands et entrepreneurs qui évaluaient la valeur de leurs produits et menaient leurs transactions commerciales sur la base de la confiance en l'absence de tout système régulateur de prix et de toute stabilité monétaire. Ainsi, la confiance ressort en tant qu'élément central dans les transactions à cette époque, et continue de constituer un des socles des relations au sein d'un réseau social, comme nous allons le montrer ultérieurement. Par ailleurs, les champs disciplinaires liés à l'organisation et à la sociologie permettent de distinguer deux visions de la notion de réseau. Pour l'approche organisationnelle, le réseau est assimilé à un mode d'organisation ayant pour finalité « *de coordonner des activités pouvant appartenir à des entités indépendantes par création de compétences cumulatives (...)* Le réseau possède la plasticité qui fait défaut à la majorité des concepts organisationnels et il est utilisé en conséquence, par exemple pour rendre compte de phénomènes tels que le changement, l'apprentissage organisationnel, la coopération, etc. Il offre un support permettant de parler de l'interaction » (Pesqueux, 2008, p.8). En revanche, le réseau en sociologie est analysé, d'un point de vue social, avec une finalité de compréhension du tissu relationnel social entre les agents sociaux (Granovetter, 1985 ; Callon, 1989)). Ainsi, cette pluridisciplinarité d'usage de la notion de réseau, permet de s'interroger sur la différence susceptible d'exister entre les analyses issues de chaque discipline. En ce sens, il importe de distinguer entre deux types d'analyse crucialement différents. Il s'agit de l'analyse de réseau et de l'analyse d'un réseau. A première vue, la différence n'apparaît guère évidente, même si elle est marquante d'un point de vue analytique et méthodologique. Ainsi, pour Beauguitte (2016), une analyse de réseau signifie « *un ensemble de méthodes, de notions et de concepts fondés sur la théorie des graphes pour étudier un phénomène relationnel donné* » (p.1), alors qu'une analyse d'un réseau désigne « *l'étude d'un réseau donné, matériel ou immatériel. (...) à l'aide d'outils très divers, qualitatifs (ex. étude sur l'implantation d'un tronçon autoroutier faite à l'aide d'entretiens avec des acteurs) ou quantitatifs (étude des capacités de charge de tel ou tel réseau)* » (p.1-2). Dans cette recherche, la nature de la question de recherche posée, renvoie à l'analyse du réseau en tant qu'objet d'étude en soi, basé sur une logique collaborative et immatérielle de construction de maillage, en faisant appel aux relations sociales.

Dans le domaine de l'entrepreneuriat international, les travaux de recherche axés sur les réseaux et les relations au sein des groupes et des organisations ont évolué au fil des années (Nohria et Eccles, 1992 ; Parkhe et al., 2006). Les réseaux influencent, non seulement, les individus mais impactent également, et d'une manière significative, la façon avec laquelle les entreprises sont créées, gérées, développées et maintenues (Jack, 2010). D'une façon plus poussée, les réseaux interviennent et « *remodèlent littéralement l'architecture mondiale des affaires* »<sup>48</sup> (Parkhe et al., 2006) et permettent de répondre aux exigences de la trilogie phénoménologique : Mondialisation, Nouvelles Technologies de l'Information de la Communication et Décentralisation des décisions (Dyer et Singh, 1999 ; Assens, 2003 ; Barney, 1999). Dans ce contexte d'essence résiliaire, l'entreprise se métamorphose et passe d'une entreprise autonome à une entreprise virtuelle liée par les réseaux (Parkhe et al., 2006), les stratégies de développement sont remises en question et suivent la même cadence évolutive des

---

<sup>48</sup> Nous lisons dans l'original: "Networks are reshaping the global business architecture" (p. 560).

marchés et des sociétés, et les formes organisationnelles hybrides deviennent de plus en plus le principal mode de fonctionnement etc.... Ainsi, l'entreprise Born Global est l'exemple de cette métamorphose organisationnelle, elle représente l'entreprise émergente qui conjugue à la fois, et dès son jeune âge, une logique d'innovation, une posture d'ouverture sur les marchés internationaux et une stratégie de niche. Alors, nous postulons que les réseaux sociaux et le capital social qui en résulte, constituent une piste de compréhension de ses entreprises et des spécificités de leur processus entrepreneurial, surtout que selon la littérature entrepreneuriale, l'entrepreneur est le produit de son environnement social et que la façon dont il perçoit les possibilités est influencée par l'interaction sociale et le milieu social (Anderson et Miller, 2002).

Cela-dit, avant de s'attaquer à la relation entre les réseaux sociaux et le phénomène de l'internationalisation entrepreneuriale, nous présentons brièvement la définition, les typologies et les principes de fonctionnement du concept de réseau.

### ***b. Définition et typologies du concept de réseau***

#### **Définitions et propriétés**

La recherche d'une définition concise et holistique du concept de réseau n'est pas facile, et la prise en compte de la transdisciplinarité du concept n'est pas anodine. En raison de sa transdisciplinarité, la revue de littérature effectuée sur ce concept a fourni une panoplie de définitions issues de plusieurs disciplines, où nous trouvons parfois le même mot utilisé différemment dans deux disciplines et nommé différemment dans d'autres (ex. graphe signifie réseau en mathématiques...). Il est donc difficile d'être exhaustif dans la définition des termes, des mesures et des notions utilisés dans l'ensemble des disciplines mobilisant l'analyse de réseaux (Beauguitte, 2016). A notre sens, le concept de réseau est soumis à un paradoxe relatif à une dispersion sémantique conservatrice de composantes ou d'éléments de fonctionnement en perpétuel mouvement qui articule les acteurs ou les entités, les informations qui constituent l'input, les technologies... La transdisciplinarité peut se présenter alors comme un élément porteur de sens d'un paradigme relatif à la dimension réticulaire (Pesqueux, 2008).

Dans son acception la plus simple, le concept de réseau se définit comme « un ensemble fini et non vide de points, symbolisant des acteurs (individus, groupes, institutions, textes, etc.) et d'un ensemble fini et éventuellement vide de lignes symbolisant les relations entre ces acteurs » (Beauguitte 2016, p : 2-3). Dans son acception sociale, les réseaux sociaux sont compris comme des « ensembles finis d'acteurs et de relations définies entre eux »<sup>49</sup> (Wasserman et Faust, 1994). Les relations définies au sein d'un réseau détiennent inévitablement un caractère social et peuvent être de nature très variée : échanges de formation, amitié, relations hiérarchiques et commerciales, etc. (Loufrani-Fedida et al., 2019). Dans le cas spécifique des entreprises Born Global, les réseaux sociaux sont souvent mobilisés pour expliquer la dynamique entrepreneuriale de ces entreprises. Dans la même veine, Granovetter (1973, 1985) met en avant trois principales caractéristiques d'un réseau 1) les nœuds, 2) les liens entre eux, et 3) les flux qui y transitent.

---

<sup>49</sup> Nous lisons dans l'original: "A social network consists of a finite set or sets of actors and the relation or relations defined on them. The presence of relational information is a critical and defining feature of a social network" (p.20)

## Chapitre II. La compréhension de l'internationalisation des Born Globals par une fertilisation croisée de l'encastrement réticulaire et l'encastrement territorial

- Les nœuds renvoient aux acteurs et aux entités appartenant au réseau qui se présentent comme des « *points d'interconnexions capables d'émettre ou de recevoir des communications, capables de participer aux échanges ou de structurer les flux de transport. Ces nœuds sont reliés par des connexions qui traduisent la nature des échanges, leur périodicité, leur force, leur densité, etc.* » (Assens, 2003, p. 50).
- Les liens : appelés aussi arêtes et concernent les connexions entre deux acteurs/ nœuds du réseau. La suite des liens entre ces deux nœuds constitue un chemin ou une chaîne (en fonction de la direction des liens) et l'existence de plusieurs chemins atteste de la robustesse du réseau.
- Les flux : se définissent comme l'écoulement de matières (tangibles et intangibles) entre les nœuds (Poulin et al., 1994, cité Pukhlyakova, 2013, p.72) via des arêtes en tant que chemin ou chaîne de transfert ou de transmission.

Dans la littérature sur l'entrepreneuriat, l'acte entrepreneuriale est lui-même décrit comme une action qui se déploie dans le contexte constitué de systèmes sociaux (Sarason et al., 2006). En revanche, la compréhension du processus d'internationalisation des entreprises passe, non seulement par l'analyse des actions individuelles de l'entreprise, mais aussi par la position de celle-ci dans une chaîne de relations sociales (Coviello et Munro, 1995). En outre, les théories de l'organisation, telles que la théorie des ressources (*RBV*) et la théorie des connaissances (*KBV*) reconnaissent que l'accès, l'acquisition, l'échange et la création des ressources et des connaissances sont l'une des principales raisons et motivations pour lesquelles les entreprises construisent ou accèdent à des réseaux sociaux et entrent en interaction avec d'autres acteurs (Grant, 1996 ; Lavie, 2006, cité par Huggins, 2010). Dans le même ordre d'idées, la théorie sociologique des ressources sociales présuppose que les réseaux sociaux, et les interactions (homophiles et hétérophiles)<sup>50</sup> qui en résultent, aident à la minimisation des pertes et à la maximisation des gains des acteurs (Lin 1995). Ainsi, nous pouvons percevoir le contexte social comme un outil de compréhension fertile et pertinent de la question de l'apparition et de fonctionnement des entreprises entrepreneuriales à internationalisation précoce et rapide.

Compte tenu de la nature polysémique de la notion de réseau et l'intérêt qu'elle suscite au sein de la sphère de recherche, il importe de faire une distinction entre les relations détenues par les individus en l'occurrence les entrepreneurs, dans le cadre d'un réseau social et le réseau en tant que relations détenues par les entreprises dans le cadre des réseaux inter-firmes, appelés également les réseaux territoriaux des organisations (RTO). Pour éviter toute confusion, une mise en exergue des différentes typologies de réseaux, présentes dans la littérature, s'avère nécessaire.

### - Typologies et principes du concept de réseau

Sur le plan individuel de l'entrepreneur, Huggins (2010) fait la distinction entre deux types de réseaux, le réseau social et le réseau calculé. Le réseau social désigne l'ensemble des relations sociales à liens interpersonnels basées sur une logique de sociabilité et d'attentes

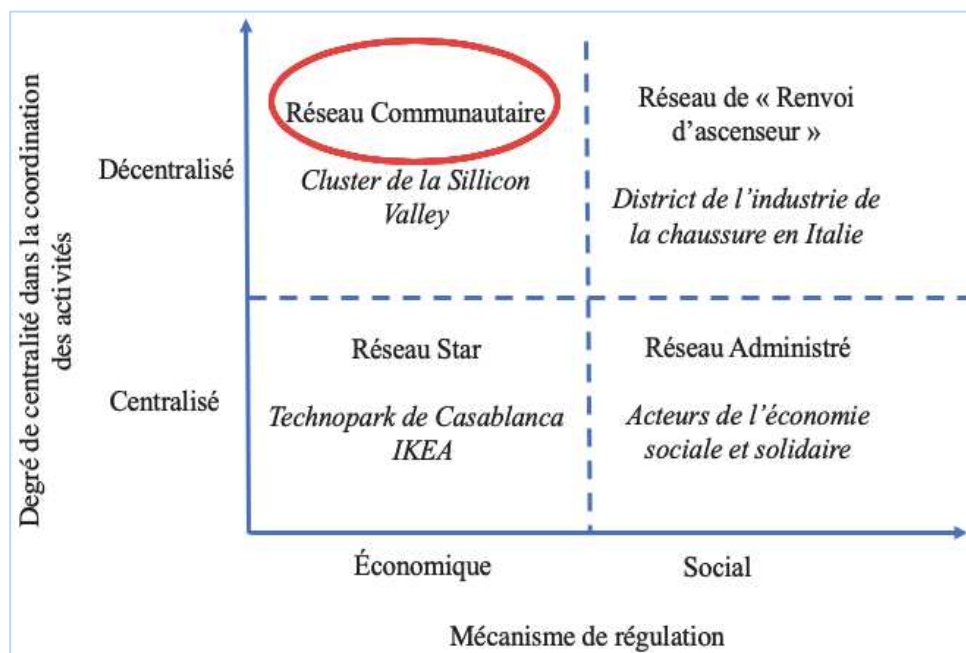
---

<sup>50</sup> Lin (1995, p. 689) considère les interactions « *homophiles* » se font entre les acteurs détenteurs de la même position ou situés sur le même niveau hiérarchique au sein du réseau. Alors que les interactions « *hétérophiles* » engagent des acteurs appartenant à des niveaux hiérarchiques différents, il s'agit généralement ici des interactions basées sur des liens faibles.

sociales (Catanzaro et al. 2012, p. 38). Suivant sa logique de sociabilité, ce type de réseau se caractérise par des liens basés sur la réciprocité de la confiance et le sens de l'obligation. En outre, les relations entre les acteurs peuvent prendre plusieurs formes telles que par exemple des relations d'amitié, d'échanges d'informations, des relations hiérarchiques ou des relations d'affaires etc. (Wasserman et Faust, 1994). Ainsi, le réseau social permet à l'entrepreneur international naissant d'accéder et de s'approprier d'un capital social ou de ressources sociales lui « permettant d'atteindre certains objectifs qu'il serait impossible d'atteindre en son absence »<sup>51</sup> (Coleman 1990). En revanche, le réseau calculatoire/calculé ou d'affaires se constitue de l'ensemble des liens inter-organisationnels entre les acteurs, basés sur une logique économique et d'affaires leur permettant l'accès aux connaissances nécessaires à l'amélioration des rendements économiques attendus (Huggins, 2010).

Semblablement, le réseau sous son acception hybride et inter-organisationnelle se décline en plusieurs types, qui résultent de l'interaction entre deux critères à savoir : le degré de centralité dans la coordination des activités au sein du réseau d'entreprises et le mécanisme de régulation ou de gouvernance de ces activités (économique ou sociopolitique). Ainsi, le croisement de ces deux critères donne lieu à quatre grands cas de figure (Assens, 2003, 2013) (Figure.12).

Figure 12. Les différentes architectures du réseau d'entreprises



D'après Assens (2003, 2013)

- Le réseau piloté<sup>52</sup> se base sur une gouvernance hiérarchisée caractérisée par la présence d'un membre pilote qui est un coordinateur central, autour duquel gravitent les autres

<sup>51</sup> Nous lisons dans l'original: « (...) making possible the achievement of certain ends that would not be attainable in its absence" (p. 302)

<sup>52</sup> A cet égard, nous pouvons donner également l'exemple du réseau marocain Technopark de Casablanca. Il s'agit d'une structure qui regroupe plus de 150 entreprises spécialisées dans les nouvelles technologies de l'information

membres placés à la périphérie. Le rôle de commanditaire est attribué à l'entreprise pilote qui détermine la nature des transactions par contrat avec les partenaires (Assens 2013, p.44). Dans cette catégorie, nous pouvons trouver le cas des grands groupes qui jouent le rôle du pilote au sein de leur réseau d'appartenance en déployant des mécanismes divers de gouvernance tels que le service d'achats ou de cahier des charges tel est le cas pour IKEA, ou via des systèmes d'information ou des procédures à l'instar de ABB, qui est un géant américain de l'industrie de l'équipement (Assens 2003, p.54).

- Le réseau communautaire, comme son nom l'indique, se base sur un mode de gouvernance participatif, caractérisé par l'absence d'un commanditaire ou un membre pilote. C'est « *une forme de réseau au maillage dense, avec des membres qui occupent des positions symétriques et interchangeable. Cela veut dire qu'aucun membre n'exerce une fonction de pilotage à l'égard des autres* » (Assens, 2003, p. 40). La *Silicon Valley* aux États-Unis représente le meilleur cas illustratif de cette situation.
- Le réseau à gouvernance démocratique : omniprésent dans le domaine de l'économie sociale et solidaire, ce réseau est constitué des membres représentés par des élus qui ont pour mission de veiller au bon fonctionnement du réseau et à l'application des règles institutionnelles qui gèrent la collaboration entre les différents acteurs (Assens, 2013).
- Les entreprises au sein d'un réseau « *renvoi d'ascenseur* »<sup>53</sup> sont assimilées aux membres d'une même famille qui bénéficient d'une proximité culturelle et se partagent la même conception des valeurs et du sens de la faveur envers son groupe d'appartenance (tribu, famille, région...). Ce sont les « *mécanismes non conventionnels de coordination* » au sens de Larson (1992), qui guident les échanges de collaboration, y compris la confiance, la réciprocité et l'ajustement mutuel. Le district Italien de l'industrie de la chaussure en Émilie Romagne en est l'exemple (Assens, 2003).

Face à la multiplicité des typologies, le réseau représente finalement une organisation constituée de nœuds interconnectés les uns aux autres, qui assurent un ensemble de flux et d'échanges. Cette connectivité détermine la nature des flux échangés, leur densité, leur périodicité, etc. Par ailleurs, les acteurs peuvent fonctionner selon deux logiques. Une première est basée sur l'évolution de leurs positions au sein du réseau d'appartenance comme dans le cas d'un réseau social ou d'un modèle de réseau biologique. Une deuxième logique selon laquelle les nœuds dans un réseau peuvent occuper une position figée ou statique comme dans un réseau mécanique ou territorial (Assens, 1996, 2003, 2013).

Par ailleurs, le choix de la position au sein d'un réseau se fait avec le respect des principes de fonctionnement d'un réseau, susceptibles d'affecter le comportement des acteurs en son sein et d'expliquer la modularité de sa structure.

- Le Principe de l'autonomie : En conservant la raison d'être du réseau qu'est la collaboration entre les acteurs, le principe de l'autonomie prône la flexibilité et plasticité des comportements des acteurs appartenant à un réseau. En d'autres termes, « *les nœuds du*

---

et de la communication, chapeauté et pilotée par la Moroccan Information Technopark Company (MITC) qui assurent la coordination des différentes activités au sein de ce réseau d'entreprises.

<sup>53</sup> En langue française, « renvoyer l'ascenseur » signifie rendre faveur à quelqu'un en guise de reconnaissance. L'expression a été utilisée par Assens (2003) pour faire référence à l'intérêt que les entreprises, au sein de ce réseau, recherchent en faisant intégrer un des partenaires dans une affaire ou transaction.

*réseau (...) ont la liberté d'ajuster leurs comportements, leurs décisions, ils peuvent prendre des initiatives. Cette marge de manœuvre est plus ou moins importante, selon la nature du réseau et de son mode de fonctionnement* » (Assens, 2003, p. 50).

- Principe de l'interdépendance : Ce principe constitue le stimulateur d'interaction et de relation entre les acteurs d'un réseau. En plus du partage des valeurs et des pratiques du bon fonctionnement, un réseau permet à ses acteurs de se procurer de la richesse génératrice, sur un long terme, de la stabilité et de la pérennité des relations. Ainsi, dans un réseau les acteurs sont « (...) fédérés par un dénominateur commun, un actif spécifique, qui peut se révéler d'ordre matériel (seuil d'activation, procédures, normes techniques, interfaces) ou d'ordre immatériel (langage, connaissance, valeur, rite, culture) » (Assens, 2003, p. 50).
- Principe de l'éloignement : Les acteurs au sein d'un réseau ne partagent pas obligatoirement le même territoire. Des distances d'ordre physique ou matériel (emplacement, espace...) et d'ordre psychique et immatériel (culture, histoire, temps...) peuvent intervenir. « *Ce décalage confère au réseau la possibilité d'opérer des échanges, des communications et des transactions à distance, lorsqu'il est nécessaire de mener une action collective en différents points, simultanément ou séquentiellement* » (Assens, 2013, p. 17).

Toutefois, par leur nature, les réseaux ont fait l'objet d'une série de critiques. Partant de l'idée de l'absence d'une base théorique et de l'hétérogénéité des définitions et des outils d'analyse du réseau (Jack, 2010 ; O'Donnell et al., 2001), les recherches dédiées à l'étude des réseaux sont accusées d'avoir conduit à « une mauvaise application et à des résultats de recherche incohérents » (O'Donnell et al., 2001, p. 749). Ensuite, le caractère atomistique des analyses menées par l'approche par les réseaux qui s'inscrivent dans un niveau d'étude microscopique focalisé dans la plupart de temps sur les attributs des individus (Parkhe et al., 2006), omettant ainsi les interactions entre ces individus et leurs relations avec l'écosystème dans son ensemble. En outre, une critique conceptuelle a été adressée à la notion de réseau dans la mesure où les chercheurs l'utilisent d'une manière, vague et indistincte, pour décrire tout type d'interaction ou de relation entre des personnes ou des groupes (Havnes et Senneseth, 2001), contribuant ainsi à « une situation plutôt confuse marquée par une cacophonie de concepts, de théories et de résultats hétérogènes » (Oliver et Ebers, 1998)<sup>54</sup>.

Les éléments présentés jusque-là permettent de donner une fresque, la plus générale et holistique possible, de la notion de réseau, ses caractéristiques et ses propriétés. Dans une prochaine étape, plus ancrée théoriquement, nous allons étudier les approches explicatives du concept de réseau. Ainsi, dans une logique de complémentarité, nous allons emprunter deux approches explicatives, une économique et l'autre sociologique. La première a pour objectif de positionner le concept de réseau dans une perspective économique et transactionnelle en tant que forme organisationnelle hybride ou comme une structure réticulaire d'interactions entre agents économiques. Alors que la deuxième perspective, issue de la nouvelle sociologie économique, nous permettra d'aborder le concept de réseau sous sa dimension sociale en mettant en évidence le caractère social de l'action entrepreneuriale.

Nous sommes partie du postulat de base de Granovetter (1985) relatif à l'encastrement des interactions sociales afin de suggérer que ces deux approches explicatives du concept de réseau s'inscrivent dans une logique de complémentarité, voire d'imbrication, et que l'appartenance d'une entreprise Born Global à un réseau d'entreprises, tel qu'un cluster et un

---

<sup>54</sup> Nous lisons dans l'original: « *a rather messy situation marked by a cacophony of heterogeneous concepts, theories, and research results* ». (p. 549)

incubateur d'entreprises, pourrait (ou non) influencer (positivement ou négativement) les réseaux sociaux de l'entrepreneur et leur processus de construction et susceptible donc d'apporter de nouveaux éléments nécessaires à la compréhension du phénomène de l'internationalisation entrepreneuriale.

D'autre part, les recherches dans le domaine de l'entrepreneuriat sont devenues de plus en plus centrées sur l'étude des réseaux et de leur construction pour comprendre les processus entrepreneuriaux, ce qui se justifie principalement par le fait que la recherche en entrepreneuriat devrait tenir compte du contexte environnemental dans lequel l'entrepreneur évolue (O'Donnell et al., 2001). En ce sens, ces mêmes auteurs, considèrent que le domaine de l'entrepreneuriat est constitué de deux grands axes de recherches, à savoir les réseaux inter-organisationnels et les réseaux (sociaux). Cela dit, le choix d'aborder, d'une manière concise, ces deux approches revient, d'une part, au fait que notre objectif est l'étude du processus de construction et d'évolution des réseaux sociaux de l'entreprise Born Global et, d'autre part, au fait que nous inscrivons cette étude dans le contexte des clusters et des incubateurs, en leur qualité de réseaux territoriaux d'organisation.

### *c. Cluster et Incubateur : réseaux d'aide à la création d'entreprises Born global ?*

Hormis les différences susceptibles d'exister au niveau des attributs, de l'architecture ou des services et activités proposées, la raison d'être de l'incubateur et du cluster demeure presque la même et correspond au fait de contribuer et à aider, prioritairement, à la création et au développement de nouvelles entreprises dans un environnement local. Il s'agit donc d'une sphère d'aide à la création et au développement des « jeunes pousses » en mettant à leur disposition une palette de ressources tangibles et intangibles.

**S'agissant des clusters** dans un premier lieu : Plusieurs définitions ont été suggérées par Porter (2000, 1998) <sup>110</sup>, en tant que principal interprète de ces stratégies. Selon lui, le cluster est « *un groupe géographiquement proche d'entreprises interconnectées et d'institutions associées dans un domaine particulier, liées par des propriétés communes et des complémentarités* »<sup>55</sup>. Il est constitué d'un ensemble d'acteurs (fournisseurs spécialisés, entreprises de secteurs connexes, institutions) qui appartiennent à un champ spécifique et agissent dans une logique de coopération. Dans ce sens, Porter (1998, 2000) avait proposé une structure d'analyse des stratégies des clusters à l'aide de la métaphore du diamant à quatre dimensions : « conditions factorielles » ; « conditions de la demande » ; « industries connexes et de soutien » et « stratégie d'entreprise et concurrence ». Le diamant concurrentiel de Porter (2000) (Figure.13), se base sur le principe de la proximité et représente les quatre piliers générateurs d'un avantage concurrentiel localisé pour une entreprise.

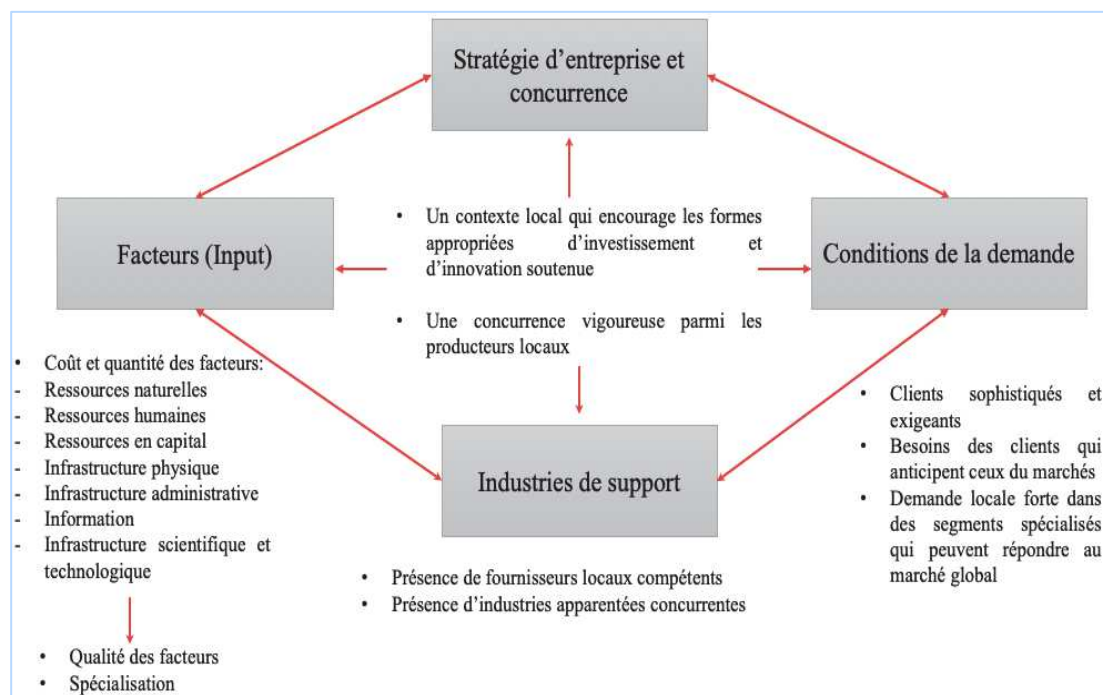
Ainsi, dans un contexte local caractérisé par une rivalité vigoureuse et une présence d'une politique d'innovation et d'investissement adaptée et soutenue, la diversité des acteurs au sein des clusters est génératrice d'effet de levier et d'externalités positives ou de spillovers. Dit autrement, l'esprit de coopération dominant au sein du cluster favorise l'interaction, continue et dynamique, entre les quatre boîtes du modèle et permet le partage et donc l'enrichissement réciproque entre les différents intervenants, en alimentant leurs bases des connaissances, favorisant leur accès à des ressources diversifiées et approvisionnant continuellement leurs portefeuilles clients-fournisseurs. Par ailleurs, dans une logique de

---

<sup>55</sup> Nous lisons dans l'original: "A cluster is a geographically proximate group of interconnected companies and associated institutions in a particular field, linked by commonalities and complementarities" (p. 2)

création d'avantage compétitif global, le cluster joue le rôle d'un générateur de pression pour l'innovation et stimulateur de la croissance, dans la mesure où il offre des avantages potentiels en matière d'innovation. La concentration des entreprises au sein d'un cluster est en mesure de développer la perception claire et rapide des nouveaux besoins et le discernement des tendances des clients grâce aux connaissances partagées et aux relations tissées (Porter, 2000). La Silicon Valley, présente l'exemple saillant des entreprises qui s'adaptent rapidement et efficacement aux besoins et aux tendances des clients. En outre, grâce aux relations permanentes avec les autres entités (universités, associations d'industriels...) et à la proximité, spatiale et cognitive, le cluster assure également une facilité d'apprentissage, une fluidité du transfert de connaissances technologiques grâce à l'observation et au contact directs, permettant ainsi d'éviter des coûts élevés, en termes de temps et de ressources, liés à la collecte des connaissances, aux cycles de l'apprentissage technologique et aux processus d'acquisition des expériences. Nous pouvons donc dire que le cluster est un cadre propice et convenable qui force les entreprises à chercher des moyens créatifs pour se distinguer et de consolider leur avantage concurrentiel.

Figure 13. Structure d'analyse des clusters



Source : Traduit à partir de Porter 2000 (p.20)

**En deuxième lieu les incubateurs :** L'omniprésence du concept d'incubateur permet de lui attribuer une signification générique souvent liée aux organisations créatrices d'un environnement propice à l'éclosion et au développement des entreprises nouvelles. Les définitions données à l'incubateur sont multiples. Pour la *National Business Incubation Association* (NBIA, 2009), l'incubateur se définit comme « un processus de soutien des start-ups et des jeunes entreprises (entreprises en démarrage), en vue d'accélérer leur développement réussi en offrant aux entrepreneurs un éventail de ressources et de services adaptés et ciblés. Ces services sont généralement développés ou orchestrés par la direction de l'incubateur et



*offerts à la fois dans l'incubateur d'entreprises et par son réseau de contacts (...) »*<sup>56</sup>. En d'autres termes, il est un outil de promotion et de développement économique, de l'innovation et de l'émergence de nouvelles entreprises, assimilé à une « *dose de vitamines* » qui vise le renforcement et le développement économique « local » et qui constitue un stimulus à l'entrepreneuriat et la prise de risque (Bergek et Norrman (2008), Plosila et Allen, 1985). L'incubateur se présente donc comme une sphère dont la finalité est à la fois économique et sociale, qui offre un soutien intensif et diversifié aux jeunes entreprises (en phase de gestation et de démarrage), englobant l'infrastructure, le réseautage, les services ainsi que les ressources financières. Dans ce même ordre d'idées, la valeur proposée par les incubateurs a connu une évolution remarquable depuis 1950, année de création du premier incubateur aux États-Unis (*Batavia Industrial Center*), due à l'évolution des besoins et des exigences de l'entrepreneuriat et des entrepreneurs, et qui a donné naissance à trois générations d'incubateur ; une première caractérisée par une offre classique axée sur la fourniture de services publics (ex. électricité, internet) ainsi qu'un accès à des services de gestion spécialisés (ex. comptabilité) et à des installations et équipements destinés à aider les entreprises locataires/incubées à réduire leurs frais généraux (OCDE, 2019), une deuxième plus centrée sur le développement d'accès aux services visant l'accélération du processus d'apprentissage des entreprises adhérentes, notamment des conseils en planification et gestion d'entreprise, des formations et des ateliers, des services de coaching, de mentorat, de financement de la création et du développement d'entreprises, ainsi que l'accès à des réseaux d'entreprises formels et informels et à des services juridiques (OCDE, 2019), et une troisième génération, la plus récente, orientée vers le soutien des nouvelles entreprises technologiques et innovantes (Bruneel et al., 2012), permettant ainsi d'établir un pont entre les deux domaines de l'innovation et de l'entrepreneuriat (Gerlach et Brem, 2015). Selon Bruneel et al. (2012) l'évolution générationnelle de la valeur proposée par les incubateurs peut s'expliquer par une perspective théorique liée aux économies d'échelle, à l'apprentissage et à la mise en réseau.

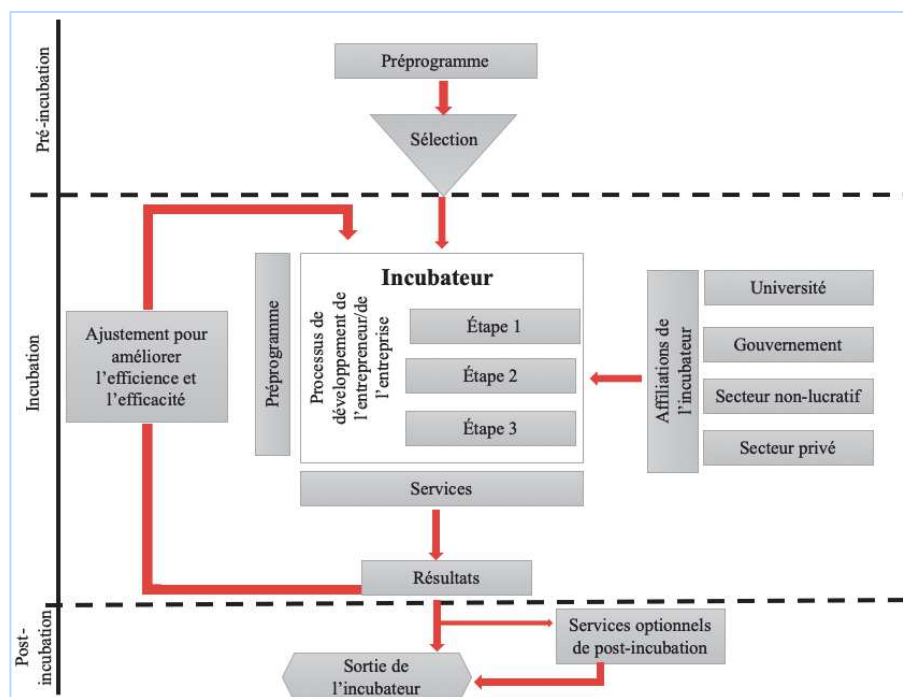
Les recherches sur les incubateurs s'accordent sur la nécessité de construction d'un modèle unificateur, qui regroupe l'ensemble des variables et qui permet d'examiner et de tester différents processus d'incubation. Dans ce sens, Hackett et Dilts (2004b) identifient le besoin de « *décomposer les variables associées au processus d'incubation et d'utiliser ensuite ces variables pour construire, valider et tester des modèles de processus d'incubation qui aident à prédire et à expliquer des résultats clairement définis d'incubation des entreprises* »<sup>57</sup>. Ainsi, plusieurs instances, tant académiques que professionnelles, (telles que *Centre for Strategy and Evaluation Services* (2002), Bergek et Norrman, (2008), Gerlach et Brem (2015), OCDE (2019)), ont essayé d'instaurer un modèle générique du processus d'incubation (Figure.14), constitué de trois principales phases de pré-incubation (*Pré-incubation ou sélection phase*), d'incubation (*Main-incubation ou business support phase*) et de post-incubation (*After/post-incubation ou médiation phase*).

---

<sup>56</sup> Nous lisons dans l'original: "*Business incubation is a business support process that accelerates the successful development of start-up and fledgling companies by providing entrepreneurs with an array of targeted resources and services. These services are usually developed or orchestrated by incubator management and offered both in the business incubator and through its network of contacts. A business incubator's main goal is to produce successful firms that will leave the program financially viable and freestanding* ».

<sup>57</sup> Nous lisons dans l'original: "*to unpack the variables associated with the incubation process and then use these variables to build, validate and test incubation process models that help predict and explain clearly defined business incubation outcomes*" (p.74)

Figure 14. Modèle générique du processus d'incubation



Source : Traduit à partir de Gerlach et Brem (2015, p. 293)

Dans le cadre d'une première étape de préadmission et de sélection des entreprises à incuber. La pré-incubation concerne l'ensemble des activités nécessaires au développement de l'idée, du modèle de l'entreprise et du plan d'affaires afin d'augmenter les chances de la naissance effective du projet. En plus d'une première évaluation de l'idée entrepreneuriale, cette phase comprend un volet de formation et une assistance individuelle personnalisée au profit des entrepreneurs. Les incubateurs des entreprises s'attribuent une triple finalité relative à la création de nouveaux emplois, la promotion du développement économique et la réalisation d'un profit (Smilor, 1985, cité par Lumpkin et Duane Ireland, 1988). D'ailleurs, l'atteinte de ces objectifs est clairement liée au succès des entreprises incubées. En effet, l'utilisation de critères de sélection appropriés peut s'avérer essentielle pour atteindre ces objectifs clés (Lumpkin et Duane Ireland, 1988).

Après la sélection des entreprises à héberger, la mise en place de la stratégie managériale de l'incubateur et le choix des membres affiliés (universités, associations, gouvernement, organisations à but non lucratif...), la phase de l'incubation constitue le cœur du processus et consiste en la fourniture de l'expertise et des services de soutien nécessaires aux entrepreneurs (Al-Mubarak et Busler, 2013, 2014, 2015) en termes des ressources physiques, financières, humaines, de réseautage et de support (Gerlach et Brem, 2015) qui constituent, selon ces mêmes auteurs, un facteur clé de succès de l'incubateur.

La poste-incubation : généralement accompagnée de la sortie de l'entreprise de l'incubateur, cette phase est relative aux activités à réaliser lorsque celle-ci a atteint le stade de la maturité et est devenue capable de voler de ses propres ailes. L'incubateur intervient dans ce stade pour proposer des services nécessaires à faire évoluer les ventes de l'entreprise ou à améliorer son processus de production (internationalisation, innovation...). Cette phase nous paraît ultimement liée au développement de la position de l'entreprise au sein de son réseau d'acteurs. A ce niveau, l'incubateur remplit la mission d'une « médiation réseau » (*Network*

*médiation*), qui vise à amplifier le lien de l'entreprise et son environnement et construit des ponts avec d'autres acteurs externes, et d'une « médiation institutionnelle » (*institutionnal mediation*) qui permet aux entreprises de mieux comprendre le cadre institutionnel d'exercice de l'activité et d'accroître, leur visibilité et leur crédibilité chez les acteurs externes (Bergek et Norrman, 2008). Suivant cette logique de valeur proposée, Plosila et Allen (1985) postulent que les incubateurs « *sont conçus pour aider les entrepreneurs à développer leurs entreprises dans un environnement commercial favorable. Sans l'incubateur, la plupart des entrepreneurs ne seraient pas en affaires ou auraient de la difficulté à rester en affaires* »<sup>58</sup>.

Dans l'ensemble, trois phases du processus de l'incubation s'inscrivent dans une logique de complémentarité et d'imbrication mises au service à l'entreprise conformément aux différents stades de son cycle de vie à savoir le pré-démarrage, le démarrage et la consolidation. Il s'agit d'un outil générateur de ressources et de compétences de nature financière, humaine, physique, organisationnelle et technologique (Hofer, Schendel, 1978, cité par Pupion, 2012 p.68).

- La complémentarité entre les incubateurs et les clusters et son rôle dans l'impulsion internationale des BG

Compte tenu de leur nature résiliente, les structures d'incubation et de clusterisation (dites aussi réseaux d'efficience) sont caractérisés par de fortes interactions entre une panoplie d'acteurs systématiquement engagés dans l'apprentissage interactif (Asheim et Isaksen, 2002), qui bénéficient des externalités de connaissances des acteurs institutionnels et de recherche, et qui sont généralement engagés dans le renouvellement continu de l'écosystème d'innovation.

Au-delà des interactions en interne, la question relative à l'interrelation entre ces structures a été vaguement et insuffisamment étudiée et discutée dans la littérature. Prenons l'exemple de l'incubateur, un processus d'incubation, à lui seul, ne permet de garantir ni d'améliorer la survie de l'entreprise mais pourra l'influencer s'il est combiné à d'autres facteurs (Mas-Verdú et al., 2015), En d'autres termes, l'entrepreneur doit, au-delà des formations classiques offertes par l'incubateur, partir à la quête des conseils et d'une assistance auprès de ses réseaux, de ses partenaires et/ou d'autres programmes de soutien public (OCDE, 2019), afin de développer ses compétences, acquérir de nouvelles ressources tangibles et intangibles et actualiser sa base de connaissances. Cela revient à dire que la dépendance vis-à-vis d'un incubateur, par exemple, est existante et proportionnelle mais pas absolue, et que l'appartenance à un incubateur ne signifie en aucun cas le cloisonnement ou l'extraction de l'entrepreneur de son environnement externe et de ses réseaux sociaux. Dans cette perspective, l'exploration de l'interaction entre les incubateurs et les clusters mérite d'être menée. L'étude menée par Hsu et al. (2003) sur le plus grand cluster (*Hsinchu*) et incubateur (*ITRI*) au Taiwan a montré que l'interaction entre les deux structures est omniprésente et s'incarne dans une relation de réciprocité d'influence c'est-à-dire que dans le même temps, l'incubateur contribue au renforcement du cluster et le cluster à son tour contribue à la performance de l'incubateur. À l'aide de « la méthodologie tridimensionnelle »<sup>59</sup> développée par Sherman et Chappell (1998)

---

<sup>58</sup>Nous lisons dans l'original: "(...) designed to help entrepreneurs develop their business ventures in a supportive business environment. Without the incubator most of the entrepreneurs would either not be in business or struggle to remain in business" (p.732).

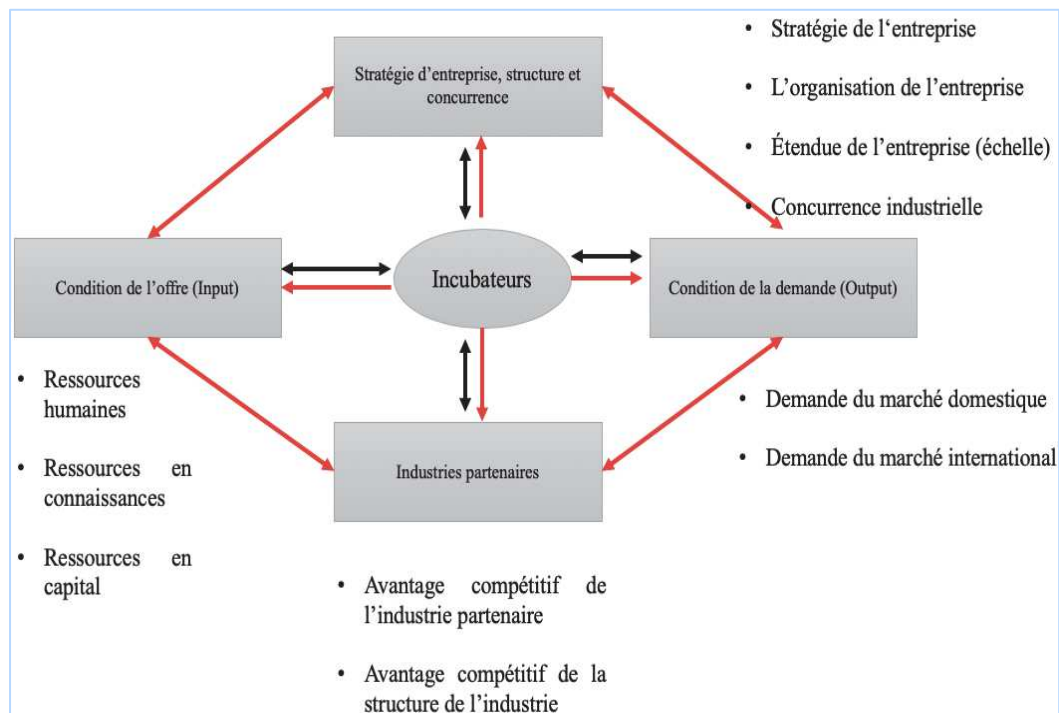
<sup>59</sup>Selon Sherman et Chappell (1998, p316-317), cette méthodologie est constituée de trois approches qui permettent d'étudier la performance des programmes d'un incubateur et d'évaluer leurs impacts sur le développement entrepreneurial et sur le développement économique local et régional. Il s'agit du **1) design de la**

pour analyser et évaluer l'impact des programmes de l'incubateur sur le développement économique et local, les résultats de leur étude ont montré que l'incubateur joue le rôle d'assistance des entreprises incubées, après leur sortie de l'incubateur, en leur orientant vers l'un des districts technologiques les plus performants du Taiwan (HSIP : Hsinchu Science-based Industrial Park) qui offre des incitatifs fiscaux et une infrastructure solide pour les industries technologiques. Ainsi, l'incubateur pourrait être assimilé à une étape de transition ou une première phase d'accompagnement, à l'issue de laquelle l'entreprise s'engage dans une deuxième aventure au sein d'un écosystème plus développé et plus étendu tel qu'un cluster, pour répondre à ses besoins évolutifs en matière d'accompagnement. Dans cette perspective, l'incubateur est vu comme un sous-système d'initiation imbriqué avec un système générique plus large qu'est le cluster et dans lequel l'output du premier (en termes de compétences académiques, managériales, techniques et de recherche détenues et développées par les entreprises incubées) constitue l'input du deuxième. D'autre part, le cluster joue le rôle d'effet de levier sur la performance (et l'efficacité et l'efficience en termes de réalisation des objectifs) de l'incubateur, en contribuant au renforcement de ses compétences, de ses ressources matérielles et immatérielles. En présence de cette interaction, il serait intéressant de construire un modèle préliminaire (Figure.15) qui dessine les différents flux de cette interaction, en mettant en exergue les dimensions issues du modèle de Porter des clusters et celles du modèle du processus d'incubation, précédemment présentés.

---

*recherche quasi-expérimentale (Quasi-experimental research design)* : permet de comparer les données longitudinales sur le rendement d'un échantillon d'entreprises incubées avec un échantillon comparable d'entreprises similaires n'ayant pas reçu de services d'incubation. ; *2) l'approche macro-économique* : utilise un modèle macroéconomique régional pour estimer l'impact total, en termes d'emplois et de revenus, que les entreprises incubées et encours d'incubation ont sur la collectivité ; *3) l'analyse des parties prenantes* : consiste en le recueil des données descriptives et qualitatives auprès des intervenants de chaque communauté (clients, fournisseurs, concurrents, partenaires...) ainsi qu'auprès des managers de l'incubateur..

Figure 15. Flux d'interaction et de complémentarité entre le cluster et l'incubateur



Sources : Traduit à partir de Hsu et al. (2003, p.81).

Ainsi, le cluster constitue une source d'alimentation pour l'incubateur en termes de ressources tangibles, telles que les financements, les équipements et les techniques, les ressources humaines, les clients et marchés potentiels... et intangibles, lorsqu'il s'agit du renforcement de ses compétences, de son processus d'apprentissage, de sa notoriété et donc de sa réputation à l'égard des différentes parties prenantes sur le marché. En contrepartie, l'incubateur exerce un effet de stimulation surtout sur les sphères liées aux facteurs conditions.

Les éléments présentés jusque là sur les incubateurs et les clusters prônent l'hypothèse que ces structures sont conçues pour fournir un environnement propice à la création et au développement des entreprises. Cela-dit, en l'absence de l'incubateur, la plupart des entrepreneurs ne seraient pas en affaires ou auraient des difficultés à rester en affaires (Plosila et Allen, 1985). Cette hypothèse est une insinuation de l'idée de défaillance du marché et celle relative au fait que les incubateurs/clusters sont des mécanismes permettant à une entreprise de « maîtriser les facteurs concurrentiels liés à l'efficacité dans des contextes industriels particuliers »<sup>60</sup> (Lumpkin et Ireland, 1988). Bien que cette hypothèse soit à la fois intuitivement convaincante et difficilement réfutable, de nombreux entrepreneurs incubés estiment qu'ils auraient établi leur entreprise même si ses sphères d'aide à la création n'existaient pas (Culp, 1996, cité par Hackett et Dilts, 2004a, p. 69). Cela ne devrait pas être considéré comme une preuve contre le concept du cluster et de l'incubateur, parce que l'action entrepreneuriale n'est pas seulement fonction de variables territoriale et contextuelle mais également la résultante de capacités et de compétences personnelles.

Par ailleurs, le passage en revue de certains aspects de la littérature sur les clusters et les incubateurs présente une finalité de justifier notre position dans le cadre de cette recherche.

<sup>60</sup> Nous lisons dans l'original: "(...) to master the competitive factors linked with effectiveness within particular industry settings" (p.76)

Nous nous permettons de le rappeler, l'intérêt derrière leur mobilisation, en tant que structures ou sphères d'aide à la création d'entreprises, est principalement lié à un intérêt de contextualisation ou de repérage, et non une étude approfondie du phénomène des clusters et des incubateurs, ni une analyse de leurs gains économiques. D'ailleurs, une étude approfondie de ses structures demeure une tâche complexe qui nécessite la mobilisation d'une approche macroéconomique et d'une rigueur méthodologique avec une orientation à la fois vers l'étude des gains et des risques de ces concentrations géographiques (Duranton et Overman, 2008). Cela dit, et en résonance avec la problématique traitée dans le cadre de cette thèse, la nature résiliaire des concentrations géographiques a suscité notre intérêt de mobiliser le cluster et l'incubateur pour comprendre le phénomène de l'internationalisation entrepreneuriale des entreprises Born Global. En outre, la littérature sur les clusters, notamment les travaux de Porter (1990, 1998, 2000), mettent en avant le rôle de ces structures dans la promotion de la création des nouvelles entreprises. Dans ce sens, Porter (2000) considère que « *l'existence d'un cluster signale une opportunité* »<sup>61</sup>, qui pourrait être suivie d'un acte entrepreneurial. Nous supposons donc que le cluster est un milieu favorable à la naissance et à la germination des entreprises, en plus d'être un outil porteur de dynamisme et de développement économique local. Selon Porter (2000), la création de nouvelles entreprises au sein du cluster est la résultante de plusieurs facteurs explicatifs tels que par exemple la proximité, (géographique et/ou cognitive) entre les différentes entités qui facilite la fourniture des connaissances sur les opportunités d'affaires existantes. Ensuite, la facilité d'accès et d'assemblage des ressources (matérielles, immatérielles, financières) et des compétences (humaines et non-humaines) nécessaires au lancement d'une activité sur un marché local préalablement identifié au sein du cluster, grâce aux relations établies et à la visibilité sur les opportunités entrepreneuriales. À cela s'ajoute, l'avantage liée à la réduction, voire parfois l'absence, des barrières liées à l'entrée et la sortie de ces marchés. En revanche, nous n'avons pas trouvé de travaux de recherches ni d'études traitant le rôle des incubateurs dans l'internationalisation précoce et rapide des entreprises naissantes, ce qui peut justifier un autre aspect de l'originalité de ce travail de thèse.

L'entrepreneur ou l'équipe fondatrice de ces entreprises, détient généralement les conditions et les critères nécessaires à l'incubation, tels que la nature innovante des projets entrepreneuriaux, l'expérience et le background technique ... (Hackett et Dilts, 2004b) ce qui justifie l'intérêt qui pourrait être accordé à l'étude du rôle, positif ou négatif, de l'incubation dans l'émergence du phénomène de l'entrepreneuriat international. Dans cette perspective, nous postulons que le processus d'incubation permet aux Born Globals de combler leurs besoins en ressources, en compétences et en capacités, et que l'incubateur peut jouer le rôle d'une sphère d'efficience susceptibles de permettre à ses entreprises de naître, de survivre et de se développer à l'international.

Conformément à cette logique de gains qui prône les effets directs et indirects et les externalités positives générés par cluster et l'incubateur et de leur interaction, appartenir à une telle structure pourrait donner à l'entreprise Born Global l'occasion d'accès à un « contexte local internationalisé » générateur d'opportunités, favorable à l'innovation, à l'apprentissage et au partage des connaissances nécessaires relatives aux débouchés internationaux, susceptibles de l'aider à surmonter ses contraintes relatives au jeune âge, à la petitesse de la taille, à pallier les insuffisances (pour ne pas dire l'absence) des ressources financières, matérielles, humaines et informationnelles (Colovic, 2013), l'aider également à avoir une visibilité sur les marchés internationaux et les modes d'entrée à adopter (Coviello et Munro, 1995), à développer sa capacité de networking au sein d'un écosystème large et à nourrir son réseau de collaborateurs,

---

<sup>61</sup> Nous lisons dans l'original: "The existence of a cluster signals an opportunity" (p.7).

de partenaires et de clients (France cluster, 2018). Surtout que la stratégie d'internationalisation d'une entreprise n'est pas une stratégie strictement individuelle mais résultante d'une action collective territorialisée où les relations de proximité exercent un rôle déterminant dans la mesure où l'internationalisation, à l'instar de l'innovation, met en œuvre des processus d'apprentissage et d'interaction entre les acteurs (Torres, 2002). Dans une perspective de développement international, les entreprises s'impliquent dans un cluster pour être plus compétitives sur le marché mondial et atteindre ainsi collectivement, en gagnant en échelle et en portée, des objectifs qu'elles ne pourraient pas se fixer individuellement (Jauffrit, 2004).

La principale interrogation qui se pose à ce niveau concerne le pourquoi de création d'un réseau inter-firmes/d'entreprises. Plusieurs éléments de réponse à cette question ressortent de la littérature. Ainsi, l'abaissement des coûts de transaction, la mise en commun des processus de recherche, de développement et d'innovation et les avantages concurrentiels qui en découlent (Rojot, 2016), sont autant de facteurs, parmi d'autres, qui stimulent l'apparition d'un réseau inter-organisationnel. Ces principales raisons nous permettent de tisser un fil conducteur vers deux explications fondamentales qui ressortent et puisent leur réflexion de la perspective économique. Il s'agit des deux grandes théories de l'organisation à savoir : la théorie des coûts de transaction (Williamson, 1979) qui explique l'arbitrage par l'internalisation et l'externalisation d'une activité, pour une minimisation de coûts, et la théorie de la dépendance des ressources (Pfeffer et Salancik, 1978) basée sur l'arbitrage par une contrebalance des provenances d'influences de l'environnement.

## 2. L'approche économique : une logique non intégrative de la dimension sociale dans un contexte d'internationalisation

La dimension transactionnelle constitue le fondement de l'approche économique, qui considère le réseau comme une forme hybride, il s'agit de parler de réseau inter-organisationnel ou de réseaux territoriaux d'organisation (RTO). Dans une perspective théorique, nous mobilisons la théorie des coûts de transaction (Williamson, 1979 ; 1999) et la théorie de la dépendance des ressources (Pfeffer et Salancik, 1978) pour expliquer cette approche.

### a. Principe

Selon l'approche économique, il convient de parler de transaction « *lorsqu'un bien ou un service est transféré entre des étapes technologiquement séparables* »<sup>62</sup> (Williamson, 1999). Ainsi, une telle transaction peut transiter par trois types de canaux à savoir le marché et la hiérarchie, qui en constituent les formes extrêmes, et la forme organisationnelle hybride qui se situe au milieu. Dans ce sens, la réalisation d'un avantage compétitif pour une entreprise sur son marché passe, entre autres, par une minimisation des coûts. En ce sens, partant de la logique de « faire » ou de « faire-faire ». Le choix entre cette dualité est issu d'une préoccupation majeure qu'est la minimisation des coûts de restructuration et des coûts de transactions. Ces derniers font référence au « *coûts additionnels à la transaction marchande, qui relèvent du coût d'information sur la nature du marché, du coût d'apprentissage des règles de jeu, du coût de négociation des contrats, du coût d'intermédiation, du coût associé au risque d'opportunisme des contractants, etc.* » (Assens 2013, p.63). Ainsi, le choix entre le marché, et les liens contractuels qu'il engendre ou la hiérarchie avec son principe d'intégration verticale et horizontale, sont liés au degré de spécificité de l'actif (Barney, 1999, 2001) détenu par

---

<sup>62</sup> Nous lisons dans l'original: "(...) a transaction occurs when a good or service is transferred between technologically separable stages" (p: 1089).

l'entreprise et au degré de risque que la transaction pourrait engendrer. De ce fait, une entreprise adoptera une stratégie d'internationalisation lorsqu'elle est en possession d'un bien ou d'un actif spécifique inimitable immédiatement par les concurrents et lorsque son degré d'incertitude lié à une transaction est élevé, et inversement. Toutefois, le développement technologique et numérique, le démantèlement des frontières entre les économies et la réduction, voire même l'élimination, de la distance entre les marchés etc., sont autant de facteurs qui ont changé la donne pour les entreprises. En effet, la concurrence de plus en plus acharnée et le degré d'exigence davantage accentué ont permis l'émergence de nouvelles formes de structuration basées sur le sens de la coopération et la coopération, permettant de conjuguer le couple hiérarchie-marché différemment. Dans ce nouveau contexte, les formes organisationnelles dites hybrides triomphent. Bien que ces formes organisationnelles hybrides, réunies sous la notion générique de réseau, ne soient pas un phénomène nouveau, plusieurs chercheurs soutiennent que, depuis les années 1980, elles sont devenues plus répandues et plus importantes pour la gestion et l'organisation stratégiques des entreprises (Jarillo, 1988, 1993 ; Miles and Snow, 1986).

Par ailleurs, la littérature présente une palette de terminologies pour désigner ces formes organisationnelles hybrides qui représentent l'objectif ultime de l'organisation territoriale de la production. Nous parlons ainsi de structures inter-organisationnelles telles que les districts industriels, les clusters ; de Milieux d'Innovation ; structures inter-firmes à relations spécifiques comme les quasi-firmes (Eccles 1981), ou les réseaux dynamiques (Miles et Snow, 1986) qui peuvent inclure les formes de la sous-traitance, la joint-venture, l'accord de licence ou encore les spin-off ; etc. Ainsi, la multiplicité des formes renvoie à une multiplicité de définitions, c'est le constat auquel nous avons abouti au cours de nos lectures effectuées. Par exemple, selon Ebers et Jarillo (1997) un réseau industriel se définit comme « *un ensemble d'organisations (ex : entreprises, syndicats, organismes d'État, associations) qui ont établi des liens récurrents (p. ex. relations acheteurs-fournisseurs, activités conjointes, liens informationnels) pour desservir un marché donné* »<sup>63</sup>. Pour Eccles (1981), une quasi-firme est « *une forme d'organisation, fondée sur un ensemble de relations stables entre un entrepreneur général et des sous-traitants spécialisés, (et) est analogue au système de sous-traitance interne dans le secteur manufacturier* »<sup>64</sup> (p. 336). De son côté, le milieu de l'innovation est considéré comme un environnement caractérisé par l'organisation et l'interaction entre un ensemble d'agents économiques dans le but de construire de nouvelles ressources nécessaires au processus d'innovation (Coppin, 2002 : 32). Dans cette optique, le milieu est vu comme un incubateur de l'innovation (Matteaccioli et Tabariés, 2006, p.5) génératrice de la dynamique. En revanche, Marchesnay (1992) définit le réseau des entreprises comme « *l'ensemble des firmes qui établissent entre elles un système de prestations, d'échange de biens et/ou de services, en principe dans un espace géographique délimité* » (p. 777). Alors que la forme de réseau dite dynamique part du principe que, en présence d'un Broker<sup>65</sup>, les principaux

---

<sup>63</sup> Nous lisons dans l'original: "An industry network a set of organizations (e.g., firms, unions, state agencies, associations) that have developed recurring ties (e.g., buyer—supplier relationships, joint activities, informational ties) when serving a particular market" (p:3).

<sup>64</sup> Nous lisons dans l'original: "Organization form, based on a set of stable relationships between a general contractor and special trade subcontractors, is analogous to the inside contracting system in manufacturing" (p:336)

<sup>65</sup> La traduction littérale de Broker est Courtier (Intermédiaire ou Acteur-tiers). Pour Miles et Snow (1986, p :64), un broker dans un réseau dynamique peut assurer plusieurs fonctions telles que : mettre en relations les acteurs



**Chapitre II. La compréhension de l'internationalisation des Born Globals par une fertilisation croisée de l'encastrement réticulaire et l'encastrement territorial**

composants ou acteurs peuvent être assemblés et réassemblés afin de répondre à des conditions concurrentielles complexes et changeantes en raison de l'indépendance qui permet au réseau de se refaçonner chaque fois que nécessaire (Miles et Snow, 1986). Ainsi, selon ces mêmes auteurs « (...) *si un composant particulier (acteur) joue mal son rôle ou tire un avantage déloyal d'un autre composant, il peut être retiré du réseau (...). Toutefois, le retrait d'un composant signifie que le composant initiateur et/ou le courtier responsable doit trouver une pièce de rechange ou encourager l'un des autres composants à effectuer la fonction manquante (...)* Ainsi, il y a une complémentarité présente dans tout réseau bien conçu qui encourage chaque participant, seul ou en groupe, à agir de façon compétente et responsable »<sup>66</sup> (Miles et Snow, 1986).

D'une façon générale, la forme organisationnelle hybride ou le réseau inter-firmes se présentent comme des relations de coopération et de collaboration entre des entreprises indépendantes, pour faire face aux inefficacités et aux coûts qu'elles auraient subis en faisant recours soit à une croissance internalisée par acquisition des droits de propriété ou à une croissance sur un marché via une stratégie d'externalisation (Assens et Cherbib, 2010). Par ailleurs, les éléments distinctifs de ces institutions alternatives : hiérarchie, marché et réseau peuvent se résumer dans le tableau (4).

**Tableau 4. Les structures organisationnelles types**

	<b>Hiérarchie</b>	<b>Marché</b>	<b>Réseau</b>
<b>Pouvoir</b>	Rationnel légal	Ressources	Notoriété
<b>Mode de décision</b>	L'obligation	La négociation	Le consensus
<b>Type des relation</b>	Procédures et processus	Anonyme et ponctuelle	Récurrente et privilégiée
<b>Résolutions des conflits</b>	Administrative, avec un arbitrage formel	Recours en justice	Conventions de réciprocité
<b>Culture de travail</b>	Bureaucratique	Opportunisme	Recherche de bénéfices mutuels
<b>Coûts</b>	Coûts de structure (restructuration).	Coûts de transactions	Coûts de coordination

D'après Assens et Baroncelli (2004) et Assens (2013)

potentiels du réseau, regrouper les entreprises faisant partie du réseau, jouer le rôle de chef de file et sous-traite les services nécessaires au sein du réseau ou encore assurer des liens, pour un service particulier, entre les partenaires égaux dans ce réseau.

<sup>66</sup> Nous lisons dans l'original: "(...) *if a particular component performs its role poorly or somehow takes unfair advantage of another component, then it can be removed from the network (...). However, removal of a component means that the initiating component and/or the responsible broker must find a replacement part or encourage one of the remaining components to perform the missing function (...)* Thus, there is complementarity present in every well-conceived network that encourages each participant, singly and in combination, to perform capably and responsibly" (p : 65-66).

A ce niveau, il est à noter que dans certaines recherches, ces vocables (district industriel, incubateur, cluster, espace de soutien etc.) s'utilisent indifféremment et d'une manière interchangeable pour désigner les réseaux organisationnels. A terme, en présence d'une telle diversité sémantique et loin de toute exhaustivité, les différentes définitions attribuées aux formes organisationnelles résiliantes, mettent en avant des caractéristiques partagées qui, dans un but d'uniformisation, nous permettent d'adopter la terminologie générique suivante : **réseaux d'aide à la création des entreprises**, pour désigner toute « **structure délimitée (ou non) géographiquement, dotée de mécanismes de gouvernance spécifique et constituée d'un ensemble de liens (informationnels, relationnels, matériels...), de relations stables et récurrentes entre des entreprises indépendantes, basées sur la loyauté, le sens de l'engagement et la complémentarité, qui visent l'accès aux ressources non accessibles en interne et la réduction des coûts subis, afin de créer une richesse** ».

Dans le cadre de cette thèse, l'objectif ne s'articule pas autour de l'étude des structures organisationnelles hybrides et leurs modes de fonctionnement, mais il s'agit bien de les mobiliser en tant qu'entités d'aide à la création d'entreprises, basées sur une logique de création et de développement des réseaux sociaux des entreprises qui leur appartiennent. Afin d'identifier ces structures notre choix s'est donc penché sur la terminologie générique de « réseaux d'aides à la création d'entreprises » plutôt que sur le concept de « réseaux territoriaux d'organisation ». La logique de ce choix est guidée par une finalité de contribution de ces réseaux d'entreprises à la création des Born Globals et à l'accélération de leur expansion internationale, davantage que par une finalité d'étude de l'architecture territoriale et géographique de ces réseaux.

Dans le cadre d'une stratégie d'internationalisation entrepreneuriale, les entreprises Born global, font appel aux réseaux et aux alliances stratégiques pour combler leurs besoins en termes de ressources et de capacités nécessaires à leur engagement et expansion à l'international. Le réseau offre alors des possibilités de développement international que l'entreprise, avec sa capacité individuelle et ressources propres, n'aurait pu aspirer atteindre. Ainsi, les capacités limitées de l'entreprise liées à son jeune âge et son engagement précoce sur les marchés internationaux (McDougall et al., 1994) se trouvent compensées par les apports qu'un réseau social, ou d'affaires, en termes de ressources, de connaissances et d'informations, de capacité de recherche et développement, de production et de commercialisation (Madsen et Servais, 1997), de veille économique (Assens et Perrin, 2011) et stratégique internationale. En d'autres termes, l'appartenance à des réseaux d'aide à la création permet aux entreprises naissantes de démultiplier leur capacité de réponse et d'assurer la qualité de leur prestation. Ce faisant, une entreprise Born Global ne garde en interne que le cœur stratégique de son métier et concentre ses efforts sur le développement de l'organisation (R&D et marché) (Servantie, 2010, p. 334).

En raison de la multiplicité des formes que peuvent prendre les structures d'aide à la création des entreprises, il semble judicieux de délimiter notre champ d'action et d'analyse. Pour ce faire, nous avons choisi d'étudier le phénomène de l'internationalisation précoce et rapide des Born Globals qui appartiennent à des clusters et à des incubateurs (qui appartiennent à la forme communautaire de réseau et qui correspond au quadrant encadré en rouge sur la figure 13 précédemment présentée). Le choix de ces deux structures se justifie par deux raisons principales. Une première raison est d'ordre théorique et concerne l'intérêt qu'accorde la communauté scientifique en sciences de gestion à l'étude de ces structures. Ainsi, pour suivre les tendances circonstancielles lourdes des économies, la théorie des milieux innovateurs, dont les premiers jalons ont été instaurés par le Groupe de Recherche Européen sur les Milieux

Innovateurs (GREMI), a émergé. Selon cette théorie, ces milieux de l'innovation se présentent comme des milieux fertiles pour l'incubation des entreprises naissantes afin de les faire croître en leur fournissant les conditions nécessaires au bon fonctionnement de leurs processus de production (Proulx, 1994). Dans ce sens, conformément à cette approche résiliaire et holistique, le développement des entreprises ne s'explique pas uniquement par une dimension économique mais également par une dimension sociale, culturelle, politique et environnementale. En d'autres termes, les milieux d'innovation, ou tel que nous les appelons les réseaux d'aide à la création des entreprises, y compris les incubateurs et les clusters, sont l'incarnation d'espaces générateurs d'externalités positives favorables à l'émergence et au développement des Born Globals notamment en termes de création et de développement d'un réseau solide pour l'entrepreneur générateur de valeurs ajoutées. Dans cette perspective, les clusters sont largement considérés, dans la littérature, comme un facteur important pour l'innovation, l'entrepreneuriat et les industries technologiques (Hsu et al, 2003) alors que les incubateurs sont vus comme des structures qui remplissent le rôle d'interface l'entrepreneur /créateur et son environnement (Chabaud et al, 2003). En outre, dans certaines recherches le caractère de complémentarité entre ces deux structures est fortement explicité (Hsu et al, 2003). En outre, une deuxième raison qui justifie notre choix des clusters et des incubateurs revêt d'un caractère plus pratique et fait référence à l'intérêt qu'accordent les pouvoirs publics dans les différents pays du monde à la promotion de l'action entrepreneuriale et la volonté de promouvoir les politiques d'aide et d'accompagnement entrepreneurial. Les structures d'incubation et d'accélération du développement des entreprises nouvelles et en croissance, constituent un soutien efficace. Selon le dernier rapport de l'OCDE (2019, p.3), les entreprises bénéficiant d'un soutien au sein d'un réseau d'aide à la création présentent généralement des taux de survie plus élevés, créent plus d'emplois et génèrent plus de revenus.

Toutefois, l'intégration des clusters et des incubateurs sous un même titre ne permet pas de nier les différences susceptibles d'exister entre ces deux structures. Les travaux de recherche qui s'inscrivent dans une approche de rapprochement entre les incubateurs et les clusters demeurent très rares. Ainsi, les éléments qui ressortent de la littérature sur ces deux sphères et le background empirique que nous avons pu accumuler à l'issue de nos rencontres et discussions avec certains experts en la matière, nous attribuent la légitimité de considérer que les deux structures sont complémentaires. Dans ce qui suit, nous définissons chacune de ces structures, exposons ses caractéristiques et dévoilons les aspects de complémentarité qu'elles génèrent.

***b. La théorie des Coûts de Transaction (TCT) et la théorie de la Dépendance des Ressources (TDR) au cœur de l'explication de l'approche économique des réseaux***

La littérature sur les réseaux, en tant que forme d'organisation hybride, met en évidence une série de facteurs ou de forces motrices explicatifs de la construction de réseaux d'entreprises. Ces facteurs ou motivations s'incarnent dans deux forces majeures, à savoir : le contrôle des coûts de transaction et la réduction de la dépendance des ressources.

Ainsi, pour la première motivation explicative, l'appartenance à un réseau permet aux entreprises membres de réaliser un avantage compétitif qui peut être le produit de l'apprentissage mutuel, d'une meilleure circulation de l'information et une meilleure coordination des flux de ressources entre les membres, qui entraînent la réduction de l'incertitude et la réalisation des économies de coûts et de temps. Par ailleurs, la minimisation des coûts de transaction peut être également le fruit d'instauration d'une stratégie de co-spécialisation (Ebers et Jarillo, 1997) par laquelle les entreprises membres se taillent de nouveaux créneaux de marché de produits rentables, ce qui leur permettent la réalisation

d'économies d'échelle grâce à des accords d'approvisionnement conjoints, des efforts conjoints de recherche ou d'une mise en commun des ressources complémentaires (Ebers et Jarillo, 1997 ; Assens, 2013). En outre, l'avantage concurrentiel peut également émaner de l'établissement de barrières élevées à l'entrée sur un marché ou de la coordination stratégique entre concurrents (Dussauge et Garrette, 1997), deux moyens pour protéger la rentabilité à long terme des investissements des membres du réseau (Porter et Fuller, 1986). En plus des avantages découlant des marchés de facteurs locaux, la littérature ajoute une autre force motrice relative aux avantages découlant des relations avec des organisations qui ne font pas partie de la chaîne de valeur immédiate de l'industrie, comme les associations commerciales, les organismes gouvernementaux, les institutions financières, les universités et les organisations (Ebers et Jarillo, 1997). Selon cette perspective de contrôle de coûts transactionnels, le réseau est assimilé à un système d'échanges capable de planifier et de réagir comme une grande entreprise intégrée et dont l'efficacité interne serait comparable aux mécanismes de marché (tels que la signature de contrat, la mise en compétition des fournisseurs internes et externes, régulation par les prix, négociation entre les filiales...) (Williamson, 1983, cité par Assens 2003, p51).

En revanche, la deuxième forme motrice de la construction du réseau d'entreprises est liée au contrôle de la dépendance des ressources. La « *Resource Dependence Theory* » (RDT) ou la théorie de la dépendance à l'égard des ressources (TDR) (Pfeffer et Salancik 1978) se présente comme l'une des théories les plus influentes en théorie organisationnelle et management stratégique, qui vise à expliquer comment les entreprises réduisent l'interdépendance et l'incertitude liées à l'environnement. La théorie de la dépendance des ressources a souvent été utilisée pour expliquer certains aspects des réseaux, comme la gouvernance et le pouvoir inter-organisationnel ainsi que l'acquisition des ressources. Elle part de l'hypothèse de base selon laquelle les entreprises ont des besoins en ressources pour survivre, ce qui signifie qu'elles doivent interagir avec d'autres entreprises qui contrôlent ces ressources. Partant du principe que les organisations tentent de réduire le pouvoir des autres sur elles, souvent en essayant d'accroître leur propre pouvoir sur les autres, Pfeffer (1987) met en avant l'argument de base de la perspective de la dépendance à l'égard des ressources et des relations inter-organisationnelles qui se présente comme suit: « 1) *les unités fondamentales pour comprendre les relations interentreprises et la société sont les organisations ; 2) ces organisations ne sont pas autonomes, mais plutôt limitées par un réseau d'interdépendances avec d'autres organisations ; 3) l'interdépendance, lorsqu'elle s'accompagne d'incertitude quant aux mesures que prendront les organisations interdépendantes, mène à une situation où la survie et le succès continu sont incertains ; Par conséquent, 4) les organisations prennent des mesures pour gérer les interdépendances externes, bien que ces mesures ne soient inévitablement jamais complètement réussies et produisent de nouvelles formes de dépendance et d'interdépendance ; et 5) ces modèles de dépendance produisent un pouvoir, inter-organisationnel ainsi qu'intra-organisationnel, qui a un effet sur le comportement organisationnel »<sup>67</sup> (p : 26-27). Dès lors, selon Pfeffer et Salancik (1978), l'accès à ces ressources reste lié à un jeu d'incertitude et d'imprévus environnementaux qui tournent autour*

---

<sup>67</sup>Nous lisons dans l'original: "1) *the fundamental units for understanding intercorporate relations and society are organizations; 2) these organizations are not autonomous, but rather are constrained by a network of interdependencies with other organizations; 3) interdependence, when coupled with uncertainty about what the actions will be of those with which the organizations interdependent, leads to a situation in which survival and continued success are uncertain; therefore 4) organizations take actions to manage external interdependencies, although such actions are inevitably never completely successful and produce new patterns of dependence and interdependence; and 5) these patterns of dependence produce interorganizational as well as intra-organizational power, where such power has some effect on organizational behavior*" (p.26-27).

du concept de pouvoir (*power*) qui fait référence au contrôle des ressources vitales. Le contrôle se présente ici « *comme la capacité d'établir les règles et les mécanismes qui permettent un approvisionnement régulier en ressources* »<sup>68</sup> (Arenius, 2002). Une situation de dilemme se présente alors selon laquelle l'entreprise souhaite acquérir des ressources et donc s'engager dans un échange, avec un minimum de contrôle et d'incertitude. En plus du rôle de la dimension liée au pouvoir, nous estimons qu'une autre dimension pourrait constituer une deuxième partie qui se joint au pouvoir afin de contrebalancer les effets secondaires liés au contrôle et à l'incertitude subie, il s'agit de *la confiance*. Étant l'un des socles de la structure sociale, la confiance fera l'objet d'analyse dans le point qui suit sur l'encastrement des interactions sociales.

En effet, l'accouplement des deux situations de ce dilemme, à savoir l'accès aux ressources et le contrôle de la dépendance et de l'incertitude environnementale, est assuré par le réseau d'entreprises. Dans ce sens, Bae et Gargiulo (2004) constatent que les entreprises peuvent utiliser le réseau d'entreprises pour gagner du pouvoir et accéder aux ressources nécessaires. Les premières recherches appuient l'idée que les entreprises peuvent opter pour plusieurs options en vue de réduire au minimum leur dépendance environnementale, il s'agit par exemples, des fusions/acquisition (*Mergers*), des joint-ventures (*Joint-Ventures*) et autres relations inter-organisationnelles (Pfeffer et Salancik, 1978). Dans le cadre de cette thèse, nous nous intéressons aux relations inter-organisationnelles incarnées dans le réseau d'entreprises. Ainsi, au sein d'un tel réseau, les relations au sein d'un réseau d'entreprises peuvent exercer un effet de levier sur les ressources nécessaires à l'entreprise et sur son pouvoir en réduisant le degré d'incertitude liée aux ressources externes (Pfeffer et Salancik, 1978). Ainsi, ces avantages se présentent comme le résultat d'une veille économique et stratégique, qui se développe au sein d'un réseau, qui permet aux entreprises d'obtenir des informations sur les entreprises concurrentes et leurs activités, et peut conduire à un rapprochement avec ces concurrents (Assens et Perrin, 2001) ; de l'instauration de barrières à l'entrée et à la sortie (Dussauge et Garrette, 1997) via l'établissement de conventions qui régissent les relations, formelles et de connivence, au sein du réseau pour garantir la bonne marche des actions et des transactions en absence de l'ordre hiérarchique ; de la mise en place d'un consensus social visant la réduction des coûts de transaction et basé sur la sauvegarde de la dépendance et de l'autonomie des acteurs en dehors du réseau et sur la priorité accordée à la coopération interne au réseau d'entreprises (Assens, 2013) ; du développement de l'autarcie au sein du réseau via l'élargissement et la multiplicité des acteurs intervenants ou des parties prenantes, limitant ainsi la dépendance des ressources externes et renforçant l'autonomie de subsistance du réseau en tant qu'écosystème complet.

Il apparait clairement, de ce qui a précédé, que l'intégration de la RDT à la théorie des réseaux se justifie par le fait que les deux approches partagent de nombreuses hypothèses communes liées notamment à la dépendance et le contexte socialement intégré des entreprises (Hillman et al., 2009). D'un point de vue entrepreneurial, l'action d'entreprendre correspond au processus que les individus - seuls ou au sein d'une entreprise – poursuivent pour saisir les opportunités qui se présentent sans tenir compte des ressources qu'ils possèdent et contrôlent réellement (Stevenson et Jarillo, 1990). De surcroit, s'agissant de l'internationalisation entrepreneuriale, le caractère spécifique de la NEI relatif à sa forte dépendance vis-à-vis d'autres acteurs (ou investisseurs) pour combler, il ne faut pas le nier, une grande partie de ses besoins en ressources (Oviatt et McDougall, 1994), peut expliquer son recours aux ressources externes pour croître au-delà des limites fixées. D'une façon générale, cette contrainte liée aux

---

<sup>68</sup> Nous lisons dans l'original: « (...) *control is defined as the ability to establish the rules and mechanisms that permit a steady supply of resources* » (p. 22).

ressources, et qui s'explique par le jeune âge et l'engagement international précoce et rapide, pourrait être surmontée grâce à l'intégration d'un réseau d'entreprises qui, hormis les inconvénients que ce dernier peut contenir, représentera une opportunité pour la Nouvelle Entreprise Internationale.

Toutefois, au sein d'un réseau d'entreprise, derrière l'aspect coopératif et de co-développement, se cachent des jeux de concurrence autour, ce que Assens (2003) appelle, une rente relationnelle entre les acteurs. Dans cette veine, ce même auteur avance que : « (...) *le contrôle de la dépendance des ressources ne résulte pas de facteurs internes (spécificité des actifs et compétences distinctives), ou externes (contrôle des ressources rares), mais de la capacité à préserver ou enrichir un capital relationnel : la capacité à nouer et à fidéliser des relations avec autrui. Or ce capital relationnel n'est pas réparti de façon égale entre les différents membres d'un réseau. Certains membres ont plus d'influence que d'autres dans la relation, soit parce qu'ils ont la capacité d'intégrer le partenaire, soit parce qu'ils peuvent substituer le partenaire par un autre (la réciproque n'étant pas possible), soit parce qu'ils ont une forte légitimité en raison de leur notoriété ou de leur expertise* » (p.51).

### c. *Quelques aspects d'insuffisance de l'approche économique*

Les facteurs humains relatifs à l'opportunisme et la rationalité limitée qui émergent de l'approche économique ont été largement critiqués. En effet, la rationalité limitée renvoie à l'incapacité des acteurs économiques à anticiper correctement les aléas qui pourraient découler des contrats à long terme. Lorsque les transactions sont internalisées, il n'est pas nécessaire d'anticiper toutes ces éventualités, elles peuvent être traitées au sein de la " structure de gouvernance " de l'entreprise au lieu de mener à des négociations complexes. En revanche, l'opportunisme, au sens de Williamson (1975), renvoie à la poursuite des acteurs économiques de leur propre avantage et intérêt, avec tous les moyens à leur disposition, y compris la « ruse » et « la tromperie ». Également, le comportement opportuniste empêche toute tentative d'instauration de confiance entre les entreprises et conduit à la proposition d'outils et de mécanismes pour assurer une transaction mutuellement profitable entre les entreprises (Chabaud, 2002). Les arrangements institutionnels se proposent alors comme un moyen pour assainir les relations entre les entreprises et se présentent comme « (...) *des contrats explicites et implicites élaborés, y compris des régimes de rémunération différée et de retraite obligatoire - destinés à réduire les incitations à " se dérober " au travail ou à s'enfuir avec des secrets exclusifs - et des structures d'autorité qui détournent l'opportunisme (...)* »<sup>69</sup> (Granovetter, 1985) ou encore clauses de révision de prix, d'engagements sur les quantités (Chabaud, 2002). Toutefois, le pouvoir limité des arrangements institutionnels à endiguer et à freiner entièrement le comportement d'opportunisme, suppose l'existence par nature d'un certain degré de confiance entre les individus émanant d'une « *morale universelle ou généralisée* » (Granovetter, 1985). De ce point de vue, la théorie des coûts de transaction était sujette à une série de critiques relative à son caractère elliptique, du fait qu'elle omet la dimension sociale de l'explication de l'action économique entre les entreprises/agents économiques. La littérature déployée dans ce sens nous laisse considérer que les assertions de Granovetter (2004, p. 121) constituent la colonne vertébrale des critiques de la théorie des coûts de transaction, qui pourfendent son caractère économique radical, et s'exposent comme suit :

---

<sup>69</sup> Nous lisons dans l'original: « (...) *explicit and implicit contracts (Okun 1981), including deferred compensation plans and mandatory retirement- seen to reduce the incentives for "shirking" on the job or absconding with proprietary - and authority structures that deflect opportunism (...)* » (p. 489).

- La poursuite d'objectifs économiques s'accompagne normalement de celle d'autres objectifs de nature non-économique, tels que la sociabilité, l'approbation, le statut social et le pouvoir
- L'action économique (comme toute action) est socialement située et encadrée dans des réseaux de relations personnelles, plus qu'elle n'émane d'acteurs atomisés
- Les institutions économiques (comme toutes les institutions) sont « socialement construites »

### 3. L'approche sociologique : une logique sociale de l'internationalisation entrepreneuriale

Loin de toute tentative d'omission des apports de la théorie économique, dans ses travaux sur le fonctionnement du marché de travail (1974, 1983, 1995)<sup>70</sup>, les groupements d'affaires (1994, 1999), sur les entrepreneurs (1995), ou encore sur les institutions économiques (2004, 2006), Granovetter part de l'idée de la fertilisation des analyses issues de la sociologie et de l'économie afin de comprendre certains phénomènes, et considère que l'analyse des institutions économiques (entreprises, organisations) ne passe pas uniquement, par des propos économiques mais s'enrichit davantage par l'intégration de la dimension sociale (Huault, 1998). Dans la même veine, l'approche sociologique voit le réseau d'entreprises dans une optique de coopération et d'incrustation communautaire qui pourrait éventuellement protéger les entreprises contre les comportements déviants et réguler les transactions, moyennant l'instauration de règles de bonne conduite des relations au sein du réseau, qui s'articulent autour de la dénomination de « code de l'honneur » (d'Iribarne, 1989, cité par Assens 2003).

En outre, l'approche sociologique met en évidence le caractère social des relations au sein d'un réseau d'entreprises, en faisant référence au phénomène de l'encastrement. A partir de ce point, notre préoccupation et intérêt dans le cadre de cette thèse se focalise davantage sur la conception sociale du réseau. En d'autres termes, il s'agit de comprendre comment le réseau social, et le capital social qui en résulte, contribuent à la compréhension du phénomène de l'IPR des BG et comment ce réseau se construit-il (Les éléments de réponse à cette question feront l'objet du troisième chapitre de cette thèse). La théorie du réseau (Johanson et Mattsson, 1988), la théorie du capital social (Bourdieu, 1980 ; Nahapiet et Ghoshal, 1998) et la théorie des International New Ventures (McDougall, 1989 ; McDougall et al., 1994 ; Oviatt et McDougall, 1994 ; McDougall et Oviatt, 1996) seront mobilisées à cette fin en tant que théories sous-jacentes, qui seront complétées par des théories connexes à savoir la théorie des trous structuraux (*structural holes*) (Burt, 1992, 1995) et la théorie de la force des liens faibles (*The Strength of Weak Ties*) (Granovetter, 1973).

#### a. Principe

*« Pour analyser de façon convaincante l'action humaine, il faut éviter l'atomisation qui est implicite dans les deux positions théoriques extrêmes, sous- et sur-socialisées. Les acteurs ne se comportent pas et ne prennent pas leurs décisions comme des atomes indépendants de tout contexte social, pas plus qu'ils ne suivent docilement un scénario écrit pour eux et qui serait fonction de l'ensemble des catégories sociales auxquelles ils appartiennent. Au contraire, les actions qu'ils entreprennent pour atteindre un objectif sont encadrées dans des systèmes concrets, continus de relations sociales » (Granovetter, 1985).*

---

<sup>70</sup> Les travaux de Granovetter sur le marché de travail ne seront pas mobilisés dans le cadre de cette thèse. Les dates sont utilisées à titre illustratif et ne figurent pas dans la bibliographie.

L'idée de départ est la double critique attribuée par Granovetter à la théorie des coûts de transaction de Williamson et les formes de marché et de hiérarchie que celle-ci préconise. Ainsi, dans les relations de marché, une conception sous-socialisée (*undersocialized*) de l'action économique prédomine du fait qu'elles sous-estiment le rôle des relations et de la structure sociale dans les transactions sur le marché. Dit autrement, l'action économique est atomisée du fait qu'elle émane de comportements individuels séparés.

### *b. La conception sous-socialisée*

Sous cette acception sous-socialisée, Granovetter (1985) considère que : « *Les arguments théoriques nient par hypothèse tout impact de la structure sociale et des relations sociales sur la production, la distribution ou la consommation. Sur les marchés concurrentiels, aucun producteur ou consommateur n'influence sensiblement l'offre ou la demande globales ou, par conséquent, les prix ou les autres termes de l'échange* »<sup>71</sup>. Dans la même veine et dans un registre plus proche, nous pouvons évoquer ici l'exemple de la théorie du capital humain (Becker, 1964), qui a été condamnée de rencontrer plusieurs résistances compte tenu de son individualisme méthodologique et son caractère utilitariste qui considèrent l'action économique comme un résultat d'une poursuite d'intérêts personnels basée sur de décisions d'individus rationnels. Suivant cette logique la poursuite des intérêts économiques personnels n'était généralement pas une "passion" incontrôlable mais constituait une activité civilisée et non violente (dans un même temps où la définition intrinsèque du « self-interest » ou de « Intérêt personnel » n'exclut pas la fraude ou la force, qui caractérisent le comportement opportuniste Granovetter (1985, p.488). L'individu donc est un rationnel calculateur. En effet, cette logique calculatoire est prégnante dans l'analyse de Williamson qui, en réponse à la question sur les raisons du recours à la hiérarchie plutôt qu'au marché, considère le degré de risque lié à une internalisation est réduit en raison de la prédominance de l'autorité émanant de la hiérarchie, des mécanismes de contrôle et des arrangements institutionnels qui en découlent, qui peuvent prendre la forme de contrats implicites ou explicites (Okun, 1981). Il s'agit alors d'une surestimation de l'efficacité du pouvoir hiérarchique à l'intérieur des organisations et du primat de la structure hiérarchique. Cependant, cette vision est sous-socialisée dans la mesure où elle ne tient pas compte de la mesure dans laquelle les relations personnelles concrètes et les obligations qui y sont inhérentes découragent les comportements déviants qui nuisent à autrui (opportunisme par la force ou la fraude), tout à fait indépendamment des arrangements institutionnels. Dès lors, le remplacement de ces dispositions par des dispositions de confiance aboutit en fait à une situation où tout individu rationnel serait motivé à développer des moyens astucieux pour y échapper (Granovetter, 1985) ; il serait donc selon ce même auteur, « difficile d'imaginer que la vie économique quotidienne non empoisonnée par des tentatives toujours plus ingénieuses pour tromper »<sup>72</sup> (p.489).

---

<sup>71</sup>Nous lisons dans l'original: "The theoretical arguments disallow by hypothesis any impact of social structure and social relations on production, distribution, or consumption. In competitive markets, no producer or consumer noticeably influences aggregate supply or demand or, therefore, prices or other terms of trade" (p.483-484)

<sup>72</sup>Nous lisons dans l'original: "(...) it is then hard to imagine that everyday economic life would not be poisoned by ever more ingenious attempts at deceit" (p.489).



*c. La conception sur-socialisée*

En revanche, **la conception sur-socialisée** part du principe selon lequel « les gens agissent de certaines façons parce qu'ils ont l'habitude d'agir ainsi, ou parce que c'est obligatoire ou naturel, ou juste et bien, ou encore équitable ou moral » (Granovetter, 1994b). Dit autrement, les individus sont extrêmement sensibles aux diktats de systèmes de normes et de valeurs élaborés par consensus, dictés par la culture et intériorisés par la socialisation. Toutefois, cette intériorisation reste porteuse de risque à énorme effet de nier tout autre argument d'explication et de compréhension des phénomènes étudiés ; d'étancher et d'imperméabiliser les comportements des individus contre toute interprétation susceptible d'émaner des relations sociales. Ainsi, en faisant une transposition sur l'analyse économique de Williamson nous pouvons dire que les transactions de l'entreprise caricaturent cette conception sur socialisée (Over-Socialised) de l'action économique, dans la mesure où la gouvernance de la hiérarchie se base essentiellement sur l'autorité, le contrôle et les arrangements institutionnalisés, et s'appuie sur le sens de la « morale généralisée » (generalized morality) (Arrow, 1974 ; Akerlof, 1983 ; Granovetter 1985, 2000a), qui limite l'incertitude, les problèmes de contractualisation et le comportement de l'opportunisme.

De ce point de vue, idéaliste, douter de l'existence universelle d'une telle moralité s'avère difficile compte tenue des transactions que les agents économiques effectuent continuellement avec le marché. Toutefois, l'entreprise n'est pas toujours équivalente de régularité et d'absence d'opportunisme, et la morale universelle, non plus, n'est évidente dans la vie économique au sens de Granovetter, tant que son degré d'efficacité demeure non mesurable. D'une façon générale, dans les deux formes de gouvernance, les acteurs sont atomisés et exclus de leur contexte relationnel et social. L'exemple de l'industrie électrique aux États-Unis (McGuire et al., 1993) illustre parfaitement cette conception sociale du comportement entrepreneurial (**Encadré.1**).

**Encadré 1. Conception sociale du comportement entrepreneurial : exemple de l'industrie électrique aux États-Unis**

« De 1880 à 1892, T. Edison mobilisa la foule énorme de ses partisans, y compris des fonds non négligeables en provenance de l'Empire Germanique, pour une lutte à mort contre le banquier J. P. Morgan, dont l'idée n'était pas de construire une industrie produisant de l'électricité, mais des générateurs individuels pour foyers et entreprises, lesquels auraient produit l'électricité sur place, le genre de système qui, aux États-Unis, s'est largement généralisé pour le chauffage individuel (...). L'un des principaux alliés d'Edison, dans cette bataille, fut son secrétaire particulier, l'Anglais Samuel Insull. En 1892, Insull s'établit à Chicago pour prendre le contrôle d'une petite compagnie nouvellement constituée, Chicago Edison, en apportant dans ses bagages un réseau exceptionnel de relations personnelles : il comportait des financiers de Chicago, de New York et de Londres, des politiciens locaux et des inventeurs américains et britanniques. Tout cela était le fruit de sa longue association avec Edison. Cette combinaison d'experts financiers et techniques et de connexions politiques lui permit de réunir capital, relations politiques et savoir-faire industriel, assemblage que d'autres entreprises, même si certaines d'entre elles étaient pleinement conscientes de leurs potentialités, n'auraient jamais pu réaliser. C'est dire que sa réussite fut due à ses talents politiques et à son esprit d'entreprise, plus qu'à des innovations technologiques ou organisationnelles (...). S. Insull donna également forme à cette industrie en encourageant des régulations par États et en développant les sociétés holding, ce qui stabilisa ses relations avec l'industrie de chaque État et les organismes administratifs de contrôle » (Granovetter, 1994 b, p.90)

## **Section 2 : L'encastrement réticulaire de l'internationalisation précoce et rapide : apport de la logique de l'effectuation et de la proximité**

### **1. La logique de l'effectuation et l'internationalisation entrepreneuriale : centralité de la dimension réticulaire**

Les processus de causalité sont plus efficaces dans les environnements statiques où il est possible de prédire l'avenir, tandis que les processus de l'effectuation sont considérés comme plus efficaces lorsque l'avenir est imprévisible. Cette logique effectuelle est particulièrement utile dans les domaines où l'action humaine est le facteur le plus important qui façonne l'avenir (Sarasvathy, 2001). Elle pointe les limites de l'approche « causale » de la création d'entreprise, qui prône un raisonnement linéaire en partant d'un objectif ultime (Bornard et al., 2014). Ainsi, la mobilisation de cette approche dans le cadre de cette thèse doctorale rime avec la question de recherche et les corpus théoriques déployés pour y répondre, dans la mesure où l'effectuation s'inscrit pleinement dans une posture d'encastrement social qui met la dimension réticulaire au cœur de la compréhension de l'acte entrepreneurial. D'autant plus que sur l'une de ses principes (*Crazy Quilt*), cette logique décisionnelle s'aligne avec la vision de la sociologie de la traduction de construction du réseau social des entreprises.

Dans ce qui suit, nous présentons la théorie de l'effectuation et ses apports dans la compréhension du phénomène de l'internationalisation entrepreneuriale des Born Globals.

#### ***a. Principe et définition de la théorie « effectuelle »***

Après très peu de temps de sa création, l'entreprise Born Global vise l'international et relève le défi de s'engager sur de multiples marchés étrangers, différents culturellement et éloignés psychologiquement (Johanson and Vahlne, 1977). Pour ces entreprises, l'environnement international reste difficile à prévoir et le futur demeure incertain (Dew et al., 2009 ; Andersson, 2011 ; Sarasvathy et al., 2014). Cela permet de repenser le modèle classique du processus entrepreneurial basé sur une logique « causale » (Sarasvathy, 2008), selon laquelle l'entrepreneur se présente avec une idée, la traduit en business plan, crée son entreprise, recrute une équipe de travail, se procure des ressources financières auprès des investisseurs pour se lancer, cote l'entreprise en bourse et se retire aux îles Maldives (Silberzahn, 2016), en mettant en évidence un nouveau modèle entrepreneurial qu'est celui de « l'effectuation » (Sarasvathy 2001), qui contribue à la compréhension du rôle des réseaux sociaux dans le processus d'internationalisation (Sarasvathy et al., 2014). L'observation des entrepreneurs experts dans leur processus quotidien de prise de décisions a poussé Sarasvathy (1998)<sup>73</sup> à distinguer, sans s'inscrire dans une optique d'opposition, entre l'approche causale de l'entrepreneuriat et l'approche de l'effectuation. Selon Sarasvathy (1998) « *Les processus de la causation (ou de la causalité) prennent un effet particulier comme une donnée (l'effet ici renvoie à l'opérationnalisation de l'objectif qui peut être la création d'un marché, d'une entreprise nouvelle ou d'un produit nouveau) et se focalisent sur le choix des moyens pour créer cet effet. Les processus de l'effectuation prennent un ensemble de moyen comme une donnée et se concentrent sur la sélection des effets possibles qui peuvent être créés à l'aide de cet*

---

<sup>73</sup> L'étude de ces entrepreneurs a été faite dans le cadre de sa thèse de doctorat en 1998, conduite sous la direction d'Herbert Simon, prix Nobel d'économie, à l'université de Carnegie Mellon, et intitulée « *How do firms come to be ? Towards a theory of the prefirm* ».

*ensemble de moyen* »<sup>74</sup>. En d'autres termes, l'entrepreneuriat selon la logique de causalité est un processus de cause à effet, guidé par une opportunité que l'entrepreneur trouve ou identifie, par la disponibilité des ressources et des moyens et par un objectif prédéterminé. Cette logique retrace ainsi le processus habituel de l'action entrepreneuriale qui montre son efficacité dans des environnements statiques où il est possible de prédire l'avenir (Sarasvathy, 2001). En revanche, dans une logique d'effectuation l'entrepreneur détient une posture proactive où le projet se construit chemin faisant en tirant parti des opportunités et des contraintes et part, non pas d'un objectif unique prédéterminé, mais plutôt d'un ensemble donné de moyens à sa disposition en termes de personnalité, d'identité et de capacités, de savoir et de connaissances et de réseaux sociaux. Ces questionnements reconnaissent l'importance de l'individu/entrepreneur et de ses relations sociales dans le processus de découverte de l'opportunité et dans les processus de création et d'internationalisation de son entreprise naissante (Coviello, 2006, Johanson et Vahlne, 2009 ; Andersson, 2011). La logique de l'effectuation se montre donc particulièrement utile dans les domaines où l'action humaine est le facteur le plus important pour façonner l'avenir (Sarasvathy, 2001). Les critères d'action de l'entrepreneur « *effectuator* » selon cette logique s'articulent autour de cinq principes (Sarasvathy 2008, p. 73-94) (Tableau. 5).

**Tableau 5. Les principes de l'effectuation**

« <b>Bird-in-Hand</b> » ou « Un tiens vaut mieux que deux tu l'auras »	L'entrepreneur part des moyens à sa disposition pour définir ses finalités. Cette approche entrepreneuriale, contrairement à la stratégie classique de la causalité, est axée sur la question « Que puis-je faire à partir de ce que j'ai ? »
« <b>Affordable Loss</b> » ou « la perte acceptable »	Intimement lié à l'aversion au risque. L'entrepreneur raisonne en termes de perte et s'engage dans l'action entrepreneuriale et sait qu'il peut se permettre cette perte.
« <b>Crazy Quilt</b> » ou « le patchwork fou »	L'entrepreneur s'intéresse davantage au tissage des relations et à la création des partenariats avec les différentes parties prenantes de son écosystème dans une perspective de co-construction de l'avenir
« <b>Lemonade</b> » ou « tirer parti des surprises »	L'entrepreneur s'adapte aux faits de la réalité et à ses surprises et aux circonstances environnementales, contrairement à l'entrepreneur classique qui évite les surprises par le biais de ses planifications stratégiques
« <b>Pilot-in-the-Plane</b> » ou le contrôle non prédictif	La non-prédiction du contrôle traduit la vision créatrice de l'entrepreneuriat, selon laquelle le rôle de l'entrepreneur est de créer de nouveaux univers, et non de découvrir les univers existants (Silberzahn, 2014).

Source : d'après Sarasvathy (2001, 2008) et Silberzahn (2014)

<sup>74</sup> Nous lisons dans l'original: « *Causation processes take a particular effect as given and focus on selecting between means to create that effect. Effectuation processes take a set of means as given and focus on selecting between possible effects that can be created with that set of means* » (p. 245).

**b. L'effectuation : un stimulus de création et de développement du réseaux social**

Nous concevons la transposition réalisable et pertinente de l'approche de l'effectuation pour comprendre le phénomène de l'internationalisation entrepreneuriale. Ce dernier se présente dans la littérature comme une variable dépendante de la dimension sociale et humaine de l'entrepreneur, de ses compétences et de ses connaissances préalables. Compte tenu de ses apports, la perspective de l'effectuation contribue à l'enrichissement du débat sur l'entrepreneuriat international du fait qu'elle reste liée aux processus cognitifs de l'entrepreneur international et au développement des connaissances et des capacités nécessaires à l'internationalisation précoce et rapide (Jones et al., 2011, p. 643). Elle émerge donc en réponse à un contexte entrepreneurial marqué par la forte incertitude, l'ambiguïté des objectifs, l'isotropie de l'environnement, le manque ou la rareté des ressources et la dynamique des réseaux (Sarasvathy, 2008 ; Sarasvathy et al., 2014).

Compte tenu de ses spécificités économiques, culturelle, etc., le marché étranger constitue pour les entreprises naissantes et matures une source d'incertitude et de risque, deux concepts qu'il ne faut pas mettre dans un même panier. Lavoie (1985) fait une distinction entre les deux concepts et considère que dans une situation d'incertitude, l'ensemble des choix possibles n'est pas forcément connu, les résultats possibles ne sont pas connus de manière exhaustive, pas plus que les valeurs de ces résultats ni les probabilités qui y sont associées. Tandis que dans une situation de risque, chaque choix entraîne un ensemble de résultats possibles dont on connaît la valeur ainsi que la probabilité d'occurrence qui lui est attachée (cité par Dallery et al. 2010, p.133). Dans le cas d'une internationalisation entrepreneuriale, nous estimons difficile d'ignorer les aspects permettant de mieux gérer l'incertitude et le degré du risque élevé attachés au processus d'internationalisation, notamment les connaissances et les expériences préalable de l'entrepreneur global, ainsi que son accès à des réseaux sociaux internationaux solides qui constituent un des éléments clés du façonnement des capacités nécessaires au déclenchement du processus d'internationalisation précoce et rapide. D'un point de vue « effectuel », l'entrepreneur se présente comme une constellation de moyens (identité (*who she/he is ?*), connaissances (*what she/he knows ?*) et relations sociales (*whom she/he knows ?*)) autour de laquelle orbite plusieurs éléments émergents du contexte entrepreneurial (incertitude, non prédictibilité du futur, l'ambiguïté des objectifs, la rareté des ressources et l'isotropie de l'environnement). Au sein de cette galaxie, ce sont les moyens détenus par cet entrepreneur qui assure son adaptation aux contraintes de l'environnement international. En outre, la théorie de l'effectuation met en évidence le rôle crucial de la dimension sociale et collective dans le processus de prise des décisions, remettant ainsi en question l'hypothèse de la tenue d'objectifs préexistants et de la linéarité du processus décisionnel (Andersson, 2011). Selon les termes de Sarasvathy (2008, p.74, 91), les principes du « *Bird-in-Hand* » et du « *Pilote dans l'avion* » retracent la posture adoptée par l'entrepreneur face aux problèmes de l'incertitude, du risque attaché aux marchés internationaux et de la non-prédictibilité du futur qui en résulte.

En revanche, face à la rareté de ses ressources l'engagement de l'entreprise naissante sur les marchés internationaux suit le principe de l'interchangeabilité ou de la fongibilité des ressources (Sarasvathy, 2008) qui permettent à l'entreprise de s'adapter à des contingences inattendues avec les ressources dont elle dispose sans avoir à mobiliser des ressources supplémentaires (Sapienza et al., 2006). C'est l'un des principes de la théorie de l'effectuation appelé « *Limonade* », selon lequel le processus entrepreneurial n'est pas le fruit d'une planification stratégique rigide dont les résultats sont prédéterminés. Au contraire, l'entrepreneur est en mesure de moduler les ressources à sa disposition pour répondre à toute

opportunité qui émerge sur son chemin, de transformer les mauvaises surprises en « bonnes opportunités » (Silberzahn, 2016). Outre l'expérience de l'entrepreneur et l'âge de l'entreprise, la fongibilité des ressources et leur déploiement à d'autres fins permet de modérer l'impact de l'internationalisation sur la probabilité de survie et de croissance de l'entreprise Born Global (Sapienza et al., 2006). Ce principe permet donc de concilier deux approches, celle par les ressources et celle par capacités dynamiques, une première qui insiste sur la possession de ressources spécialisées et une deuxième qui renvoie à la possibilité de développement des capacités dans des conditions de rareté des ressources (Sarasvathy et al., 2013).

Le troisième apport de la théorie de l'effectuation dans la compréhension du phénomène de l'internationalisation entrepreneuriale est lié à la nature dynamique des ressources et fait référence à la question « *qui connaît-il (l'entrepreneur) : whom you know ?* ». Là encore la lumière est jetée sur les relations sociales de l'entrepreneur et le capital social qui en résulte. Les résultats de l'étude menée par Coviello (2006) mettent en exergue le caractère dynamique du réseau social de l'entrepreneur en fonction des différentes étapes du processus entrepreneurial (pré-internationalisation, pré-croissance et pré-commercialisation), en venant en support aux arguments de McDougall et Oviatt (1994) relatifs à la primauté des réseaux de l'entrepreneur dans l'internationalisation précoce et rapide de son entreprise naissante et leur rôle central dans l'accès aux marchés étrangers, l'accès au financement, ainsi que l'importance des relations constituées et développées par l'entrepreneur très tôt et un stade précoce de la phase de création de son entreprise (Coviello et Munro 1997, p.376). Par ailleurs, l'étude de la dynamique des réseaux sociaux de l'entrepreneur constitue le cœur de ce travail de recherche et nous plongeons davantage dans les détails de cette question dans le troisième chapitre de cette thèse. Toutefois, en suivant les hypothèses de la théorie de l'effectuation, nous supposons que les réseaux sociaux et le capital social<sup>75</sup> qui en résulte représentent une condition *sin qua non* à la création de l'entreprise Born Global et son expansion internationale.

## 2. La théorie des réseaux sociaux (TRS) : les liens faibles comme outil de compréhension de l'internationalisation entrepreneuriale des BG

*« Les acteurs ne se comportent et ni décident comme des atomes en dehors d'un contexte social, pas plus qu'ils n'adhèrent servilement à un scénario écrit pour eux par l'intersection particulière des catégories sociales auxquelles ils appartiennent. Leurs tentatives d'actions (en connaissance de cause) sont plutôt ancrées dans des systèmes concrets et continus de relations sociales »<sup>76</sup> Granovetter (1985).*

*« Notre compréhension des processus d'internationalisation des entreprises entrepreneuriales s'enrichit lorsque nous élargissons l'analyse au-delà des actions de l'entreprise individuelle et*

---

<sup>75</sup> Selon Bourdieu (1980), le capital social se définit 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 (...) à l'appartenance à un groupe, comme ensemble d'agents qui ne sont pas seulement dotés de propriétés communes (...) mais sont aussi unis par des liaisons permanentes et utiles. Ces liaisons sont irréductibles aux relations objectives de proximité dans l'espace physique (géographique) ou même dans l'espace économique et social parce qu'elles sont fondées sur des échanges inséparablement matériels et symboliques (...)* » (p. 2).

<sup>76</sup> Nous lisons dans l'original: "*Actors do not behave or decide as atoms outside a social context, nor do they adhere slavishly to a script written for them by the particular intersection of social categories that they happen to occupy. Their attempts at purposive action are instead embedded in concrete, ongoing systems of social relations*" (p.487).

*abordons l'impact du rôle et de la position de l'entreprise dans un réseau de relations. De ce point de vue, les initiatives de sélection et d'entrée sur les marchés étrangers découlent d'opportunités créées par les contacts en réseau, plutôt que des seules décisions stratégiques des dirigeants de l'entreprise (...)* »<sup>77</sup> Coviello et Munro (1995) ;

Les deux extraits qui inaugurent ce deuxième point constituent, pour nous, la colonne vertébrale de l'approche sociologique car ils fournissent un résumé substantif de la place qu'occupe la dimension sociale dans le comportement économique en général et entrepreneurial en particulier, d'une manière qui affirme que « *Ce ne sont pas en tant qu'individus isolés, mais par groupes, que les entrepreneurs coopèrent au sein de plus larges entités, telles qu'entreprises, industries et groupes interindustriels* » Huault (1998, p. 76).

La littérature et les études menées sur le phénomène de l'entrepreneuriat international et l'internationalisation précoce et rapide des Born Global dévoilent la prééminence de la dimension collective et résiliaire du processus entrepreneurial (Andersson et Victor, 2003 ; Coviello, 2006), depuis l'identification de l'opportunité entrepreneuriale jusqu'à l'expansion internationale, qui permet de lever les apories d'une vision individualiste et statique du processus entrepreneurial (Chabaud et Ngijol, 2005).

L'internationalisation entrepreneuriale s'effectue généralement dans le cadre d'un réseau d'entreprises qui permet à l'entreprise naissante d'identifier des opportunités d'affaires, de choisir son marché international potentiel et sa stratégie d'entrée, et de se procurer des ressources, tangibles et intangibles, nécessaires à l'exercice de son activité. Cela en adoptant des stratégies de coopération nécessitant un mode de gouvernance hybride (Oviatt et McDougall, 2005). Les réseaux sociaux (personnel ou d'affaires) sont donc une passerelle pour accéder aux ressources sans les posséder ou les contrôler (Oviatt et McDougall, 1995 ; Zahra, 2005).

Ainsi, la théorie des réseaux sociaux (TRS) permet de fournir des éléments explicatifs de cette nature résiliaire du processus d'internationalisation. Selon cette théorie, les marchés sont décrits comme un système de relations entre un certain nombre d'acteurs notamment les clients, les fournisseurs, les concurrents, les organismes de soutien privés et publics... qui rend l'action stratégique rarement limitée à une seule entreprise, de plus que la nature des relations établies par l'entreprise avec les autres sur le marché influence et dicte souvent ses options stratégiques futures. Il convient donc de s'interroger sur le rôle de la TRS dans les différentes étapes du processus d'internationalisation entrepreneuriale. Pour ce faire, nous mobilisons particulièrement les travaux d'un des pères fondateurs de cette approche, Mark Granovetter (1973) et sa théorie de « la force des liens faibles » (*The Strength of Weak Ties*). Dans une logique résiliaire, on appréhende facilement la transposition réalisable de cette théorie lorsqu'on s'intéresse à la compréhension du phénomène de l'entrepreneuriat international.

#### **a. Les apports de la théorie des liens faibles au regard de la nature des interactions**

Depuis ses premiers travaux Mark Granovetter insistait sur la prééminence de la dimension sociale et sur « la force des liens faibles » (*The Strength of Weak Ties*). Les résultats

---

<sup>77</sup> Nous lisons dans l'original: « *Our understanding of the internationalization processes of entrepreneurial firms is enriched when we expand the analysis beyond the individual firm's actions and address the impact of a firm's role and position within a network of relationships. From this perspective, foreign market selection and entry initiatives emanate from opportunities created through network contacts, rather than solely from the strategic decisions of managers in the firm (...)* » (p.58).

de son étude empirique de doctorat en 1974, qui a concerné l'accès à l'emploi chez les cadres de la Banlieue de Boston, a confirmé cette théorie. Le postulat de cette théorie stipule que les liens faibles, c'est-à-dire les relations et les contacts indirects détenus par un individu lui permettent l'accès à l'information sur les offres d'emploi et sur les opportunités de travail, plus facilement et efficacement que dans le cas de relations à liens forts. La force des liens se définit comme « *la combinaison de temps, d'intensité émotionnelle, d'intimité et de services réciproques* »<sup>78</sup> (Granovetter, 1973). Toutefois, les liens forts (famille, amis) ont une efficacité moindre et inférieure aux liens faibles (ex. amis des amis, connaissances éloignées) pour trouver un emploi. En effet, dans un réseau de liens forts les individus sont souvent semblables et partagent la même information. Au contraire, les liens faibles permettent à l'individu d'avoir accès à d'autres sous-réseaux et de sortir du réseau étroit et de contourner la redondance des liens forts. En ce sens, Granovetter a soutenu l'idée que parce qu'une personne n'interagit pas régulièrement avec des liens faibles, ces derniers peuvent donner un meilleur accès à des renseignements uniques que des liens forts.

Dans son explication du comportement économique, Granovetter (1985), dans son fameux article de « *Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness* », mène une analyse critique des théories individualistes (telles que la théorie du capital humain de Becker (1964) et néo-institutionnalisées de Williamson (1975, 1985) et s'attache à montrer, en revanche, que la construction des organisations n'est pas seulement le résultat d'une efficacité économique mais dépendant également des interactions réelles des acteurs « encadrés »<sup>79</sup> ou « *embedded* » dans des réseaux sociaux de relations personnelles. Dit autrement, l'encastrement social pourrait désigner la situation où le déterminisme est faible, où l'activité (qu'elle soit économique, sociale, entrepreneuriale, organisationnelle) dépend d'une autre qui est, pour elle, une ressource et une contrainte (Grossetti, 2015, p7) et où les états d'ordre et de désordre sont fonction de la nature des relations personnelles et des réseaux de relations tissés au niveau intra et inter-entreprises (Granovetter, 1985. p.502). Une définition plus substantive de l'encastrement est celle de Granovetter (1992) qui renvoie « *au fait que l'action et les résultats économiques, comme tous les actions et résultats sociaux, sont affectés par les relations dyadiques de l'acteur et par la structure de l'ensemble de son réseau de relations. Pour simplifier, je [Granovetter] les désignerai ces deux aspects de l'encastrement par les termes d'encastrement relationnel et structural* » (p. 33, cité par Steiner 2002, p. 34). En d'autres termes, la construction des entreprises ne représente pas la solution à une augmentation des coûts de transactions, et ne correspond non plus à la concrétisation ou à la constellation d'une idée profitable, l'apparition de l'entreprise se présente comme un processus de « *construction sociale* » qui pourrait être entravé par les difficultés socio-structurelles, liées surtout à la confiance, à l'honnêteté et à la malfaisance, même si économiquement la situation serait profitable.

Selon cette approche, l'efficacité d'un comportement économique encadré socialement réside dans la force des liens faibles qui le composent. En d'autres termes, dans un réseau de liens forts les individus sont souvent semblables et partagent la même information. Par ailleurs, l'intensité du lien (fort ou faible) dépend de certaines dimensions relationnelles à savoir la dimension temporelle (fréquence des échanges entre les acteurs) ou émotionnelle, la dimension liée à la confiance mutuelle (dès l'instant où il y a une confiance mutuelle, il y aura une grande

---

<sup>78</sup> Nous lisons dans l'original: « *Strength of ties is defined as "a combination of amount of time, emotional intensity, intimacy and the reciprocal services* » (p. 1361).

<sup>79</sup> Le verbe « *encadrer* » désigne l'action de « *loger, insérer, enchâsser très exactement quelque chose dans quelque chose autre* ».

probabilité que le lien soit fort) et la dimension liée à la symétrie (réciprocité des échanges entre les acteurs ou non). D'un autre côté, Granovetter (1973) postule qu'étant donné les coûts d'entretien élevés associés aux relations étroites, il existe un maximum dans le nombre de liens forts que l'on peut avoir avec les autres. Néanmoins, il est possible pour les individus d'avoir de nombreux liens faibles au sein de leur réseau social (Granovetter, 1973). Cependant, cette théorie des liens faibles a été remise en question du fait qu'au sein de certains réseaux, issus surtout de milieux sociaux moins favorisés, les liens sont considérés comme très forts et les possibilités d'accès aux liens faibles restent limitées.

Dans le cadre d'une stratégie d'internationalisation, Johanson et Mattsson (1988) postulent que le succès d'une entreprise à pénétrer de nouveaux marchés internationaux dépend davantage de ses relations au sein des marchés actuels, tant nationales qu'internationales, que du marché choisi et de ses caractéristiques culturelles. Ainsi, la littérature sur les réseaux met en évidence l'importance des liens interentreprises dans l'accumulation et l'utilisation des connaissances<sup>80</sup> (Burt, 1982) et leur impact sur l'apprentissage et le comportement d'internationalisation des entreprises (Sharma et Blomstermo, 2003). En outre, Huault (1998) avance que « (...) *l'insertion des interactions économiques dans des réseaux interpersonnels est, principalement, à l'origine de la production de la confiance permettant un meilleur partage de l'information (...)* » (p. 84).

Dans une stratégie d'internationalisation précoce et rapide, les réseaux et les relations sociales sont particulièrement importants pour les entreprises Born Global en raison de leurs ressources limitées (Coviello et Munro, 1995). Cette vulnérabilité et rareté des ressources incitent l'entrepreneur à chercher des partenaires pour détecter (ou créer) et évaluer les opportunités présentes sur les marchés étrangers et favoriser l'acquisition des connaissances fiables sur ces marchés (Madsen et Servais, 1997 ; Johanson et Mattsson, 1988 ; Oviatt et McDougall, 1994 ; Coviello et Munro, 1997), de plus que ces informations et connaissances générées demeurent spécifiques et difficilement imitables, du fait qu'elles sont fournies au moment opportun, filtrées, spécifiques et non partagées avec d'autres entreprises sur le marché.

De surcroît, comme nous l'avons signalé dans le premier chapitre, l'entrepreneur/dirigeant joue un rôle déterminant dans la reconnaissance et l'identification des opportunités internationales (Shane, 2000 ; Shane et Venkataraman 2000) et cela via, non seulement sa capacité (comportement) de gestion des relations mais également son attitude (qui inclut personnalité et degré d'aversion au risque) (Freeman, 2014) susceptibles de conditionner (favoriser ou entraver) le processus de construction et de développement du réseau social et donc le processus de détection de l'opportunité d'affaire à l'international.

Ainsi, en transposant l'approche de l'encastrement social sur le comportement entrepreneurial de l'entreprise Born Global et de la prédominance des liens faibles, nous pouvons émettre de proposition relative au degré d'importance de contribution des liens faibles dans les différentes phases du processus d'internationalisation et la nature des liens que l'entrepreneur mobilise au cours de ces phases pré-entrepreneuriale d'identification, d'évaluation et d'exploitation de l'opportunité au-delà des frontières nationales (Oviatt et McDougall, 2005), de création et d'internationalisation relative à la sélection des marchés et le choix du mode d'entrée et la phase de l'expansion internationale.

---

<sup>80</sup> Par connaissance, Leibeskind (1996) entend: « (...) *information whose validity has been established through tests of proof (...)* what we can use without further experimentation » (cité par Sharma et Blomstermo, 2003, p. 744). Traduction : « *l'information dont la validité a été confirmée par des tests de preuve et que nous pouvons utiliser sans autre expérimentation* ».



Nous suggérons à cet effet que les liens faibles sont des stimuli à l'identification de l'opportunité internationale du fait qu'ils permettent d'accéder à des réseaux non redondants générateurs d'informations distinctes et diversifiées, c'est-à-dire qu'à cette phase il est plus facile pour l'entrepreneur potentiel d'obtenir de nouvelles ressources informationnelles par le biais de connaissances occasionnelles (liens faibles) que par le biais d'amis et personnes proches (liens forts). A ce niveau, l'entrepreneur peut faire recours aux liens faibles tels que les relations (professionnelles ou autres) issues de ses précédentes expériences ou encore faire appel à des professionnels c'est-à-dire des réseaux d'accompagnement (Chabaud et Ngijol, 2005, 2010).

Après identification et évaluation de la faisabilité de l'opportunité, l'entrepreneur passe à la deuxième phase du processus entrepreneuriale relative à la création de l'entreprise et à son internationalisation. A ce niveau, trois principales difficultés auxquelles l'entreprise doit faire face. La première contrainte est liée au « handicap de l'entreprise nouvelle » (*liability of newness*) (Freeman et al., 1983 ; Autio et al, 2000) qui émane de la rareté des ressources financières et du capital social nécessaires à la création et à l'internationalisation. Cette première internationalisation représente un gage de réputation et de confiance pour l'entreprise naissante et que si elle est ratée, cela pourrait avoir des répercussions sur les prochaines phases du processus d'internationalisation. En revanche, une deuxième contrainte qui pourrait émerger de cette phase entrepreneuriale est liée au « handicap de l'entreprise étrangère » (*liability of foreignness*) (Johanson et Vahlne, 2009), qui renvoie aux différences et contraintes liées à l'environnement étranger. Ainsi, la transposition de la logique de la recherche d'emploi de Granovetter sur cette phase entrepreneuriale, nous postulons que les réseaux sociaux pourraient jouer un rôle crucial dans l'atténuation de la contrainte matérielle et financière. Là encore, l'entrepreneur peut faire appel soit à la « *love money* »<sup>81</sup> issue de ses réseaux à liens forts (amis proches et famille) caractérisés par la confiance et l'opportunisme limité (Chabaud et Ngijol, 2005 ), soit à ses réseaux à liens faibles (connaissances des connaissances, amis des amis...) susceptibles de lui ouvrir des horizons et de le laisser entrevoir de nouvelles possibilités de financement, en accédant par exemple à un réseau d'investisseurs ou des partenaires potentiellement intéressés par le projet entrepreneurial. Dans ce cas, nous suggérons qu'une telle modalité de financement demeure difficilement réalisable vu qu'elle demeure conditionnée principalement par la confiance réciproque, le degré de risque du projet entrepreneurial et la pertinence de celui-ci.

Dans la même veine, l'entrepreneur peut faire appel à des structures d'accompagnement ou des sphères d'aide à la création d'entreprises, telles que les clusters ou les incubateurs, qui pourraient l'aider, directement, dans la phase de financement ou jouer le rôle d'intermédiaire, et donc de garant, entre l'entrepreneur et les investisseurs et les organismes de financement potentiels. Cette dernière option s'avère, également, porteuse d'avantages en termes d'atténuation du handicap de l'entreprise étrangère et du désavantage de la non-appartenance à un réseau (Métais et al. 2010) du fait que, selon les termes de Johanson et Vahlne (2009, p.1415), si une entreprise tente d'entrer sur un marché étranger où elle n'a pas de position de réseau pertinente, elle souffrira de "*liability of foreignness*", ce qui complique vraisemblablement le processus pour devenir un "*insider*". En revanche, concernant la phase d'expansion internationale, nous émettons les mêmes propositions concernant le rôle crucial des réseaux sociaux dans le développement international de l'entreprise Born Global. A ce stade, il est nécessaire de signaler qu'avec l'expérience accumulée des précédentes opérations internationales, l'entreprise acquiert un background et développe une base de connaissances et

---

<sup>81</sup> Expression utilisée pour désigner les ressources matérielles que procure l'entourage proche de l'entrepreneur, surtout la famille et les amis proches

d'informations (Autio et al., 2000). Également, la rapidité du processus d'internationalisation fait en sorte que les besoins et les contraintes de l'entreprise changent et évoluent, au fur et à mesure que celle-ci échelonne les différentes phases du processus. Dans un but d'adaptation, l'entrepreneur pourra influencer la forme de ses réseaux sociaux (Chaubaud et Ngijol, 2005) et la nature des liens d'autant plus qu'il est capable de faire évoluer son réseau social et de développer sa position en son sein pour répondre aux exigences de l'expansion internationale. Cela renvoie à dire qu'en entrepreneuriat, les réseaux sociaux et les liens qui les composent ne sont pas figés mais subissent une dynamique évolutive qui suit la tendance d'évolution du processus d'internationalisation de l'entreprise BG.

En somme, la théorie des liens faibles met en évidence le rôle primordial des relations sociales de l'entrepreneur dans le processus d'identification de l'opportunité entrepreneuriale, qui demeure une phase pivot dans le processus d'internationalisation entrepreneuriale. D'ailleurs, la littérature sur l'entrepreneuriat international remet en question l'objectivité de l'opportunité préconisée (Shane et Venkataraman, 2000) et la considère plutôt subjective du fait que les entrepreneurs interprètent l'environnement différemment et peuvent voir des opportunités que d'autres ne voient pas. Là encore, il est nécessaire de rappeler l'existence d'une juxtaposition entre deux écoles qui préconisent deux visions différentes du concept de l'opportunité. La première se base sur une logique causale (Sarasvathy, 2001) qui voit la reconnaissance de l'opportunité comme un processus planifié où les opportunités sont reconnues après un processus de recherche ciblé, rationnel et systématique (Andersson, 2011). Alors que la deuxième école de l'effectuation (Sarasvathy, 2008), présentée précédemment, annihile l'existence préalable de l'opportunité et considère que l'identification de celle-ci se fait par le truchement d'un processus de co-création entre l'entrepreneur et les acteurs de son réseau social (Sarasvathy, 2001 ; Andersson, 2011).

### **3. La théorie de la proximité et l'internationalisation entrepreneuriale : prégnance de la dimension organisationnelle**

#### ***a. Objet de l'économie de proximité et types de proximité***

Avec l'accroissement de l'intérêt accordé aux structures productives d'innovation et de coopération tels que les clusters, les districts industriels... et à l'analyse de leur performance, un groupe de chercheurs français qui s'est focalisé sur l'étude de la proximité, a initié dès les années 1990 les travaux sur l'étude des dynamiques des proximités au sein des réseaux territoriaux d'organisation (RTO).

Telle qu'elle est présentée par Gilly et Torre (2000), la notion de proximité s'inscrit dans la « *conception de la réalité économique essentiellement relationnelle : elle renvoie, à la fois, à la séparation des agents (individuels et collectifs) et aux relations qui les rapprochent (et/ou les éloignent) dans la résolution d'un problème économique* » (p.10). La proximité entre les acteurs (organisations individus...) détient donc une double facette, l'une économique et l'autre sociale, qui lui confère le rôle d'un outil endogène de coordination des différents acteurs au sein d'un réseau, basée sur une dimension relationnelle et impactant l'action économique et la dynamique productive, via la résolution des problèmes économiques (production, innovation, etc.). Ainsi, le territoire se présente comme un construit socioéconomique et non un réceptacle passif des stratégies des acteurs et des contraintes macro-économiques (Gilly, 2006, p.25), c'est-à-dire qu'il fonctionne selon une logique d'interférence.

Par ailleurs, la notion de proximité est plurielle. Comme son nom l'indique, la proximité, selon sa définition la plus simple, caractérise la « *situation de quelqu'un, de quelque chose qui se trouve à peu de distance de quelqu'un, de quelque chose d'autre, d'un lieu* »<sup>82</sup> (Larousse). Comme le montre cette définition, la dimension géographique et spatiale constitue l'acception la plus connue et la première caractéristique attribuée à la notion de proximité. Dès lors, les écrits sur l'économie de la proximité font la distinction entre deux principaux types de proximité : géographique (Rallet et Torre, 2004) et organisationnelle (Gilly et Torre, 2000) ou organisée (Rallet et Torre, 2004).

Alors que le premier type fait référence à la distance kilométrique, pondérée par le coût temporel et monétaire de son franchissement (Rallet et Torre, 2004, p.26), la proximité géographique se dote de deux principales caractéristiques. Selon les chercheurs de l'école de proximités, la dimension géographique peut être porteuse d'externalités positives ou négatives.

Le deuxième type est la proximité organisationnelle ou organisée fait référence à « *la capacité qu'offre une organisation de faire interagir ses membres (...). L'organisation rend les interactions à priori plus faciles qu'avec des unités situées à l'extérieur de l'organisation* » (Rallet et Torre, 2004, p.27). Pour Carrincazeaux et al. (2008), la proximité organisationnelle est liée aux « *ressources complémentaires détenues par des acteurs, susceptibles de participer à un processus productif commun, au sein d'une même organisation (entreprise, groupe) ou d'un ensemble d'organisations en interaction (réseau de coopération, industrie, système productif local)* »<sup>83</sup>. Les deux définitions proposées sont complémentaires à notre sens, du fait que la première met l'accent sur la dimension sociale qui caractérise les relations entre les acteurs au sein d'un réseau donné et qui fluidifie les interactions entre les différentes organisations du réseau, alors que la deuxième met l'accent sur la notion de partage et de complémentarités entre les membres d'un réseau. La proximité organisationnelle désigne donc un mode de coordination, relationnel et non géographique, déployé au sein d'un réseau d'entreprises et basée sur une logique rétrospective de partage, de coopération et sur le sens de l'action commune, stimulus d'un processus productif commun. En outre, la proximité organisationnelle se définit par une « *logique d'appartenance* » et par une « *logique de ressemblance ou de similitude* » (Rallet et Torre, 2004). D'une manière simplifiée la logique d'appartenance à un réseau signifie l'existence d'une proximité psychique entre les membres de ce réseau. Ainsi, les interactions et les relations entre les membres sont socialement enracinées du fait que les entreprises détiennent les mêmes gènes (selon les termes de Rallet et Torre, 2004, p 27) et partagent les mêmes routines, ce qui facilite les interactions et limitent l'intensité polymogène des situations susceptibles d'exister. En revanche, la logique de similitude se traduit par l'existence d'une proximité cognitive entre les entreprises ou les individus membres d'un réseau. Selon Torre (2010, p.416), cette logique se traduit par l'adhésion mentale à des catégories communes, c'est-à-dire que les individus se trouvent à de faibles distances cognitives puisqu'ils ont en commun un projet, une éducation ou des connaissances communes circulant dans un réseau..., ou encore ils partagent les mêmes normes et valeurs sociales telles que le langage commun, la culture et la religion... et donc la même identité selon les termes de Sarasvathy (2008). Dans l'ensemble, les entités liées par la double logique appartenance-similitude partagent certaines ressources matérielles (revenus, diplômes, statut social...) et cognitives (valeurs, référents, routines, projets...) ce qui facilite la circulation

---

<sup>82</sup> <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/proximit%C3%A9/64681>

<sup>83</sup> Nous lisons dans l'original: « *it relates to complementary resources held by players that could potentially participate in a common productive process, within the same organization (firm, group), or within a set of interacting organizations (cooperation network, industry, local productive system)* » (p.619)

des connaissances (Bouba-Olga et Grossetti, 2008), réduit les mauvaises représentations et les interprétations divergentes et appuie l'efficacité de la coordination (Rallet et Torre, 2004).

Les chercheurs de l'approche de proximité attribuent une troisième dimension à la proximité, qui n'est pas toujours présente dans les écrits, à savoir la dimension institutionnelle. Elle retrace le cadre réglementaire et institutionnel partagé au sein d'un réseau d'acteurs ou d'organisations et repose sur le respect de ces règles (explicites ou tacites) et parfois l'adhésion, par l'ensemble des acteurs, à un système commun de représentations, voire de valeurs. Cette proximité institutionnelle n'est pas univoque du fait que ces règles et représentations communes ne sont pas définitives en raison des compromis toujours provisoires entre par exemple des acteurs aux intérêts divergents et conflictuels, entre entreprises ou entre acteurs privés et publics (Carrincazeaux et al., 2008, p. 619).

Compte tenu de la diversité typologique de la notion de proximité, nous tenons à nous rapprocher davantage, dans le cadre de cette recherche, de la dimension organisationnelle. L'intérêt que nous accordons à cette dimension peut se justifier par trois raisons principales, que nous développons de manière plus détaillée dans le deuxième point de cette sous-section. Il s'agit de la place centrale de la dimension relationnelle et sociale générée par ce type de proximité qui est au cœur de notre problématique de recherche, relative à la compréhension du phénomène de l'internationalisation précoce et rapide. Une deuxième raison est relative à l'intérêt que nous accordons aux clusters et incubateurs en tant que réseaux d'aides à la création d'entreprises, et pour lesquels la proximité a une essence non toujours spatiale mais souvent organisée. C'est-à-dire que les entreprises au sein de ces réseaux peuvent ne pas se situer sur un même espace ou zone géographique mais entre elles se nouent des interactions et se tissent des relations sociales, conjuguées dans un esprit d'appartenance et de ressemblance, et génératrices d'un capital social important. La troisième raison est relative à la nature transversale de la proximité organisée. Nous constatons que la dimension organisée de la proximité rime avec le postulat de l'approche sociologique de Granovetter relatif aux liens faibles, assimilés ici à une proximité relationnelle et à une proximité de médiation (Bouba-Olga et Grossetti, 2008).

***b. La proximité organisée : élément de génération et de développement des réseaux sociaux d'une entreprise BG***

La transposition de la théorie de proximité sur le contexte de l'entrepreneuriat international nous permet de postuler que la proximité organisationnelle ou organisée constitue un élément explicatif de la création du réseau social de l'entrepreneur, et les logiques qui en ressortent représentent des mécanismes qui pourraient assurer la dynamique processuelle de ce réseau social et de justifier la prolongation ou le renouvellement des relations et des contacts en son sein. Par ailleurs, les clusters et les incubateurs, en tant que réseaux d'aide à la création d'entreprises, s'inscrivent dans une logique de proximité du fait qu'ils prennent la forme de groupement ou de réseau d'acteurs, similaires et divergents, basée sur une logique résiliaire et de rétrospection, pour atteindre un objectif lié à la promotion de la création des nouvelles entreprises ou au développement de celles déjà existantes, en contribuant à la dynamique productive et à l'atténuation des problèmes économiques.

Par ailleurs, pour une Born Global faisant partie d'un cluster ou d'un incubateur, nous postulons que l'effet de proximité, d'essence non géographique, contribue pleinement à la création et au développement de son réseau social nécessaire à l'accroissement de sa visibilité sur les opportunités d'affaires internationales. Au sein de ces sphères d'efficience, la proximité

organisationnelle est omniprésente. En d'autres termes, les incubateurs et les clusters se créent et se destinent, généralement, à des entreprises qui appartiennent au même secteur d'activité et qui détiennent donc des similitudes ne serait-ce que pour le volet technique de l'activité. En outre, les entrepreneurs, nouveaux ou matures, possèdent des traits en commun tels que par exemple passer par un même cursus académique, côtoyer les mêmes experts de leur domaine d'activité et accumuler, presque, les mêmes savoirs et connaissances liés à leur domaine... ces éléments jettent les premiers jalons d'une proximité matérielle qui contribue au renforcement de la logique de similitude. De plus, l'adhésion à un incubateur ou à un cluster (ou les deux lorsque le processus de clustering représente une continuité d'un processus d'incubation) signifie l'adoption d'une culture, le partage des mêmes croyances, des mêmes routines, des mêmes représentations et des mêmes règles et institutions<sup>84</sup>... ce qui contribue au développement du sens de l'appartenance chez les acteurs de ce réseau, accompagnée une proximité cognitive accrue. Par suit, les interactions et la coopération entre les entités seront *a priori* plus faciles.

Ainsi, en présence d'une proximité matérielle et cognitive entre les entreprises, nous estimons que le partage du sens d'appartenance et la détention d'un niveau développé de similitude au sein d'un cluster ou d'un incubateur, ouvre une piste devant les entrepreneurs naissants pour constituer des réseaux sociaux à liens faibles qui restent, selon le postulat de la force de liens faibles de Granovetter (1985), nécessaires dans les phases de recherche des opportunités, de création et de première internationalisation de l'entreprise BG.

En conséquence, la proximité organisationnelle et les interactions qui en découlent sont coordonnées par deux mécanismes sociaux, qui ressortent de la littérature, à savoir la proximité relationnelle et la proximité de médiation (Bouba-Olga et Grossetti, 2008). Nous considérons que ces deux mécanismes proposent un raisonnement issu de la théorie des liens faibles (Granovetter, 1985). Ainsi, le premier outil de coordination qu'est la proximité relationnelle, part de l'idée selon laquelle les actions économiques sont influencées par les relations sociales et les opportunités d'affaires sont identifiées par le truchement des chaînes relationnelles. En revanche, le deuxième outil de coordination, quant à lui, met en évidence le rôle de médiation joué par les « *ressources de médiation* » ou par « *les institutions* » (selon les termes de Bouba-Olga et Grossetti, 2008, p.10) dans la mise en relation ou la liaison entre deux ou plusieurs entités détentrices de ressources (matérielle ou immatérielle) et d'opportunités d'affaire. A notre sens, ces « *institutions* », que nous préférons appeler « *acteurs* », peuvent être des acteurs humains (comme des professionnels, des acteurs d'accompagnement...), ou des « *acteurs non humains* »<sup>85</sup> (comme lorsqu'on parle des artefacts techniques, des écrits, des rapports...) qui contribuent au processus d'identification des opportunités internationales et de fourniture de ressources nécessaires à l'engagement précoce et rapide des BG sur les marchés internationaux.

---

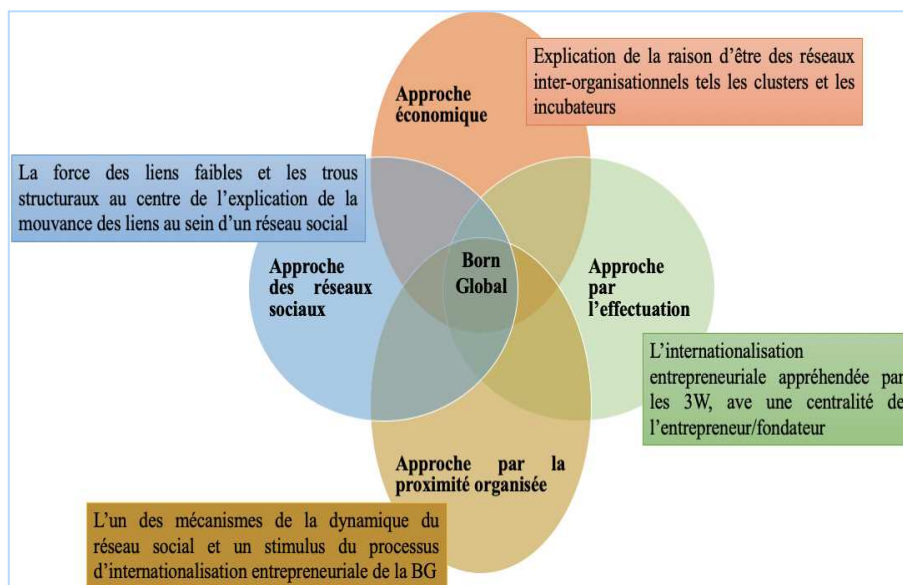
<sup>84</sup> Une institution est définie comme « *toute référence commune ou connaissance partagée ainsi que les dispositifs d'influence, de contrainte et de reproduction qui lui sont associés, rendant possible l'action collective* » (Rizopoulos et Kichou (2001), cité par Krupicka et Coussi, 2017, p.6).

<sup>85</sup> En se basant sur l'exemple de Granovetter de la recherche d'emploi, Bouba-Olga et Grossetti (2008, p.10) ont proposé une deuxième lecture de ce processus de recherche en mettant en évidence, non seulement le rôle des relations sociales, mais également le rôle d'intermédiaire que peuvent jouer les journaux, les annonces, internet, les cabinets de recrutements... pour trouver un job. Dans le contexte de l'internationalisation entrepreneuriale, l'ensemble de ses outils, nous les avons classés sous le nom d'acteurs non-humains, qui remplissent la fonction d'intermédiaire entre l'entreprise BG et les sources d'opportunités internationales. Nous nous inscrivons à ce niveau dans la logique de Callon (1986) selon laquelle les réseaux sociaux de l'entrepreneur sont la traduction d'une interaction entre l'acteur humain (chaînes relationnelles) et l'acteur non-humain ou l'objet matériel (comme les écrits, les artefacts techniques...).

## Synthèse du chapitre II.

Le chapitre 2 a permis d'exposer le cadre théorique mobilisé pour répondre à la question de recherche liée à cette thèse. Suivant une logique d'imbrication, quatre approches ont été mobilisées, en les adaptant au contexte de notre recherche, qu'est l'internationalisation entrepreneuriale (Figure.16) : 1) l'approche économique, qui explique la raison derrière la construction d'un réseau inter-organisationnel, tels que les clusters et les incubateurs; 2) l'approche sociologique : met en évidence la primauté de la dimension sociale et relationnelle dans la compréhension de l'internationalisation entrepreneuriale, en se penchant sur le rôle des liens faibles et des trous structuraux dans la génération des réseaux sociaux; 3) l'approche par l'effectuation qui propose une logique originale d'explication de l'action entrepreneuriale, que nous avons contextualisée pour comprendre le caractère « effectuel » d'entrepreneuriat international de la Born Global, ainsi que 4) l'approche par la proximité, dans sa dimension organisationnelle : contribue à la compréhension du processus de génération (et de régénération) des réseaux sociaux du jeune entrepreneur appartenant à un réseau d'aide à la création d'entreprises. De plus, l'imbrication de ces quatre approches, nous a permis de déceler certains mécanismes explicatifs (expériences antérieures, identité de l'entrepreneur, minimisation des coûts...), du processus de création et d'évolution des réseaux sociaux et des outils de coordination (proximité relationnelle, confiance, proximité cognitive, complémentarité entre les acteurs...), des interactions entre les acteurs au sein de ces réseaux. Par ailleurs, en l'absence de travaux reliant les clusters et les incubateurs, en tant que sphère d'efficience, nous avons également essayer de présenter et d'analyser la logique de complémentarité entre ces deux réseaux, en mettant en exergue leurs principes de fonctionnement et leurs apports quant à la compréhension de l'internationalisation entrepreneuriale des entreprises Born Global.

Figure 16. L'internationalisation entrepreneuriale des BG à l'intersection de quatre approches explicatives



## Chapitre III. Essai de conceptualisation de la dynamique de construction des réseaux sociaux des entreprises Born Global

### Chapitre III. Essai de conceptualisation de la dynamique de construction du réseau social des entreprises Born Global

---

Ce chapitre est consacré à l'étude de la dynamique des réseaux sociaux des entreprises Born Global appartenant aux réseaux d'aides à la création des entreprises (les clusters et les incubateurs). Dans un premier temps, nous essayons de décortiquer le processus de construction des réseaux sociaux et de connaître le jeu d'assemblage et de dissémination, que subissent les liens au long de ce processus. A cet effet, nous mobilisons un outil théorique qu'est la sociologie de la traduction ou la théorie de l'acteur-réseau (*Actor Network Theory*). Ensuite, dans une deuxième section, nous nous intéressons aux aspects de la dynamique des réseaux sociaux, en mettant en relief le cycle d'encastrement et de dés-encastrement ou de découplage des liens et des relations. Enfin, nous focalisons l'attention sur les mécanismes qui catalysent cette dynamique de changement qui permet à l'entreprise BG d'accroître son niveau d'engagement international.

#### **Section 1. Le processus de construction du réseau social des entreprises BG : proposition d'une lecture par la sociologie de la traduction**

*« Un filet est fait de multiples fils reliés entre eux. Toutefois ni l'ensemble de ce réseau ni la forme qu'y prend chacun des différents fils ne s'expliquent à partir d'un seul de ces fils (...); ils s'expliquent uniquement par leur association, leur relation entre eux. Cette relation crée un champ de forces dont l'ordre se communique à chacun des fils, et se communique de façon plus ou moins différente selon la position et la fonction de chaque fil dans l'ensemble du filet ».* Norbert Elias (1991a, p.70-71).

D'une manière générale, le champ de l'entrepreneuriat connaît un challenge critique relatif à la compréhension du comment et pourquoi les réseaux entrepreneuriaux émergent, se développent et changent au fil du temps. Paradoxalement, ces questions demeurent peu explorées (O'Donnell et al., 2001). Slotte-Kock et Coviello (2010) estiment que l'étude de la dynamique des relations de réseau, leur développement et transformation commence à susciter l'intérêt et faire objet d'étude dans la littérature en entrepreneuriat. L'adoption d'une perspective d'étude dynamique du réseau entrepreneurial représente alors un canal fertile d'enrichissement des connaissances dans le champ de l'entrepreneuriat et de compréhension du processus entrepreneurial. En revanche, s'agissant de l'entrepreneuriat international, et en particulier l'internationalisation entrepreneuriale, la littérature scientifique met en lumière le rôle crucial de la dimension réticulaire dans la compréhension du phénomène. En plus de son rôle facilitateur de détection et d'accès aux opportunités entrepreneuriales internationales, le réseau semble avoir une influence sur le choix des pays d'accès (McDougall et al., 1994). Il permet aux entreprises de surmonter les contraintes liées aux ressources financières et humaines et en connaissances limitées et constitue un pont pour pénétrer de nouveaux marchés (Sharma et Johanson, 1987 ; Chetty et Holm, 2000). Ainsi, la possession d'un réseau solide est considérée par Oviatt et McDougall (1995) comme l'une des caractéristiques les plus importantes du succès des entreprises Born Global. Cependant, les connaissances sur la dynamique de construction des réseaux sociaux restent limitées (Lamine et al., 2014). Pour

### Chapitre III. Essai de conceptualisation de la dynamique de construction des réseaux sociaux des entreprises Born Global

Slotte-Kock et Coviello (2010) « *la littérature sur l'entrepreneuriat ne fait que commencer à étudier comment les relations se développent et se transforment* »<sup>86</sup>(p.48).

L'étude menée par Coviello (2006) sur certaines entreprises Born global, s'intéresse principalement à l'étude de la dynamique des réseaux sociaux de ces entreprises, et ses résultats ont montré que la dynamique des réseaux est présente à deux niveaux au sein d'un réseau social. Un premier niveau de dynamique est lié à la structure du réseau lui-même (en termes de densité, de non-redondance des liens et de position et de proximité par rapport aux acteurs du réseau), alors que le deuxième concerne la dynamique au niveau des interactions au sein du réseau, c'est-à-dire la nature des liens (économique, sociale ou multiplexe) et la direction de ces liens (*outward* ou *inward*) qui prédominent dans chaque phase de l'internationalisation de l'entreprise BG. Dans la même veine, les résultats d'une recherche récente (Loufrani-Fedida et al., 2019) sur la dynamique des compétences relationnelles<sup>87</sup> chez les entreprises Born Globals, dévoilent deux constats majeurs. Le premier suggère que l'internationalisation précoce et rapide est la traduction de l'ensemble des relations personnelles et inter-organisationnelles établies avec des acteurs et partenaires, nationaux ou internationaux. Alors que le deuxième met en évidence la dynamique des capacités relationnelles des entreprises Born Global conformément aux trois phases du processus d'internationalisation d'initiation, de consolidation et d'expansion. En effet, le passage d'une phase du processus à une autre est souvent accompagné d'un changement du pool de contacts de l'entreprise Born Global, ce qui montre que celle-ci s'encastre dans certaines relations et se découple au sens de Harrison White (1970) (cité par Grossetti et Godart, 2007) de certaines d'autres, en adaptant ses compétences relationnelles dans une logique de gestion des différentes relations, en fonction de ces changements.

En s'inscrivant dans cette perspective d'étude et de compréhension de la dynamique de construction et de régénération des réseaux sociaux des entreprises Born Global, un autre aspect de l'originalité de ce travail de thèse consiste en la mobilisation de la sociologie de la traduction (Akrich et al., 1988 ; Akrich et al., 2006), comme un outillage théorique de traduction des possibles trajectoires de construction des réseaux sociaux de ces entreprises. D'ailleurs, plusieurs appellations sont utilisées pour désigner cette approche de sociologie de la traduction, telles que la théorie de l'acteur réseau (*Actor Network Theory*), la sociologie de l'innovation, la sociologie des réseaux sociotechniques ou encore la sociologie des sciences et des techniques. Dans le cadre de ce travail, nous mobilisons la terminologie de « *sociologie de la traduction* », pour éviter toute confusion avec notre corpus théorique et objet de recherche, qui pourrait émaner de l'utilisation de la terminologie « *Actor Network Theory* », et pour s'aligner à l'objectif derrière sa mobilisation, qu'est la traduction des étapes de constitution du réseau social de l'entreprise BG.

---

<sup>86</sup> Nous lisons dans l'original: "*The entrepreneurship literature has only just begun to investigate how relationships are developed and transformed*" (p.48).

<sup>87</sup> Pour ces auteurs: "*relational competence is the ability of an individual, a team or a company to mobilize and combine resources (knowledge, skills, and attitudes) in order to initiate, consolidate, and expand a social network*" (p.223). Traduction : les capacités relationnelles sont la capacité d'un individu, d'un groupe ou d'une entreprise à mobiliser et combiner les ressources (connaissances, compétences et attitudes) dans le but d'initier, de consolider et de développer un réseau social.



### Chapitre III. Essai de conceptualisation de la dynamique de construction des réseaux sociaux des entreprises Born Global

#### 1. Sociologie de la traduction ou théorie de l'acteur-réseau (*Actor-Network Theory*) : objet, concepts clés et étapes de la traduction

La théorie des réseaux sociaux (TRS) met l'individu<sup>88</sup> au centre de son analyse structurale (structure du réseau) et sociale (interactions en acteurs), en intégrant ses aspects sociaux liés aux convictions, à l'identité, aux valeurs, aux expériences personnelles et relationnelles etc. Ainsi, la centralité de l'être humain (l'acteur humain) dans l'étude des actions au sein d'un réseau constitue l'épine dorsale de l'analyse mais reste insuffisante car, selon l'expression métaphorique de Callon et Ferrary (2006), elle se présente comme un squelette sans chair. La chair ici correspond aux éléments techniques, technologiques, scientifiques... susceptibles d'ajouter de la valeur pour une compréhension plus vaste et une analyse plus profonde d'un phénomène ou d'un fait social. Le postulat de base de cette approche part du fait que l'être humain ne peut faire sans faire faire et les délégués sont massivement des non-humains (Callon et Ferrary, 2006), c'est-à-dire que l'action économique, entrepreneuriale, d'innovation etc. est la résultante d'une association entre les acteurs humains et non-humains. Ainsi, la théorie de la sociologie de la traduction est souvent liée à l'idée de la malléabilité du réseau et au postulat selon lequel « (...) *les réseaux sociaux purs, cela n'existe pas. Ils sont toujours impurs ou plutôt hétérogènes, faits d'humains et de non-humains (...)* » Callon et Ferrary, 2006, p.40).

##### a. *Objet de la sociologie de la traduction :*

Proposée dans les années 80 par Callon et Latour, la théorie de la sociologie de la traduction avait pour objectif d'accéder à la boîte noire de tout artefact, objet ou fait scientifique, afin d'en déceler les éléments constitutifs. Selon ces auteurs (Callon et Latour, 2006) « *Cette boîte noire renferme ce sur quoi on n'a plus à revenir ; ce dont le contenu est devenu indifférent* » (p.19). Ainsi, la théorie de l'acteur-réseau intervient pour traduire le processus de constitution de cet artefact, en traduisant l'ensemble des liens d'interaction entre les différents actants ayant permis la stabilisation des systèmes. Dans ce sens, l'approche, sociologie de la traduction, se définit comme « *une théorie qui porte sur la façon d'étudier les choses, ou mieux, sur la façon de ne pas les étudier. Ou encore sur la façon de laisser aux acteurs un certain espace pour s'exprimer* » Latour (2011, p.2). L'objet de cette théorie est donc de comprendre les phénomènes dans leurs complexités en écartant toute tentative de simplification qui attribue la mission d'explication à des déterminants internes ou externes (Maisonasse, 2014).

Par ailleurs, cette approche présente deux aspects d'originalité importants. Une première originalité est liée à l'attribution du statut d'« *actant* » ou d'« *acteur* » à tout élément qui joue le rôle d'intermédiaire c'est-à-dire qui connecte les intervenants au sein d'un réseau (Bagla-Gökalp, 2000). Le statut d'actant est donc attribué à la fois à l'humain et au non-humain. Le deuxième aspect d'originalité est relatif à l'action de coproduction sociotechnique des faits sociaux. Les pères fondateurs de cette théorie (Akrich, Callon et Latour) considèrent qu'une innovation réussie (fait scientifique, action entrepreneuriale...) est, contrairement à l'approche schumpétérienne selon laquelle l'entrepreneur est le seul acteur (héros), le résultat d'une

---

<sup>88</sup> L'individu ici peut être une personne comme il peut être une organisation, qui est elle-même constituée de plusieurs individus interconnectés. L'organisation est donc assimilée à un individu ou à un réseau d'individus. Selon les termes de Callon et Ferrary (2006, p.39), l'analyse des réseaux sociaux est « *un univers où la force active est l'individu et où le collectif est construit ou se réduit à un ensemble de relations entre ces individus* ».

### Chapitre III. Essai de conceptualisation de la dynamique de construction des réseaux sociaux des entreprises Born Global

multiplicité interactive d'une « *foule d'intervenants diversifiés* » (Akrich et al., 1988), constituée de laboratoires de recherche, de l'entrepreneur, de prototypes, de locaux, d'administrations... Ainsi, l'interaction entre les acteurs humains et non-humains donne naissance à une méta-organisation ou à un réseau sociotechnique qui « *n'existerait par indépendamment du fait social (entrepreneurial, scientifique...), car il n'aurait eu aucune raison de se constituer, qui cependant lui-même ne pourrait exister dans ce réseau. Ils se soutiennent et se renforcent mutuellement* » (Rojot, 2016, p.324). Plusieurs exemples peuvent être évoqués pour illustrer l'hybridité des réseaux des innovations réussies. Le véhicule à moteur thermique (Callon, 2006-b) dont le processus de production regroupe un réseau social composé des différents intervenant humains (experts, consultants, constructeurs automobile...) et un réseau technique constitué d'éléments non humains (modèles scientifiques, prototypes, infrastructures routières, lois et réglementation...). L'émergence de l'industrie de l'électricité en Amérique (McGuire et al., 1993), selon lequel l'analyse du processus de construction de cette industrie n'a pas été attribuée seulement à la théorie des réseaux sociaux, via la force des liens faibles et l'encastrement social de l'action économique, mais également à des actants non-humains tels que: les techniques de production d'électricité, les prototypes techniques, les organisations de production et de distribution de l'électricité, les centres de recherche pour le volet scientifique.... Un autre exemple frappant, et fréquemment utilisé dans la littérature sur la théorie de l'acteur-réseau, est celui de l'analyse de la constitution progressive d'un savoir scientifique (réseau) qui permettra la survie des coquilles de Saint-Jacques de Saint Brieuc (menacées de disparition) (Callon, 1986), dont l'analyse a nécessité le regroupement d'acteurs humains (pouvoir publics, chercheurs scientifiques, marins-pêcheurs ...) et non humains (les coquilles Saint-Jacques elles-mêmes, laboratoire de recherche...). Toutefois, la multiplicité et l'hétérogénéité des intervenants au sein d'un réseau renvoie essentiellement à une multiplicité et divergence des objectifs. Ainsi, l'hybridité des réseaux et l'homogénéisation des intérêts sont donc activées par la présence un objectif commun entre les différents acteurs. Ainsi, le processus de constitution de cet objectif commun renvoie au processus de la traduction, qui consiste en « *l'établissement d'un lien intelligible entre des activités hétérogènes ou (...) d'une relation symbolique entre des énoncés et des enjeux à priori incommensurable et sans communes mesures* » (Rojot, 2016, p. 325).

En entrepreneuriat international, nous considérons que l'approche par la sociologie de la traduction, est une « sève » intellectuelle qui s'offre au chercheur soucieux de l'analyse du processus de construction de l'entreprise Born global. Dans le cadre de cette recherche, nous mobilisons cette approche pour essayer de démontrer l'hybridité du réseau de l'entrepreneur international et de décortiquer, via sa technique de traduction, la chaîne de construction des réseaux sociaux de l'entreprise BG au fil de son processus d'internationalisation. Dit autrement, il s'agit de traduire le processus d'évolution du réseau social en une trajectoire narrative, en mettant en exergue le rôle de l'acteur humain (les relations sociales) et de l'acteur non-humain (les documents, les artéfacts, les prototypes, le contexte de déploiement du projet entrepreneurial) dans cette trajectoire d'évolution. Une trajectoire qui pourrait, généralement, être marquée par des mouvements d'encastrement et de dés-encastrement (Chabaud et al., 2003), de couplage et de découplage (White, 1970), cité par Grossetti et Godart, (2007)), de construction et de déconstruction (Callon, 1986) et d'association et de dis-association entre l'humain et le non-humain (Lamine et al., 2014). L'interrogation qui se pose à ce niveau est relative aux étapes de traduction d'un tel processus. Le deuxième point de cette section répond à ce questionnement.

### Chapitre III. Essai de conceptualisation de la dynamique de construction des réseaux sociaux des entreprises Born Global

#### b. Concepts clés de sociologie de la traduction

Compte tenu de son objet, la sociologie de la traduction se présente comme une approche riche en concepts complexes, qu'il est primordial d'en extraire les éléments essentiels à notre cadre théorique et à la compréhension de notre objet de recherche.

##### - L'actant ou le principe de la symétrie humain/non-humain

Ce principe confère le caractère d'action à tout élément qui contribue au processus de construction d'un fait social, dans le cas qui nous occupe, contribue à la construction du réseau social de l'entreprise Born Global. Callon et Latour (2006) définissent l'acteur ou l'actant comme « *Tout élément qui cherche à courber l'espace autour de lui, à rendre d'autres éléments dépendants de lui, à traduire les volontés dans le langage de la sienne propre* » (p.20). Cette définition est inspirée de celle proposée dans le dictionnaire sémiotique de Greimas et Courtès (1979), selon laquelle un acteur est toute unité discursive investie par des rôles pouvant être multiples et évolutifs. Comme la notion de force, celle d'acteur n'est pas limitée à l'univers humain (Akrich et al., 2006, p.13). Ainsi, le processus de construction, de développement et de régénération des réseaux sociaux d'un entrepreneur engagé dans une stratégie d'internationalisation précoce et rapide, est coproduit par des entités sociales (les relations sociales, à liens faibles ou forts, qu'entretient l'entrepreneur avec des individus) et des entités techniques ou technologiques (faisabilité du projet, prototypage, emplacement de l'entreprise, produit, labo de recherche, outil de production...) en perpétuelles interactions et transformations.

##### - Le réseau

Selon la sociologie de la traduction, les phénomènes ne sont pas une donnée naturelle mais plutôt un monde en train de se faire, un construit social, un réseau et une combinaison interactive d'un « *ensemble de relations associant une grande variété d'éléments hétérogènes* » (Callon et Law, 1997, p.103). Ainsi, l'approche par le réseau permet de dissoudre le processus de constitution du phénomène en décelant les différents acteurs et leurs interactions. Selon la logique de la sociologie de la traduction, l'entreprise BG peut être appréhendée à la fois comme une boîte noire, c'est-à-dire une entité stabilisée et comme une entité résiliable constituée d'actants interconnectés. L'ouverture de cette boîte noire et la compréhension de ses composants, passe nécessairement par la mobilisation de l'approche résiliable qui permet de retracer le processus historique de sa constitution en tenant compte de la dynamique de l'entreprise via son émergence et son déploiement (Callon et Law, 1997).

##### - La traduction

Comme nous l'avons présentée plus haut, la traduction est une opération qui consiste en « *l'établissement d'un lien intelligible entre des activités hétérogènes ou (...)* » (Rojot, 2016) et s'incarne dans un processus constitué de quatre principales étapes de problématisation, d'intéressement, d'enrôlement et de mobilisation qui permettent de retranscrire le processus de construction du réseau social de l'entrepreneur international, en mettant en exergue « *l'existence de tout un faisceau de liens qui unissent l'objet à tous ceux qui le manipulent* » (Akrich, et al., 1988, p. 17).

### Chapitre III. Essai de conceptualisation de la dynamique de construction des réseaux sociaux des entreprises Born Global

#### - La controverse

Dans un climat caractérisé par une diversité des groupes sociaux impliqués et la diversité de leurs intérêts, les controverses interviennent comme « *toutes manifestations par lesquelles est remise en cause, discutée, négociée ou bafouée, la représentativité des porte-paroles* » (Callon, 1986). Il s'agit de l'ensemble des discussions et des négociations entre les différents acteurs impliqués (via les représentants ou les porte-parole) qui vise à trouver un compromis, à établir un consensus sur le processus de construction du projet entrepreneurial et à faire converger les acteurs vers le même objectif commun. Les controverses sont porteuses de sens et de contenu (Drevet, 2011) et permettent de tracer la trajectoire d'évolution et de piocher les raisons des changements et des déplacements du projet entrepreneurial au sein de réseau d'acteurs. Nous pouvons ici évoquer le fameux exemple du véhicule électronique (VEL) qui n'a pas vu le jour (Callon, 1981). Ainsi, la diversité des acteurs sociaux impliqués (scientifiques, technologues, fonctionnaires, industriels, consommateurs, entreprises, agences de l'Etat...) a exposé le processus de construction du VEL à une série de controverses multiples et à des négociations divergentes qui concernaient, entre autres, la scientificité et la technicité de cette innovation, le choix de son programme de développement, la décision de son vrai usage ainsi que l'utilité et le degré de la maîtrise technique dont elle fait preuve... (Callon, 1981, p.384-385).

#### c. *Les chaîne de la traduction : les étapes de constitution des réseaux sociaux*

Nous effectuons un zoom sur la composante principale de la théorie qu'est la traduction, vu que sa chaîne permet d'articuler, dans une logique d'homogénéisation rétrospective, l'ensemble de composants. Ainsi, défini comme « *l'ensemble des négociations, des intrigues, des actes de persuasion, des calculs, des violences grâce à quoi un acteur ou une force se permet ou se fait attribuer l'autorité de parler ou d'agir au nom d'un autre acteur ou d'une autre force* » (Akrich et al., 2006, p.13), le processus de la traduction est constitué d'une succession de moments et d'étapes qui consiste à construire un réseau intelligible en reliant des entités hétérogènes dans le but ultime est de résoudre un problème dans le respect des intérêts, des souhaits et des finalités de chaque acteur engagé. La mise en marche de ce processus exige l'existence d'un *traducteur*, l'entrepreneur international dans le cas qui nous occupe, qui assure le rôle d'intermédiation entre les différents acteurs et de « *porte-parole* ». Le répertoire de la traduction est constitué de quatre figures (Callon, 1986). Lors de la phase de ***problématisation (comment se rendre indispensable ?)***, l'entrepreneur/traducteur formule des problèmes liés à son projet d'internationalisation entrepreneuriale et retrace un système d'associations entre des entités dont il définit l'identité ainsi que les problèmes qui s'interposent entre elles et ce qu'elles veulent. Outre la définition des problèmes, l'entrepreneur doit définir l'entité d'acteurs, les évaluer, en fonction de leurs intérêts et objectifs propres, leurs capacités d'admettre l'action entrepreneuriale et de s'assurer de leurs capacités de s'engager dans l'objectif partiel commun. Ensuite, la phase de ***l'intéressement (comment sceller les alliances ?)*** consiste en la mobilisation d'un ensemble d'actions par lesquelles l'entrepreneur/traducteur s'efforce d'imposer et de stabiliser l'identité des entités définies dans la phase de la problématisation. Il s'agit en d'autres mots, de séduire et de persuader les entités préalablement ciblées de l'intérêt du projet, en mettant en valeur le fait qu'il est un *point de passage obligé* (PPO) pour la concrétisation de leurs souhaits et intérêts. Ainsi, un intéressement manqué signifie l'invalidité de la problématisation, qui dans le cas inverse se trouve confirmée. Par ailleurs, la phase qui succède est relative à ***l'enrôlement (comment définir et coordonner les rôles ?)*** et se présente comme le mécanisme par lequel le rôle est défini et attribué à un acteur qui l'accepte. Pour

### Chapitre III. Essai de conceptualisation de la dynamique de construction des réseaux sociaux des entreprises Born Global

Callon (1986), l'attribution et la coordination des rôles intègrent l'ensemble des négociations multilatérales, des coups de forces ou des ruses qui accompagnent l'intéressement et qui permet son aboutissement. Toutefois, l'intéressement et l'enrôlement ne sont pas des situations de consensus figées. A contrario, les actants intéressés aujourd'hui peuvent ne pas l'être demain, et ce, en fonction du changement et de l'évolution de leurs intérêts et objectifs. En effet, la communauté d'intérêts peut donc se rompre à tout moment et le consensus et la mobilisation qui rendent le réseau possible peuvent toujours être contestés et interrompus (Bagla-Gökalp, p.15). En conséquence, l'entrepreneur/traducteur doit chercher à consolider l'encrage, à assurer une certaine stabilité des entités au sein du réseau et à apporter du sang neuf à celui-ci en faisant déplacer des entités et en solliciter de nouvelles, dans le but de s'aligner au caractère changeant des intérêts des différents acteurs et de s'adapter aux exigences et aux besoins de chaque étape du processus d'internationalisation entrepreneuriale de l'entreprise conduite. A l'issue de ces épreuves, l'entrepreneur/traducteur entame une dernière étape du modèle de la traduction, qu'est **la mobilisation des alliés (les porte-parole sont-ils représentatifs ?)**. Ainsi, les mouvements de déplacement, de désintéressement et d'intégration... rendent nécessaire l'identification de représentants ou de porte-paroles représentatifs des différentes entités formant le réseau. Cela revient donc à construire « *une chaîne d'intermédiaires qui aboutissent à un seul et ultime porte-parole* » (Callon, 1986, p. 197), dans le but de rendre crédibles et indiscutables les propositions et les projets qui fondent l'objectif commun (Missonier, 2008, p.54).

Les différentes phases de constitution du réseau peuvent se résumer comme suit (Tableau.6).

**Tableau 6. Synthèse des phases de la chaîne de traduction**

Problématisation	Intéressement	Enrôlement	Mobilisation des alliés
<p>Le couple humain/ non-humain est indispensable à l'analyse du processus de constitution du réseau.</p> <p>Définir les problèmes et les entités ou les actants potentiels</p>	<p>Sceller et concrétiser les alliances</p> <p>Stabiliser l'identité des entités prédéfinies</p> <p>Identifier le point de passage obligé (PPO) pour persuasion</p>	<p>Attribuer les rôles aux différents actants</p>	<p>Maintenir l'alignement des intérêts des entités enrôlées</p> <p>Déplacer, associer et élargir le réseau d'actants</p> <p>Identifier des porte-parole représentatifs</p>

Source : d'après Callon (1986) et Akrich et al., (2006)

De ce qui précède, nous concevons la transposition réalisable du modèle de la traduction lorsqu'on s'intéresse à la compréhension de la dynamique de construction du réseau social de l'entreprise Born Global. Il se présente donc comme une technique ou un outil théorique qui nous permettrait de retranscrire le processus de constitution ainsi que la trajectoire de sa dynamique.

### **Chapitre III. Essai de conceptualisation de la dynamique de construction des réseaux sociaux des entreprises Born Global**

#### **2. La sociologie de la traduction : outillage théorique de traduction de la trajectoire de création et d'évolution du réseau social des Born globals**

##### ***a. Le principe de la boîte noire***

En l'assimilant à une boîte noire, l'entreprise Born Global présente un processus de création et d'internationalisation complexe, multi-variables caractérisé par une disjonction des dimensions sociale et technique. Ainsi, la mobilisation d'une approche par les réseaux sociaux permet au chercheur d'ouvrir et d'accéder à cette boîte noire et de fournir des éléments explicatifs du processus de construction de ces entreprises. Dans ce travail de recherche, nous partons de deux postulats majeurs selon lesquels l'entreprise, en générale et la Born Global en particulier, est, elle-même, une constellation de relations sociales, et les réseaux sociaux sont prééminents et nécessaires pour la compréhension du processus d'internationalisation entrepreneuriale. Par ailleurs, ces réseaux sociaux d'une entreprise BG sont en perpétuelle dynamique. Ils évoluent tout au long de son développement devenant ainsi plus étendus, moins redondants et moins denses (Coviello, 2006). Cette dynamique temporelle du réseau social repose sur l'hypothèse de l'instrumentalité des ressources du réseau et des contingences dans lesquelles le processus de création et d'internationalisation est déployé. Johannisson (1988) considère que l'établissement et le développement d'une entreprise exigent différents contacts et différentes ressources au fil du temps. Dans la même veine, Granovetter (1985) estime que les liens avec les réseaux sociaux sont activés en fonction des besoins et ne sont donc pas fixes. Une résultante de ce postulat est que les réseaux peuvent probablement être considérés comme des entités à relations multiples, dynamiques, changeantes et axées sur les processus (Chell et Baines, 2000 ; Anderson et Jack, 2002). En outre, l'étude de la dynamique de construction des réseaux sociaux dans le domaine de l'entrepreneuriat international est fortement sollicitée dans la littérature et offre de réelles perspectives de recherche et un potentiel riche pour la compréhension du phénomène de l'internationalisation précoce et rapide mais les études restent, toutefois, limitées (Elidrissi et Hauch, 2012).

##### ***b. La reconstruction de la chaîne de construction du réseau social***

En s'inscrivant dans ce créneau d'étude et en vue de contribuer à ce chantier de recherche, nous rappelons que notre objectif est d'étudier le processus de construction et de développement du réseau social<sup>89</sup>, en s'intéressant au rôle des acteurs/actants dans ce processus de construction et en identifiant les mécanismes ou les facteurs d'émergence et de configurations de ces réseaux sociaux au fil de l'internationalisation de l'entreprise Born Global. En effet, pour retracer les différentes trajectoires d'évolution, le modèle de la sociologie de la traduction s'avère un outillage théorique pertinent. Désormais, la traduction, selon nous, consiste à reconstituer d'une manière narrative la chaîne de construction du réseau social et de réaliser une description dynamique et plus complète d'une situation entrepreneuriale complexe et changeante telle l'internationalisation entrepreneuriale des Born Globals. Ainsi, nous mettons en application les différentes phases de traduction, précédemment présentées, afin de rétablir, dans chaque étape du processus d'internationalisation, la trajectoire historique d'émergence et de reconfiguration du réseau social, en décelant les mouvements de couplage et de découplage social de l'entreprise, en mettant en exergue les différentes interactions entre

---

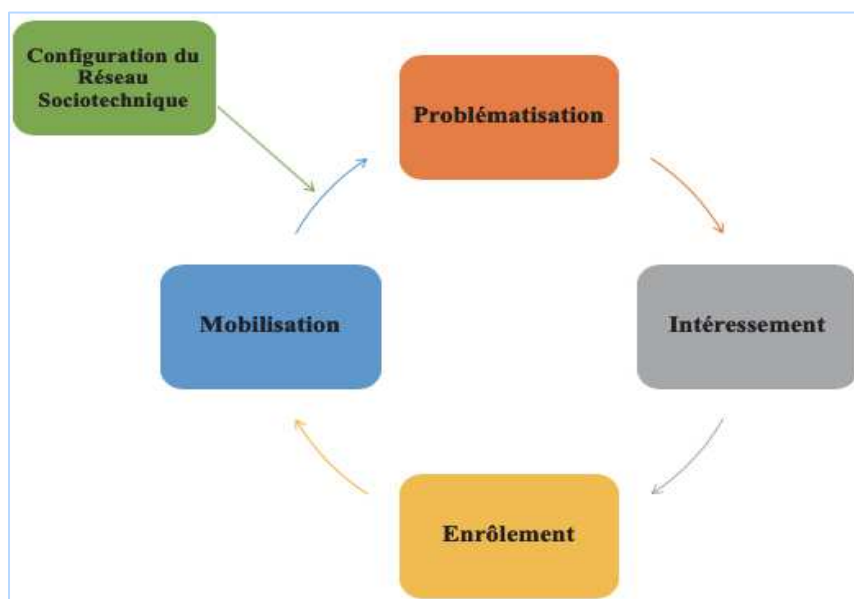
<sup>89</sup>Rappelons que dans le cadre de cette thèse nous considérons le réseau social dans sa dimension qui englobe tous types de relations qu'un entrepreneur international peut nouer, qu'elles soient familiales, d'amitié, d'affaires, économiques, stratégiques...

### Chapitre III. Essai de conceptualisation de la dynamique de construction des réseaux sociaux des entreprises Born Global

actants dans chaque configuration du réseau et en dévoilant les mécanismes de transition et de management des réseaux à l'international.

Par ailleurs, les différentes phases de la traduction seront agencées dans le cadre d'une boucle d'interférence (Figure.17) en perpétuel mouvement. Ainsi, la naissance d'un réseau social s'enclenche en réponse à un problème, dont la méthode de résolution est unanimement acceptée par les actants. Cette chaîne se reproduit continuellement donnant lieu ainsi à l'évolution et à la reconfiguration du réseau sociotechnique de l'entreprise Born Global.

Figure 17. La chaîne de la traduction dans une boucle d'interférence



Source : l'auteur

#### Section 2 : La dynamique de changement du réseau social des entreprises Born Global

Alors que les recherches en entrepreneuriat soulignent l'importance et la nécessité d'aborder et d'approfondir les questions relatives au processus entrepreneurial et à la dynamique du réseau entrepreneurial et plus particulièrement le réseau social (Larson et Starr, 1993 ; Uzzi, 1997 ; Jack et al, 2010), des chercheurs déplorent la rareté des études axées sur cette dynamique et l'absence d'un cadre théorique de base qui définit les constructions des réseaux et appellent à l'orientation vers des études longitudinales et qualitatives, capables de fournir une analyse descriptive en profondeur de la dynamique des réseaux sociaux aux différents stades de développement de l'entreprise (Hoang et Antoncic, 2003). Le domaine de l'entrepreneuriat international n'est pas non plus à l'abri de cette raréfaction de travaux et d'analyses de la dynamique des relations et réseaux sociaux des entreprises internationales naissantes. D'ailleurs, le premier travail que nous avons trouvé concerne la thèse d'Arenius (2000) qui ne s'intéresse, encore une fois, qu'à l'étude du capital social et son processus de création dans le cadre d'une internationalisation précoce et rapide. A ce niveau, nous considérons que notre travail de thèse s'inscrit dans une perspective d'enrichissement et d'élargissement de la compréhension du phénomène de l'internationalisation précoce et rapide,

### Chapitre III. Essai de conceptualisation de la dynamique de construction des réseaux sociaux des entreprises Born Global

qui mobilise une voie fructueuse d'analyse de la dynamique des réseaux sociaux, qu'est la sociologie de la traduction, en s'inscrivant dans une approche qualitative qui vise la compréhension en profondeur du phénomène étudié.

#### 1. Le continuum d'émergence et d'évolution du réseau social : une dynamique qui suit les étapes du processus d'internationalisation entrepreneuriale

La littérature sur la dynamique des réseaux est riche. Il convient, toutefois, de signaler que la majeure partie des recherches faites dans ce sens concernent la dynamique des réseaux inter-organisationnels (RIO), selon l'approche « *naturelle* » ou « *stratégique* » (Lecocq, 2003). Par ailleurs, dans leur dimension sociale, les réseaux sont considérés comme des processus, étant continuellement générés, reproduits et en mouvance. Ainsi, l'analyse des réseaux sociaux, initiée par Harrison White depuis la fin des années 60, permettait à l'aide d'outils techniques et statistiques tels que les graphes et les matrices, d'identifier les relations sociales et d'étudier la structure du réseau lui-même, pendant un moment  $t$  et un endroit  $y$ . Toutefois, cette analyse demeure insuffisante car elle s'inscrit dans une approche non-historique et ne fournit pas d'informations sur le processus de constitution et de formation de ces relations. Ainsi, l'analyse de la formation des réseaux sociaux nécessiterait la mobilisation d'une approche historique idiosyncratique qui prend en considération les caractéristiques culturelles, cognitives et sociologiques de l'entreprise et des acteurs qui interagissent au sein de ces réseaux (Rème, 2005).

S'agissant de l'internationalisation entrepreneuriale, la dynamique temporelle des réseaux sociaux des entreprises Born Global repose sur une hypothèse concernant l'instrumentalité des ressources du réseau et se présente comme une réponse à l'évolution des exigences entrepreneuriales (Jack et al, 2010) et environnementales, à la différenciation des marchés et aux stades de développement de l'entreprise. Selon la théorie des réseaux, toute action de consolidation de position ou d'expansion sur de nouveaux marchés étrangers, exige un développement et une diversification du pool des contacts et des ressources détenues (Johannisson, 1988). Dans la même veine, dans son postulat d'encastrement réticulaire Granovetter (1985) a également noté, que les liens avec les réseaux sociaux sont activés en fonction des besoins et ne sont donc pas fixes. Une conséquence de ce point de vue est que les réseaux, en tant qu'entités, pourront être considérés comme un ensemble de relations dynamiques, changeantes et axées sur les processus (Chell et Baines, 2000 ; Anderson et Jack, 2002).

Tout au long du processus entrepreneurial, les liens et les relations âgées ou usées pourraient subir un recyclage dynamique par un déplacement, un renouvellement ou une intégration de nouveaux acteurs et donc le tissage de nouvelles relations. Étant donné sa dynamique, nous pourrions assimiler un réseau social à une molécule composée de plusieurs atomes, c'est-à-dire entreprise et actants, une interface qui se réfère au réseau d'appartenance et une membrane qui pourrait être assimilée au tissu relationnel entre les acteurs. White (1992), avec sa casquette de docteur en physique, a usé des sciences de la chimie pour attribuer une description métaphorique au réseau (marché) en tant que processus de polymérisation<sup>90</sup>, qui renvoie à un processus de liaison d'unités individuelles par des mécanismes de réaction et de liaison pour former des chaînes plus longues appelées polymères (cité par Rème, 2007).

---

<sup>90</sup> White (1992) considère que « *la chimie des polymères, les phases de transition, les flux de turbulences (...) sont beaucoup plus proches des phénomènes économiques* » (p. 79).



### Chapitre III. Essai de conceptualisation de la dynamique de construction des réseaux sociaux des entreprises Born Global

Les réseaux s'inscrivent dans un chemin d'évolution non linéaire et s'étalent sur un continuum composé de trois phases principales (Lecocq, 2003) : le réseau naturel, ensuite le réseau politique et enfin le réseau stratégique borné par deux extrémités qui correspondent à une approche d'émergence et approche délibérée ou stratégique. Dans une même veine, le modèle de Butler et Hansen (1991) met en avant trois temps d'évolution du réseau social de l'entrepreneur à savoir le réseau social ou personnel, puis le réseau d'affaires et finalement le réseau stratégique. Par ailleurs, Larson et Starr (1993) considèrent que la dynamique d'évolution des réseaux sociaux est un processus de « *cristallisation* » des liens qui les composent. Chabaud et Condor (2009) définissent la cristallisation du réseau social comme « *le phénomène par lequel des membres du réseau social du porteur de projet s'associent pour créer ensemble une équipe entrepreneuriale, qui deviendra par la suite l'équipe fondatrice de l'entreprise* » (p.85). Sans limiter, toutefois, sa portée à la phase de constitution de l'équipe entrepreneuriale, la définition littéraire<sup>91</sup> de la notion de cristallisation permet de la considérer comme le processus par lequel l'entrepreneur tente de stabiliser et renforcer les liens faibles afin de rendre les relations plus cohérentes et plus pérennes. Ainsi au sein d'un réseau social, le processus de cristallisation des relations passe, selon Larson et Starr (1993), par trois étapes à savoir : l'identification des relations sociales indispensables à la phase de pré-création et de création (processus d'essais et erreurs, selon les termes de Pirard et al., 2018), la transformation du réseau social en réseau d'affaires basé sur des échanges sociales et économiques qui, dans une phase finale, devient un réseau stratégique caractérisé par l'ajout de fonctions opérationnelles, essentiellement des tâches de gestion, au contrat socio-économique existant, développant ainsi un niveau élevé d'interdépendance entre les acteurs. Cela rejoint les résultats de l'étude longitudinale (menée sur une période de six années) de Johannisson (1996) sur la dynamique d'évolution des réseaux mais va à l'encontre du principe de la densité du réseau (Granovetter, 2006), selon lequel : « (...) *plus le groupe est important et plus faible est sa capacité à se cristalliser et à faire respecter les normes, y compris celles condamnant les comportements opportunistes* » (p.10). L'un des aspects des résultats de Coviello (2006) sur les entreprises BG néo-zélandaises affirme ce principe et considère qu'avec le temps, la densité diminue et, par conséquent, les réseaux sociaux sont plus ouverts et donc les liens en leur sein sont moins consolidables ou cristallisables.

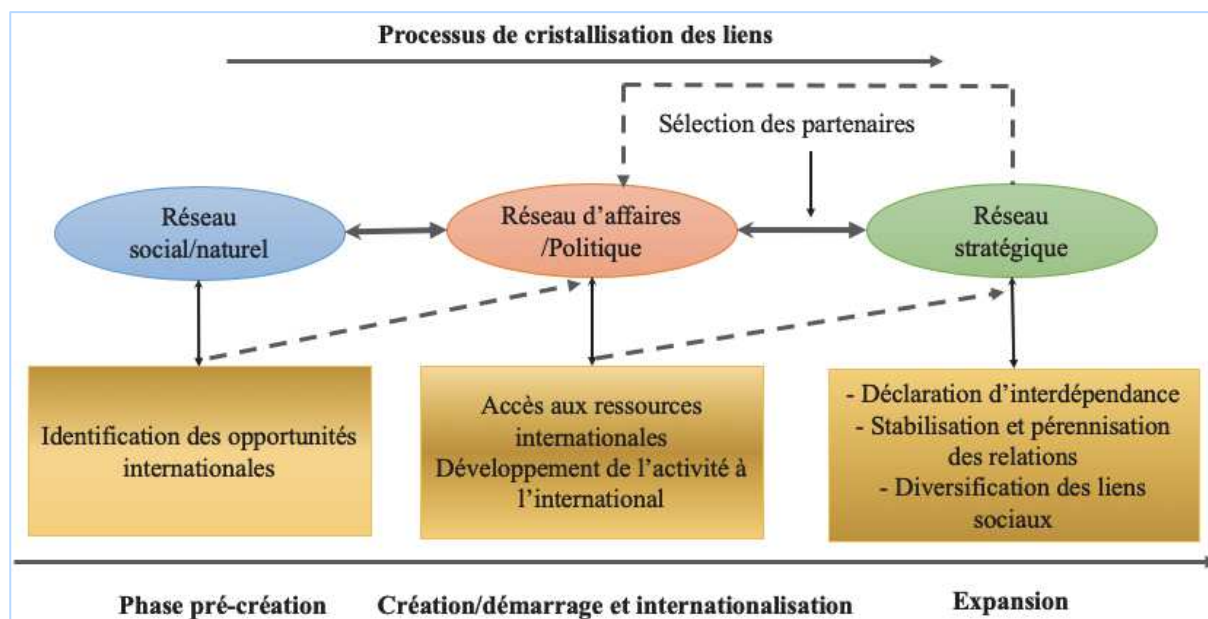
Par ailleurs, les trois modèles les plus présents dans la littérature sur la dynamique des réseaux sociaux proposent les mêmes stades du cycle d'évolution et peuvent donc être combinés sous un même schéma générique (Figure.18), qui met en évidence les postulats de base dans une logique de complémentarité.

---

<sup>91</sup> Selon Larousse, la cristallisation c'est « *faire que quelque chose qui était diffus, inorganisé, imprécis devienne cohérent, précis ; Concrétiser* ». <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/cristalliser/20546>

### Chapitre III. Essai de conceptualisation de la dynamique de construction des réseaux sociaux des entreprises Born Global

Figure 18. Dynamique d'évolution du réseau social de l'entreprise Born Global



Source : construction personnelle d'après Butler et Hansen (1991, p.3), Lecocq (2003, p.77) et Larson et Starr (1993)

Selon Butler et Hansen (1991), dans la phase de pré-crédation (pré-entrepreneuriale) le réseau social ou personnel est extrêmement important. Il assure à l'entrepreneur un accès à des informations et des ressources nécessaires et utiles à l'identification d'ensemble d'opportunités plus large. Réellement, l'entreprise fait appel à son réseau naturel qui fait référence à des « *partenaires potentiels ou réels au moment de la création d'une entreprise donnée. Il s'agit des organisations qui environnent l'entreprise et son créateur* » (Lecocq, 2003, p.77). Les premières interactions avec les acteurs ont pour finalité d'acquérir les ressources nécessaires au démarrage de l'activité et à la première internationalisation de l'entreprise naissante. Ainsi, ces relations entraînent une meilleure connaissance des partenaires, conduisent par la suite au déploiement d'un investissement relationnel (Johanson et Mattsson, 1987) et génèrent, par conséquent, un cercle d'apprentissage vertueux qui permet à l'entreprise BG de développer des capacités relationnelles susceptibles de l'aider à élargir ses réseaux internationaux de partenaires similaires (Johanson et Vahlne 2003) ou complémentaires. Cela ne remet pas en question le rôle du réseau social qui continue à fournir des informations utiles à l'identification de nouvelles opportunités en constituant une sorte de « stock » de relations dans lequel l'entrepreneur va pouvoir puiser pour former le réseau professionnel (Saleille, 2007, p.76). Concrètement, l'accroissement du nombre de partenariats et des relations au sein d'un réseau permet de pallier le besoin continu en ressources et compétences, indispensables à la survie de la BG et ce dans un court laps de temps. Cependant, les partenaires ne sont pas, évidemment, tous complémentaires mais peuvent offrir des compétences similaires à celles détenues par l'entreprise elle-même, conduisant ainsi à la génération d'une surabondance (*oversupply*) de compétence dans un domaine particulier (Nummela et al., 2004, p.285). Dans les premières phases du processus (Pré- création/création/internationalisation), les réseaux sociaux à liens intégrés offrent un meilleur accès aux ressources (opportunités, financement...), mais restent, cependant, moins susceptibles de fournir la gamme de ressources nécessaires à la croissance.

### Chapitre III. Essai de conceptualisation de la dynamique de construction des réseaux sociaux des entreprises Born Global

Ensuite, l'entreprise passe à un réseau d'affaires et politique où chacun ou presque ayant pris conscience de l'intérêt de certaines relations. Au cours de la phase de démarrage et d'internationalisation, un réseau ciblé et plus professionnel commence à émerger reflétant les liens avec des acteurs en mesure de répondre directement aux besoins immédiats d'envergure internationale et aux spécificités de l'entreprise Born Global. Cela ne signifie pas que le rôle du réseau social s'arrête là, au contraire « *l'information sur les opportunités futures peut encore être communiquée par son intermédiaire et certains liens peuvent être extraits et inclus dans le réseau axé sur les affaires nécessaires à la continuité de la réussite de l'entreprise* » (Butler et Hansen, 1991, p. 4). Ainsi, le réseau social de l'entrepreneur se dote d'un caractère d'hybridité du fait qu'il se constitue à la fois d'acteurs issus du réseau personnel préexistant et de nouveaux acteurs (clients, fournisseurs, financeurs, investisseurs...). Également, le réseau politique signifie que dans une phase de création, de démarrage et d'internationalisation, l'entreprise Born Global, comme chaque membre du réseau d'ailleurs, cherche à établir des relations et à classer les acteurs/actants en fonction de l'intérêt capté et de la valeur générée, permettant ainsi une classification et une attribution de positions des acteurs les uns par rapports aux autres au sein du réseau.

Théoriquement, au sein d'un réseau naturel généralement restreint, une entreprise Born Global ne peut certainement pas accéder à toutes les ressources nécessaires à son fonctionnement et à ses projets, ce qui l'inciterait à construire des relations avec des acteurs et des partenaires extérieurs. Cette situation retrace le mouvement d'évolution du réseau et de son passage vers une phase supérieure du continuum. Cette dernière, constitue la phase intermédiaire qui permet à l'entreprise de s'internationaliser et de consolider sa position sur ses premiers marchés étrangers.

Dans la troisième phase, nous pensons que l'entreprise Born Global arrive à consolider sa position sur les marchés internationaux déjà conquis, à détenir une bonne position au sein de ses réseaux sociaux préexistants, à dégager des profits et à être en possession d'un patrimoine immatériel en termes de réputation, de notoriété, d'expérience, de portefeuille client etc. susceptibles de l'aider à se lancer dans la prochaine étape de son processus d'internationalisation qui correspond à la croissance et l'expansion internationale. A ce stade, le réseau social connaît une transition d'un réseau professionnel à un réseau stratégique qui peut être considéré comme un « équilibre » (certes temporaire) dans les relations entre les membres du réseau (Lecocq, 2003) et où les liens avec certains acteurs du réseau professionnel peuvent évoluer vers le partage d'actifs (comme des connaissances techniques ou la réputation) (Saleille, 2007). Ainsi, le réseau stratégique est la traduction d'une déclaration du principe de « l'interdépendance » (Assens 2003) entre les acteurs au sein du réseau. En somme, « *on peut retenir que le réseau devient stratégique (ou en tous cas mérite d'être appelé comme tel) lorsque les acteurs ont réciproquement et collectivement pris conscience des relations particulières qu'ils entretiennent entre eux, permettant ainsi une action collective* » (Lecocq, 2003, p.78).

Concrètement, les résultats de l'étude de Coviello (2006) sur les entreprises Born Global néo-zélandaises ont mis à l'épreuve les postulats de base des modèles réticulaires et suggèrent trois phases d'évolution des réseaux sociaux. Ainsi, dans la phase de la conception (pré-entrepreneuriale et création), le recours à des liens forts constitue un outil de génération des ressources initiales. Par ailleurs, les changements globaux dans la structure du réseau interviennent lorsque l'entreprise passe de la phase de conception à celle de l'internationalisation et de l'expansion, la taille du réseau croît et la densité du réseau décroît, c'est-à-dire que les aspects non redondants du réseau se sont élargis et le capital social généré

### Chapitre III. Essai de conceptualisation de la dynamique de construction des réseaux sociaux des entreprises Born Global

a augmenté. Cela dit, au fur et à mesure que la taille du réseau croît, les contraintes décroissent et le capital social augmente.

Il est primordial, selon nous, de mettre en exergue à l'issu de la présentation de ces différentes étapes, deux principales caractéristiques du processus de la dynamique réticulaire. La première est liée à la non-linéarité du cheminement d'évolution, c'est-à-dire que le processus d'évolution ne s'arrête pas et que, les acteurs au sein d'un réseau, y compris l'entreprise Born Global, peut opter pour des mouvements d'encastrement et de dés-encastrement ou de découplage (notions sur lesquelles nous revenons dans le point suivant de cette section) en quête d'accroissement de l'intérêt perçu et de la valeur générée. Elle peut donc renoncer à certaines relations, développer et investir dans d'autres ou encore créer de nouvelles relations avec de nouveaux acteurs (Johanson et Mattson, 1987). Dans ce sens, Lecocq (2003) voit que « *le processus ne s'arrête pas là. Dans ce réseau stratégique, chacune des entreprises cherche à augmenter la valeur qu'elle génère ou capte par des jeux socio-politiques tels que le recours à des stratégies d'influence* » (p.78). En outre, nous constatons que les différentes phases issues des trois modèles présentent un caractère d'interdépendance. Cela revient à dire que l'output relationnel d'une phase constitue l'input de l'autre. Ainsi, les relations sociales sont « *dépendantes du chemin* » (*path dependent*), dans la mesure où les liens antérieurs déterminent la formation des liens futurs (Arenius, 2002). En d'autres mots, les relations actuelles de l'entreprise BG sont le produit de ses activités relationnelles antérieures ainsi que la base sur laquelle elle établit les relations sociales futures. Cela permettrait de pallier le manque de confiance, de dompter l'incertitude qui caractérise l'environnement social, le manque d'informations sur la fiabilité des liens potentiels et le temps nécessaire (généralement long) à l'initiation et au développement d'une relation avec un nouvel acteur.

En outre, la trame qui traverse l'ensemble des étapes du processus estime que les réseaux sociaux favorisent l'internationalisation précoce et rapide des entreprises naissantes, en leur offrant un accès aux marchés étrangers, aux financements et à un pool de contacts et de relations riche et diversifié favorable à la consolidation et l'expansion internationale des Born Global (Oviatt et McDougall, 1994). Il est, cependant, nécessaire de rappeler que ces ressources et avantages sont également indispensables et essentiels à la phase de conception de l'entreprise BG c'est-à-dire sa pré-internationalisation, sa pré-expansion et sa pré-commercialisation (Coviello, 2006). Cela vient confirmer l'hypothèse de la prééminence des premières relations issues des précédentes expériences de l'entrepreneur et appuyer les observations de Wiedersheim-Paul et al (1978) quant à l'impact des activités de pré-exportation sur les l'identification des opportunités internationales. Dans ce sens, ces auteurs considèrent que « (...) *les entreprises dont les activités de pré-exportation sont dominantes auront moins de difficulté à amorcer leur processus d'expansion (internationale) et à devenir exportatrices et le deviendront plus rapidement (...). Les forces qui ont encouragé une entreprise à rechercher activement des marchés d'exportation sont susceptibles de se poursuivre et de soutenir l'expansion des activités d'exportation* »<sup>92</sup> (Wiedersheim-Paul et al., 1978).

---

<sup>92</sup> Nous lisons dans l'original: « (...) *firms demonstrating dominantly active pre-export activities will have less difficulty in starting their expansion process and in becoming exporters and also will become exporters sooner (...). Also, it is possible to argue that active pre-exporters are more likely to continue and to grow more strongly as exporters than firms from other groups that might have begun exporting. The forces that have encouraged a firm to actively seek export markets are likely to continue and to support an expansion of export activity*» (p.54).

## Chapitre III. Essai de conceptualisation de la dynamique de construction des réseaux sociaux des entreprises Born Global

### 2. ... et un jeu d'encastrement et de découplage (dés-encastrement) de liens sociaux

« *Un réseau social ne forme pas un bloc unitaire. Un réseau est en fait constitué de trous (vides), de découplages, de dissociations ; les liens peuvent refléter le conflit aussi bien que la solidarité, ils reflètent l'interdépendance, pas nécessairement l'intégration* »<sup>93</sup> (Lorrain et White, 1971).

« *Les processus de découplage et d'encastrement supplantent la naissance et la mort d'acteurs particuliers en tant que point de mire de l'analyse* »<sup>94</sup> (White, 2002)

Dans ce deuxième point, nous mobilisons la théorie des réseaux sociaux (TRS), précédemment présentée, en vue d'explicitier la possible complémentarité entre la logique des « liens faibles/liens forts » de Mark Granovetter et la logique des « trous structureaux » de Ronald Burt et leur apport dans la compréhension du continuum d'évolution des réseaux sociaux.

#### a. *Le passage d'un réseau à liens forts à un réseau à liens faibles*

La littérature sur l'entrepreneuriat international met en évidence l'importance des réseaux sociaux riches en liens faibles dans l'accroissement des chances d'accès aux opportunités internationales (Oviatt et McDougall, 1995). Ainsi, un entrepreneur qui entretient des relations avec des acteurs internationaux éloignés, dispersés et non connectés, voit l'avantage concurrentiel de son entreprise augmenté et son accès à l'information entrepreneurial facilité (Blyler et Coff, 2003). Sharma et Blomstermo (2003) affirment ce postulat et considèrent que les entreprises Born Global qui ont un grand nombre de liens faibles jouissent d'un avantage concurrentiel par rapport à celles engagées dans des liens forts. En s'engageant dans des réseaux riches en liens faibles, ces entreprises ne seront pas amenées à gérer et à supporter des coûts élevés liés au maintien de leurs relations et interactions. De plus, les entreprises engagées dans des réseaux à liens forts développent une base de connaissances similaires, redondantes et peu efficaces. Selon ces mêmes auteurs (Sharma et Blomstermo, 2003, p.745), la faiblesse des liens facilite le découplage de l'entreprise, ce qui contribue au renforcement de son autonomie et favorise son comportement adaptatif. En effet, les entreprises engagées dans des relations à liens faibles sont mieux placées pour rechercher de nouvelles connaissances et opportunités en dehors de leurs circuits relationnels existants, nécessaires à leur expansion internationale.

Par ailleurs, le compromis entre liens forts et liens faibles a fait couler beaucoup d'encre dans la littérature sur l'entrepreneuriat international. Ainsi, le questionnement qui peut se poser, quand on parle de l'internationalisation entrepreneuriale est relatif à la possible conciliation entre le recours aux liens forts et aux liens faibles, et donc l'éventuelle coexistence de ces deux types de liens au sein des réseaux sociaux de l'entreprise Born Global. Nous supposons qu'une telle conciliation est possible en raison du caractère dynamique des réseaux sociaux de l'entreprise. Le postulat théorique selon lequel les liens forts sont plus importants pendant la phase de création et d'émergence d'une nouvelle entreprise, et les liens faibles sont plus adaptés

---

<sup>93</sup> Nous lisons dans l'original: « *A social network does not form a unitary block. A network in fact consists of holes, decoupling, dissociations; ties can reflect conflict as well as solidarity, they reflect interdependence, not necessarily integration* » (p. 78).

<sup>94</sup> Nous lisons dans l'original: « *Processes of decoupling and embedding supplant birth and death of particular actors as the focus* » (p.215).

### Chapitre III. Essai de conceptualisation de la dynamique de construction des réseaux sociaux des entreprises Born Global

à la phase de son développement et expansion, fait valoir la dynamique du réseau social et réfute son caractère figé.

Considérée comme « *un processus par lequel les entreprises adaptent et harmonisent stratégiquement leurs réseaux, pour obtenir les ressources dont elles ont besoin pour assurer une émergence et une croissance rapide* »<sup>95</sup> (Hite et Hesterly, 2001), la dynamique d'évolution du réseau social, selon la littérature, émerge d'un point focal qu'est le réseau social personnel. Théoriquement, l'entrepreneur (international), dans la phase d'émergence (de création/internationalisation) de l'entreprise BG, tire parti des liens forts tissés avec les membres de sa famille et de ses amis proches, pour obtenir les ressources clés nécessaires à sa viabilité (Larson et Starr, 1993). Cela pourrait s'expliquer par la nature elle-même de l'entreprise Born Global, qui se caractérise, entre autres, par une rareté des ressources et une absence des garanties, de solvabilité notamment, lui permettant d'accéder facilement à des financeurs ou investisseurs, une absence ou faiblesse d'une réputation consolidée chez les différentes parties prenantes nationales ou internationales etc. L'entrepreneur se trouve donc inséré dans un réseau dense de contacts personnels qui, en raison de la formalisation graduelle des liens et leur passage d'un cadre interpersonnel à un cadre inter-organisationnel par le biais des routines et des procédures, bascule vers un réseau social de l'entreprise (Arenius, 2002). En revanche, nous supposons que le processus entrepreneurial de l'entreprise Born Global, de par sa nature, s'inscrit généralement dans une logique d'effectuation (Sarasvathy, 2008), qui attribue à l'entrepreneur une marge de manœuvre entrepreneuriale en fonction des différents moyens à sa disposition en termes de personnalité, d'identité et de capacités, de savoir et de connaissances et de réseaux sociaux. Cela pourrait justifier le fait que, pendant la phase pré-entrepreneuriale, souvent associée à l'identification des opportunités et la structuration des moyens détenus (*les WWW : Who I am, What I know, Whom I know*), l'entrepreneur peut mobiliser des liens faibles, qui pourraient être issus de ses expériences antérieures, ou encore de son recours aux réseaux d'intermédiation tels que les clusters et les incubateurs. On conçoit dans ce cas une simultanéité du recours aux liens faibles et aux liens forts.

Néanmoins, un réseau dense et cohérent pourrait constituer un frein au développement de l'entreprise. Dans ce sens, Bruderl et Preisendorfer (1998) (cité par Chabaud et al., 2003, p. 8) affirment, via l'étude de 1600 entrepreneurs allemands, que les relations à liens forts (famille et amis) impactent positivement le taux de survie ou de viabilité de l'entreprise, alors que ces mêmes relations influent négativement le taux de croissance de ses ventes.

En revanche, un réseau moins dense attribue à l'entreprise une position idéale pour innover en lui permettant d'accéder à des opportunités d'affaires nouvelles et en protégeant ses idées d'affaires, dans la mesure où la disparité et l'isolement des acteurs des réseaux réduit les possibilités d'imitation et permet à l'entrepreneur de faire des combinaisons avec des ressources d'autres acteurs, d'accéder à des actifs complémentaires et à discuter une partie de ses idées et problèmes avec certains acteurs sans que les autres acteurs puissent se les approprier (Greve, 1995).

Nous supposons donc qu'une forte densité d'un réseau social et qu'une prédominance des liens forts pourraient être à l'origine du grossissement de l'effet de la proximité (surtout

---

<sup>95</sup> Nous lisons dans l'original: « (...) *dynamic network evolution is the process by which firms strategically adapt and align their networks to gain the resources they need to ensure successful emergence and early growth* » (p.278).

### Chapitre III. Essai de conceptualisation de la dynamique de construction des réseaux sociaux des entreprises Born Global

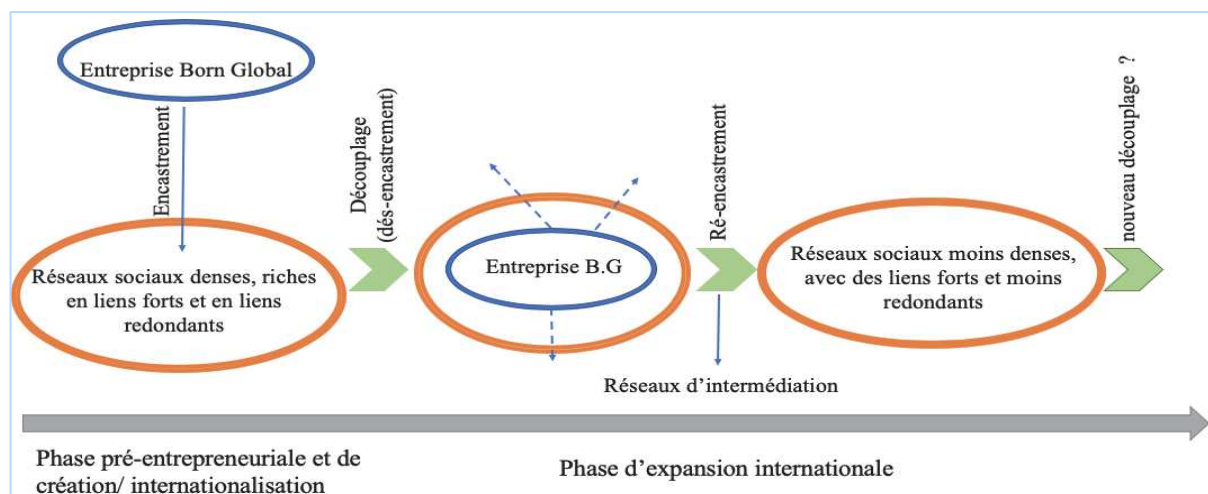
affective ou émotionnelle), susceptibles de nuire à l'autonomie de l'entreprise, à la qualité des relations et au capital social qui en découle, de limiter ses opportunités d'innovation et de mettre ainsi en cause sa viabilité et sa survie à l'international. On est donc plus dans la conception de « *trop de proximité tue la proximité* ». Cette condition qui, en ne dépassant pas un certain seuil, reste nécessaire à la construction du réseau social de l'entreprise Born Global. Autrement dit, dans les phases initiales de son processus entrepreneurial, l'entreprise Born Global est fortement encadrée dans les réseaux sociaux à liens forts. Le degré d'encastrement tend, toutefois, vers le décroissement à partir des phases de consolidation et d'expansion internationale, phases pendant lesquelles l'entreprise cherche à limiter les conséquences de ces liens faibles et à s'orienter vers une diversification du pool relationnel via des réseaux moins denses, basés sur des liens plus faibles et non redondants. D'ailleurs, c'est ce qui a été révélé par les résultats de l'étude longitudinale de Grossetti et Barthe (2008) (cité par Grossetti, 2015, p.5), sur les phénomènes d'encastrement et de dés-encastrement dans les relations sociales, qui ont montré que pendant les premières phases de leur processus entrepreneurial, les entreprises en création présentent un taux d'encastrement qui atteint 65%, et que ce taux se stabilise à 40% lorsque ces entreprises parviennent à un stade de développement et de renforcement de leurs structures, en raison de leur dés-encastrement.

Nous considérons ainsi que le mouvement de transition d'un réseau social à liens forts vers un réseau à liens faibles, se traduit par des mouvements d'encastrement et de dés-encastrement (Figure. 19). Toutefois, la littérature fait une distinction, que nous estimons catégorique, entre les concepts de dés-encastrement et de découplage. Le point de distinction est lié à l'imbrication entre la naissance et la mort d'un lien social avec un acteur. Sur la base des travaux de Harrison White, Rème (2005) aboutit à la conclusion selon laquelle le dés-encastrement interdirait de penser l'idée d'action consciente et volontaire réalisée par l'individu ou le groupe d'individus qui se découple. Cela insinue l'idée selon laquelle un dés-encastrement est un état de fait qui semble être irréversible, contrairement au découplage qui se présente comme un processus réversible, basé sur l'autonomie et générateur d'autres possibilités de ré-encastrement. D'ailleurs, le phénomène du dés-encastrement ou du découplage n'est pas l'apanage des réseaux denses à liens faibles, mais intervient dans toutes les relations en fonction des situations au sein des réseaux. En somme, l'encastrement social d'une entreprise au sein d'un réseau signifie sa dépendance vis-à-vis de certains liens qu'elle a avec les autres et sa soumission à leur contrôle, tandis que son découplage consiste à « *atténuer les contraintes exercées par autrui, à rompre certains liens de dépendances* » (Rème, 2005, p. 282). Dit autrement, le découplage est l'autonomisation de l'entreprise qui va avec la création de nouveaux liens et donc l'établissement d'un nouvel encastrement, situé à un niveau différent (Grossetti, 2015, p.6). Il repose sur le principe de la liberté et de l'autonomie selon lequel l'entreprise, au sein de ses réseaux sociaux, est consciente de ses situations et décide d'en tirer profit ou d'en changer pour dompter ou scotomiser les aléas de la réalité sociale. Conséquemment, les entrepreneurs autonomes ont le plus d'opportunités d'agir et d'investir, d'autant plus que cette autonomie est accentuée lorsque les réseaux des entrepreneurs sont riches en trous structuraux (Burt, 1992).

L'évolution des réseaux d'entreprises sera dominée par des processus dépendant du cheminement au cours de l'émergence, mais elle deviendra plus intentionnellement gérée à mesure que l'entreprise amorcera sa croissance.

### Chapitre III. Essai de conceptualisation de la dynamique de construction des réseaux sociaux des entreprises Born Global

Figure 19. Illustration des phénomènes d'encastrement et de découplage (dés-encastrement) au fil du processus d'internationalisation de la BG



Source : l'auteur.

#### b. ...avec un renforcement des trous structuraux comblés par les réseaux d'intermédiation

D'une manière simplifiée, un trou structurel<sup>96</sup> est un gap entre deux acteurs ou deux réseaux d'acteurs, qui se caractérise par la présence d'un broker qui relie les deux rives des réseaux. Dans un contexte entrepreneurial, Burt (1997) a fait valoir que pour acquérir des avantages en matière d'informations, les entreprises devraient être en mesure d'agir à titre d'intermédiaires, c'est-à-dire être acteurs au sein de réseaux peu denses, dont les liens sont moins redondants et les acteurs sont plus dispersés. Généralement, plus l'entreprise a de contacts avec son environnement, davantage elle développe et enrichit son capital social. En d'autres mots, la création d'un capital social exige la configuration du réseau d'une manière à garantir qu'il ait plus de contacts dispersés (Burt, 1992 ; Arenius, 2002). Selon la théorie des trous structuraux, l'entrepreneur ajoute de la valeur et crée du capital social (en accédant aux ressources cruciales) en jouant le rôle d'intermédiation et en jetant des ponts entre les acteurs des réseaux déconnectés et isolés (Burt, 2000).

D'un point de vue de compréhension de l'internationalisation précoce et rapide des entreprises Born Global, l'entrepreneur doté de réseaux sociaux riches en trous structuraux opère entre la force de l'autorité de l'entreprise (*corporate authority*), attribuée par son statut de broker, et la dextérité des marchés (*dexterity of markets*), grâce l'accès large et rapide à l'information entrepreneuriale et à son contrôle (Burt, 1997).

L'interrogation qui pourrait se poser est relative à l'émergence de ces trous structuraux. Nous supposons que la création et le développement des trous structuraux émanent du changement de la perception entrepreneuriale. Ainsi, pendant les premières phases du processus entrepreneurial, l'entrepreneur s'inscrit dans la logique de mobilisation des réseaux en vue d'identifier les opportunités entrepreneuriales. Alors que dans un stade entrepreneurial

<sup>96</sup> Il s'agit de « un tampon, tel un isolant dans un circuit électrique. Deux contacts séparés par un trou procurent des bénéfices de réseau qui se cumulent plus qu'ils ne se répète » Burt (1995, p.602).



### Chapitre III. Essai de conceptualisation de la dynamique de construction des réseaux sociaux des entreprises Born Global

développé, ce même entrepreneur pourrait s'intéresser également à adapter ses réseaux aux nouveaux besoins et aux nouvelles perspectives de développement de son entreprise. Ainsi, l'évolution des réseaux sociaux de l'entreprise Born Global deviendra plus intentionnellement gérée.

Cette situation de changement pourrait, selon nous, constituer un stimulus ou un facteur déclencheur d'une action de découplage. Ainsi, l'entrepreneur s'engage dans une démarche d'élargissement des réseaux et d'ouverture sur d'autres relations déconnectées et dispersées en vue d'élargir son capital social. Dans cet ordre d'idées, Hite et Hesterly (2001), estiment que « *La cohésion du réseau diminuera à mesure que la nouvelle entreprise passera de l'émergence à la croissance précoce* »<sup>97</sup> et « *Le nombre de trous structurels comblés augmentera à mesure que la nouvelle entreprise passera de l'émergence à la croissance précoce* »<sup>98</sup>.

Jusqu'ici le développement du réseau correspond à un processus intentionnel et calculatif (ou calculé) « *d'exploration, de sélection et d'utilisation sélective de dyades de réseaux pour correspondre à la définition de l'entreprise émergente* »<sup>99</sup> (Larson et Starr, 1993), où l'entrepreneur pourrait assurer le rôle de *broker* et tirer parti de sa position en comblant les vides entre les acteurs non connectés de son réseau. Toutefois, O'Gorman et Evers, (2011, p. 342) rappellent que la relation entre deux entreprises ne devrait pas être considérée comme une dyade isolée, car les relations sont souvent soumises à l'influence d'autres relations « liées » et que d'autres acteurs peuvent jouer un rôle clé dans le développement du réseau. Dans cette veine, les résultats de Chabaud et al. (2002) (cité Chabaud et al., 2002, p. 12) ont montré que les 169 incubateurs/pépinières étudiés jouent le rôle d'intermédiation entre les entreprises incubées ou les porteurs de projets et les partenaires économiques et financiers, (publics et privés) et remplissent, de ce fait, le rôle de constitution et de développement des réseaux. Ces institutions, appelées aussi réseaux d'intermédiation « *intermediary network actor* » (O'Gorman et Evers, 2011) ou réseaux infrastructurels « *infrastructural networks* » (Hallen, 1992) remplissent le rôle de *broker*, en permettant de combler le vide ou le gap qui existe entre l'entreprise et les acteurs diversifiés et structurellement éparpillés et de combler le fossé entre les capacités limitées des entreprises naissantes/émergentes et les opportunités d'affaires internationales (O'Gorman et Evers, 2011). C'est dans ce deuxième cas de figure que nous inscrivons notre recherche, c'est-à-dire que nous nous intéressons davantage à expliciter et à éclaircir le rôle des réseaux d'intermédiation (notamment les clusters et les incubateurs, en leur qualité de *broker*) dans le processus d'émergence et de développement du réseau social de l'entreprise BG.

Dans le contexte de l'internationalisation entrepreneuriale, certains chercheurs ont eu tendance à mettre l'accent sur le caractère déterministe de l'approche par les réseaux, dans la mesure où, selon ces chercheurs, elle ignore la dimension individuelle de l'entrepreneur et se focalise davantage sur comment le réseau détermine les opportunités stratégiques de

---

<sup>97</sup> Nous lisons dans l'original: « *The cohesiveness of the network will decrease as the new firm moves from emergence to early growth* » (p. 281).

<sup>98</sup> Nous lisons dans l'original: « *The number of structural holes bridged will increase as the new firm moves from emergence to early growth* » (p.281).

<sup>99</sup> Nous lisons dans l'original: « *the exploration, screening and selective use of network dyads to match the business definition of the emerging firm* » (p.6)

### Chapitre III. Essai de conceptualisation de la dynamique de construction des réseaux sociaux des entreprises Born Global

l'entreprise avec un intérêt moindre de la découverte et l'exploitation entrepreneuriale de ces opportunités (Freeman, 2012). Néanmoins, la littérature sur l'entrepreneuriat international s'enrichit de plus en plus de travaux et d'études qui visent la compréhension de l'internationalisation précoce et rapide des entreprises Born Global via la mobilisation d'une logique d'hybridité entre les réseaux sociaux/ personnels de l'entrepreneur et ses réseaux industriels/d'affaires et les interactions à la fois verticales (avec les clients, les fournisseurs et les distributeurs) et horizontales (avec les associations, les organismes, publics et privés, d'aide et d'accompagnement, les concurrents...) (O'Gorman et Evers, 2011 ; Freeman, 2012).

Nous pouvons donc supposer que la dynamique d'évolution et de développement des réseaux sociaux est à la fois le résultat de l'implication intentionnelle de l'entreprise Born Global et de l'intervention des réseaux d'intermédiations. C'est-à-dire que l'établissement du pont entre l'entreprise et les acteurs au sein d'un réseau pourrait s'effectuer par l'entreprise/entrepreneur lui-même ou par un réseau d'intermédiation (il s'agit dans le cas de cette thèse, des clusters et des incubateurs en tant que réseaux d'intermédiation).

Partant du postulat théorique selon lequel l'entrepreneur, pendant les phases initiales, appartient à des réseaux sociaux majoritairement denses et dominés par des liens forts. Cette situation favorise la naissance de l'entreprise Born Global en permettant un accès aux ressources, surtout financières, nécessaires à la création. Ce même réseau donne, toutefois, accès à des informations redondantes, peu efficaces et donc moins utiles, ce qui limite la marge de manœuvre en termes de découverte et d'exploitation de nouvelles opportunités internationales pour prospérer. En revanche, le deuxième postulat est relatif à l'engagement de l'entreprise Born Global dans des relations impersonnelles à liens forts, caractérisées souvent par un manque de confiance et solvabilité, limite l'accès aux fonds nécessaires et favorise, par conséquence, la subordination et la dépendance de l'entreprise, ce qui remet en cause sa viabilité (Chabaud et al., 2003) et sa capacité de s'ouvrir sur d'autres réseaux d'acteurs porteurs de nouvelles opportunités.

Selon nous, dans une telle situation l'action de découplage s'avère nécessaire et consiste pour l'entreprise Born Global à se détacher carrément de certains liens ou d'alléger le degré d'interaction avec certaines relations (à liens faibles et à liens forts) qui nuisent au développement de l'entreprise, en vue de se doter de plus d'autonomie dans ses décisions et de s'ouvrir sur des réseaux riches en trous structuraux. Parallèlement, il nous semble que l'intermédiation entre l'entreprise et les trous structuraux, et donc son ré-encastrement dans de nouveaux réseaux sociaux, est facilitée par les incubateurs et les clusters en tant que « Broker » ou « réseaux d'aide à la création et d'intermédiation ». Cavusgil et al. (2013) définissent ces réseaux comme « *des personnes ou des entreprises indépendantes qui contribuent à l'internationalisation et aux opérations internationales des entreprises focales en permettant un déroulement efficace, harmonieux et opportun des différentes transactions* »<sup>100</sup>.

Les résultats de Chabaud et al. (2002) (rappelé par Chabaud et al., 2003) dégagent cinq principaux constats qui, selon nous, retracent la dynamique d'évolution des réseaux sociaux de l'entrepreneur : 1) les incubateurs/pépinières sont des médiateurs entre des trous structuraux dans la mesure où ils occupent la position d'intermédiation entre des réseaux de contacts

---

<sup>100</sup> Nous lisons dans l'original: « *independent individuals or firms that assist the internationalization and foreign operations of focal firms and make it possible for transactions to occur efficiently, smoothly, and in a timely manner* » (p.50).

### **Chapitre III. Essai de conceptualisation de la dynamique de construction des réseaux sociaux des entreprises Born Global**

cloisonnés et non redondants ; 2) les équipes sont recrutées proviennent de formations différentes et détiennent des expériences diversifiées qui constituent un pool de compétences et de contacts diversifié, ce qui facilite l'établissement des ponts entre l'entreprise accompagnée et ses différents systèmes de relations ; 3) la proximité physique et psychique entre les acteurs dans les incubateurs/pépinières favorise l'accès à des réseaux d'acteurs (experts, technique...) auxquels l'entreprise ne pourrait accéder, ou difficilement si elle était seule ; 4) l'entreprise et les différents acteurs contribuent au développement de nouvelles relations sociales et professionnelles via les collaborations génératrices de synergies au sein du réseau ; 5) les incubateurs/pépinières sont des lieux d'arbitrage entre les liens faibles et les liens forts et entre l'encastrement et le dés-encastrement (découplage). Selon Chabaud et al. (2002) « (...) nous pouvons parler de l'existence de liens forts et d'un mécanisme d'encastrement de l'entrepreneur dans le réseau interne de l'incubateur/pépinière. (...). Le dés-encastrement (...) est favorisé par l'existence d'un contrat d'incubation entre le créateur (entrepreneur) et l'incubateur pépinière » (p. 20).

Dans le contexte de l'internationalisation entrepreneuriale, en accordant davantage l'attention à l'approche de réseau sous sa forme verticale, l'étude de l'impact des réseaux d'intermédiation sur la dynamique d'évolution des réseaux sociaux des entreprises Born Global reste inexploitée. Nous constatons une rareté, pour ne pas dire une absence, de travaux consacrés à cet effet. Dans leur étude sur l'internationalisation des entreprises Born Global irlandaises, O'Gorman et Evers (2011) ont constaté que les réseaux d'intermédiation tels que l'export promotion organisation (EPO) a joué un rôle crucial via le développement de réseaux des entrepreneurs qui ont facilité l'internationalisation de ces nouvelles entreprises. Ils ont également joué un rôle de médiation en termes d'information entre les entreprises et les clients internationaux en contribuant à l'identification des opportunités et des clients potentiels étrangers, en facilitant les présentations à ces clients potentiels et en fournissant une base de connaissances sur les marchés internationaux potentiels.

En somme, par le biais de la transposition de la dynamique résiliente dans le contexte de l'internationalisation entrepreneuriale, nous estimons qu'au sein de ces réseaux d'intermédiation, le processus d'évolution du réseau social de l'entrepreneur/entreprise est enclenché, par le biais d'une reconfiguration continue afin d'assurer un dosage équilibré de liens, pas trop forts au dépend de la viabilité de l'entreprise, et non plus trop rigides (faibles) au détriment de la vie sociale de l'entreprise Born Global.

### **3. Le triptyque de la dynamique de construction du réseau social : Confiance, Proximité et Capacités relationnelles (CPCR)**

Dans le cadre de la dynamique d'évolution des réseaux sociaux, les tendances d'encastrement et de découplage retracent le développement des liens de l'entreprise Born Global au sein de plusieurs réseaux largement isolés les uns aux autres, qui génère un avantage stratégique nécessaire à la poursuite de consolidation de sa position sur les marchés internationaux et à l'opérationnalisation d'une expansion internationale. Ainsi, le continuum d'évolution du réseau social est la traduction du fait que l'entreprise accroît sa présence sur plusieurs réseaux éparpillés, tisse de nouveaux liens, renonce à d'autres et cristallise certains d'autres.

Concernant la phase de cristallisation des liens, nous avons identifié dans la littérature deux points de vue qui s'entrechoquent : 1) la faible densité des réseaux et leur richesse en liens

### Chapitre III. Essai de conceptualisation de la dynamique de construction des réseaux sociaux des entreprises Born Global

faibles entravent la cristallisation de ces liens. Ces réseaux sont caractérisés par un fort degré d'opportunisme et un faible degré de confiance, ce qui favorise la dissimulation des comportements déviants par rapports aux normes au sein du réseau (Granovetter, 2006). Cela laisse entendre qu'au sein de réseaux ouverts, dont les acteurs sont éloignés et isolés, la cristallisation des liens, c'est-à-dire leur pérennisation, s'avère difficile. Les résultats de Coviello (2006) s'alignent avec les arguments de Granovetter dans ce sens ; 2) les réseaux ouverts, moins denses et riches en trous structuraux et en liens faibles ne constituent pas un obstacle devant la cristallisation des relations de l'entrepreneur (Larson et Starr, 1993). Ainsi, nous choisissons de nous inscrire dans la deuxième logique selon laquelle l'ouverture du réseau et la cristallisation des liens peuvent s'entremêler, et ce pour deux raisons principales. La première s'aligne avec les arguments de Greve (1995) qui stipulent que l'évolution des réseaux sociaux de l'entreprise n'affecte pas la densité de ces réseaux, ce qui ne remet donc pas en cause le postulat de consolidation ou de stabilisation des liens en leur sein. Le deuxième argument est lié à la rareté des travaux déployés pour l'étude et la compréhension de cette étape du processus d'évolution du réseau chez les entreprises Born Global.

A ce niveau, excepté le rôle des réseaux d'intermédiation de mise en relation et d'établissement de ponts entre les trous structuraux, la gestion des réseaux sociaux, de l'initiation jusqu'à la consolidation, est assurée par l'entreprise elle-même. Par ailleurs, l'interrogation qui peut se poser est celle relative aux mécanismes de liaisons c'est-à-dire les facteurs qui permettent à l'entreprise Born Global de créer et de consolider ou cristalliser ses relations avec des acteurs clés au sein de ses réseaux sociaux.

L'étude de la construction et de la gestion des réseaux sociaux relève du domaine du management stratégique et le concept des capacités relationnelles permet d'opérationnaliser le réseau social et d'en faire une source d'avantage stratégique. En effet, la création et le développement des réseaux sociaux dépendent de la capacité de l'entreprise à établir de nouveaux liens, de maintenir les liens existants, de les gérer et de les exploiter (Pauget et Wald, 2013). Dans le cadre de l'internationalisation entrepreneuriale, l'évolution des réseaux sociaux suit l'évolution du processus d'internationalisation de l'entreprise Born Global. C'est-à-dire qu'au fil du temps, les réseaux deviennent moins denses, plus ouverts et donc plus générateur de capital social (Coviello, 2006). Par ailleurs, pour assurer l'évolution de ses réseaux, l'entrepreneur devrait être en possession ou développer des capacités dites relationnelles (Pauget et Wald, 2013) qui vont lui permettre de combiner et d'utiliser différentes ressources (connaissances, compétences, attitude) en vue d'initier, développer et stabiliser les relations au sein des réseaux sociaux. Dans ce sens, les résultats de Elidrissi et Hauch (2012) ont permis d'identifier les principales actions menées par les PME innovantes internationales pour gérer leurs réseaux sociaux à l'international. D'abord, pour créer leur réseau social à l'international, les entreprises étudiées s'inscrivaient dans une logique de « *path dependancy* » dans la recherche de partenaires identiques ou faisaient appel aux intermédiaires institutionnels d'aide à la recherche de nouveaux débouchés internationaux. Ensuite pour stabiliser leurs réseaux, les entrepreneurs internationaux participent à des manifestations professionnelles pour consolider leur réputation, assurer la visibilité de leur entreprise et maintenir la proximité avec leurs partenaires, dans une perspective de pérennisation.

Par ailleurs, pour Loane et Bell (2006, cité par Elidrissi et Hauch 2012, p.20), les capacités relationnelles développées par l'entreprise Born Global, dans une démarche proactive, favorisent l'identification et l'exploitation d'opportunités de marché, guident le développement de produits innovants et à forte valeur ajoutée et améliorent les performances

### Chapitre III. Essai de conceptualisation de la dynamique de construction des réseaux sociaux des entreprises Born Global

sur les marchés étrangers. Une compétence relationnelle se définit comme « *la capacité de construire, d'entretenir et de développer délibérément des relations et de contribuer à un fonctionnement social efficace* »<sup>101</sup> (Pauget et Wald, 2013). Les compétences relationnelles sont liées à l'entrepreneur, au premier chef, à ses compétences de réseautage. La littérature sur l'internationalisation entrepreneuriale montre que le fondateur/entrepreneur contribue à la dynamique du processus d'internationalisation grâce à ses antérieures expériences à l'international qui favorisent ses compétences de réseautage et d'accumulation des connaissances sur les marchés internationaux (McDougall et al, 1994) ; Oviatt & McDougall, 2005). En conséquence, ces capacités d'initiation, de consolidation et de développement des réseaux sociaux favorisent la constitution et la croissance du capital social international et constitue, par ailleurs, un avantage stratégique pour l'entreprise Born Global (Freeman et Cavusgil, 2007). Néanmoins, les compétences relationnelles ne constituent pas l'apanage de l'entrepreneur ou de l'équipe entrepreneuriale. Elles sont également d'ordre collectif et correspondent à la capacité de l'entreprise elle-même et de l'équipe managériale (Loufrani-Fedida et al., 2019) à établir, développer et consolider les liens relationnels avec les acteurs actuels ou potentiels.

Dans le cadre de cette recherche, la compréhension de la construction des réseaux sociaux, au fil du processus d'internationalisation des entreprises Born Global, regroupe plusieurs dimensions d'analyse : la dimension d'effectuation qui se focalise sur l'entrepreneur, la dimension contextuelle liée aux réseaux d'intermédiation ou les réseaux d'aides à la création et la dimension sociologique de l'activité entrepreneuriale qui s'incarne dans les mouvements d'encastrement et de découplage des liens au sein des réseaux sociaux.

Concrètement, nous considérons ces mécanismes de transition comme un résumé (non exhaustif bien évidemment) des éléments saillants des principales approches mobilisées dans le cadre de cette thèse, et qui sont susceptibles d'influencer le parcours dynamique d'évolution des réseaux sociaux de l'entreprise Born global. Dans ce sens, nous identifions trois mécanismes élémentaires issus des approches mobilisées dans la cadre de cette thèse, auxquels nous ajoutons les mécanismes qui ont été empiriquement identifiés à l'issue de l'étude de Loufrani-Fedida et al. (2019). Il s'agit en premier lieu des compétences individuelles de l'entrepreneur international ; de la proximité organisée et la confiance. Ensuite, les capacités relationnelles collectives et les compétences relationnelles organisationnelles.

- Les compétences relationnelles de l'entrepreneur : Renvoient à l'ensemble des caractéristiques de l'entrepreneur qui facilitent l'acquisition, le développement et le maintien de relations mutuellement satisfaisantes<sup>102</sup>. Elles concernent l'ensemble des expériences professionnelles antérieures de l'entrepreneur ainsi que ses capacités relationnelles en termes de « *détection les partenaires compatibles potentiels ; acquisition de connaissances pour les marchés importants et leurs opportunités ; capacité d'écoute et ouverture à l'altérité lors des premières rencontres avec les partenaires potentiels ; capital*

---

<sup>101</sup> Nous lisons dans l'original: « *relational competence is the ability to purposefully build, maintain and develop relations and to contribute to an effective social functioning* » (p.202).

<sup>102</sup> Nous lisons dans l'original: « *relational competencies are characteristics of the individual that facilitate the acquisition, development, and maintenance of mutually satisfying relationships* ». (Carpenter et al., 1983) (cité par Loufrani-Fedida et al., 2019, p.224).

### Chapitre III. Essai de conceptualisation de la dynamique de construction des réseaux sociaux des entreprises Born Global

*de sympathie développé en montrant un intérêt réel pour les partenaires potentiels* »<sup>103</sup>  
Loufrani-Fedida et al. (2019).

- La proximité organisée : Comme nous l'avons présentée dans le chapitre précédent, la proximité organisée désigne la situation où les acteurs au sein d'un réseau social ou territorial détiennent des ressources complémentaires et s'engagent communément dans un processus productif. Avec ses dimensions psychique et cognitive, c'est-à-dire sa double logique d'appartenance-similitude, la proximité organisationnelle se présente comme un mécanisme qui fluidifie la circulation des connaissances, réduit les mauvaises interprétations, renforce l'efficacité de la coordination au sein d'un réseau et favorise ainsi l'initiation des relations au sein d'un réseau social, facilite leur développement et renforce leur cristallisation et leur stabilisation.
- La confiance : La littérature sur l'encastrement réticulaire met en évidence « *la confiance* » comme une condition indispensable aux transactions économiques. En ce sens, Granovetter (1985) affirme que « *les relations sociales, plutôt que les arrangements institutionnels ou la morale universelle, sont principalement responsables de l'instauration de la confiance dans la vie économique* »<sup>104</sup>. Les relations sociales représentent une condition nécessaire et indispensable à la confiance mais restent, néanmoins, insuffisante à l'instauration de celle-ci. De surcroît, une relation de confiance assure l'accès à une meilleure information pour quatre raisons principales, telles qu'elles sont énumérées par Granovetter (1985) et rappelées par Chabaud (2002). Il s'agit d'une information de (1) bon marché, (2) plus riche, plus détaillée et plus exacte, (3) les personnes avec qui on a une relation continue ont une motivation économique à être dignes de confiance, afin de ne pas nuire aux transactions futures, (4) au-delà des motifs purement économiques, les relations économiques récurrentes et continues, se convertissent en relations à dimension sociale révélatrices de solides attentes en termes de confiance et de non-opportunisme. Par ailleurs, la littérature met en évidence trois éléments essentiels qui contribuent à assurer rapidement la confiance au sein d'un réseau social. Il s'agit de **la réputation** de l'entreprise, **le degré de récurrence** et de répétition des échanges entre les entreprises et **la durabilité de leurs transactions**. Larson (1992) considère que la réputation des individus contribue fortement à la construction d'un réseau d'entreprises, en réduisant l'incertitude et en inspirant confiance aux membres qui souhaitent y adhérer. Un constat précédemment relevé par Granovetter (1985). Par ailleurs, la confiance se présente comme le produit d'une construction processuelle dépendante du degré de risque et de fiabilité entre les acteurs. Blau (1968) explique ce processus en estimant que « *Les relations d'échange social évoluent dans un processus lent, à commencer par des transactions mineures dans lesquelles la confiance est peu requise parce qu'il y a peu de risques et dans lesquelles les deux partenaires peuvent prouver leur fiabilité, ce qui leur permet d'élargir*

---

<sup>103</sup> Nous lisons dans la version originale: « *These competencies consist of an ability to detect potential compatible partners; knowledge acquisition for important markets and their opportunities; listening competence and openness to otherness in first meetings with potential partners; sympathy capital developed by showing a sincere interest in potential partners* ». (p.229).

<sup>104</sup> Nous lisons dans l'original: « *social relations, rather than institutional arrangements or generalized morality, are mainly responsible for the production of trust in economic life* » (p. 491).

### Chapitre III. Essai de conceptualisation de la dynamique de construction des réseaux sociaux des entreprises Born Global

*leur relation et de s'engager dans des transactions majeures* »<sup>105</sup> (cité par Johanson et Mattsson, 1987). Dans le même temps, la récurrence des échanges constitue un contexte propice à la germination de la confiance entre l'entreprise et les différents acteurs au sein de ses réseaux sociaux. Dans un contexte d'entrepreneuriat international, au sein d'un réseau la confiance est vue comme un ingrédient qui fluidifie l'apprentissage et le développement de nouvelles connaissances (Granovetter, 1985 ; Arenius, 2005), le partage des informations et la lutte contre l'incertitude (Johanson et Vahlne, 2009) et contribue ainsi à la réduction du besoin de contrôle dans les situations complexes (Shirokova et McDougall-Covin, 2012). Cette confiance peut même servir de substitut au savoir si l'entrepreneur manque de connaissances dans un domaine particulier, du fait qu'il peut transférer le processus décisionnel à un intermédiaire digne de confiance (Arenius, 2005). En quelques mots, la confiance peut se définir comme la capacité de pronostiquer le comportement d'une autre personne, caractérisée par des normes éthiques élevées (Johanson et Vahlne 2009, p.1417).

- Les compétences relationnelles collectives : Sont l'ensemble des compétences détenues par l'équipe managériale, qui prend la relève de l'entrepreneur et donne vie aux relations avec les différents acteurs du réseau social au quotidien. Ces compétences font référence aux « *compétences linguistiques et interculturelles qui permettent aux parties prenantes d'un partenaire d'être entendues et comprises ; la capacité à créer un sentiment de proximité avec le partenaire, par des contacts fréquents, favorisant ainsi des rencontres face à face ; la capacité à générer la confiance en étant proche mais aussi en respectant un code éthique strict afin de préserver et consolider cette relation* »<sup>106</sup> Loufrani-Fedida et al. (2019).
- Les compétences relationnelles organisationnelles : Correspondent aux dispositifs spécifiques mis en place par l'entreprise Born Global pour gérer les relations avec les acteurs et partenaires étrangers, et qui peuvent s'agir de « *l'expertise technique et le service après-vente, qui renforcent la capacité du partenaire à faire de bons choix; l'écoute et l'adaptation aux besoins des partenaires, ou la capacité à reconfigurer des processus ou des produits en leur nom; le soin avec lequel les ressources affectées aux relations avec les partenaires sont gérées; la capacité à devenir visible dans le monde des affaires ; et à bâtir une bonne réputation et à se forger une image, atouts exploitables ensuite pour trouver de nouveaux partenaires* »<sup>107</sup> Loufrani-Fedida et al. (2019).

Pendant la phase d'émergence des entreprises Born Global, leurs réseaux se composent principalement de liens socialement encastés inscrits dans un ensemble dense, redondant et

---

<sup>105</sup> Nous lisons dans l'original: « *Social exchange relations evolve in a slow process, starting with minor transactions in which little trust is required because little risk is involved and in which both partners can prove their trust- worthiness, enabling them to expand their relation and engage in major transaction* » (p. 37).

<sup>106</sup> Nous lisons dans l'original: « (...) *four main competencies: language and intercultural competencies that enable a partner's stakeholders to be heard and understood; the ability to develop a lasting relationship, giving priority to the sustainability of the link; the ability to create a sense of closeness with the partner, through frequent contacts, thereby favoring face-to-face meetings as soon as possible; the ability to generate confidence through proximity, but also by respecting a strict ethical code, in order to preserve and consolidate the relationship* » (p. 230).

<sup>107</sup> Nous lisons dans l'original: « (...) *competencies related to providing expert technical support and after-sales service, which strengthens the partner's ability to make good choices; listening and adapting to partners' needs, or the ability to reconfigure processes or products on their behalf; the care with which resources devoted to relations with partners are managed; the ability to become visible in the business community, and knowing how to build a good reputation and a good image, assets which are then exploited to find new partners* » (p. 230).

### **Chapitre III. Essai de conceptualisation de la dynamique de construction des réseaux sociaux des entreprises Born Global**

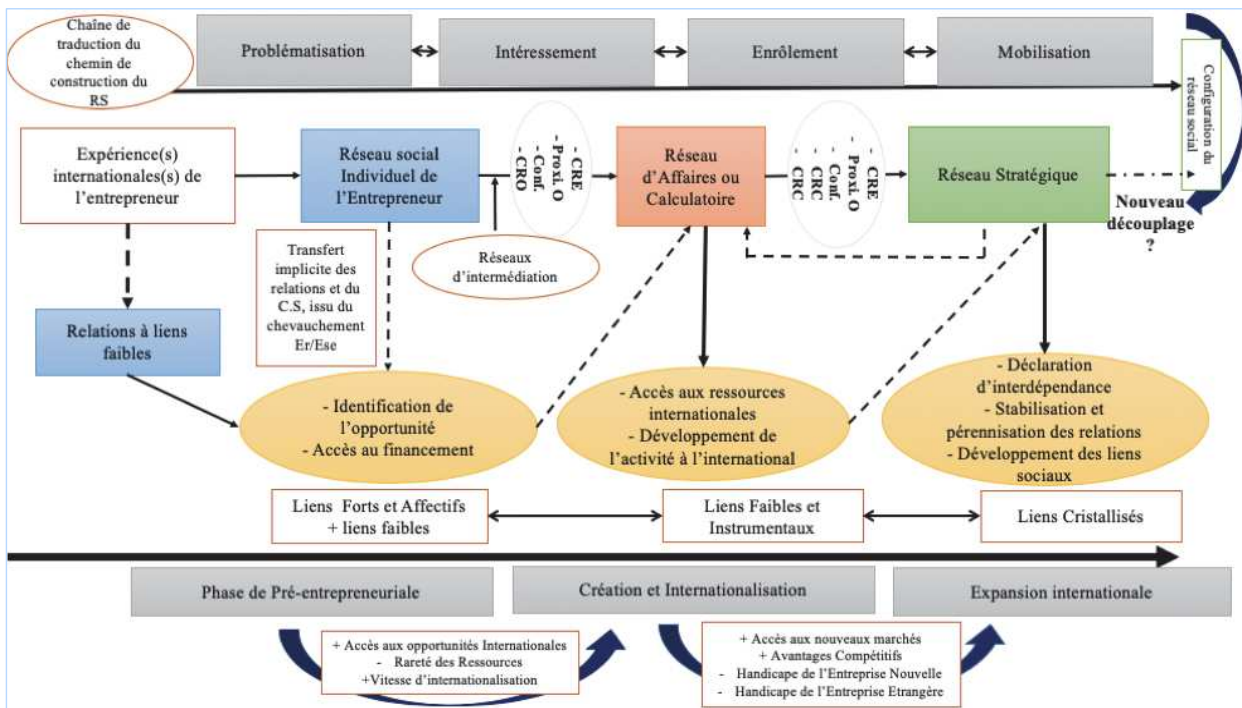
cohésif de relations. Elles appartiennent à un réseau social où les liens sont basés sur une dimension identitaire (Hite et Hesterly, 2001). Au fur et à mesure que les entreprises entrent dans la phase d'expansion, leurs réseaux évoluent vers davantage de liens fondés sur des considérations en termes de coûts et d'avantages économiques. Le passage de réseaux basés sur l'identité à des réseaux plus économiques incarne l'évolution des réseaux sociaux. Dans la même veine, les mécanismes de transition s'activent en fonction des étapes du processus d'évolution des réseaux sociaux, et s'inscrivent donc dans une dynamique circulaire en fonction des situations de gestion des relations et en fonction des étapes du processus d'évolution du réseau social. Les résultats de Loufrani-Fedida et al. (2019) s'inscrivent dans la lignée de cet argument et avancent que les compétences relationnelles identifiées chez les entreprises Born global étudiées se conjuguent dans une dynamique circulaire. C'est-à-dire que les compétences relationnelles s'activent en fonction des phases de déploiement des réseaux sociaux et que lorsque l'entreprise choisit d'étendre ses réseaux sociaux pour inclure de nouveaux acteurs étrangers, elle devra inévitablement établir et consolider de nouvelles relations. Dans cette dynamique, les compétences relationnelles acquises sont activées et enrichies à chaque nouvelle relation Loufrani-Fedida et al. (2019, p.233)

Dans ce suit, nous présentons le cadre conceptuel mobilisé dans cette recherche (Figure. 20), qui met en avant les différentes étapes du processus de construction du réseau social de l'entreprise Born Global au fil de son processus d'internationalisation entrepreneuriale, les composantes de la dynamique d'évolution, les mécanismes de cette dynamique ainsi que l'outillage théorique de traduction des différentes les phases du processus.



Chapitre III. Essai de conceptualisation de la dynamique de construction des réseaux sociaux des entreprises Born Global

Figure 20. Cadre conceptuel de la trajectoire de construction du réseau social de l'entreprise BG



Source : l'auteur

**CRE** : compétences relationnelles de l'Entrepreneur  
**Proxi. O** : Proximité Organisée ou Organisationnelle  
**CRC** : Compétences relationnelles Collectives

**Conf** : Confiance  
**CRO** : Compétences relationnelles Organisationnelles

### Synthèse du chapitre III.

---

Ce troisième et dernier chapitre de la première partie de cette thèse se présente comme un cadre d'opérationnalisation de la problématique de recherche de ce travail. Nous avons essayé de comprendre et d'expliquer le continuum d'évolution des réseaux sociaux des entreprises Born Global au fil de leur processus d'internationalisation. Cette dynamique s'incarne dans les différents mouvements d'encastrement et de dés-encastrement ou de découplage. Une attention particulière a été accordée à l'approche des réseaux sociaux via la théorie de la force des liens faibles et la théorie des trous structureaux. Ces deux concepts qui, selon nous, matérialisent le caractère dynamique des réseaux sociaux. Dans ce chapitre nous avons consolidé le rôle important que jouent des clusters et des incubateurs, en tant que réseaux d'intermédiation, dans l'ouverture et l'extension des réseaux sociaux des entreprises Born Global.

Finalement, pour concrétiser et retracer, le plus fidèlement possible, les phases de la dynamique d'évolution des réseaux sociaux, nous avons mobilisé un outillage théorique pertinent qui est la chaîne de traduction, issue de la sociologie de la traduction. Toutefois, le passage d'une phase à une autre ne peut s'effectuer en l'absence de mécanismes catalyseurs, c'est ce que nous avons tenté de présenter d'une manière générique dans le dernier point de ce chapitre 3, juste avant d'exposer le schéma récapitulatif du cadre conceptuel de cette thèse.

---

**DEUXIEME PARTIE**

**ACCES AU TERRAIN : PROTOCOLE DE LA RECHERCHE ET RESULTATS DE L'INVESTIGATION  
EMPIRIQUE**

**DEUXIÈME PARTIE. ACCÈS AU TERRAIN :  
PROTOCOLE DE LA RECHERCHE ET  
RÉSULTATS DE L'INVESTIGATION  
EMPIRIQUE**

## DEUXIEME PARTIE

### ACCES AU TERRAIN : PROTOCOLE DE LA RECHERCHE ET RESULTATS DE L'INVESTIGATION EMPIRIQUE

La deuxième partie de cette thèse se divise en deux grands axes. Le premier axe s'intéresse à la réflexion menée sur le protocole de la recherche adopté le long de cette recherche. Tandis que le deuxième se focalise sur la présentation et l'analyse des résultats issus de notre rencontre avec le terrain.

Trois chapitres sont ainsi développés à l'instar de la première partie.

Le chapitre 4, permet de clarifier notre positionnement épistémologique et méthodologique. Il s'agit d'une posture interprétativiste, basée sur une démarche qualitative à visée exploratoire et une étude de cas encadrés, en tant que stratégie d'accès au réel. Le canevas de la recherche est ensuite conçu, suivant les recommandations de Yin (1994) et d'Eisenhardt (1989).

Le cinquième chapitre 5 représente les résultats de notre contact avec le terrain. Les premiers résultats sont ceux issus de la phase de contextualisation. Cette étape s'avère indispensable dans la mesure où elle permet de revenir sur le cadre conceptuel construit, afin de l'enrichir des éléments émanant du contexte de déploiement du phénomène étudié. En plus, compte tenu de la rareté des travaux sur l'entrepreneuriat international et les Born globales dans le contexte marocain, une contextualisation permet de (re)nouer les liens entre l'objet étudié et le milieu de son étude. Le second niveau d'analyse des résultats concerne la restitution des cas dans une approche historique, en vue de traduire narrativement la trajectoire de construction et d'évolution de leur réseau social. Un effort de schématisation est ainsi effectué pour permettre une visualisation fluide des changements de la morphologie du réseau et des principaux acteurs qui y interviennent dans chaque phase du processus d'internationalisation.

Dans un dernier chapitre, une analyse transversale des cas a été menée au regard des trois points d'analyse qui structurent cette recherche. Des propositions ont été ensuite inférées et articulées dans le cadre d'un modèle conceptuel global.

### Chapitre IV. Choix épistémologiques et méthodologiques de la recherche

---

Dans ce quatrième chapitre nous nous efforçons de présenter, en premier chef, notre cadre opératoire et notre stratégie d'accès au réel. Dans un premier temps, nous justifions notre positionnement épistémologique et la posture paradigmatique de notre objet de recherche en tant que science de l'artificiel. Dans un deuxième temps, nous identifions nos choix méthodologiques et argumentons le choix d'un protocole qualitatif par étude de cas encadrés. Dans un troisième temps, nous présentons le cadre de déploiement opératoire de notre thèse en passant en revue les différentes phases du design de la recherche, en s'adaptant aux étapes préconisées par le plan détaillé proposé par Eisenhardt (1989), qui s'inscrit dans une perspective de construction et de génération de théories à partir des recherches qualitatives par étude de cas.

#### **Section 1 : Le positionnement épistémologique et méthodologique de la recherche**

Considérée comme la science de la connaissance ou la philosophie de la connaissance, l'épistémologie est définie par Piaget (1967 ; cité par Le Moigne, 2012) comme « *l'étude de la constitution des connaissances valables* ». Néanmoins, ces connaissances ne sont pas préconçues ni construites d'une manière ex nihilo et isolée (Avenier et Gavard-Perret, 2012), mais elles se définissent par rapport aux paradigmes épistémologiques auxquels le chercheur appartient. Afin donc de comprendre les fondements et les réflexions derrière la construction de la connaissance, le chercheur doit répondre à une série de questions, sur lesquelles l'épistémologie s'interroge, à savoir : le quoi, le comment et le pourquoi de la connaissance. Il s'agit pour un chercheur de s'interroger sur : ce que c'est la connaissance ? comment cette connaissance est-elle élaborée et conçue ? pourquoi la connaissance a-t-elle été élaborée ?

Dans ce qui suit, nous présentons brièvement notre positionnement épistémologique, pour ensuite présenter plus longuement la méthodologie de recherche qui fait référence aux « *démarches générales structurées qui permettent d'étudier un thème de recherche* » et « *qui établissent la façon dont on va analyser, découvrir, décrypter un phénomène* » (Hlady-Rispal, 2002, p.26) en incitant le chercheur à penser le type de contribution souhaitée. Selon les termes de Mbengue (2001), la méthode de recherche traduit « *l'itinéraire de la recherche* » et comprend les étapes de choix, de production, d'analyse et d'interprétation des données. La présentation de la méthode de recherche passera par la mise en exergue des spécificités de l'approche phénoménologique retenue, puis par la présentation du mode de raisonnement abductif lié au processus de construction de la connaissance choisi. Dans un deuxième temps, nous explicitons et justifions le choix de l'étude de cas encadrés effectué dans le cadre de cette recherche en insistant sur la dimension contextualisée de notre recherche, compte tenu de l'importance à la fois méthodologique et phénoménologique du « contexte » dans la compréhension des phénomènes sociaux.

#### **1. L'adoption d'un positionnement interprétativiste**

Loin de s'inscrire dans une logique objective, notre travail de recherche a une orientation interprétative, qui rejette l'idée de la soumission de la réalité à des lois immuables et quasi-invariables et où cette la réalité est « un univers câblé » (Perret et Séville 1999). Il s'agit d'une logique d'interactivité où l'objet étudié et le sujet sont en interdépendance. En outre, contrairement au paradigme positiviste qui prône l'existence d'une seule réalité, l'interprétativisme rejette le postulat de la réalité unique et préconise la pluralité des réalités dont l'appréhension résulte des constructions mentales individuelles ou collectives, évolutives

## Chapitre IV. Choix épistémologiques et méthodologiques de la recherche

dans le temps (Guba et Lincoln, 1994). Pour Miles et Huberman (2003), l'interprétativisme conduit à « *une compréhension en profondeur, à une empathie et à une investigation de l'intérieur avec le sujet de l'étude* ». Sans omettre la miscibilité du postulat de l'objectivité et de la subjectivité des phénomènes sociaux, l'interprétativisme considère la connaissance comme un produit historique et social et les faits comme des générateurs de théories, en mettant la subjectivité au centre de la vie sociale (Miles et Huberman, 2003, p 17).

Dans le cadre de notre recherche, en élucidant le rôle de la dimension réticulaire dans la compréhension du phénomène de l'internationalisation précoce et rapide des entreprises BG, nous nous efforçons à mettre au jour les phases du processus de construction du réseau entrepreneurial des nouvelles entreprises internationales suivant leur processus entrepreneurial. Ceci correspond donc à la compréhension des intentions, des valeurs et des finalités des acteurs et des individus participants à sa création, en fonction de leurs propres langages, motivations, représentations et intentions. Nous justifions notre ancrage paradigmatique par la réponse aux trois questionnements épistémologiques (Tableau.7).

Tableau 7. Les questionnements de notre encrage paradigmatique

Position paradigmatique	Questionnements	Réponse	Justification par rapport à l'objet de recherche
<b>Posture Interprétativiste</b>	La nature de la réalité ?	La réalité est construite et objective, dans la mesure où elle dépend des interprétations, de interventions et des actions des individus qui l'expérimentent ou l'observent. Il s'agit de représenter la réalité, le plus fidèlement possible, conformément à la façon dont les acteurs, eux-mêmes, la perçoivent.	La compréhension du phénomène de l'internationalisation entrepreneuriale est étroitement liée aux interprétations des acteurs (entreprises et institutions). Ainsi, comprendre le processus de construction du réseau entrepreneurial d'une entreprise naissante, qui lui permet de s'internationaliser de manière précoce et rapide, passe par la découverte et la compréhension des mécanismes ayant conduit à l'émergence de l'action entrepreneuriale, entre autres, les capacités relationnelles, la confiance, la proximité cognitive... Pour ce faire, le chercheur essaie d'adopter une approche historique qui consiste à s'interroger sur les antécédents décisionnels et les facteurs processuels d'évolution du réseau social de la BG
	La relation du chercheur avec l'objet de recherche ?	Empathie : le chercheur interprète ce que les acteurs disent ou font, qui eux-mêmes interprètent l'objet étudié (Giordano, 2003)	L'interprétation du chercheur de l'ensemble des données colligées, passe par la compréhension des interprétations issues des représentations subjectives des acteurs ayant interprété eux-mêmes le phénomène de l'internationalisation précoce et rapide. Pour ce faire, la proximité entretenue avec le terrain étudié contribue au développement de l'empathie envers les acteurs afin de s'appropriier du même langage et des mêmes terminologies.
	Le chemin de construction de connaissances du chercheur ?	La compréhension d'un phénomène.	

Source : l'auteur

### 2. Une démarche qualitative à visée exploratoire

Notre recherche est de type exploratoire. Elle a pour finalité la recherche d'une description et d'une compréhension du phénomène de l'internationalisation entrepreneuriale. Elle s'inscrit dans une perspective théoriquement novatrice visant une articulation théorique entre les concepts issus de la littérature et ceux générés à partir de notre terrain d'étude. L'objectif est de permettre le développement de réflexions théoriques et la conception de perspectives managériales autour du phénomène étudié. Ainsi, notre recherche acquiert un caractère exploratoire hybride (Charreire et Durieux, 1999) qui combine une exploration théorique et une exploration empirique caractérisée par des allers retours effectués entre la littérature et les connaissances et les observations issues du terrain.

Bien que le différend entre les approches qualitatives réservées à l'exploration et les approches quantitatives dédiées au test et à la validation, tende à être dépassé, l'approche qualitative reste souvent focalisée sur l'exploration et l'étude en profondeur des échantillons de petite taille (Hlady-Rispal, 2002). En effet, selon Miles et Huberman (2003) les données qualitatives exercent un effet de « séduction » émanant de leur capacité à décrire et à expliquer un phénomène dans son contexte local susceptible d'amener le chercheur à faire de « *nouvelles trouvailles* » théorique en dépassant les cadres théoriques initiaux. Selon les termes de Charreire et Durieux (2014), « (...) *les méthodologies qualitatives sont plus courantes pour l'exploration parce que plus efficaces compte tenu de la finalité de la recherche dans ce cas* » (p.89). Elles permettent en effet de « *préserver les flux, de voir précisément les événements qui conduisent à des conséquences, et de tirer des explications fructueuses* » (Miles et Huberman, 1994, p : 1).

#### a. Le choix d'une approche phénoménologique

Le déploiement de la recherche qualitative peut s'effectuer sous plusieurs scénarii. Dans son ouvrage, Hlady-Rispal (2002) présente quatre versions relatives à l'approche qualitative, à savoir 1) l'étude clinique, 2) l'ethnométhodologie, 3) l'ethnographie, et 4) l'approche phénoménologique. Cette dernière approche, qui se distingue des trois précédentes en ce qu'elle se centre sur les interprétations des acteurs de façon plus exclusive, est particulièrement pertinente dans le cadre de notre thèse dont la posture épistémologique est celle de l'interprétativisme.

L'approche phénoménologique vise à étudier les phénomènes contemporains dans leur contexte. Elle se définit comme une « *dialectique qui permet d'approcher progressivement de la vérité. (...) Elle répond en tout premier lieu au besoin de décrire et de comprendre l'expérience vécue de la vérité. A chaque étape, le chercheur découvre la limitation de ce qu'il tenait pour vrai et, à la faveur de cette expérience, il conquiert de nouvelles connaissances qui lui permettent d'approcher la vérité* » (Hlady-Rispal, 2002 : 41). La phénoménologie se présente donc comme une approche qui s'attache à la compréhension contextualisée des phénomènes via les interprétations et les sens que les acteurs attribuent à la réalité et à la connaissance. Dit autrement, « *Verstehen* » (Weber, 1965 ; cité par Perret et Séville, 2007) (la compréhension) d'une réalité est le résultat de la combinaison d'une posture d'introspection, de subjectivité et d'expérience intérieure (Hlady-Rispal, 2002) que les acteurs du terrain livrent au chercheur qualitatif dans la phase de recueil des données, et que le chercheur, lui-même, contribue à sa construction via les observations colligées.

## Chapitre IV. Choix épistémologiques et méthodologiques de la recherche

Par ailleurs, compte tenu de la nature de l'objet de recherche et de la problématique traitée, notre travail de thèse s'inscrit dans une posture phénoménologique qui se préoccupe de l'étude d'un phénomène contemporain, celui de l'internationalisation entrepreneuriale, via la compréhension du rôle de la dimension réticulaire dans l'internationalisation précoce et rapide des entreprises BG et la dynamique d'évolution des réseaux sociaux de ces entreprises. Pour ce faire, le contexte et les acteurs qui le composent constituent l'élément principal d'appréhension de la vérité et d'accès à la réalité relative au phénomène et un vecteur d'enrichissement de la connaissance théorique dans le domaine de l'entrepreneuriat international.

- Positionnement par rapport aux quatre principes de la recherche qualitative :

Refusant de se restreindre à une définition limitative des méthodes qualitatives, Hlady-Rispal (2002, p. 46-47) privilégie l'énoncé de quatre principes fondateurs à savoir :

- « (1) la recherche qualitative devrait être guidée par des considérations théoriques plus que déterminée par des considérations techniques ;
- (2) la recherche qualitative devrait se concentrer sur l'analyse de phénomènes contextualisés ;
- (3) la recherche qualitative devrait se concentrer non sur l'explication de faits, mais sur l'explication de processus ;
- (4) L'observateur est à la fois sujet et objet car il interfère avec les phénomènes observés. Il devrait en tenir compte dans la production des informations et de la connaissance ».

Nous reprenons ces principes ci-après et les appliquons à notre recherche.



**P1. La recherche qualitative devrait être guidée par des considérations théoriques plus que déterminée par des considérations techniques :**

Selon ce principe, la méthode est choisie en fonction du problème attaché aux théories (existantes ou produites) et non plus en fonction des considérations techniques. C'est-à-dire que la recherche est guidée par une logique d'allers-retours entre la théorie et le terrain, dans une approche intégrative « théorie-terrain-théorie ».

La première partie de cette thèse explicite cette logique d'interaction adoptée, basée sur le choix, la compréhension et l'analyse des théories explicatives du phénomène de l'internationalisation entrepreneuriale.

En revanche, dans le cadre de ce travail un mode de raisonnement basé sur des allers-retours entre littérature et le terrain a été adopté faisant ainsi référence à la logique abductive (nous revenons sur ce mode de raisonnement dans le point suivant dans cette section). Cette logique intégrative se concrétise par l'étude de contextualisation menée auprès des professionnels, des experts et des entrepreneurs (entrepreneurs internationaux et institutionnels).

**P3. La recherche qualitative devrait se concentrer non sur l'explication de faits, mais sur l'explication de processus :**

Pour Hlady-Rispal (2002), les comportements humains ne s'expliquent pas par une simple relation de cause à effet. Ils relèvent d'un ensemble de significations et de valeurs qui donnent un sens aux faits qui sont observés.

Pour notre objet de recherche, l'objectif n'est pas de répondre à la question du « pourquoi » de l'internationalisation précoce et rapide, c'est-à-dire d'expliquer la fréquence et de saisir comment le sens se construit, mais l'objectif est plutôt de comprendre le sens du processus de l'internationalisation entrepreneuriale via les interactions, les pratiques et les discours, qui donnent du sens au phénomène étudié.

**P2. La recherche qualitative devrait se concentrer sur l'analyse de phénomènes contextualisés :**

Le contexte se définit comme : « l'ensemble des circonstances qui accompagnent un événement, il devient un élément incontournable des recherches de type qualitatif qui insistent sur le fait que les sujets ne sont pas réduits à des variables mais sont considérés comme un tout » (Pourtois et Desmet, 2004 ; cité par Parrini-Alemanno, 2007, p.337). La recherche qualitative a pour objectif de décrire et de comprendre un phénomène dans son contexte local (Miles et Huberman 2003). Selon Hlady-Rispal (2012), cette particularité est forte. La compréhension de la réalité passe par la compréhension des acteurs, de leurs perceptions et/ou de leurs actions. Selon l'auteur, un travail de recherche ne peut atteindre l'objectif de compréhension d'un phénomène que s'il passe par un repositionnement permanent du problème dans son contexte, permettant ainsi au chercheur d'adopter une logique d'immersion afin de démystifier la réalité complexe et la présenter en détail.

Ce principe est cohérent avec un des axes de travail de notre groupe de recherche LIRE-MD pour qui « *La contextualisation permet aux recherches en management, d'intégrer le contexte et ses spécificités, de la définition de la problématique jusqu'à la formulation des conclusions et recommandations managériales* » (Louitri et Sahraoui, 2014 p : 89)

Pour notre travail de recherche, nous considérons que la compréhension du processus de construction des réseaux sociaux de l'entreprise BG, ne peut en aucun cas passer sans prendre en compte les conditions de l'environnement interne et externe de l'entreprise et des caractéristiques de l'entrepreneur ou de l'équipe fondatrice de l'entreprise. Ainsi, la variable du contexte est, pour cette recherche, un élément indispensable dicté à la fois par la méthode et par la nature même de l'objet de recherche.

**P4. L'observateur est à la fois sujet et objet car il interfère avec les phénomènes observés. Il devrait en tenir compte dans la production des informations et de la connaissance :**

Ce principe concerne l'interférence entre le chercheur et l'objet étudié qui émane des relations que ce dernier peut entretenir avec terrain et ses acteurs qui modifie le phénomène observé.

Ainsi, le chercheur doit tenir compte de cette interaction dans la collecte, l'analyse et l'interprétation des résultats.

## Chapitre IV. Choix épistémologiques et méthodologiques de la recherche

Dans ce travail, conformément à l'objectif de notre recherche, relatif à la compréhension du phénomène de l'internationalisation entrepreneuriale via la dimension réticulaire, nous retenons une démarche qualitative. Le choix qualitatif nous semble le plus adapté compte tenu de la nature du champ de recherche. L'entrepreneuriat international en tant que domaine de recherche en cours de construction et la difficulté du repérage, empirique, des entreprises Born Global, en raison de l'absence d'un répertoire officiel institutionnalisé.

### *b. Un mode de raisonnement abductif*

La dichotomie entre les deux processus de création de la connaissance précédemment présentés : le test et l'exploration provient des modes de raisonnements qui leur sont attachés. Il s'agit respectivement du mode déductif et du mode inductif. Alors que la déduction se présente comme une démarche de démonstration qui se base sur l'élaboration d'hypothèses ou de prémisses qu'il convient de tester après et d'en vérifier l'exactitude (Charreire et Durieux, 2003), l'induction se définit comme « *une inférence conjecturale qui conclut à partir de la régularité observée de certains faits à leur constance et de la constatation de certains faits, à l'existence d'autres faits non donnés mais qui ont été liés régulièrement aux premiers dans l'expérience antérieure* » (Morfaux 1980, p 169). En d'autres termes, le mode de raisonnement inductif permet de passer des faits et d'expériences particulières à des lois générales.

En revanche, une autre logique se situe entre ces deux modes de raisonnement, il s'agit de l'abduction, le plus souvent mobilisée par les chercheurs en sciences de gestion (Charreire et Durieux, 2003), qui se présente comme « *l'opération qui, n'appartenant pas à la logique, permet d'échapper à la perception chaotique que l'on a du monde réel par un essai de conjecture sur les relations qu'entretiennent effectivement les choses. L'abduction consiste à tirer de l'observation des conjectures qu'il convient ensuite de tester et de discuter* » Koenig (1993, p. 7).

Contrairement à l'induction qui correspond à une inférence logique qui confère à la découverte une constance a priori (loi), l'abduction confère à celle-ci un statut explicatif et compréhensif qui, pour tendre vers la règle ou la loi, nécessite d'être testée et vérifiée. Dans le cadre de ce mode de raisonnement, la découverte, rigoureusement élaborée, peut prendre la forme de propositions valides qu'il convient de tester en leur qualité d'inférences issues de faits réels. L'initiateur de ce troisième mode de raisonnement Charles S. Peirce (1879) considère que « *L'abduction part des faits, sans avoir en vue d'aboutir à quelque théorie particulière, bien qu'elle soit motivée par le sentiment qu'une théorie soit nécessaire pour expliquer les faits surprenants. L'induction part d'une hypothèse qui semble aller de soi, sans avoir en vue d'aboutir à quelque fait particulier, bien que se fasse sentir le sentiment que les faits soient nécessaires pour supporter la théorie. L'abduction cherche une théorie. L'induction cherche des faits. Dans l'abduction, la considération des faits suggère l'hypothèse. Dans l'induction, l'étude des faits suggère l'expérimentation par laquelle sont éclaircis les faits mêmes que l'hypothèse avait révélés* » (Cité par Levesque, 2015). À partir d'un fait surprenant, cette logique de raisonnement concède ainsi au chercheur la possibilité de formuler une hypothèse nouvelle explicative du phénomène observé et non expliqué par la théorie de référence ou d'arrière-plan (Aliseda, 2006), et permet en conséquent « (...) *d'amorcer le mouvement qui mènera à la fixation de nouvelles croyances-habitudes ou connaissances* » (Hallée et Garneau, 2019, p.127).

## Chapitre IV. Choix épistémologiques et méthodologiques de la recherche

En revanche, les inférences déductives et inductives ne permettent pas de créer mais de justifier et de vérifier l'exactitude du contenu des prémisses et des hypothèses posées (Angué, 2009). Toutefois, en l'absence d'une démarche de déduction et d'induction, l'abduction ne permet pas, à elle seule, de vérifier l'exactitude de l'hypothèse posée et de la qualifier de vraie ou de fausse, c'est-à-dire que « (...) *C'est à partir de la déduction, puis de l'induction comme étape finale que la question de la vérité pourra être abordée. L'abduction ne porte que sur le possible (ou l'impossible)* » (Dumez, 2012, p : 5). C'est ainsi que le continuum de Peirce se retrace où « *La déduction prouve que quelque chose doit être ; l'induction montre que quelque chose est réellement opérationnel ; l'abduction suggère simplement que quelque chose peut être* »<sup>108</sup> (Peirce 1879, rappelé par Dumez, 2012)

Dans le cadre de cette recherche, la logique abductive est retenue. Ainsi, cette recherche doit nous conduire « *à tirer de l'observation des conjectures qu'il convient ensuite de tester et de discuter* » (Koenig, 1993, p.7). Nous procédons à la compréhension d'un phénomène peu connu, qui nous permettra de ressortir avec des propositions valides susceptibles de conduire à la proposition d'une théorie intermédiaire et à la construction d'un modèle prédictif ou d'une schématisation du phénomène étudié. D'un point de vue empirique, depuis le commencement de la recherche, nous prenons contact avec plusieurs acteurs du terrain dans le but de découvrir réellement le phénomène de l'internationalisation entrepreneuriale, de comprendre ses enjeux et son modes opératoires. Nous procédons ainsi à une démarche de « va et vient » entre la littérature et le terrain. L'utilisation d'une telle démarche est, selon Charreire et Durieux (2003), issue de l'abduction. Dans ce sens, ces auteurs estiment que : « *Le chercheur a initialement mobilisé des concepts et intégré la littérature concernant son objet de recherche. Il va s'appuyer sur cette connaissance pour donner du sens à ses observations empiriques en procédant par allers-retours fréquents entre le matériau empirique recueilli et la théorie. La démarche est abductive dans ce cas* ».

### 3. Le choix de l'étude de cas encadrés comme stratégie pour accéder au réel

#### a. Une stratégie de recherche riche et adaptée au contexte résiliaire étudié

Dans une approche qualitative, plusieurs scénarii s'offrent au chercheur lui permettant d'accéder à la réalité sociale, et donc de positionner sa problématique théorique dans un contexte réel et spécifique. Wacheux (1996) distingue cinq stratégies classiques, à savoir : 1) les études de cas, 2) les méthodes comparatives, 3) la recherche expérimentale, 4) la simulation, ou encore 5) la recherche/action ou intervention. La méthode des cas privilégiée dans le cadre de cette thèse est la méthode la plus inclusive de toutes en ce qu'elle accueille l'observation, les entretiens de type ethnographiques ou phénoménologiques, les analyses de contenu, des démarches ancrées notamment (Hlady-Rispal et Jouison-Laffitte, 2015). Son objectif principal est celui des processus et il s'agit de la méthode qualitative la plus souvent mobilisée en sciences de gestion (Hlady-Rispal et al. 2016).

Yin (2003) définit l'étude de cas se définit comme « *l'étude d'un phénomène contemporain dans son contexte réel, où les frontières entre le phénomène et le contexte de sont pas évidentes, et dans laquelle de multiples sources d'informations sont utilisées* » (p.13). En plus de la dimension contextuelle, l'étude de cas prend en compte également la dimension temporelle et permet « *de suivre ou de reconstruire des événements dans le temps (...)*,

---

<sup>108</sup> Nous lisons dans l'original: « *Deduction proves that something must be, Induction shows that something actually is operative; Abduction merely suggests that something may be* » (Dumez 2012, p:5)

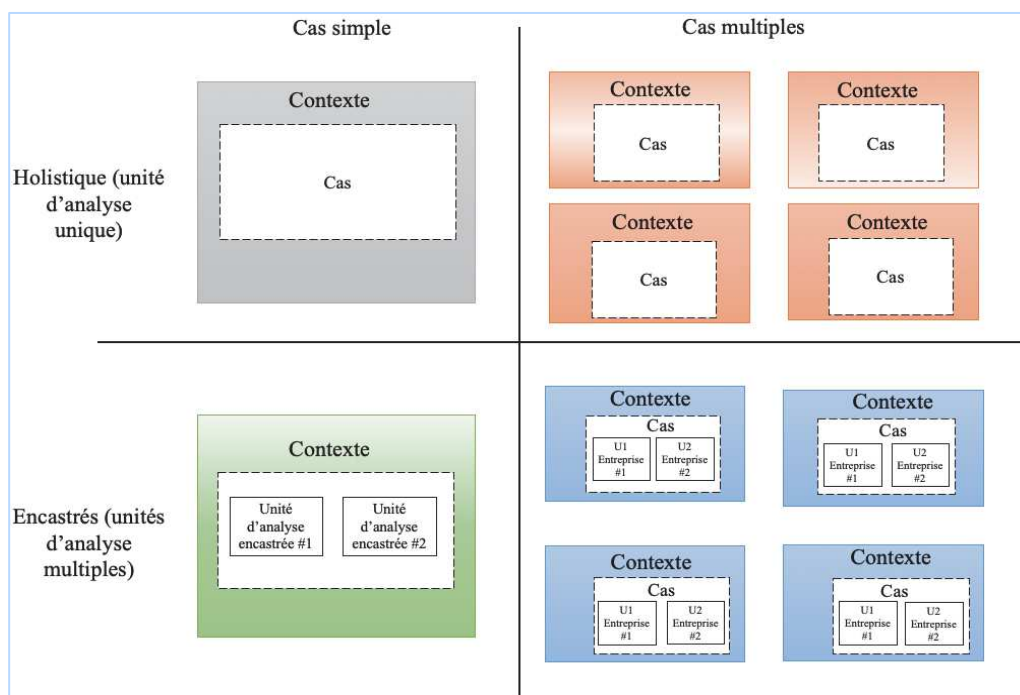
## Chapitre IV. Choix épistémologiques et méthodologiques de la recherche

*d'évaluer des causalités locales (...) et de formuler une explication* » (Wacheux 1996, p89), et « (...) de repérer comment les configurations se forment et se déforment au cours du temps dans le contexte (...) » (Wacheux 1996, p93). Dans un même ordre d'idées, Eisenhardt (1989) définit l'étude de cas comme « *une stratégie de recherche qui a pour objet la compréhension des dynamiques et processus sous-jacents de certains phénomènes. L'étude de cas permet de produire des informations plus pertinentes pour la mesure de certains concepts que ne le permet un échantillonnage statistique* » (p.). En somme, ces différentes définitions convergent vers la même idée selon laquelle la compréhension des phénomènes sociaux passe par la compréhension de ses facteurs contextuels c'est-à-dire des intentions et des interprétations des acteurs, des conditions d'émergence et des environnements dans lesquels ils sont ancrés. En plus du **principe de contextualisation**, l'étude de cas attribue au chercheur la qualité d'observateur qui est présent et qui interagit avec son terrain d'investigation, ce dernier, qui fait preuve d'un effort de réflexivité « *gracieux* » et d' « *égal à égal* » ((Hlady-Rispal 2009 ; Hlady-Rispal et Jouison-Laffitte, 2015). En outre, la présence du chercheur/observateur au sein des différents sujets étudiés renforce le **principe de la multi-angulation** (Hlady-Rispal, 2004), en permettant au chercheur un recueil de données diversifié et multiniveaux. Dans ce sens, Wacheux (1996) considère que « (...) *l'approche nécessite une présence sur le site pour l'observation du contexte, des acteurs, et un recueil de données par différentes sources, pour permettre la triangulation* » (p.93).

Loin de limiter son périmètre dans la case d'une technique de collecte des données, l'étude de cas se présente comme une méthodologie et une stratégie de recherche à part entière (Yin 2003, Hlady-Rispal, 2002) qui permet de générer des informations et des données contextuelles riches et détaillées, contrairement à l'approche de l'expérimentation (Barlatier, 2018) qui marque une rupture avec le contexte dans lequel le phénomène est ancré. Par ailleurs, afin d'adopter une méthodologie par étude de cas, le chercheur qualitatif doit veiller à ce que les quatre conditions préconisées par Yin (2003, 2009) soient réunies, et lui permettent de légitimer le choix de cette stratégie de recherche. La première condition renvoie à la finalité de la recherche, qui peut être soit l'explication ou la description avec des questions sur le « **quoi** », le « **pourquoi** » et le « **comment** ». La deuxième condition fait référence à l'absence de toute tentative de manipulation ou d'influence du comportement des individus impliqués dans l'étude, cela ne remet pas en question la subjectivité et la proximité que tisse le chercheur avec son terrain, car l'étude de cas ne peut pas se départir du regard de l'observateur. Autrement, « l'effet de l'observateur » (*The observer effect*) (Arnaud, 1996) ne peut être isolé ou annihilé puisque la subjectivité du chercheur constitue un outil d'investigations (Gombault, 2005). La troisième condition, quant à elle, concerne la pertinence des facteurs contextuels dans la compréhension approfondie du phénomène étudié, et qui renvoie à un chevauchement entre le phénomène et son contexte, et cela représente la quatrième condition.

Par ailleurs, la stratégie de l'étude de cas se caractérise par une flexibilité méthodologique dans la mesure où elle offre au chercheur qualitatif la possibilité de choisir entre plusieurs types de « design » d'étude de cas (Yin, 2003, 2009). En fonction de l'objet de sa recherche et du périmètre de son étude, le chercheur peut adopter une stratégie d'étude de cas multiples ou simple/unique, avec une conception holistique ou encadrée (Figure.21).

Figure 21. Les types de design de la méthode d'étude de cas



Source : d'après Yin (2003, 2009)

Dans le cadre de ce travail, notre choix d'investigation a porté sur les études de cas encadrés. Cette méthode se présente « *comme une recherche portant sur plusieurs cas comportant chacun plusieurs sous-unités d'analyse inter-reliées et dans laquelle des investigations sont menées à la fois au niveau des cas et des sous-unités d'analyse* » (Hlady-Rispal, 2009, p.181). Outre les investigations multi-niveaux auxquelles la méthode de cas encadrés donne accès, cette stratégie permet le recueil et la production d'une masse et d'un volume important de données, qui peuvent être qualifiées d'enchevêtrées et d'ambigües au sens de Hlady-Rispal (2009), montrant ainsi la richesse et la diversité des contextes.

Le choix que nous avons effectué pour accéder au réel peut se justifier par plusieurs raisons. D'abord, la nature de notre question de recherche qui vise à répondre au « **comment** » le réseau social d'une Born Global contribue à l'émergence du processus d'internationalisation précoce et rapide de celle-ci. Ensuite, la compréhension du phénomène étudié passe nécessairement par la compréhension du « **contexte** » dans lequel il est ancré. Ainsi, la dimension contextuelle ne peut être neutralisée parce qu'elle constitue la substance de l'objet étudié et le noyau de sa compréhension. Par ailleurs, le statut d'observateur que nous avons pu construire et développer au sein du terrain d'étude, était à l'origine de la flexibilité des interactions avec les différents acteurs, ayant contribué au renforcement du système de collecte et de production des données via le « **principe de la multi-angulation/triangulation** ». En revanche, **la nature résiliente de la réalité** étudiée a renforcé l'adoption d'une stratégie par les études de cas encadrés. Outre la centralité du concept de réseau dans la littérature pour expliquer l'internationalisation entrepreneuriale, notre accès au réel s'effectue via une étude d'entités ou de sites comportant des sous-entités inter-reliées. Dans cette recherche, les unités sont représentées par des clusters et incubateurs et les sous-unités font référence aux entreprises Born Global et aux différents acteurs, tant privés que publics ou semi-publics, qui en font partie. L'objectif de cette thèse, étant de comprendre le processus poursuivi par les entreprises Born Global dans la création de leurs réseaux sociaux ainsi que le canevas d'évolution de celui-ci,

## Chapitre IV. Choix épistémologiques et méthodologiques de la recherche

au sein des clusters et des incubateurs auxquels elles appartiennent, préconise une approche holistique en vue de montrer le rôle de ces réseaux d'aide à la création appelés aussi réseaux d'intermédiation et des acteurs qui les composent, dans ce processus de création et de développement. Nous aspirons alors à bâtir une représentation, tant schématique que narrative<sup>109</sup>, des différentes interactions susceptibles de cerner la réalité dans sa globalité et de fournir, en effet, une compréhension complète du phénomène étudié.

Par ailleurs, nous considérons que la mobilisation des cas encastrés contribuera à l'enrichissement de l'étude de la dynamique d'évolution des réseaux sociaux des entreprises Born Global, en raison de sa logique résiliaire et l'analyse multi-niveaux qu'elle préconise. D'ailleurs, nous estimons, à travers les travaux de littérature que nous avons passés en revue, que cette thèse constitue le premier travail qui utilise une telle méthode dans l'étude du phénomène de l'internationalisation entrepreneuriale, ce qui pourrait justifier l'un des aspects de son originalité.

### *b. La place du « contexte » dans le paradigme compréhensif interprétativiste*

Le contexte se dote d'une position importante dans le paradigme compréhensif centré sur les interprétations des acteurs et dans les recherches de type qualitatif (Parrini-Alemanno, 2007). Il reflète les propriétés génériques et spécifiques du cadre de recherche et qui influe, par conséquent, sur la nature des données recueillies, les possibilités sociales de leur collecte ainsi que sur l'analyse et l'interprétation des résultats (Louitri et Sahraoui, 2014). Dans ce travail de recherche, la compréhension de l'internationalisation entrepreneuriale passe par la compréhension des circonstances environnementales dans lesquelles l'action entrepreneuriale est déployée et par les perceptions et les interprétations que les individus ont de leur environnement. Afin de positionner le phénomène de l'internationalisation entrepreneuriale dans le contexte marocain et d'aboutir à une représentation sociale de celui-ci via les perceptions et les interprétations que le système de croyances « entrepreneurial » marocain lui accorde, l'étude de contextualisation a été alors menée, via des entretiens semi-directifs menés auprès des experts (professionnels et institutionnels) et des recherches documentaires. Nous avons interviewé des experts (professionnels et institutionnels) en entrepreneuriat et en affaires internationales via un guide d'entretien structuré autour de trois grands points. Un premier point concerne la présentation de l'expert et de son domaine d'expertise, suivi des questions sur les dimensions de la problématique et qui renvoie au contexte de l'entrepreneuriat international au Maroc, et un dernier point qui concerne le rôle de l'expert (surtout les organismes institutionnels) dans la promotion de l'internationalisation entrepreneuriale dans le contexte marocain.

En revanche, les recherches documentaires ont constitué une source d'informations importante via les rapports publics nationaux, tels que ceux de Confédération Générale des Entreprises Marocaines (CGEM), Maroc Export et Maroc PME, et internationaux tels que les rapports annuels du Général Entrepreneurship Monitor (GEM). Sept entretiens semi-directifs ont été réalisés avec cinq experts marocains (Tableau.8).

---

<sup>109</sup> Selon Hlady-Rispa (2006) « Cette méthode (d'étude de cas encastrés) se caractérise par (...) son mode narratif d'examen des données et le recours à des schématisations, parties intégrantes du processus d'analyse » (p.3).

## Chapitre IV. Choix épistémologiques et méthodologiques de la recherche

Tableau 8. Liste des experts faisant partie de l'étude de contextualisation

Code	Répondant	Organisme	Fonction	Durée
#C1	K. E	CGEM	Directeur Régional (Marrakech)	3H
#C2	A. Z	LKY	COE	2H30
#C3	Y. E	APEBI	Ex. Directeur Adjoint	Par courriel
#C4	F. EH	Ministère de l'industrie	Chef de service Clusters	3H
#C5	S. E	Maroc Export/AMDIE	Représentant AMDIE	3H
#C6	M. B	Maroc PME	Division de la promotion de l'entrepreneuriat	30min
#C7	M. A	Maroc PME	Division accompagnement des porteurs de projets et des très petites entreprises	15min
				Total : 12H15min

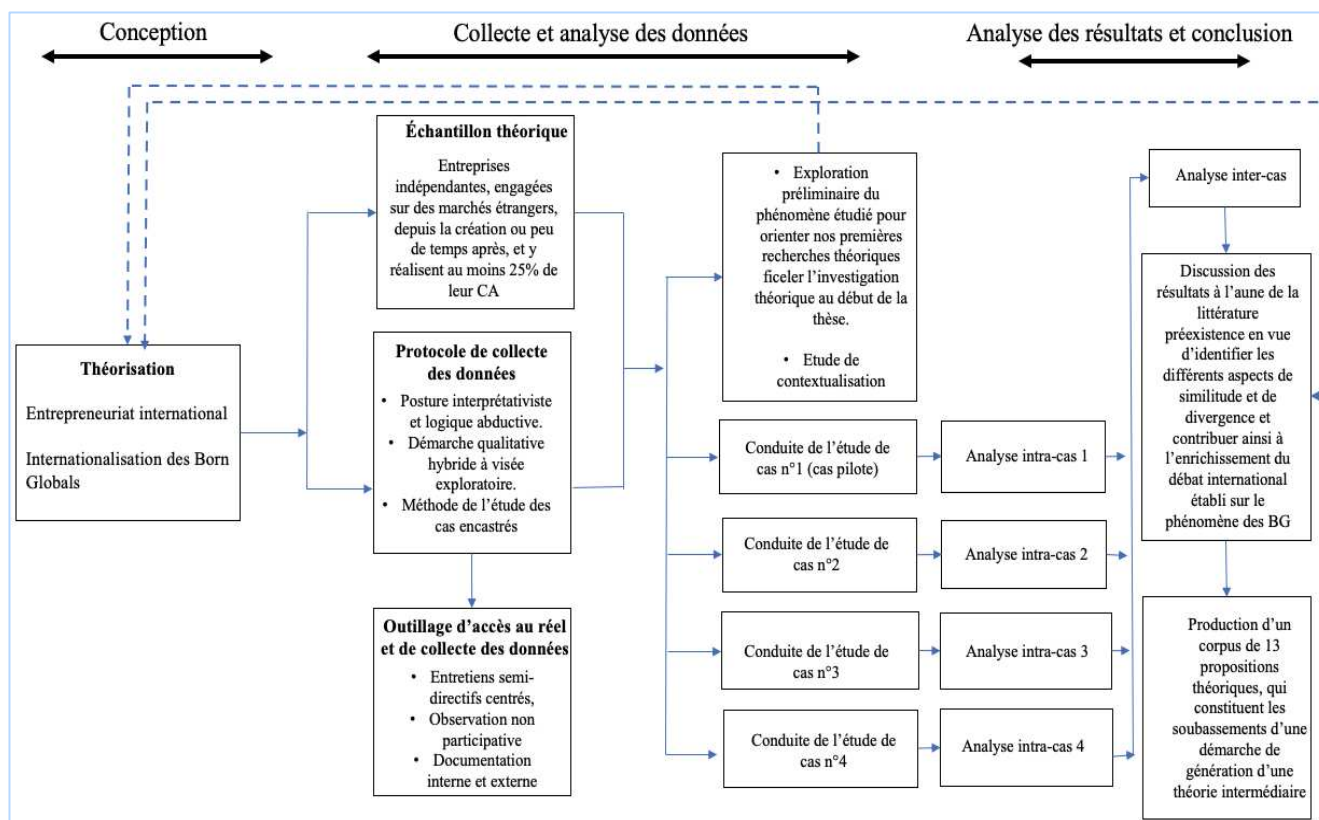
Par ailleurs, la différence dans la durée passée lors de la réalisation des entretiens de contextualisation se justifie par le niveau des connaissances différencié de nos interviewés, en fonction de leur institution d'appartenance.

En somme, la phase de la contextualisation nous a donné l'opportunité de produire une recherche « actionnable » (Louitri et Sahraoui, 2014), en actionnant une confrontation des éléments issus de la théorie au terrain réel et aux constantes de la culture entrepreneuriale marocaine. C'est ainsi que les principes de la méthode des représentations sociales, ancrage et objectivation, ont été respectés. En effet, des éléments nouveaux ont émergé de cette étude de contextualisation permettant ainsi d'enrichir davantage notre cadre d'analyse.

### **Section 2 : Design de la recherche fondé sur l'étude de cas encadrés**

Le design de la recherche consiste en l'articulation logique, non arbitraire et non rigide, des différentes étapes d'un travail de recherche, depuis la revue de la littérature, jusqu'à la présentation des résultats, en passant par la collecte et de l'analyse de données (Royer et Zarlowski, 2003). Dans le cadre de ce chapitre, nous fournissons d'abord une vue d'ensemble sur l'architecture de cette recherche doctorale (Figure.22), suivie de la présentation détaillée de la stratégie générale de recueil des données et de la méthodologie de traitement et d'analyse des données, puis nous terminons par un examen des critères de qualité de la recherche.

Figure 22. Architecture de la recherche



Source : d'après Yin (1994).

## 1. La stratégie générale de recueil des données

La phase du recueil des données est fondée sur une première phase de contextualisation puis sur des études de cas encastrés. L'approche résiliaire adoptée pour comprendre le phénomène étudié fait que notre échantillon est constitué principalement d'entreprises Born Global, se caractérisant par des traits communs et appartenant à des clusters ou à des incubateurs, et des principaux acteurs qui font partie de ces réseaux d'aide ou d'intermédiation. Au sein des entreprises, nous nous sommes focalisées sur l'entrepreneur/fondateur et sa perception vis-à-vis de la dynamique d'évolution de ses réseaux sociaux, alors qu'au sein des clusters et de l'incubateur étudiés, le choix des acteurs a été fait principalement en fonction du degré de leur contribution au processus entrepreneurial des entreprises Born Global. En plus des données primaires, les données secondaires ont été utilisées, par le biais des documents internes et externes aux unités étudiées, les sites internet... Nous présentons ci-après les différentes phases du recueil des données.

### a. La phase de contextualisation

Afin de mieux cerner notre sujet, nous avons mené entre les années 2016 et 2019, une étude de contextualisation auprès de sept acteurs d'organismes marocains tout secteur confondu, avec six acteurs appartenant à des organismes publics et un entrepreneur international. Nous avons catégorisé les acteurs identifiés en deux catégories principales : entrepreneur, réseaux d'aide à la création d'entreprises, et avons mobilisé deux guides d'entretien (Cf. Annexe. 2) adaptés aux acteurs interviewés. Le premier guide d'entretien



## Chapitre IV. Choix épistémologiques et méthodologiques de la recherche

adressé à l'entrepreneur comprend trois axes : la présentation de l'entreprise (généralités, stratégie internationale...) ; les principaux facteurs de l'engagement international ; le contexte de l'entrepreneuriat international et difficultés rencontrées ; le rôle joué par les incubateurs et les clusters dans l'internationalisation de l'entreprise. Alors que le deuxième guide d'entretien, destinés principalement au Ministère de l'Industrie, du Commerce, de l'Économie Verte et Numérique (MICEVN), à la CGEM, à l'APBI, à Maroc Export/ nouvellement appelé AMDIE et à Maroc PME, est composé de quatre principaux axes : Contexte de l'entrepreneuriat international au Maroc ; Rôle de l'organisme dans la promotion de l'entrepreneuriat international au Maroc ; le rôle des incubateurs et des clusters dans la promotion et le développement des Born Globals marocaines ; la place du réseau dans les dispositifs d'accompagnement proposés à ces entreprises. Les résultats de la phase de contextualisée sont ensuite analysés selon de trois points essentiels : État des lieux de l'entrepreneuriat et de l'internationalisation au Maroc ; Politique marocaine des écosystèmes et des réseaux de soutien et d'accompagnement entrepreneurial à l'international ; Le phénomène des entreprises BG d'un œil de praticiens.

A l'issue de la phase de contextualisation, l'objectif de notre recherche a évolué vers l'analyse de la nature évolutive du processus du réseau social de l'entrepreneur international et de la contribution de ce dernier dans la prise de la décision d'engagement précoce et rapide sur des marchés internationaux voire même globaux. Nous avons traduit notre objectif en une problématique de recherche structurée et précise que nous avons décortiquée en trois principales sous-questions qui constituent le fil conducteur entre les différents chapitres de cette thèse et qui se présentent comme ainsi :

**« Comment les entreprises Born Global construisent-elles leurs réseaux sociaux pour une internationalisation précoce et rapide ? »**

1. Question de recherche 1. Quels sont les antécédents décisionnels de l'internationalisation entrepreneuriale de l'entreprise BG ?
2. Question de recherche 2. Quels sont les facteurs de la dynamique d'évolution du réseau social de l'entreprise BG ?
3. Question de recherche 3. Comment les réseaux d'aide à la création d'entreprise contribuent-ils à la dynamique d'évolution du réseau social de l'entreprise BG ?

### ***b. Les sources des données et taille de l'échantillon***

Pour ce faire, nous avons dans un premier temps choisi 1) **la source des données** c'est-à-dire les cas d'entreprises à étudier en fonction de leurs caractéristiques et leur aptitude à donner toutes les informations nécessaires pour répondre à la question de recherche et 2) **la méthode de choix de la taille de l'échantillon.**

- Pour la sélection de la source des données

L'accès aux entreprises de notre échantillon a été effectué suivant deux voies. Une première est personnelle, c'est-à-dire que nous avons effectué des recherches sur les entreprises marocaines qui exercent leurs activités à l'international dans le cadre d'une structure d'intermédiation telle que les clusters. Pour ce faire, nous avons mobilisé nos contacts personnels et nous nous sommes servie également d'une base de données des clusters marocains

## Chapitre IV. Choix épistémologiques et méthodologiques de la recherche

labélisés, délivrée par le Service de Développement des Clusters et des Cités de l'Innovation au sein du Ministère Marocain de l'Industrie, de l'Investissement, du Commerce et de l'Économie Numérique, afin de prendre contact avec les différentes entreprises susceptibles de répondre aux critères d'une entreprise Born global. Des appels téléphoniques ont été effectués avec presque l'ensemble des clusters, suivis de l'envoi de courriels de demande de collaboration, de mise en relation avec les entreprises adhérentes et d'explication de l'objet et de la finalité, tant théorique que managériale, de la recherche doctorale. Un premier accord a été donné par certains clusters, contrairement à d'autres en raison des caractéristiques inappropriées de leurs entreprises ou parfois en raison d'un « refus », direct ou indirect, exprimé à l'égard de nos multiples demandes et sollicitations. Ensuite, nous avons entamé une deuxième phase qui consiste en la prise de contact direct avec les entreprises identifiées afin de vérifier, avec exactitude, les caractéristiques de l'échantillonnage. A l'issue de ces deux phases, nous étions avec deux clusters, un cluster appartenant au secteur du textile et de l'habillement, qu'est le C2TM (Cluster des Textiles Techniques marocains) et un deuxième qui correspond au MNC (Maroc Numeric Cluster). Toutefois, l'accès direct aux entreprises a constitué une contrainte majeure qui nous a obligée d'élargir notre échantillon et de s'orienter vers des entreprises Born Global appartenant à d'autres structures d'incubation et d'accompagnement en plus des clusters, telles que les incubateurs. En effet, le choix de joindre ces deux structures, sous un même titre de réseau d'aide à la création ou réseau d'intermédiation, se justifie par leur complémentarité mise en exergue dans la littérature.

Nous rappelons que cette démarche de désignation des entreprises et des structures a été construite chemin faisant, depuis le début de la thèse. En effet, les différentes recherches et contacts menés nous ont permis d'accéder à trois structures (deux clusters et un incubateur) : le Cluster Solaire (CS), le Cluster MENARA et l'Emerging Business Factory (EBF).

De surcroît, conformément au principe de la méthode des cas encadrés, notre étude présente deux niveaux d'analyse. Cela veut dire qu'au sein des grandes entités choisies (cluster et incubateur), nous adoptons une logique binaire qui s'intéresse la fois à l'entreprise Born Global et aux principaux acteurs de l'écosystème qui appartiennent à trois sphères distinguées : la sphère institutionnelle, la sphère académique et la sphère des missions. Il s'agit principalement de la CGEM (confédération générale des entreprises du Maroc), Maroc Export, la cellule consacrée aux projets entrepreneuriaux au sein de l'Université Cadi Ayyad de Marrakech ainsi que la cellule des missions au sein du cluster/incubateur lui-même. Toutefois, il est à noter que pour le cluster Solaire, nous n'avons pas eu accès aux acteurs clés comme source de données primaires, ce qui nous a amené à mobiliser principalement des données secondaires en réponse au principe de la tri/multi-angulation.

### - Pour les caractéristiques des entreprises étudiées dans la thèse :

La constitution de notre échantillon a été guidée par une vérification des caractéristiques relatives aux Born Globals, identifiées dans la littérature sur l'entrepreneuriat international. Ces caractéristiques concernent 1) l'indépendance de l'entreprise ; 2) le pourcentage du chiffre d'affaires réalisé à l'étranger ( $>$  ou égal à 25%) ; 3) l'année du premier engagement à l'international (dans les 6 premières années d'existence) ; 3) La nature de la relation d'affaires qu'entretient l'entreprise avec les acteurs sur les marchés étrangers Inward et/ou Outward ; et 5) l'appartenance à un cluster ou à un incubateur.

Nous tenons à rappeler que le choix de l'échantillon de notre étude a été fait de manière à cerner l'ensemble des éléments contenus dans la définition de l'objet de recherche, proposée

## Chapitre IV. Choix épistémologiques et méthodologiques de la recherche

dans le premier chapitre de cette thèse. Le critère de l'homogénéité a été ainsi respecté en prenant en considération la nature et les caractéristiques des entités à étudier.

Le tableau (9) ci-après présente un descriptif des entreprises étudiées dont le nom initial a été gardé, après accord des entrepreneurs/fondateurs.

Tableau 9. Descriptif des cas étudiés

Principales caractéristiques	Incubateur EBF	Cluster solaire	Cluster MENARA	
	WPK	ELPALM	Nectarome	Natus
Année de création et année de lancement de l'activité	2015	2017	1997	2007 2008
Année de la première internationalisation	2015	2017	1998	2013
Effectif	30	2-10	65	45
% du chiffre d'affaires réalisé (ou à réaliser) à l'international	Plus de 95%	95%	50%	30%-35%
Secteur d'activité	Digital (Création de supports web et mobile)	Green solution et énergie renouvelable	Cosmétique et bien-être naturel	Cosmétique et bien-être naturel

Source : l'auteur

Concernant la taille de l'échantillon, notre étude s'appuie sur un échantillonnage de cas multiples ou multi-sites. Suivant le principe de la réplication de Yin (2009), la stratégie des études de cas multiples permet d'ajouter de la confiance (*confidence*) aux résultats et d'assurer une généralisabilité (*generalizability*) des résultats sur la base d'une correspondance avec la théorie sous-jacente, et non à un univers plus vaste (Miles et al., 2014). Autrement dit, le choix des cas s'effectue généralement sur la base de considérations conceptuelles et non sur des bases de représentativité quantitative ou statistique, ce qui permet d'aboutir à une généralisation analytique ou théorique des résultats produits. En effet, il s'agit de constituer un échantillon théorique « *qui repose sur des concepts qui ont montré leur importance au regard des connaissances existantes* »<sup>110</sup> Gobo (2004), et qui est guidé par le critère clé du « *potentiel d'apprentissage* » (*potential for learning*) (Stake, 1994). En d'autres termes, le cas doit être choisi en fonction de sa capacité à fournir des enseignements plus riches et non en fonction de sa représentativité « globale » (Ayerbe et Missonier, 2007, p.47).

<sup>110</sup> Nous lisons dans l'original: «*Sampling on the basis of concepts that have proven theoretical relevance to the evolving theories* » (p. 446).

## Chapitre IV. Choix épistémologiques et méthodologiques de la recherche

L'échantillonnage à cas multiples donne au chercheur l'assurance que sa théorie émergente est générique, parce qu'il l'a vue fonctionner - et non fonctionner - de façon prévisible (Miles et al., 2014). A ce niveau, la question sur le nombre de cas à mobiliser dans une étude qualitative se pose et oppose plusieurs avis. Pour Wacheux (1996), « *Le nombre de sites étudiés doit couvrir l'hétérogénéité et la validité de concepts de la problématique pour satisfaire au critère de représentativité théorique* » (p.93), pour Hlady-Rispal (2002), en prenant appui sur Eisenhardt (1991), un échantillon théorique peut comporter entre quatre à dix cas, alors que pour Miles et al (2014) suggèrent, une généralisabilité analytique peut être atteinte en présence d'un échantillon constitué d'au moins cinq cas ayant fait l'objet de recherches approfondies. Outre le nombre constitutif de l'échantillon théorique, les cas doivent posséder et se partager des traits en commun. En ce sens, Hlady-Rispal et Jouison-Laffitte (2015) rappellent la précision, portée par Glaser et Strauss (1967), selon laquelle un cas sera exclu d'un échantillon s'il possède « une différence fondamentale » par rapport aux autres.

Dans le cadre de cette recherche doctorale, notre objectif est d'aboutir à des résultats qui permettront d'approcher d'une généralisation théorique et analytique via une étude en profondeur d'un nombre limité de cas, en prenant en considération de la dimension contextuelle du phénomène étudié. En revanche, les cas étudiés possèdent des critères en commun relatifs notamment à l'année de la première internationalisation et au pourcentage du chiffre d'affaires réalisé à l'étranger. Dès lors, les cas choisis représentent une diversité notamment en ce qui concerne leurs secteurs d'activité et les structures d'accompagnement auxquelles ils appartiennent. Par ailleurs, l'échantillon est constitué de sept cas et a été constitué suivant une technique de « *boule de neige* » (ou échantillon par réseau), dans la mesure où les responsables au sein des structures d'accompagnement (clusters et incubateurs), que nous avons interrogés dans une première phase pour expliquer l'objectif de la recherche et approfondir les connaissances sur la structure elle-même et sur la nature des entreprises adhérentes, nous ont permis de désigner les entreprises susceptibles de répondre à nos critères de sélection. Ensuite, les premiers entretiens informels, téléphoniques ou directs, et discussions avec les entreprises sélectionnées nous ont guidés vers les principaux acteurs ayant significativement contribué au processus d'internationalisation précoce et rapide de ces BG.

À l'issue de la phase d'analyse qualitative, le cas de l'entreprise Nectarome apparaît comme une entité d'analyse à fort potentiel d'apprentissage (Stake, 1994) qui présente des enseignements plus riches et plus approfondis. Analysé sur plus de quarante (40) pages comparativement aux autres cas, Nectarome représente en effet le cas pilote de cette recherche doctorale. Ainsi, un cas pilote possède un rôle plus formateur et intervient pour aider le chercheur à développer des questions présentant une importance significative et, le cas échéant, donner des clarifications conceptuelles pour le design de la recherche (Yin, 2009). Outre la cohérence qu'il représente vis-à-vis des concepts et des connaissances théoriques existantes, le cas Nectarome est une entreprise ancienne dont l'historique est amplement riche, ce qui a donné naissance à une analyse plus étendue et une visibilité plus lucide quant à la trajectoire de construction et d'évolution du réseau social de l'entreprise à travers les différentes controverses identifiées. Les trois autres cas analysés sont des cas « test » ou des cas « confirmatoires » moins denses mais qui recherchent la régularité des constats grâce à la réplication du protocole.

Cependant, l'accès au terrain ne s'est pas présenté comme la tâche la plus facile. Il a été soumis à des négociations conformément à la logique de « *l'opportunisme méthodique* » (Girin, 1989) qui « *admet que l'on puisse réorienter le travail d'observation en cours de route, en fonction des contraintes spécifiques du terrain. Cela contrarie l'idée de plan d'observation préétabli et poursuivi de manière systématique, que l'on associe à la pratique des tests* » (p.23).

## Chapitre IV. Choix épistémologiques et méthodologiques de la recherche

Notre accès à la réalité a été, par conséquent, soumis à des négociations relatives notamment à l'apport, pratique et managérial, de notre recherche et au respect de l'anonymat et de la confidentialité des données colligées, auprès de certaines entreprises.

Outre l'interaction opportuniste entre la recherche et la réalité, la position du chercheur au sein de l'entreprise étudiée s'avère déterminante quant à la qualité des données à recueillir. Dans ce sens, Girin (1990) estime que « (...) *l'analyse des places occupées par les chercheurs fait partie intégrante de la recherche, car elle conditionne l'appréciation que l'on peut porter sur la partie des données recueillies que l'on peut appeler les "données chaudes" (Girin, 1986 :170-171) : descriptions, témoignages, récits, jugements, etc., matériaux que l'on appelle parfois "élicités", c'est-à-dire dont la production a été provoquée par la recherche, et non pas objectivement disponibles* » (p.16). Ainsi, comme nous allons l'expliquer ultérieurement dans la phase de l'observation, le contact avec notre terrain a été entamé dès le début de la thèse ce qui nous a permis de se familiariser avec le monde réel des BG marocaines et d'identifier, à un stade précoce, les contacts et les entreprises objet de notre recherche. De plus, nous ne nous sommes pas contentée de la réalisation d'un seul entretien par entreprise interrogée. Ainsi, pour les entreprises WPK et Nectarome nous avons réalisé deux entretiens avec les fondateurs/entrepreneurs, en plus d'un retour pour la vérification de l'analyse, dans le cadre du respect du principe de l'intelligibilité. Pour le cas de Natus, un entretien principal a été réalisé avec la responsable commerciale, suivi d'un entretien complémentaire avec la directrice générale et enfin, dans un souci de validité et de bonne interprétation des données analysées, un retour des informations a été effectué.

### *c. La nature des données collectées*

Le recueil des données dans le cadre de notre thèse a été effectué suivant le principe de la multi-angulation (Hlady-Rispal, 2002) qui consiste en la mobilisation d'un mode de collecte de données diversifié assurant ainsi aux résultats et à la recherche une validité interne. Dans ce sens, Hlady-Rispal (2002) considère que « *un recueil de données diversifié est aujourd'hui vivement recommandé par les auteurs émanant d'un courant qualitatif. Ce mode de recueil garantit pour partie la validité interne de la recherche et permet d'éviter par la suite de sérieuses erreurs d'analyse* » (p.116). Ce mode de collecte est constitué de trois matériaux de recherche communément connus en sciences de gestion et dans les recherches qualitatives, il s'agit de : l'observation, les entretiens semi-directifs en tant que source de données primaires et les documents relatifs aux entreprises étudiées en tant que source de données secondaires, et représentent des points forts et des points que Hlady-Rispal (2012) met en avant dans son ouvrage (Tableau.10).

## Chapitre IV. Choix épistémologiques et méthodologiques de la recherche

Tableau 10. Qualification des avantages et des inconvénients des méthodes de recherche

Méthodes	Avantages	Inconvénients
<b>Entretiens</b>	Fournissent une information directe sur le phénomène étudié Modes de recueil et d'analyse diversifiés	Information limitée à ce que les acteurs peuvent dire du phénomène étudié Discours « langue de bois » toujours possible Faible disponibilité des acteurs
<b>Observation</b>	Écoute des lieux et des acteurs sans influence de discours	Erreur d'interprétation toujours possibles Modification des comportements des sujets observés Accès parfois difficile
<b>Documents</b>	Documents formalisés et publiés : lecture facilitée et validité supérieure à celle des discours non publiés Force probante. Permettent de valider ou de nuancer les propos des acteurs	Accès parfois difficile Intention des acteurs à déchiffrer à posteriori Les informations ne sont pas actualisées Objectivité... de surface ?

Source : d'après Hlady-Rispal (2012, p. 117)

### d. L'accès au terrain via les entretiens semi-directifs centrés

L'entretien se présente comme l'une des méthodes qualitatives les plus utilisées dans les recherches en gestion (Romelaer, 2005), et l'une des principales sources perspicace et ciblée de recueil des données dans une recherche par étude de cas (Yin, 2003) qui permet au répondant de s'exprimer librement au sujet de questionnements précis et prédéfinis par le chercheur (Wacheux, 1996, p.204). L'entretien peut prendre plusieurs formes et peut être de type directif/dirigé, non directif ou semi-directif (centré ou moins directif). Pour cette recherche, l'accès à notre terrain repose sur une technique d'entretiens semi-directifs centrés. Ce type d'entretien permet de réaliser « *un compromis souvent optimal entre la liberté d'expression du répondant et la structure de la recherche. Le répondant s'exprime sur les thèmes qu'il souhaite, et dans son propre langage : la directivité de l'entretien est donc très réduite. Le chercheur en retire deux éléments : (1) des informations sur ce qu'il cherche a priori (les thèmes du guide de l'interviewer) ; et (2) des données auxquelles il n'aurait pas pensé (la surprise venant de la réalité du terrain)* » (Romelaer, 2005, p.104).

Au fur et à mesure que notre question de recherche et les questions sous-jacentes se construisent, les grands thèmes de nos guides d'entretien émergent. Ce processus itératif s'est caractérisé par des aller-retours entre la littérature et les données collectées dans la phase de contextualisation et a donné lieu à deux principaux guides d'entretien destinés aux entrepreneurs internationaux et aux principaux acteurs des structures d'accompagnement étudiées. Dans le but de conserver la liberté d'expression et l'autonomie des sujets interviewés, suivant la phase d'entame (Romelaer, 2005) ou la phase d'ouverture (Hlady-Rispal, 2002) d'un entretien, les différents thèmes ont été organisés suivant une chronologie permettant de retracer l'évolution du réseau social propre à l'entrepreneur au long des phases de son processus d'internationalisation (phase pré-entrepreneuriale, phase de création et d'internationalisation, phase d'expansion internationale). En revanche, Angot et Josserand (2007) propose deux outils de collecte des données à savoir les « *générateurs de noms* » et les « *données évaluées* », ayant

## Chapitre IV. Choix épistémologiques et méthodologiques de la recherche

pour objectifs d'obtenir des données précises sur la nature des relations qui existent entre les individus du réseau analysé. Selon ces auteurs, un générateur de nom se définit comme « *une question portant sur les liens que la personne interrogée entretient avec les autres membres du réseau ou encore sur sa perception des liens existant entre les membres du réseau* » (p. 420, 421), alors qu'une donnée évaluée est une question qui permet d'évaluer l'intensité et la force du lien entre les acteurs au sein d'un réseau, et qui peut prendre la forme d'une échelle (telle celle de Likert) d'évaluation de l'intensité de la relation entre l'entreprise et les acteurs ou d'une simple classification des acteurs par ordre d'intensité de la relation.

Dans le cadre de cette recherche, loin de s'inscrire dans une démarche d'évaluation de l'intensité et de la force structurelle du réseau, la compréhension du phénomène étudié est intimement liée aux interprétations des acteurs et l'analyse de la dynamique d'évolution des réseaux sociaux se base sur les perceptions qu'en font ces acteurs et sur des mécanismes relationnels qui en assurent le fonctionnement. À cet effet, les questions ont été conçues soigneusement en vue de capturer l'image réelle de liens existants entre les différentes unités étudiées (les entreprises Born Global étudiées et les différents acteurs appartenant à chaque contexte : cluster et incubateur), de représenter, le plus fidèlement possible, la nature de ces liens, de montrer, le plus clairement possible, la dynamique de leur évolution en fonction de l'état d'avancement du processus d'internationalisation et de dévoiler le rôle des réseaux d'aide à la création, appelés aussi réseaux d'intermédiation, dans cette dynamique. Les questions suivent donc une logique de génération de noms.

En définitive, deux guides d'entretiens semi-directifs ont été élaborés. Un premier, constitué de huit thèmes, a été adressé aux entrepreneurs/fondateurs des entreprises Born Global étudiées et un deuxième, constitué de deux grands thèmes, a été destiné aux principaux acteurs des clusters et de l'incubateur choisis.

### *e. L'accès au terrain via l'observation*

Certes, la présence lors des entretiens permet au chercheur de s'assurer de la bonne compréhension et assimilation des questions par le sujet/répondant et, par conséquent, de répondre sérieusement, directement et avec précision aux questions de son guide d'entretien, mais elle lui donne également l'opportunité de traquer les non-dits, de détecter les contradictions perçues dans les discours des répondants et les problèmes lents et permet de « *comprendre le l'intérieur comment les événements surviennent* » (Hlady-Rispal, 2002). Par ailleurs, l'observation acquiert un caractère central dans les recherches où les comportements, les actions et les interactions entre les individus sont déterminants (Wacheux, 1996, p.210) et suppose, selon les termes de Hlady-Rispal (2002), « *l'intégration du chercheur au sein même de son objet* ».

Ainsi, le principe de l'observation (passive) est apparu central et indispensable dans notre approche recherche phénoménologique. Depuis notre première année de thèse, un « *réseau social du doctorant* » a été constitué afin de faciliter la tâche de l'identification et de l'accès à la population d'entreprises et aux structures d'intermédiation accessibles qui nous intéressent. Les relations nouées ont permis d'instaurer une certaine proximité psychologique avec certains acteurs, de rencontrer d'autres personnes qui nous ont été recommandées et d'accéder par conséquent aux entreprises cibles.

En effet, l'observation non participante s'est effectuée par exemple au sein de l'incubateur BEF et le cluster MENARA. Nous étions présente au sein de l'incubateur depuis

## Chapitre IV. Choix épistémologiques et méthodologiques de la recherche

notre deuxième année de la thèse. Cette présence s'est intensifiée en assistant à certains événements tenus au profit des entreprises résidentes et en faisant parfois partie des pauses café organisés. Nous avons ainsi essayé d'observer de plus près l'aspect social des relations entre les acteurs, de démystifier le rôle d'intermédiation joué par l'incubateur pour lier l'entreprise aux différents acteurs du réseau et de repérer les attitudes et les perceptions individuelles de certaines entreprises incubées, y compris la Born Global WPK.

S'agissant du cluster MENARA, les différentes rencontres et réunions (directes et téléphoniques) menées avec la cellule des missions au sein de la structure et avec la directrice du cluster nous ont permis d'expliquer l'objet et la finalité de notre recherche, et de déterminer les critères d'échantillonnage et de se rapprocher davantage de certaines parties prenantes de l'écosystème, et de certaines entreprises adhérentes et d'en identifier celles qui correspondent le plus à ses critères de sélection. En outre, dans une posture de multi-angulation, ces réunions ont constitué également une source de connaissances secondaires sur la politique des écosystèmes au Maroc, les modalités de soutiens et les aspects de l'accompagnement proposé aux entreprises internationales, etc., qui viennent compléter celles issues des entretiens.

Cependant, l'observation n'a pas été facile en raison de l'éloignement des entreprises les unes des autres (*a fortiori* lorsque le chercheur n'habite pas les mêmes régions d'implantations des entreprises étudiées). Il s'agit notamment du cas de l'entreprise ELPALM installée dans le nord du Maroc, plus précisément à Tanger, et de son Cluster Solaire basé à Casablanca. Par ailleurs, en réponse à la contrainte d'accès à cette structure d'intermédiation, la multi angulation a constitué la principale source de données relatives à la composition du cluster, ses axes d'intervention, ses missions, ses modalités d'accompagnement etc.

De surcroît, le principe de l'observation intervient également pendant le moment du recueil des données par entretien. L'observation s'articule autour du répondant, sa gestuelle, son timbre de voix (ex. hésitant ou non), sa position, son attitude et ses relations avec les différents acteurs qui l'entourent, ainsi qu'autour des locaux dans lesquels se déroule l'entretien. En revanche, comme le préconise Hlady-Rispal (2002), tout au long de notre démarche d'observation nous nous étions accompagnés d'un livret ou d'un journal de recherche afin de trier et de noter les éléments les plus pertinents, et de les classer en fonction de nos questions de recherche (Figure.23). Ainsi, l'information qui émane de l'observation directe des cas doit être enregistrée et codifiée (Wacheux,1996). Après chaque observation, les notes prises, sur le contexte, les attitudes, les relations, le non-dit etc., ont été référencées, transcrites et contextualisées afin de façonner, chemin faisant, notre conception par apport à l'objet de recherche. Ensuite, en plus des enregistrements, des notes ont également été prises lors des entretiens (Figure.24) avec les entrepreneurs et les acteurs des réseaux d'intermédiation. Ces notes prises sont couplées aux notes d'observation permettent de forger une « *construction analytique a posteriori des événements* » (Leclercq, 2008, p.280). Cette étape a été menée sans grille d'observation.



## Chapitre IV. Choix épistémologiques et méthodologiques de la recherche

Figure 23. Exemple d'une prise de note lors de l'entretien mené avec l'entreprise Natus

\* Avant la création on avait une idée de savoir manger et avoir des clients qui  
 demande (on a commencé par la soustraction  
 2 ans de soustraction et puis une phase d'automatisation et de P...  
 + Free: Portefeuil de cdt  
 Faiblesse: Pro celexes } Programme de... suite transport → Surmonte peu  
 Ann. mar. se: Facilité =  
 + Principaux cts: Europe de l'Est, Russie, Ukraine, Pologne  
 le responsable d'achats, une tête de cette zone d'activités, et  
 pour se occuper un d'autre marchés. (Gros porteurs  
 d'Argan.

Figure 24. Exemple d'une prise de notes issue de la phase d'observation au sein de l'entreprise WPK (lors d'un événement organisé à l'EBF)

Rapports (ES)  
 ce P. Soutient les petites (Digital)  
 (Rapports)  
 Il n'a pas fait et vendu partout.  
 Group Startup: "oneshot" = petit vendeur une seule  
 fois / Digital / une seule fois  
 Exp: plusieurs clients - qu'une solution par  
 le P. matériel.  
 mains  
 Sout: Sout: Sout: pas l'organisation, respecter,  
 Suppression  
 "Aqua power Noor"  
 Organisation: chauffeur / usuf  
 ANDEVER 106  
 Yusuf chakar / = Khalimjane  
 KACERL  
 "KACERL"  
 App de valeurs en  
 des achats  
 Démotique  
 BTEB  
 (G) B Green  
 Gilbul  
 ES: Licences  
 Incubation → première  
 de Star Plus

### f. Les documents comme source de données secondaires

Les informations de première main collectées via les entretiens et l'observation pourront être enrichies par des données secondaires issues des documents internes aux cas étudiés, tels que les rapports d'activité, les listes des partenaires étrangers, les procès-verbaux des réunions, les documents administratifs, etc., et également externes tels que les sites web ou encore les

## Chapitre IV. Choix épistémologiques et méthodologiques de la recherche

articles et revues de presses relatifs aux cas étudiés et aux secteurs d'activités auxquels ils appartiennent. Néanmoins, la documentation interne notamment relative aux activités et aux stratégies des entreprises étudiées reste difficilement accessible et récupérable (Yin, 2003). Toutefois, les sources de données numériques représentent, selon Yin (2003), un biais de sélectivité.

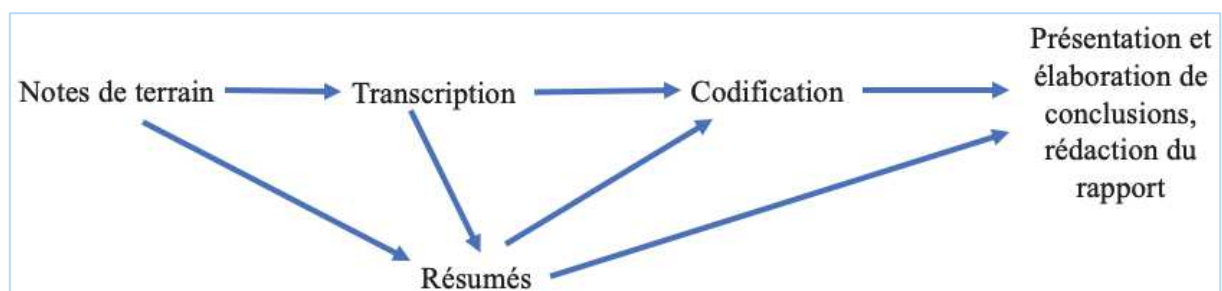
### 2. La méthode de traitement et d'analyse des données

La mobilisation des entretiens, de l'observation et des documents, internes et externes, donne accès à une masse importante de données, susceptibles de noyer le chercheur. Une gestion du volume des données est, en revanche, nécessaire afin d'optimiser le temps de leur traitement et pouvoir trier et de cibler les informations de qualité qui fournissent une meilleure compréhension du phénomène étudié. Ainsi, une phase de traitement antérieure à la phase d'analyse est fortement recommandée (Miles et Huberman, 2003).

#### a. Le traitement des données

Cette phase consiste « à réduire les informations pour les catégoriser, et de les mettre en relation avant d'obtenir une description, une explication, ou une configuration » (Wacheux, 1996 :227). Selon Miles et Huberman (2003 : 110-111), « les mots sont plus denses que les chiffres et possèdent généralement de nombreux sens. Cela les rend plus difficile à manipuler et à utiliser. (...). Les chiffres au contraire sont en général moins ambigus et leur traitement plus économique (...) ». Face à la multiplicité des sources de données et la quantité des informations compilées, le chercheur qualitatif se trouve devant deux principaux dilemmes relatifs à la réduction de la densité et du volume des données collectées, et à la préservation des données de valeur et de la valeur des données. Pour assurer une meilleure exploitation (organiser et donner du sens) des données, Miles et Huberman (2003) mettent en avant trois principales phases : la retranscription, le codage et la présentation des données (Figure.25). Dans chaque étape, les résumés intermédiaires par cas interviennent pour représenter, selon ces mêmes auteurs, « le produit provisoire de longueur variable qui synthétise les connaissances du chercheur relatives au site et indique ce qui reste encore à découvrir » Miles et Huberman (2003, 152).

Figure 25. La méthode du résumé comme aide à l'analyse



Source : Miles et Huberman (2003 : 151)

Dans le cadre de cette recherche, les résumés font une partie intégrante du processus d'analyse des données. En effet, les notes de terrain (issues de l'observation et de entretiens) ont été retranscrites, résumées et contextualisées en fonction des questions de recherche, à chaud en vue d'en préserver la valeur. Idem pour la phase de la transcription du discours des unités interrogées. Nous avons constitué des résumés condensés liés à chaque entretien, avec la

## Chapitre IV. Choix épistémologiques et méthodologiques de la recherche

présentation des grandes lignes de réponses et le repérage des éléments qui ont été ajoutés par chaque unité interrogée.

### *b. La transcription*

La phase de transcription consiste à convertir ou dactylographier « noir sur blanc » ce qui a été dit, observé et noté lors d'un entretien afin d'en restituer le contenu manquant (Miles et Huberman, 2003). Ainsi, la transcription intégrale doit être « à chaud », c'est à dire effectuée dans les plus brefs délais après chaque entretien pour préserver la qualité de l'information recueillie. Dans ce sens, Romelaer (2005) estime que « *Pour s'améliorer dans sa conduite des entretiens, et se perfectionner dans la gestion et le contrôle des relances, il est conseillé de faire après l'entretien une analyse ex post (un débriefing) pour identifier la qualité des relances qui ont été faites, et les « occasions de relances manquées ».* Cette analyse est souvent faite sur la base de la transcription de l'entretien plus que par écoute de la cassette d'enregistrement » (p :120). Dans le cadre de notre investigation empirique, la durée moyenne des entretiens est estimée à 30 heures. La transcription constitue pour nous une phase de rédaction de compte-rendu des données recueillies et nous aide à dégager des synthèses des principaux résultats, à structurer les éléments de compréhension du phénomène étudié émanant de chaque site et à effectuer une première pré-analyse pour enchaîner avec la phase de la codification.

### *c. La codification*

Une démarche de codification se présente comme la technique de classification des données recueillies dans des catégories prédéfinies en fonction de la problématique et des questions de recherche sous-jacentes (Hlady-Rispal, 2003).

La codification se présente comme un processus qui consiste à « *découper le contenu d'un discours ou d'un texte en unités d'analyse (mots, phrases, thèmes), et à les intégrer au sein de catégories sélectionnées en fonction de l'objet de recherche* » (Thiéart, 2007, p. 455). Dans le cadre de notre recherche, les informations issues de l'observation, des notes de terrain et des entretiens semi-directifs relatifs à chaque site sont retranscrites, lues à plusieurs reprises et découpées en unités de sens, afin de repérer les thèmes et de leur attribuer un code. Ce code fait référence à une catégorie qui, elle-même, découle des questions de recherche et des thèmes émergents du terrain. Ainsi, les unités de sens ayant des significations proches et liées aux mêmes aspects du phénomène étudié sont rangées au sein ces catégories. Cela nous a conduit à l'élaboration d'un tableau de codage ou un dictionnaire des thèmes qui se présente comme « *un instrument systématique et puissant pour réduire les données. Un thème attribue un code à un segment signifiant des notes de terrain. Chaque thème autorise une inférence théorique ou explicative* » (Wacheux, 1996 : 233) qui retrace la succession des étapes de catégorisation, de désignation des thèmes et de l'attribution de codes (Tableau.11).

Ensuite, nous avons mobilisé la grille heuristique comme outil d'analyse, qui nous paraît l'outil plus adapté à la question de recherche et à la nature des unités d'analyse. La grille heuristique se présente comme « *un premier outil d'analyse intuitive et spontanée qui peut notamment être élaboré après chaque entretien enregistrés* » (Hlady-Rispal, 2002, p.138). Élaborée après chaque entretien retranscrit, la grille heuristique nous a permis de catégoriser les données collectées, de remarquer le non-dit du répondant, et déceler les régularités et les divergences empiriques et théoriques des propos recueillis. Dans une phase ultérieure, la grille heuristique constituera également un outil facilitateur de l'analyse inter-cas. D'ailleurs, nous constituons deux catégories de grille d'analyse et de dictionnaire des thèmes adaptées aux

## Chapitre IV. Choix épistémologiques et méthodologiques de la recherche

entités étudiées (à la fois les Born Globals et les principaux acteurs des réseaux d'aide à la création d'entreprise).

De surcroît, l'unité de sens dans notre recherche fait référence aux verbatim en tant qu'une constellation de mots et de phrases porteuse de sens, pertinents et intelligibles qui présentent authentiquement les propos des répondants. Dans le corps du texte, ces verbatim sont retranscrits sous format italique et signalés par des guillemets. Nous faisons également recours à la schématisation, élément essentiel dans la représentation de la structure résiliaire des cas étudiés et partie intégrante du processus d'analyse dans une approche par les cas encadrés (Hlady-Rispal, 2009).

Tableau 11. Extrait du dictionnaire des thèmes mobilisés dans la thèse

Catégorie	Thème	Dimension	Description	Code attribué	
Stimuli Décisionnels	S. Internes	Caractéristiques de l'Entrepreneur	Vision internationale	STI-int-carac-visio.inter	
			Attitude vis-à-vis de l'international	STI-int-carac-attit	
			Aversion au risque	STI-int-carac-aver.risq	
			Expériences personnelles à l'international	STI-int-carac-exp.perso	
			Expériences professionnelles à l'international	STI-int-carac-exp-prof	
			Niveau d'étude	STI-int-carac-niv.étud	
		Caractéristiques de l'Entreprise	Capacités financières	STI-int-carac-cap.finan	
			Capacités organisationnelles	STI-int-carac-cap.organ	
			Connaissances accumulées sur les marchés étrangers	STI-int-carac-connaiss.étrag	
			Équipements	STI-int-carac-équip	
	S. Externes	Conditions du marché local	État de la concurrence domestique	STI-ext-mché.lcl-concurr	
			Taille	STI-ext-mché.lcl-taille	
		Attributs internationaux de l'industrie	Exigences de l'industrie mondiale	STI-ext-indus.mond-exig	
			Spécialisation mondiale	STI-ext-indus.mond-spécia	
			Marchés de niche	STI-ext-indus.mond-mché.nic	
			Nature du secteur d'activité	STI-ext-envir.doms-sect.acvité	
		Environnement domestique	Opportunités internationales	STI-ext-envir.doms-oppo.inter	
			Clusters locaux et agglomérations	STI-ext-envir.doms-clus.agglo	
		Tendance d'évolution mondiale	Développement des NTIC	STI-ext-évol.mond-dév.ntic	
			Transport	STI-ext-évol.mond-transpo	
			Accès rapide aux connaissances	STI-ext-évol.mond-connai	
			Accès aux aides institutionnelles	STI-ext-évol.mond-aid.institu	
		Réseau entrepreneurial	Individuel/personnel	Ressources financières	STI-rés.entrp-indiv-rces.finan
				Connaissances/informations	STI-rés.entrp-indiv-conna.info
	Opportunités d'affaires internationales			STI-rés.entrp-indiv-oppo.inter	
	Pool relationnel			STI-rés.entrp-indiv-pool.relati	
	Économique/calculé		Ressources financières	STI-rés.entrp-éco-rces.finan	
Connaissances/informations			STI-rés.entrp-éco-conna.info		
Opportunités d'affaires internationales			STI-rés.entrp-éco-oppo.inter		
Pool relationnel			STI-rés.entrp-éco-pool.relati		

Source : l'auteur

Toutefois, ces démarches de segmentation et de codification exposent les données à une démarche de décontextualisation-recontextualisation ou de déstructuration-restructuration (Tesch, 1990). La démarche de décontextualisation consiste à rendre un corpus ou un extrait de texte sémantiquement indépendant, en l'insérant au sein d'une catégorie ou d'un thème avec des extraits à signification proche en lui attribuant un code (décontextualisation), alors que la démarche de recontextualisation vise à regrouper et amalgamer l'ensemble des catégories décontextualisées pour en constituer un tout compréhensible et porteur de sens et les faire

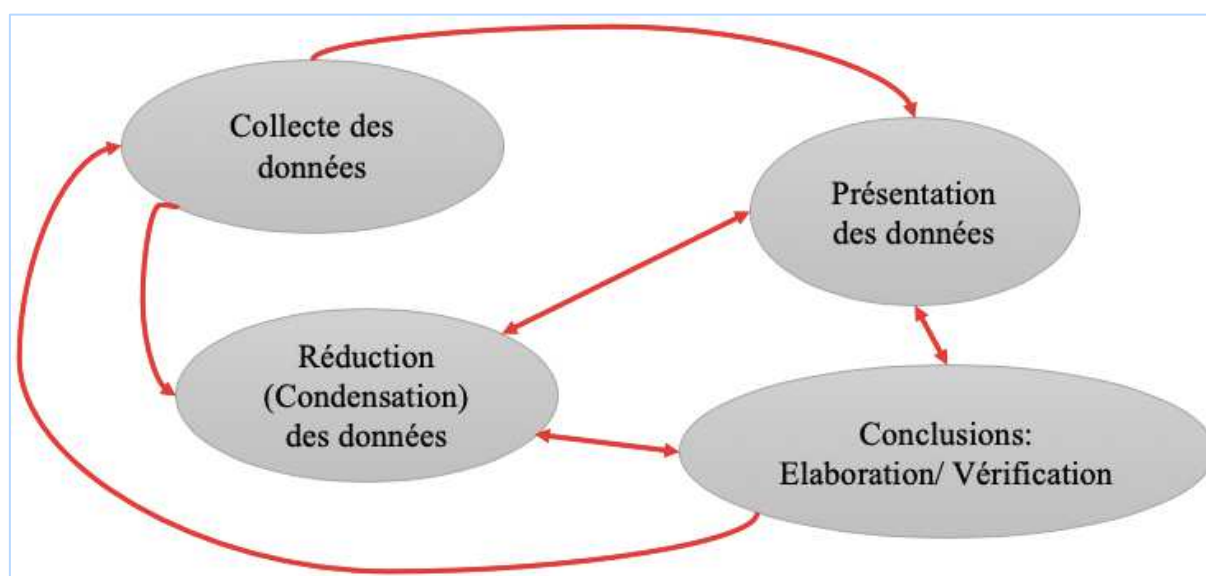
## Chapitre IV. Choix épistémologiques et méthodologiques de la recherche

intégrer donc dans un nouveau contexte (Kriefet Zardet, 2013). Ainsi, l'agrégation des extraits peut s'effectuer par plusieurs techniques, telles que l'isolement des thèmes redondants, le regroupement des extraits sous les dimensions ou les sous-thèmes identifiés.

### d. L'analyse des données

Un processus continu et itératif, c'est ainsi que Miles et Huberman (1994) présentent l'analyse des données qualitative et considèrent que cette analyse est constituée de trois flux d'activités simultanées (Figure.26) : de réduction ou de condensation des données, de leur présentation et de l'élaboration/vérification des conclusions.

Figure 26. Les composantes de l'analyse des données : Modèle Interactive



Source : traduit à partir de Miles et Huberman (1994, p. 12)

L'analyse des données repose sur la condensation du matériau empirique colligé et sur le traitement et la structuration de celui-ci. Elle représente un processus d'examen, de comparaison, de catégorisation et de recomposition des données collectées (Yin, 1990).

Par ailleurs, la première phase dans l'analyse des données est relative à l'analyse intra-cas. L'analyse intra-cas constitue l'un des ingrédients nécessaires au processus de construction d'une théorie, du fait qu'elle permet au chercheur de se familiariser intimement avec chaque cas et de générer des résultats préliminaires (Eisenhardt, 1989). Dans une étude qualitative, le chercheur se trouve submergé par un volume important de données, que Pettigrew (1988) qualifie cette situation de « *danger de mort par asphyxie des données* » (cité par Eisenhardt, 1989, p.540). Ainsi, l'analyse intra-cas favorise l'émergence des particularités et des faits saillants de chaque cas avant toute tentative de généralisation, ce qui contribue à la facilitation de la comparaison entre les cas lors d'une deuxième étape.

Pour ce qui nous concerne, la réalisation d'une analyse intra-cas nous permet de décrire et de comprendre les tendances liées à chaque unité, c'est-à-dire comprendre les spécificités du processus d'internationalisation entrepreneuriale de chaque entreprise et décrire la dynamique d'évolution des réseaux sociaux de chaque entreprise et au sein de chaque réseau d'intermédiation (cluster et incubateur). Ainsi, cette phase permet de constituer une perception



## Chapitre IV. Choix épistémologiques et méthodologiques de la recherche

robuste basée sur une réalité localisée qui facilitera par la suite la comparaison entre les cas étudiés.

La phase l'élaboration des résultats se présente comme un processus qui regroupe quatre stades principaux : une analyse inter-cas, suivie de la production de propositions théoriques, qui seront soumises à une comparaison avec les apports de la littérature, dans le but d'atteindre la saturation théorique.

### - Analyse inter-cas

L'analyse inter-cas permet aux chercheurs de regarder au-delà des impressions initiales et à voir les résultats à travers différentes loupes (Eisenhardt, 1989). Autrement dit, la comparaison des résultats entre les entités étudiées permet de détecter les divergences et les similitudes entre les cas et de développer, ainsi, une explication et une compréhension plus détaillées et plus fines du phénomène étudié, en omettant le « *particularisme radical* » de chaque cas (Fireston et Herriot (1983), cité par Sabbari (2014), p.170). Par ailleurs, Eisenhardt (1989, p.540-541) propose trois tactiques : 1) Une tactique consiste à choisir des catégories ou des dimensions, puis à rechercher les similitudes au sein du groupe, ainsi que les différences entre les groupes ; 2) Une deuxième tactique consiste à choisir des paires de cas, puis à énumérer les similitudes et les différences entre chaque paire. Cette tactique pousse le chercheur à examiner pour les similitudes et les différences subtiles entre les cas ; 3) Une troisième stratégie consiste à diviser les données par source de données.

Dans le cadre de cette recherche, nous mobilisons la première technique pour mener notre analyse inter-sites. Les grilles heuristiques constituées servent d'outils de comparaison des unités étudiées par biais des thèmes, des rubriques et des catégories précédemment identifiés.

### - Génération des propositions

Une théorie est un ensemble de propositions. Ainsi, la deuxième étape du processus de génération d'une théorie relative à l'élaboration des propositions, consiste en l'émergence de nouveaux concepts ou de nouvelles relations entre les variables de l'analyse inter-sites. Selon Eisenhardt (1989), ces nouvelles réactions ou tendances sont ensuite comparées avec les données probantes de chaque cas afin d'en évaluer le degré de correspondance. Cela dit, le processus d'élaboration des hypothèses ou des propositions passe par une première étape d'affinement des construits par le chercheur, et par une deuxième étape qui consiste à vérifier que les relations émergentes entre les constructions correspondent aux données probantes (évidences) dans chaque cas.

### - Comparaison avec la littérature

La comparaison des concepts et des propositions émergentes avec la littérature existante constitue un élément essentiel à l'élaboration d'une théorie (Eisenhardt, 1989). Il s'agit, pour le chercheur, de s'interroger sur les divergences, les similitudes et les contradictions et de s'interroger sur le pourquoi. Selon l'auteur, « *l'un des éléments clés de ce processus est l'examen d'un large éventail de documents* »<sup>111</sup> (p.544). Réellement, le chercheur peut être devant deux scénarios. Le premier est lorsque la littérature est en conflit ou en contradiction

---

<sup>111</sup> Nous lisons dans l'original: « *A key to this process is to consider a broad range of literature* ».

## Chapitre IV. Choix épistémologiques et méthodologiques de la recherche

avec les propositions émergentes. Ce cas est important pour deux raisons. D'abord, si les chercheurs ignorent les résultats contradictoires, la confiance et la légitimité des résultats est réduite. Ensuite, la littérature contradictoire représente une opportunité, qui pousse le chercheur à adopter un mode de pensée plus créatif et plus novateur. Par ailleurs, la confrontation des propositions émergentes avec une littérature similaire est importante du fait qu'elle permet de renforcer leur validité interne, d'élargir leur généralisabilité et leur niveau conceptuel.

### - Atteinte de la saturation théorique

Pour Eisenhardt (1989), la saturation théorique répond à deux questions : quand faut-il cesser d'ajouter des cas et quand faut-il cesser d'itérer entre la théorie et les données. En réponse à la première question, le chercheur devrait cesser d'ajouter des cas lorsqu'il observe des phénomènes observés auparavant. Ainsi la saturation conduit à la généralisation. Dans la pratique, la saturation théorique se combine souvent à des considérations pragmatiques comme le temps et l'argent pour dicter le moment où le recouvrement des dossiers prend fin. En fait, il n'est pas rare que le chercheur planifie le nombre de cas à l'avance. Déterminer préalablement le nombre des cas se combine souvent à des considérations en termes de temps et de moyens. Pour l'auteur, il n'existe pas un idéal de cas, un nombre entre 4 et 10 cas fonctionne généralement bien. Alors qu'avec moins de quatre cas, il est souvent difficile de produire une théorie très complexe, et son fondement empirique risque de ne pas être convaincant. Dans le cadre de cette recherche, nous avons étudié quatre (4) cas d'entreprises Born Global.

En ce qui concerne la deuxième question de clôture « quand arrêter le processus itératif entre la littérature et les propositions émergentes ? », là également la saturation est l'idée clé. Le processus d'itération s'arrête lorsque l'amélioration du produit (concept, théorie, proposition, cadre conceptuel ou théorie intermédiaire) est minimale, c'est-à-dire lorsque le chercheur arrive à un produit final.

Dans le cadre de cette recherche doctorale, l'adoption d'une méthodologie par étude de cas et l'appropriation d'un mode de raisonnement abductif qui « (...) *tirer de l'observation des conjectures qu'il convient ensuite de tester et de discuter* » Koenig (1993, p. 7), contribuent à la consolidation de l'ambition de cette recherche, relative à la génération d'un ensemble de propositions théoriques en vue de décrire et de comprendre le phénomène de l'internationalisation entrepreneuriale via la dynamique d'évolution des réseaux sociaux des entreprises Born Global et d'aboutir à une généralisation contextualisée de celles-ci.

### **3. Les critères de qualité d'une recherche qualitative**

Dans la recherche qualitative, il existe quatre mesures que le chercheur doit adopter pour s'assurer de la qualité de la recherche fournie. Il s'agit de la fidélité ou de la viabilité, la validité théorique ou du construit, la validité interne et la validité externe. Dans son ouvrage, Hlady-Rispal (2002) regroupe les quatre critères afin de désigner un outil méthodologique des tests-qualité des recherche qualitatives (Tableau.12).

## Chapitre IV. Choix épistémologiques et méthodologiques de la recherche

Tableau 12. Tests-qualité de la recherche qualitative

Test-qualité	Questionnement	Moyen requis	Temps de la recherche
<b>Fidélité</b>	Un autre chercheur pourrait-il parvenir à une représentation similaire de la réalité observées ?	Accès aux données du terrain Explication de la démarche et des outils mis en œuvre	Collecte
<b>Validité de construit</b>	Lorsque le chercheur parle d'un concept (ex. la confiance), est-ce bien de ce concept dont il parle ?	Définition des concepts à partir des travaux d'auteurs Identification des faits qui génèrent le concept et de ceux qui le traduisent Multi-angulation des données, des temps de collecte, des personnes, des théories et des méthodes.	Collecte
<b>Validité interne</b>	Le chercheur a-t-il bien saisi les perceptions et actions des acteurs ?	Émission de synthèses lors de chaque entretien, en début de nouvel entretien Émission de propositions rivales Élaboration pour chaque cas d'une explication Remise d'un compte rendu final	Collecte Analyse
<b>Validité externe</b>	Dans quelle mesure les idées et les thèmes générés dans un cadre ou un environnement donné s'appliquent-ils à d'autres cadres ou environnements ?	Application de l'ensemble des moyens précédemment proposés Réplication Saturation théorique	Analyse

Source : à partir de Hlady-Rispal (2002, p.100)

### a. La fidélité ou fiabilité

Selon Hlady-Rispal (2002), la fidélité consiste en la vérification du degré jusqu'auquel deux applications de la même mesure, dans les mêmes conditions, produisent un résultat identique. En d'autres termes, la fidélité d'une recherche demeure « *dans la concordance d'observations faites avec les mêmes instruments par des observateurs différents sur les mêmes sujets* » (Grawitz, 2001, p.368). En d'autres termes, une recherche est considérée comme fiable si le processus de recherche pourrait être reproduit ou répété par d'autres chercheurs ou à un autre moment et aboutir aux mêmes résultats (Drucker-Godard et al., 2003). Par ailleurs, afin d'assurer la réplique de l'expérience potentielle vécue (Yin, 2003), le chercheur doit expliquer à la communauté scientifique le canevas de sa recherche et détailler l'architecture ou le protocole adopté.

### b. La validité théorique ou validité du construit

D'une manière générale, la validité renvoie au degré de pertinence de la compréhension du phénomène étudié et de la réalité construite par les acteurs étudiés (Hlady-Rispal, 2002). S'agissant de la validité du construit ou théorique, « *lorsqu'on se pose la question de la validité du construit, il convient (...) de s'assurer que le concept opérationnalisé reflète bien le concept théorique* » (Drucker-Godard et al., 2003). Elle vise, selon les termes de Yin (2003),



## Chapitre IV. Choix épistémologiques et méthodologiques de la recherche

« l'établissement de mesures opérationnelles correctes pour les concepts étudiés »<sup>112</sup>. Afin d'assurer la validité du construit, le chercheur doit tenir compte de deux principales dispositions. La première consiste à « définir les concepts à partir de travaux d'auteurs, reconnus dans leur domaine d'expertise » (Hlady-Rispal, 2002, p.102), alors que la deuxième précaution est liée au principe de la multi-angulation (Hlady-Rispal, 2002) ou de la triangulation (Yin, 2003). En outre, le biais de construction de la connaissance pourrait être réduit également par les efforts de relecture constante des informations dissonantes ou imprécises ou par l'exploration des théories rivales ou contradictoires qui contribuent à l'enrichissement de la compréhension de la réalité.

### c. La validité interne

La validité interne conduit le chercheur à vérifier s'il observe vraiment ce qu'il veut observer et étudier. Il s'agit, en effet, d'un « processus de vérification, de questionnement et de théorisation (...) et non une stratégie qui établit une relation normalisée entre les résultats des analyses et le monde réel » (Kvale, 1989), cité par Miles et Huberman (2003)). Pour Miles et Huberman (1994), la validité interne renvoie à l'authenticité et de la crédibilité de la recherche. Ainsi, pour en connaître la vraie valeur, le chercheur s'efforce à répondre à trois principales interrogations : « les résultats de l'étude ont-ils du sens ? Sont-ils crédibles aux yeux des personnes que nous avons étudiées ou des lecteurs ? Avons-nous un portrait authentique de ce que nous avons vu et étudié ? » (Miles et Huberman, 1994, p.278). Pour répondre à ces questions le chercheur doit s'assurer de la compréhension de la connaissance et des perceptions émises par les acteurs interrogés (Hlady-Rispal, 2002). Par ailleurs, l'adoption d'une approche qui autorise des allers-retours vis-à-vis du terrain permet également de consolider la validité interne de la recherche, dans la mesure où le recours renouvelé est continu aux acteurs étudiés assure le chercheur de la bonne compréhension de leurs logiques. Dans ce sens, « la confirmabilité » des résultats par les informateurs constitue une source de corroboration qui pourrait également contribuer à la garantie de la validité interne de la recherche (Miles et Huberman, 1994, p.275). Les commentaires reçus des informateurs, suite à la communication des résultats (et des données pendant la phase de recueil), sont importants car ils permettent au chercheur d'en savoir plus, d'en savoir mieux, d'être moins hésitant, de disposer de plus d'éléments de preuves, pouvoir fournir des exemples etc. Pour résumer, les feedbacks des informateurs contribuent au renforcement de la confiance du chercheur en ses résultats et ses analyses.

### d. La validité externe

La validité externe est axée sur la « généralisabilité » des résultats. Il s'agit de savoir dans quelle mesure les idées et les thèmes générés dans un cadre ou un environnement donné s'appliquent à d'autres cadres ou environnements. Pour vérifier la validité externe de sa recherche, le chercheur doit répondre aux deux questions centrales suivantes : peut-on transférer les conclusions à d'autres contextes ? Jusqu'où peuvent-elles être « généralisées » ? (Miles et Huberman 1994). Selon ces auteurs, la généralisabilité n'est ni mécanique (Miles et Huberman 1994), ni automatique (Yin, 2003). Il s'agit d'une succession d'étapes de traduction, d'interprétation, de réfutation, de réplique, de synthèse des études relatives à un phénomène similaire. En résumé, « Une théorie peut être testée par répliques successives des résultats obtenus au sein de plusieurs situations du même type. La technique employée est donc la comparaison par réplique. (...) Le phénomène observé demande à être typifié, ses

---

<sup>112</sup> Nous lisons dans l'original: «establishing correct operational measures for the concepts being studied » (p.34).

#### Chapitre IV. Choix épistémologiques et méthodologiques de la recherche

*caractéristiques empiriques idiosyncrasiques doivent être identifiées et intégrées dans un schème de classification* » (Hlady-Rispal, 2002, p.104).

En ce qui nous concerne, cette recherche présente un intérêt de généralisabilité plus analytique/théorique que d'échantillonnage. La généralisabilité théorique émane de l'étude approfondie des cas jusqu'à saturation théorique des résultats. En cohérence avec Eisenhardt (1989), Hlady-Rispal (2002) estime qu'un échantillon théorique peut comporter entre quatre (4) à dix (10) cas, alors que pour Miles et al., (2014) une généralisabilité analytique peut être atteinte en présence d'un échantillon constitué d'au moins cinq cas ayant fait l'objet d'une recherche approfondie, tandis que Yin (1990) opte pour deux (2) ou trois (3) cas. Dans ce travail, nous nous positionnons dans la lignée des recommandations de Hlady-Rispal (2002) et Eisenhardt (1989) en étudiant quatre (4) cas. En effet, la sélection des entités d'étude a été faite sur la base des caractéristiques des entreprises Born Global et dans un objectif de permettre une compréhension approfondie de l'objet de recherche.

### Synthèse du chapitre IV.

---

Pour répondre à la problématique posée et les questions de recherche formulées, une phase empirique est envisagée. Avant cela, ce quatrième chapitre a été consacré à la présentation de la méthodologie adoptée dans le cadre de notre thèse

Dans un premier temps, il était nécessaire de présenter et d'expliquer notre positionnement épistémologique interprétativiste avant de faire état de la démarche poursuivie. Il s'agit d'une démarche qualitative à visée exploratoire hybride (à la fois théorique et empirique) qui a pour finalité la description et la compréhension du phénomène étudié, tout en s'inscrivant dans une logique abductive. Dans un deuxième temps, après avoir exposé la stratégie générale d'accès au terrain basée sur la méthode des cas encastrés, nous avons élaboré le design de la recherche constitué de deux phases empiriques. La première phase est celle de la contextualisation qui permet d'intégrer les spécificités du contexte étudié, dans la définition de la question de recherche et dans la formulation des conclusions managériales à la fin de la thèse. La deuxième étude quant à elle repose sur l'étude de quatre entreprises Born Global marocaines appartenant à trois structures d'intermédiation (deux clusters et un incubateur). Ensuite, nous avons présenté et justifié la stratégie générale de recueil des données qui repose, à la fois, sur les entretiens semi-directifs centrés et l'observation non participante, et sur une collecte de données « hors micro » via des documents internes et externes aux entités étudiées. Cela a été suivi de la présentation des méthodes de traitement et d'analyse des données empiriques recueillies. Enfin, une présentation de l'outil méthodologique des tests-qualité a été effectuée, en mettant en exergue les mesures de validité et de fiabilité d'une recherche qualitative.

## Chapitre V. Résultats de la phase de contextualisation et analyse intra-cas

---

À l'issue de nos investigations théoriques, nous avons construit un pré-modèle conceptuel holistique qui schématise notre lecture du phénomène de l'internationalisation précoce et rapide des entreprises Born Global. À présent, nous plongeons dans les données recueillies du contexte de déploiement de notre objet de recherche, afin de comprendre comment celui-ci se comporte en situation réelle.

Avant d'effectuer des comparaisons entre les unités étudiées, ce chapitre est consacré à l'étude des cas séparément et se divise en deux sections. Une première consacrée à la présentation des résultats de notre étude de contextualisation, menée auprès des experts et professionnels marocains. Une deuxième section est dédiée à l'analyse des cas étudiés, dans une logique de compréhension et d'interprétation via une confrontation entre le pré-modèle conceptuel et le terrain mobilisé.

Par ailleurs, la nature résiliaire de l'objet d'étude nous pousse à adopter une stratégie de recherche par étude de cas encadrés. Considérée comme une recherche portant sur plusieurs cas comportant chacun plusieurs sous-unités d'analyse inter-reliées et dans laquelle des investigations sont menées à la fois au niveau des cas et des sous-unités d'analyse (Hlady-Rispal, 2008), cette méthodologie renvoie donc à deux niveaux d'analyse, accroissant ainsi la complexité et la quantité des données à collecter et à analyser (Barlatier, 2018). Le niveau d'analyse premier est celui de l'entreprise Born Global, qui représente l'unité d'analyse principale. La deuxième analyse se situe au niveau de la relation de l'entreprise avec les principaux acteurs de sa structure d'appartenance (cluster ou incubateur). Nous tenons de rappeler que l'intérêt derrière la mobilisation des clusters et des incubateurs est principalement lié à un intérêt de contextualisation ou de repérage, et non une étude approfondie des phénomènes de clusterisation et d'incubation, ni une analyse de leurs systèmes économiques résiliars. Le cluster et l'incubateur représentent donc l'ensemble et les entreprises sont les unités qui le composent.

Par ailleurs, le classement des entreprises à analyser se fait en fonction de leurs structures d'appartenance. Nous commençons par les entreprises Born Global du Cluster MENARA respectivement Nectarome et Natus Marrakech, suivies du Cluster Solaire (ELPALM) puis l'incubateur EBF (We Pick Knowledge). Nous rappelons que cette classification est liée à la nature du premier cas Nectarome, qui représente le cas pilote de cette recherche. C'est une entité plus instructive à visée exploratoire qui nous fournit une information plus vaste et plus riche par rapport à la grille d'analyse mobilisée.

La phase de recontextualisation ou de la restructuration (Tesch, 1990) cité par Leclercq (2008), p.283) consiste en l'assemblage contextualisé du corpus textuel codifié afin d'en construire une unité de sens pour comprendre et interpréter l'objet de recherche. Ainsi l'analyse des cas se déroule en trois temps. Une première phase sert à la présentation du contexte c'est-à-dire la présentation de l'ensemble, le cluster ou de l'incubateur en question, et la présentation de l'unité d'analyse qu'est l'entreprise BG. La deuxième phase consiste à confronter le pré-modèle conceptuel aux données collectées. Pour ce faire, nous analysons les cas isolément puis nous nous penchons sur l'analyse de la relation entre l'entreprise et les principaux acteurs du réseau d'appartenance. Cette double analyse s'effectue suivant les trois questions de recherche identifiées à l'issue de nos investigations théoriques, et qui se présentent comme suit :

- ✓ *Quels sont les antécédents décisionnels de l'internationalisation entrepreneuriale de l'entreprise BG ?*
- ✓ *Quels sont les facteurs de la dynamique d'évolution du réseau social de l'entreprise BG ?*
- ✓ *Comment les réseaux d'aide à la création d'entreprise contribuent-ils à la dynamique d'évolution du réseau social de l'entreprise BG ?*

Dans une troisième phase, nous présentons une conclusion du cas étudié susceptible d'ouvrir la porte à un deuxième niveau d'analyse, lié à la comparaison entre les différentes unités étudiées.

## **Section 1 : Résultats de la phase de contextualisation**

### **1. État des lieux de l'entrepreneuriat et de l'internationalisation au Maroc**

#### *a. Activité entrepreneuriale : la difficulté de passer de l'intention à l'action entrepreneuriale*

« (...) *L'entrepreneuriat et l'innovation représentent ainsi des valeurs jumelles qui constituent, toutes les deux, des tremplins vers la liberté, la mobilité sociale et la prospérité, si l'environnement des affaires le permet et que les conditions générales sont réunies (...)* ». Cet extrait du discours royal adressé par S.M. le Roi du Maroc, en 2014, à l'occasion de la cinquième édition du sommet Global de l'Entrepreneuriat, traduit la place importante qu'accorde le Maroc à l'entrepreneuriat et au climat des affaires. Le grand intérêt provoqué par l'entrepreneuriat (dans les sphères professionnelle, politique, médiatique et académique), généralement appréhendé sous sa forme d'impulsion organisationnelle, se justifie par les opportunités qu'il offre à la société en termes de développement socio-économique (ex. création de nouvelles valeurs, création d'emploi, génération des richesses et de carrière professionnelle)

Plusieurs rapports nationaux et internationaux permettent d'avoir une visibilité sur l'état de l'entrepreneuriat, dans le monde d'une façon générale et au Maroc plus particulièrement. En ce qui nous concerne, nous nous sommes souvent référée aux rapports du GEM (Global Entrepreneurship Monitor)<sup>113</sup> qui, en plus de la qualité des informations fournies, permet d'explorer le rôle de l'entrepreneuriat dans la croissance économique des pays en mettant en évidence les spécificités nationales et les caractéristiques associées à l'action entrepreneuriale de chaque pays. En outre, la multi-dimensionnalité de l'enquête permet aux chercheurs et aux professionnels de cerner les différents aspects et facteurs influençant l'activité entrepreneuriale, en dessinant un portrait détaillé de l'activité entrepreneuriale et en alimentant continuellement les données sur sa dynamique. De manière succincte, le cadre conceptuel du GEM met en lumière la relation de l'esprit d'entreprise avec son environnement. En effet, l'intérêt se focalise sur l'étude de l'impact direct du contexte social, culturel, politique et économique sur l'activité

---

<sup>113</sup> <https://www.gemconsortium.org>

entrepreneuriale, et les effets indirects des valeurs sociétales<sup>114</sup> et des attributs individuels<sup>115</sup> sur celle-ci. La dernière version du modèle conceptuel mobilisé dans les enquêtes GEM est fournie au niveau des annexes (Cf. Annexe 3) de cette thèse.

Le Maroc est un pays à faible revenu, classé parmi les économies tirées par l'efficacité (*Efficiency-driven economies*) (World Economic Forum, 2017/2018), c'est-à-dire qu'il est passé du stade de la prédominance du secteur de l'agriculture de subsistance et de la dépendance vis-à-vis des ressources naturelles et de la main d'œuvre non qualifiée, à un stade où l'avantage compétitif du pays est davantage basé sur des processus de production différenciés, plus efficaces et d'une qualité accrue. Cette tendance d'évolution a été accompagnée d'une prise de conscience quant à l'importance de l'activité entrepreneuriale dans la création de valeurs nouvelles. En conséquence, la dernière enquête GEM, dont les résultats ont été présentés le 3 mars 2020 à Miami, a révélé des signes d'amélioration en matière de culture entrepreneuriale mais également des symptômes alarmants quant à la faiblesse de l'écosystème entrepreneurial (Figure.27). En effet, le Maroc a gagné sept (7) places dans le classement *Doing Business* 2020 de la banque mondiale pour se positionner dans la 53<sup>ème</sup> position contre la 60<sup>ème</sup> position en 2019, ce qui montre que le climat ou l'environnement réglementaire dans le royaume est plus favorable et propice pour l'activité entrepreneuriale. En effet, le taux d'activité entrepreneuriale (TAE)<sup>116</sup> a connu une légère amélioration (constante) 2018/2019 pour s'établir à 6,70% contre 6,25% pour les trois dernières années. Par ailleurs, cette activité entrepreneuriale est prioritairement guidée par l'opportunité plutôt que par la nécessité. Les personnes interrogées perçoivent ainsi l'existence d'opportunités intéressantes qui guident l'impulsion organisationnelle. Selon les résultats de cette même enquête, chez les femmes la logique entrepreneuriale par les opportunités emporte sur celle par la nécessité (68,3% contre 27,7%) ce qui pourrait s'expliquer par la prédominance de la volonté de dépassement de soi, d'indépendance, alors que pour les hommes, l'entrepreneuriat est un acte plutôt guidé par la nécessité lié essentiellement à la réalisation d'un niveau de revenu élevé (62,6% contre 38,8%).

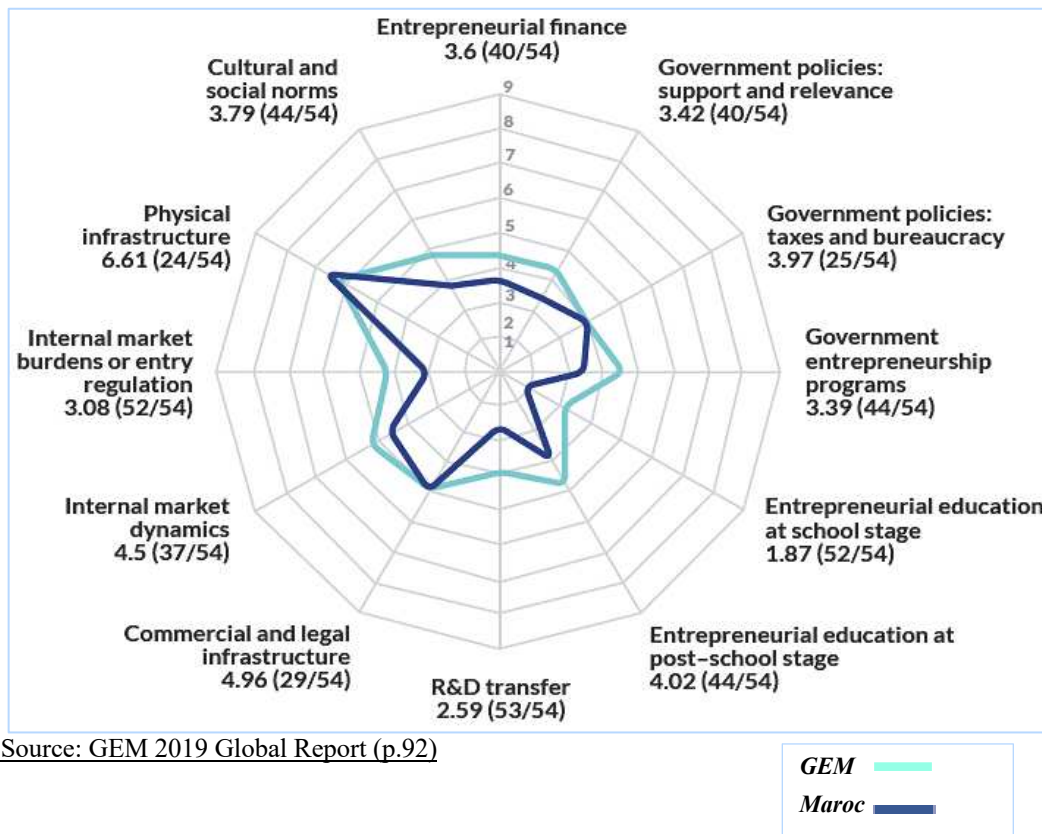
---

<sup>114</sup> « *Societal Values about entrepreneurship include societal beliefs about entrepreneurship as a good career choice, whether entrepreneurs have high societal status, the extent to which media represents entrepreneurship positively in an economy, and whether it is easy to start a business* » GEM 2019, p.15. Traduction : les valeurs sociétales sur l'entrepreneuriat renvoient aux croyances à l'égard de l'esprit d'entreprise comme un bon choix de carrière, la question de savoir si les entrepreneurs ont un statut sociétal élevé, la mesure dans laquelle les médias représentent positivement l'esprit d'entreprise dans une économie et s'il est facile de créer une entreprise.

<sup>115</sup> « *Individual attributes include demographic characteristics (gender, age, etc.), self-perceptions (perceived capabilities, perceived opportunities, fear of failure), and motives for starting a business (i.e., necessity versus opportunity)* ». GEM 2019, p.15. Traduction : Les attributs individuels comprennent les caractéristiques démographiques (sexe, âge, etc.), la perception de soi (capacités perçues, opportunités perçues, peur de l'échec) et les motivations derrière la création d'une entreprise (par nécessité ou par opportunité).

<sup>116</sup>Le taux d'activité entrepreneurial (TAE) représente la « *part des individus impliqués dans le processus entrepreneurial qui sont soit en phase d'entrepreneuriat naissant, soit considérés comme jeunes pousses* » El Ouazzani (2017, p.89).

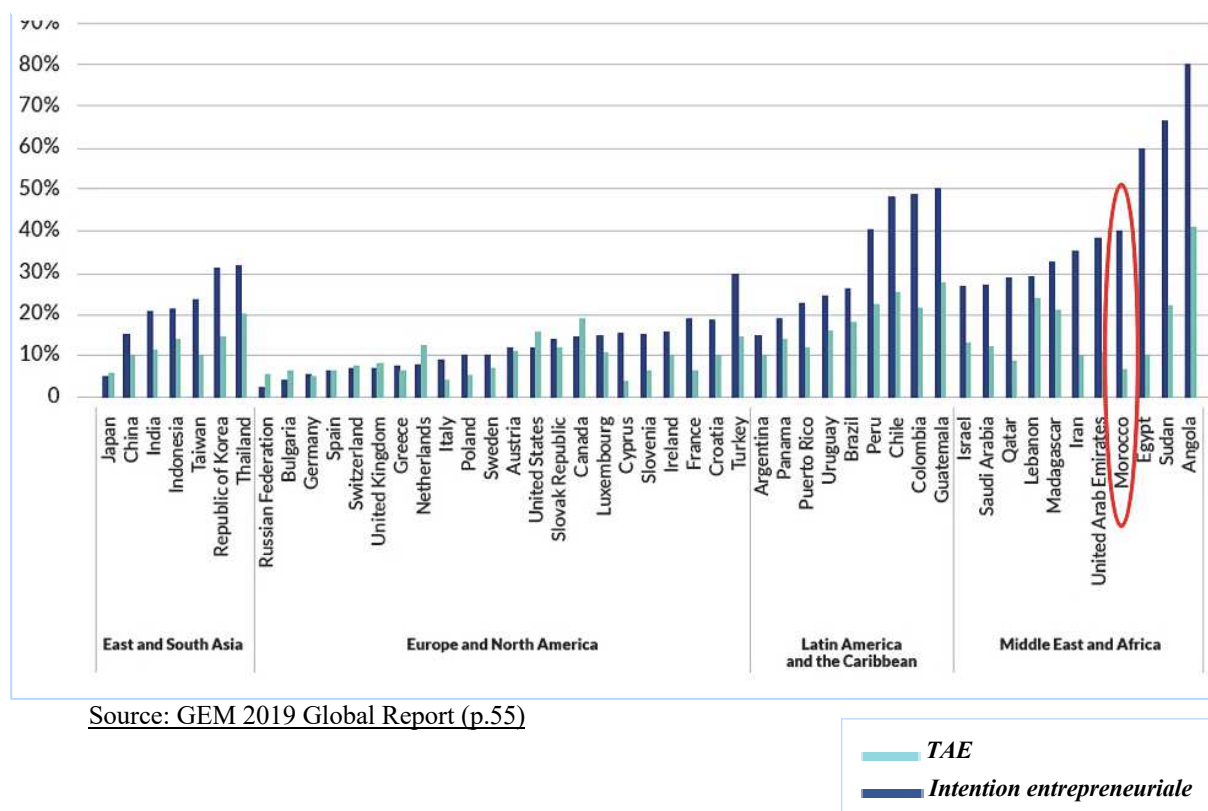
Figure 27. Évaluations des conditions entrepreneuriales par les experts enquêtés.



Bien qu'il poursuive une tendance d'amélioration, le climat de l'entrepreneuriat au Maroc affronte encore à une série de défis et d'enjeux rigoureux. Comme le montre la figure ci-dessus, l'environnement marocain souffre encore d'une panoplie de difficultés et de défaillances au niveau des conditions jugées indispensables à l'entrepreneuriat. Ainsi, la position (critique) du royaume par rapport aux différents axes d'évaluation démontre que la création d'entreprises est entravée par divers obstacles, notamment l'accès aux services financiers (40ème position/ les 50 pays étudiés), l'utilisation limitée des technologies avec un score de 3,59 (53ème position/54), le faible niveau d'éducation liée à l'entrepreneuriat (52ème/54) et la capacité d'innovation et la pertinence limitée des programmes gouvernementaux de soutien et de promotion entrepreneuriale (44ème/54). En outre, les résultats GEM (2019, p. 92) mettent en lumière l'idée selon laquelle l'activité économique au Maroc semble se concentrer sur un nombre limité de secteurs non échangeables, tels que la construction et l'immobilier, générateurs d'un faible potentiel en termes d'emplois de qualité et de valeur ajoutée. Ces contraintes sont, d'ailleurs, manifestes d'une façon de plus en plus flagrante et défrichée dans le contexte de l'entrepreneuriat international au Maroc, que cette recherche doctorale s'apprête à comprendre, en conjuguant à la fois les contraintes (transfrontalières) liées au développement international des jeunes pousses et celles relatives au contexte national.

Outre ces contraintes économiques et contextuelles liées aux conditions cadres de l'entrepreneuriat, le décalage ou le gap flagrant constaté entre l'intention entrepreneuriale de la population marocaine interrogée (qui avoisine le taux de 40%) et le taux d'activité entrepreneuriale réelle (6,70%) (Figure.28), s'explique également par des variables sociales liées notamment à la peur/la crainte de l'échec (*Fear of failure*). Cette variable constitue l'un des principaux facteurs dissuasif et inhibiteur de l'acte entrepreneurial et ceux explicatifs du degré élevé d'aversion au risque chez les entrepreneurs potentiels marocains.

Figure 28. Écart entre l'intention entrepreneuriale et le taux d'activité entrepreneuriale (TAE)



Source: GEM 2019 Global Report (p.55)

Concrètement, le Maroc arrive en tête de liste avec le taux le plus élevé, dans la région du Moyen-Orient et l'Afrique, de 64.2%. C'est-à-dire que 64.2% de la population enquêtée, qui voient de bonnes opportunités pour créer une entreprise, considèrent dans un même temps la peur de l'échec comme une force rédhibitoire génératrice d'une réticence à l'égard d'une telle création. En 2016, ce taux était seulement de 38,87% (El Ouazzani, 2017, p.37).

**b. Internationalisation des entreprises : dominance de l'approche traditionnelle**

« Notre époque est celle de la mondialisation, de l'extension de la sphère du marché et de la concurrence, et de la création de grandes régions continentales. Ces transformations poussent les firmes (...) à repenser l'échelle de leurs opérations et surtout leurs formes d'organisation et de coordination. Ainsi, les firmes globales construisent des chaînes de produits qu'elles mettent en place par des investissements directs à l'étranger et des formes variées de collaboration » (B. Guilhaon, 1998).



Au cours de la dernière décennie (2008/2018), le commerce mondial et le PIB mondial ont enregistré, simultanément, une évolution de 26%. Le dernier rapport de l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC) (2019, p.10) indique que, sur les dix années, la valeur des exportations mondiales en marchandises a évolué de 20% et celles des services commerciaux ont progressé d'une valeur de 46%. Au cœur de cette tendance de progression mondiale, les économies émergentes ou en développement ont leur mot à dire en contribuant d'une manière, supposée vertueuse, à la dynamisation des chaînes de valeur mondiales (CVM) grâce aux différents flux d'échange qui se réalisent avec les différents pays du globe. Le Maroc n'est pas exclu de cette équation mondiale. L'internationalisation des entreprises marocaines est protéiforme et concerne, à la fois, l'exportation, l'importation et l'investissement direct à l'étranger.

Dans ce sens, cette dernière décennie (2008-2018), les exportations du royaume en marchandises ont culminé à 29074 Millions de \$ contre 20345 M\$ en 2008 soit une évolution de 2.4% (Tableau.13).

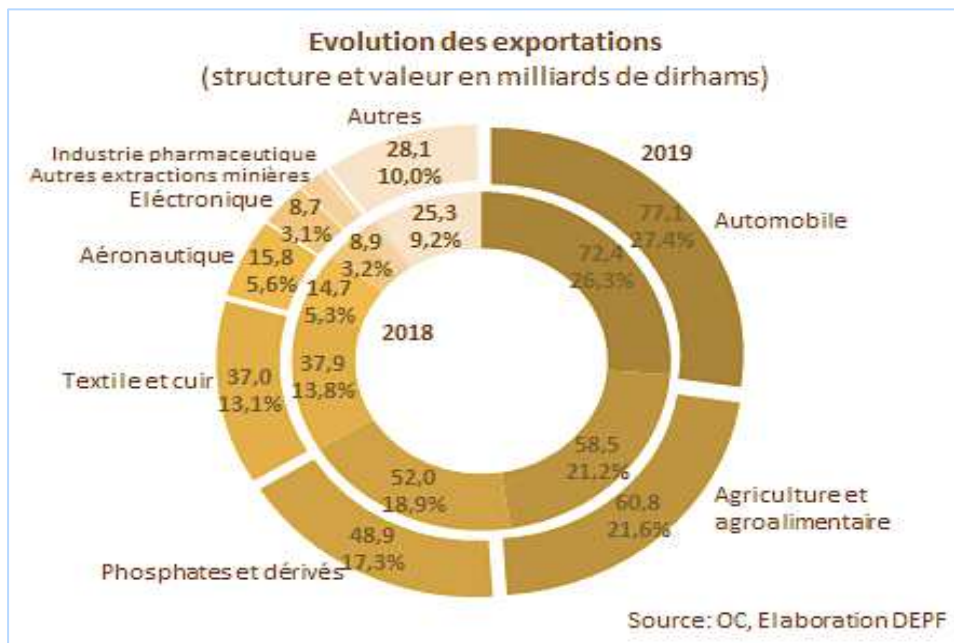
**Tableau 13. Extrait de l'évolution mondiale des exportations de marchandises entre 2008-2018 (En millions de dollars)**

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Afrique	562062	393587	521667	610742	639757	590892	561808	388406	356104	421344	478640
Algérie	79298	45174	57053	73489	71866	64974	60061	34668	30026	35191	40883
Afrique du Sud	80782	61677	91347	108815	99606	96153	93043	80865	76312	88768	93982
Angola	63914	40828	50595	67310	71093	68247	59170	33181	27589	34614	42124
Bénin	1282	1225	1282	1410	1443	1982	2560	1682	1774	1980	2249
Botswana	4951	3456	4693	5882	5971	7911	8510	6323	7362	5911	5959
Maroc	20345	14054	17771	21654	21446	21972	23920	22334	22839	25332	29074

Source : OMC 2019

Suivant cette tendance évolutive, l'année 2019 a été marquée par une augmentation des exportations marocaines de 2.4% (Figure.29), impulsée principalement par les secteurs de l'automobile (27.4%), de l'agriculture et agroalimentaire (21.6%) et de l'aéronautique (5.6%). D'après les résultats de la dernière enquête menée par le Haut-commissariat au plan (HCP) (2019), les entreprises exportatrices représentent 7% de l'ensemble. Les exportations des services commerciaux et ceux liés aux marchandises ont culminé à 20 milliards de dollars en 2018 (OMC, 2019, p. 103 et 122).

Figure 29. Hausse des exportations marocaines entre 2018 et 2019



Source : Note de conjoncture n°276, direction des études et des prévisions financières (Février 2020, p.26)

Dans le cadre de cette recherche doctorale, la dimension de l'âge joue un rôle important dans l'identification des entreprises à internationalisation précoce et rapide. Le tableau (14) ci-après présente la proportion des entreprises exportatrices par catégorie et tranche d'âge. Ainsi, dans le contexte marocain, 5% des très petites et moyennes entreprises âgées de moins de 10ans sont engagées sur des marchés étrangers contre 43% chez grandes entreprises du même âge. Cet écart pourrait, d'ailleurs, s'expliquer par plusieurs facteurs tels que par exemple l'accès ou le manque du financement, la politique de recherche et de développement adoptée par l'entreprise ou encore le volume des investissements réalisés par celles-ci. Toutefois, le critère de l'âge manque de précision, à notre sens, dans la mesure où il ne fournit pas une visibilité concernant la période de la vie pendant laquelle les entreprises internationales entament leur processus d'internationalisation.

Par ailleurs, un autre aspect a été soulevé par l'enquête de l'HCP concerne la régularité des opérations d'exportations. Là encore 49% des entreprises sont considérées comme des exportatrices occasionnelles et plus particulièrement chez les TPME où cette proportion atteint les 56%. Plus précisément et d'une manière générale, les entreprises âgées de moins de 10ans sont moins régulières en matière d'exportation et représentent une proportion est de 35% contre 51% pour l'ensemble des entreprises exportatrices.

Tableau 14. Répartition des entreprises exportatrices par catégorie et tranche d'âge

Secteurs	Tranches d'âge	% des entreprises ayant exporté	Mode entreprises exportatrices	
			Occasionnel	Régulier
TPME	Moins de 10 ans	5,3%	73,3%	26,7%
	10 à moins de 20 ans	3,3%	28,1%	71,9%
	20 ans et plus	6,9%	58,0%	42,0%
		4,9%	55,9%	44,1%
GE	Moins de 10 ans	43,4%	31,0%	69,0%
	10 à moins de 20 ans	24,0%	23,0%	77,0%
	20 ans et plus	33,1%	39,7%	60,3%
		31,2%	33,6%	66,4%
Total	Moins de 10 ans	6,3%	65,5%	34,5%
	10 à moins de 20 ans	4,6%	26,4%	73,6%
	20 ans et plus	10,8%	49,6%	50,4%
		6,8%	48,5%	51,5%

Source : Haut-commissariat au plan (2019, p.16)

Par ailleurs, le volume des importations du royaume n'a pas été épargné par cette tendance évolutive. Entre 2008 et 2018, les importations de marchandises sont passées de 42366 millions de \$ à 51015 M\$ (Tableau.15).

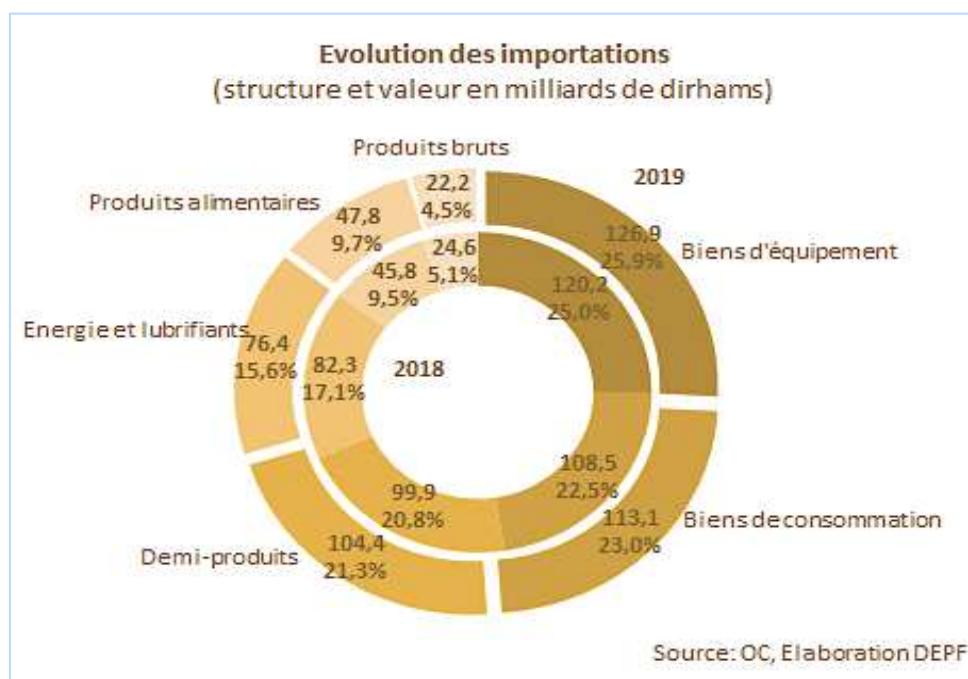
Tableau 15. Extrait de l'évolution mondiale des exportations de marchandises entre 2008-2018 (En millions de dollars)

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Afrique	481396	411614	479262	567122	616669	640727	642917	554549	488973	516685	573914
Afrique du Sud	101640	74054	96835	124430	127154	126330	121950	104651	91594	101329	113940
Algérie	39479	39294	40473	47247	50378	55028	58580	51702	47089	46059	47002
Angola (2)	20982	22660	16667	20228	23717	26331	28580	20693	13041	14463	15442
Bénin	2289	2064	2054	2129	2339	3010	3828	2561	2872	3557	3808
Botswana	5211	4728	5657	7272	8025	8352	8078	7249	6140	5329	5905
Burkina Faso	2018	1870	2048	2406	3575	4365	3576	3080	3345	3895	4347
Maroc	42366	32881	35381	44272	44872	45190	46283	38100	41673	44924	51015

Source : OMC 2019

Au titre de l'année 2019, la direction des études et des prévisions financières dans sa note de conjoncture du mois de février 2020 met en lumière l'évolution des importations de 2% avec un volume de 491 milliards de dirhams. Une hausse qui s'explique, selon le même organisme, principalement par l'accroissement des importations de biens d'équipement (25,9% contre 25% en 2018), de demi-produits (21,3% contre 20,8% en 2018), des produits finis de consommation (23% contre 22,5% en 2018) et des produits alimentaires (9,7% contre 9,5% en 2018) (Figure.30).

Figure 30. Tendance d'évolution des importations marocaines entre 2018 et 2019



Source : Note de conjoncture n°276, direction des études et des prévisions financières (Février 2020, p.27)

D'un autre côté, les Investissements Marocains à l'Étranger (IDME) enregistrent une hausse de 49,4% soit une valeur de 9.4 milliards de dirhams. Par ailleurs, la France constitue le premier pays d'accueil des investissements du Maghreb (Maroc, Algérie, Tunisie). Jusqu'à l'année 2018, la France compte huit (8) projets en provenance du Maroc (Tableau.16), il s'agit par exemple des entreprises telles que :

- « Attijariwafa Bank », du secteur des Services financiers, bancaires et assurances, avec 300 emplois créés ;
- « Groupe Outsourcia », du secteur du Conseil, ingénierie et services opérationnels aux entreprises, avec 200-300 employés ;
- « BMCE Bank », du secteur des Services financiers, bancaires et assurances, avec un effectif de 200 à 300 ;
- « Hightech Payment Systems (HPS, ACPQUALIFE) », appartenant aux secteurs des Logiciels et prestations informatiques et Services financiers, bancaires et assurances et compte un effectif de 100 à 150 employés ;
- « Social Impulse », appartient au secteur de la haute technologie ;

**Tableau 16. Extrait des principaux pays d'origine des investissements étrangers en France en 2018**

PAYS	PROJETS		EMPLOIS		PROJETS		EMPLOIS	
	2017	2018	2017	2018	PART	ÉVOLUTION	PART	ÉVOLUTION
Brésil	14	8	79	63	1 %	-43 %	0 %	-20 %
Portugal	8	8	118	266	1 %	0 %	1 %	125 %
Maroc	6	8	44	145	1 %	33 %	0 %	230 %
Tunisie	5	8	98	113	1 %	60 %	0 %	15 %
Australie	7	7	62	85	1 %	0 %	0 %	37 %
Taiwan	3	7	11	64	1 %	133 %	0 %	482 %

Source : Business France, Rapport 2018 (p.33)

Comme l'indique la note de la conjoncture (2020, p.27), cette évolution recouvre la progression des Investissements Directs Marocains à l'Étranger de 35,5% à 10,9 milliards de MAD et la baisse des cessions de ces investissements de 12,7% à 1,6 milliard de MAD.

En somme, l'évolution des taux de création d'entreprise et des flux internationaux d'un pays ne sont pas le résultat d'un coup de baguette magique. Les différents rapports d'enquêtes et d'études nationales ou internationales mettent en évidence le rôle que joue, ce que les chercheurs en sciences de gestion ont appelé, le milieu internationalisant (Torrès, 2002) dans l'action d'entreprendre et de s'internationaliser. Un tel milieu peut être rapproché à un écosystème constitué où les acteurs nationaux et même étrangers (entreprises, collectivités territoriales, institutions gouvernementales, centres de recherche universitaire, institutions bancaires...) travaillent ensemble pour créer une dynamique d'internationalisation afin de renforcer à la fois l'accessibilité globale des entreprises locales et l'attractivité du territoire à l'échelle internationale. En se préoccupant davantage aux flux sortants générés par cet écosystème, c'est-à-dire les entreprises qui s'internationalisent, nous proposons de découvrir dans ce qui suit la politique adoptée par le Maroc à cet égard.

Par ailleurs, la confrontation des statistiques aux éléments qui émergent des entretiens menés avec les experts et les professionnels dévoile un certain manque de coordination entre l'objectif public et ce qui se passe dans la pratique. Cela permettrait en conséquent de jeter un éclairage sur les aspects de l'ambiguïté et de contribuer à pallier l'insuffisance des connaissances (pratiques ou contextuelles) sur le phénomène de l'internationalisation précoce et rapide et des entreprises Born Global.



***Born Globals, dynamique entrepreneuriale et d'internationalisation au Maroc :  
point de vue des praticiens***

L'entrepreneuriat constitue le pivot des dynamiques sociales d'un pays (Fayolle, 2012). D'après les statistiques précédemment présentées, le Maroc connaît une dynamique entrepreneuriale accélérée, motivée par la recherche de l'opportunité et freinée, principalement, par la peur de l'échec. Dans ce sens, nos experts interrogés fournissent deux versions, que nous trouvons, complémentaires quant à la situation de l'entrepreneuriat dans le pays, en mettant ainsi en évidence à la fois les efforts de soutien et d'accompagnement déployés au profit des entrepreneurs, et les contraintes et difficultés dont souffrent ces derniers.

*« Ça bouge vraiment ! Avant c'était une question de mentalité et il y avait une grande réticence par rapport à l'acte d'entreprendre. Les actions déployées par notre ministère, et d'autres organismes, pour appuyer l'entrepreneuriat et l'entrepreneuriat innovant avec les fonds permettent de pousser les jeunes à penser à l'entrepreneuriat plutôt que le salariat. Il y a des fonds, des budgets et des programmes d'appui à l'entrepreneur et à l'entreprise de manière générale sur n'importe quelle taille. Il y a également le cadre réglementaire surtout avec la création du statut de l'autoentrepreneur. Cela a permis de changer un peu les mentalités. Il y a également, d'autres mesures de formation. Les écoles et les universités essaient d'inculquer, dès le jeune âge, la culture de l'entrepreneuriat (...) dans les cycles supérieurs de l'enseignement, toutes filières confondues. Une étude que nous avons effectuée avec le Babson College a révélé que la mentalité et la peur de l'échec conditionnent l'acte d'entreprendre dans le contexte marocain (...) » C#4.*

Dans cette lignée, les informations recueillies à l'issue de nos rencontres avec les responsables (#C6, #C7) au sein de Maroc PME nous ont permis d'aboutir à une conclusion principale, quant à la contribution de l'organisme à la dynamique entrepreneuriale au Maroc. Celle-ci est relative au caractère riche et évolutif du référentiel de l'offre d'appui proposée, qui s'aligne avec les principaux axes du Plan d'Accélération Industrielle. Cette offre se focalise principalement sur l'accompagnement des entrepreneurs naissants appartenant à des secteurs vulnérables, le développement des écosystèmes industriels et la promotion de l'entrepreneuriat digital. Il s'agit en effet d'une orientation axée purement sur l'appui de l'entrepreneuriat national, voire local.

Bien que la présence de nombreux programmes d'appui en faveur des entrepreneurs soit saluée, il n'en demeure pas moins que les dispositifs en place sont considérés comme insuffisants et inadaptés (GEM, 2016). D'autres facteurs interviennent par ailleurs, en tant que facteurs dissuasifs à la création d'une entreprise.

*« L'acte d'entreprendre n'est pas le premier réflexe des jeunes actifs. C'est une prise de risque auquel notre système de formation n'est pas adapté. Idem, pour le contexte social qui favorise le salariat et la stabilité. La TPME reste fragile à cause de ces problèmes structurels de notre économie : délais de paiement, accès aux marchés, accès aux financements, fidélisation des talents, sous-capitalisation, concurrence déloyale, charges sociales et fiscales » C#3.*

D'un autre côté, aujourd'hui et en présence d'une concurrence croissante imposée par la mondialisation, l'internationalisation des activités représente une nécessité pour un grand nombre des entreprises marocaines.

*« L'internationalisation devient un enjeu majeur de croissance surtout avec la politique africaine du pays, et la dynamique du marché européen, notamment dans le Digital. Cependant, toutes les actions ne sont pas une réussite : l'adaptation de l'offre à chaque marché reste un challenge à franchir, avoir une solidité financière suffisante et surtout en avoir la bonne gouvernance pour se projeter à l'international » C#3.*

Les activités à l'international reposent essentiellement sur une logique traditionnelle incrémentale. Dit autrement, l'entreprise se crée principalement pour servir le marché national et répondre à sa demande avant de penser à s'orienter vers l'international. Cela dit, l'entreprise exporte d'abord vers les pays psychologiquement proches dans une optique de minimisation de l'incertitude et au fur et à mesure qu'elle acquiert de l'expérience, sur ces marchés, elle échange avec des pays psychologiquement éloignés.

*« Le cycle d'internationalisation de l'entreprise fait qu'elle se crée pour servir le marché local, vu qu'au début il y a des ressources limitées, et pour atteindre l'international il faut avoir une taille critique. C'est-à-dire que dans les secteurs habituels, l'objectif est de se confirmer sur le territoire national. L'exportation est donc faite pour répondre à une demande étrangère ou pour faire face à un marché national étroit à la suite de l'arrivée d'un concurrent. Cela donne lieu à de l'apprentissage » C#5.*

Toutefois, d'autres entreprises naissent avec l'ambition et la perspective de se lancer à l'international. À ce niveau, la nature du secteur d'activité de l'entreprise constitue une variable déterminante. *« Pour les start-ups de la technologie, les choses changent, la dimension de l'espace a été complètement chamboulée. C'est-à-dire qu'avec des moyens très très basiques ces entreprises ont pu atteindre des stades importants à l'international. Ce secteur a des paramètres à part » C#5.*

Dans la même veine, *« Les opportunités dans le monde du Digital favorise ce phénomène (l'entrepreneuriat international). La Big Data, L'Intelligence Artificielle, Factory 4.0 sont des sujets « Globals » par essence. En effet, les entreprises appartenant à ce domaine n'ont de sens que dans un contexte international. En plus, ce qui favorise davantage ce phénomène ce sont les nouvelles générations d'entrepreneurs qui disposent de cette culture (Mindset) globale, mais également la petite taille du marché marocain (...). Cependant, il existe des freins : comme la contrainte de l'office des changes et de visas » C#3.*

Concernant l'entrepreneuriat international, pendant le moment où le phénomène des Born Globals occupe une place dans les débats au sein des sphères académique et professionnelle, et le sujet de l'internationalisation précoce et rapide fait les gros titres des conférences (et de certains journaux) et fait réagir les chercheurs dans plusieurs pays du monde, nos entretiens avec les experts nous indiquent que ces entreprises sont très peu voire pas du tout connues dans le contexte marocain. Constat auquel nous nous attendons, puisque nous ne disposons pas d'éléments chiffrés permettant d'identifier cette catégorie d'entreprises dans le contexte marocain et d'en évaluer le poids et la contribution.

« Franchement, non. Je n'ai jamais entendu parler de ces entreprises Born Globals (...). Actuellement, ce sont des entreprises appartenant aux secteurs connus comme l'agroalimentaire, électronique (petits composants), automobile, textile, qui poursuivent la gradualité de l'internationalisation. Mais pour être franche, actuellement je ne vois pas le cas de ces entreprises Born Global dans ces secteurs. Le cas de ces entreprises sont plus présentes dans le e-commerce et la vente par internet. L'entreprise qui s'engage à l'international est une entreprise qui a déjà un marché, qui a une idée qui n'est pas consommable sur le marché local, mais ce sont des cas rares. Pour être exportateur il faut qu'il y ait une saturation locale déjà, une satisfaction locale » C#4.

« C'est la première fois que j'entends parler des Born Globals. Certainement il y a des cas d'entreprises qui sont créées que pour le marché international. Des cas concrets, les entreprises du secteur pharmaceutique sont plus dans cette catégorie, elles sont très organisées et très présentes à l'export. Les entreprises du secteur matériels électriques sont également très présents à l'international » C#5.

*c. Aperçu sur la politique marocaine des écosystèmes et des réseaux de soutien entrepreneurial*

Les écosystèmes sont devenus le « cheval de bataille » des pays. Ces groupements territorialisés d'acteurs- entreprises, institutions, universités...- en perpétuelles interactions interagissent dans une optique d'interaction génératrice de dynamique entrepreneuriale.

Dans le contexte marocain, le Plan d'Accélération Industrielle (PAI) dans sa nouvelle génération 2014-2020, avait pour principale préoccupation le développement d'écosystèmes industriels qui favorisent la compétitivité des territoires nationaux. Ce plan est une approche qui mise sur les effets supposés vertueux et mécaniques d'une meilleure intégration aux chaînes de valeur mondiales (CVM) (Piveteau, 2018), qui aspire à la réduction de la fragmentation sectorielle en prônant pour l'établissement des partenariats stratégique entre les leaders de l'industries et les structures les plus vulnérables notamment les très petites, les petites et les moyennes entreprises (TPME) (MICEN<sup>117</sup>, 2014). L'objectif principal de cette stratégie est de « doper » des écosystèmes performants afin de constituer des chaînes de valeur complètes sur le territoire marocain (Pommier, 2014, 2019). En fait, il s'agit réunir les entreprises autour de « locomotives » (leaders industriels nationaux, investisseurs...) afin de construire des alliances aboutissant à des contrats et des transferts technologiques dans le but ultime de générer des effets d'entraînement, de gagner en performance et d'insuffler une dynamique nouvelle à la compétitivité (MICEN, 2014 ; Banque Africaine de Développement, 2017). Ces écosystèmes industriels se présentent comme des milieux dédiés à l'accélération de l'industrialisation suivant une logique d'association entre entreprises, dans le cadre d'un projet de développement commun avec les fournisseurs et les prestataires de services, dans le but de génération d'externalités locales, aussi bien technologiques qu'informationnelle, et avoir des effets d'entraînement sur les autres industries (Jaidi et Msadfa 2016, 2017).

Les écosystèmes qui ont vu le jour dans le cadre de cette stratégie d'émergence industrielle présentent des caractéristiques d'hétérogénéité relatives, entre autres, à la nature des marchés visés, la nature et la taille des entreprises qui les composent ou encore leurs

---

<sup>117</sup>Le Ministère de l'Industrie, du Commerce et de l'Économie Verte et Numérique



secteurs d'activité de spécialisation (Pommier, 2014). Toutefois, ces écosystèmes industriels<sup>118</sup> dans leur ensemble, bénéficient de moyens et de ressources financières publics. En revanche, « *les entreprises s'engagent sur un objectif d'emplois et, dans certains cas récents, sur un taux d'intégration-cible. La gouvernance, centralisée autour du ministre de l'Industrie, responsable de l'exécution de la stratégie industrielle, associe le secteur privé et les institutions gouvernementales en charge de la promotion des investissements et des exportations* » (Piveteau, 2018, p.85). Trois principaux objectifs traduisent la raison d'être du PAI dans sa nouvelle version (Piveteau, 2018) à savoir : 1) Accroître la part du secteur industriel de neuf points pour la porter à 23 % du PIB ; 2) créer 500 000 emplois, dont la moitié provenant des IDE et l'autre moitié du tissu productif national rénové et 3) rééquilibrer la balance commerciale par une politique de promotion des exportations et de substitution aux importations.

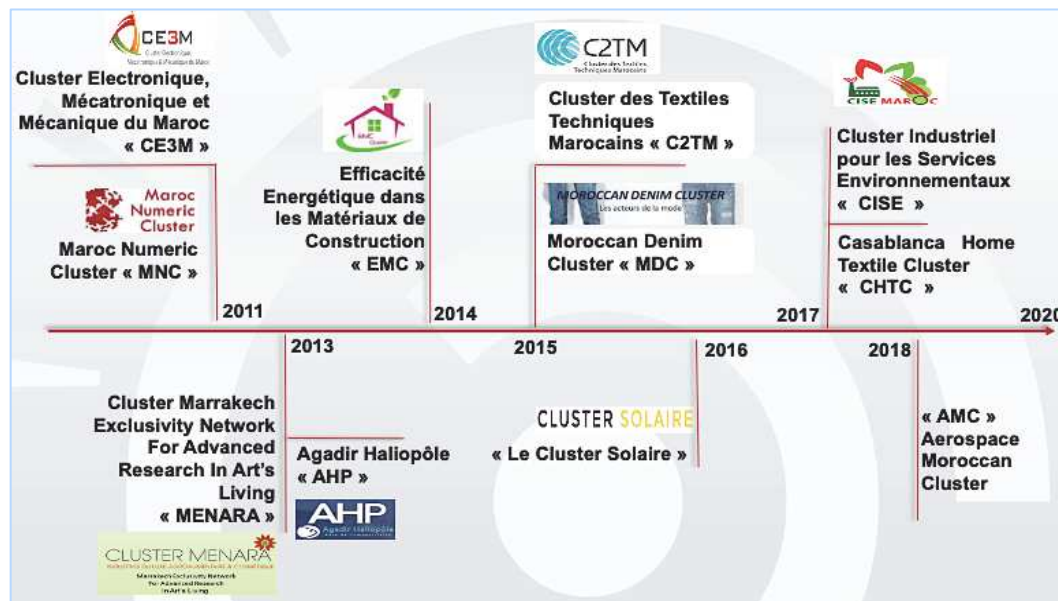
L'écosystème industriel marocain se compose de structures ou de réseaux d'acteurs, que nous avons appelé dans le corps de ce manuscrit réseaux d'aide à la création d'entreprises. Ce sont donc des réseaux d'acteurs qui se mobilisent, à la fois, pour venir en aide aux entreprises naissantes (start-ups) et aux entrepreneurs potentiels et pour accompagner et soutenir les entreprises déjà établies. Lancé et développé sous la tutelle du ministère de l'industrie, du commerce et de l'économie verte et numérique, cet écosystème présente quatre principaux défis, présentés par notre interlocuteur (#C4) au sein de la cellule ministérielle des clusters (Mme. A.F), qui correspondent à quatre axes : 1) Diffuser la culture de l'innovation au sein des entreprises ; 2) Insuffler une nouvelle dynamique à la compétitivité des entreprises industrielles ; 3) Promouvoir l'innovation et la R&D, et créer les conditions favorables pour un maillage fort entre les entreprises, le monde du savoir et de la recherche et 4) Favoriser l'émergence de projets collaboratifs innovants et de R&D orientés marché ;

Concrètement, le Maroc compte actuellement onze (11) clusters opérationnels labélisés, éparpillés sur l'ensemble du territoire (Figure.31). S'agissant des incubateurs, privés ou dépendants de certains clusters, l'écosystème compte plusieurs milieux d'incubation qui visent l'accompagnement des start-ups dans leurs premières phases, en fournissant de l'espace, du network et des ressources, financières et non financières. Nous pouvons citer des exemples tels que le Technopark : premier incubateur au Maroc créé en 2001, l'Emerging Business Factory (EBF) : premier incubateur privé de la région de Marrakech-Safi, BIDAYA : le premier incubateur destiné exclusivement à l'entrepreneuriat social et green-Tech, LaFactory : accélérateur de l'innovation chez les start-ups technologiques....

---

<sup>118</sup>Selon Jaidi et Msadfa (2017), « l'écosystème industriel est une terminologie inédite qui exprime une vision globale, intégrée, de tous les composants du système industriel et de leurs relations avec l'environnement » (p.26).

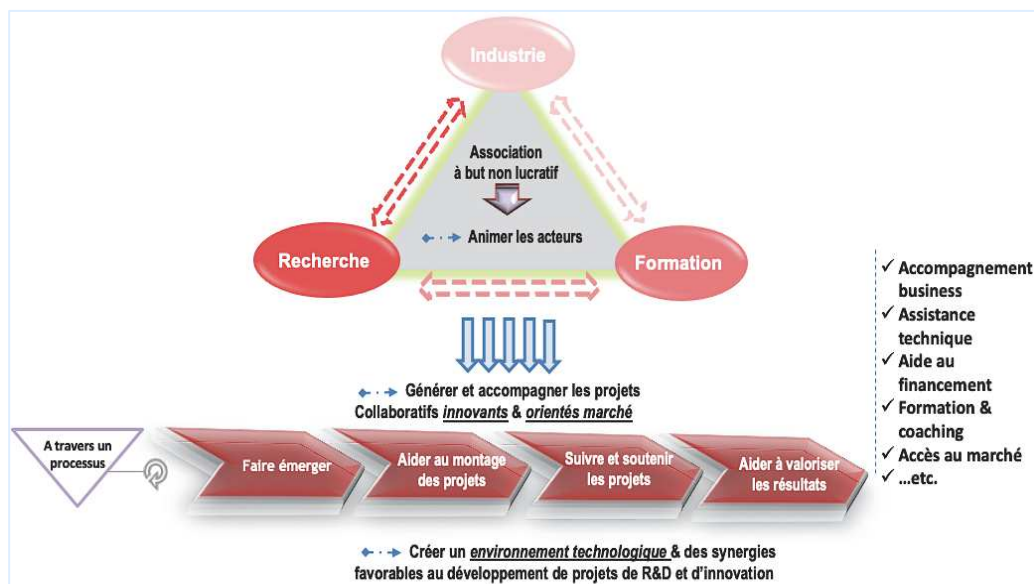
Figure 31. Chronologie de création des 11 clusters opérationnels à l'issue des appels à projets lancés par le MICEN



Source : document interne au ministère

Ainsi, le mode de fonctionnement de ces réseaux d'aide à la création d'entreprises se focalise sur trois piliers en perpétuelle interaction : l'industrie, la formation et la recherche. Comme le montre la figure (32) ci-après, l'atteinte des objectifs de l'écosystème en termes d'accompagnement, d'assistance technique, de formation, d'accès aux marchés..., passe par une succession d'étapes depuis la conception jusqu'à la valorisation, en passant par le montage et le suivi du projet innovant sélectionné. Toutefois, ce processus d'accompagnement n'agit pas d'une façon indépendante mais en fonction de l'output de trilogie industrie-recherche-formation qui permet d'évaluer le besoin en technologie, d'identifier les technologies clés et apporter les savoirs nécessaires et de répondre aux besoins en formation et de développer des savoir-faire adaptés.

Figure 32. Présentation schématique du triangle vertueux pour la valorisation coopérative au sein du cluster



Source : document interne au ministère

D'une façon plus concrète, la responsable de la cellule clustering au sein du ministère de l'industrie explique que « *Le cluster représente un moyen d'accompagnement des secteurs industriels pour qu'ils puissent s'imposer sur le marché national et international à travers l'innovation. Et comment le faire ? c'est en fédérant les acteurs d'un secteur autour d'une thématique donnée. Cette dernière permet de grouper les acteurs avec les mêmes objectifs et de faire émerger des idées d'innovations et des projets collaboratifs générateurs de richesses et de valeurs ajoutées et de start-ups. Et on exige l'existence de trois collègues : la formation (universitaires, centres de recherche, écoles...), entrepreneuriat (industrie) et les institutionnels. Les projets doivent être lancés par ces trois types, le cluster est l'animateur ou le catalyseur de l'écosystème et les membres peuvent être les grandes entreprises, des PME et les start-ups* ». Elle continue, « (...) la labélisation du cluster par le ministère permet à ce dernier de bénéficier des fonds du ministère qui permet de financer 3 rubriques essentielles : 1) plan d'action, 2) ressources humaines c'est-à-dire la structure d'animation du cluster 3) plateforme mutualisée entre les membres du cluster ».

En somme, à l'issue du passage en revue des principales caractéristiques de l'entrepreneuriat au Maroc et de l'engagement international des entreprises marocaines, et la présentation des attributs de l'approche écosystémique adoptée par le royaume et ses principaux axes d'intervention, nous déduisons un premier constat au sujet de l'objet de recherche de cette thèse. Il s'agit au fait que l'entrepreneuriat et de l'engagement international des entreprises sont décrits et étudiés sous une forme traditionnelle ou classique qui limite généralement l'acte entrepreneurial à l'idée de servir un marché domestique et qui réduit l'internationalisation à une logique graduelle ou incrémentale. Constat auquel nous nous attendons, du fait que les entreprises BG représentent un phénomène plutôt récent très peu connu et que l'économie nationale, tirée par l'efficacité, se situe dans une phase d'émergence de l'entrepreneuriat (en toutes ses formes) et incline à une posture traditionnelle d'internationalisation, prédominée par certains secteurs d'activité et par une catégorie spécifique entreprises généralement de grandes tailles ou celles disposants de ressources financières importantes.

En se positionnant du côté des experts et des professionnels interviewés, nous nous permettons de s'interroger sur les singularités et la place qu'occupent les Born Globals dans la stratégie de la promotion du développement international des entreprises.

***Born Globals et stratégie marocaine de la promotion d'internationalisation des entreprises : quelles particularité (s) ?***

Les entretiens de la contextualisation font ressortir deux grandes modalités d'appui aux entreprises internationales. Il est à rappeler que ces modalités sont plutôt adaptées aux entreprises qui poursuivent un processus d'internationalisation incrémentale, c'est-à-dire qui commencent par une période de consolidation sur le marché national, avant de se lancer d'une manière, généralement irrégulière, dans l'activité de l'exportation. Ces modalités sont plutôt mutualisées basées essentiellement sur les connaissances (informations et formations) et sur le développement du réseau (salons ou missions de prospection à l'étranger).

*« (...) Avant, dans l'ancienne structure de Maroc export on faisait de l'accompagnement mutualisé par groupe et non pas l'accompagnement personnalisé. Par exemple une entreprise qui a atteint une taille critique et cherche un contrat avec un certain nombre d'opérations de promotion ou d'accompagnement dont elle a besoin, dédiées à son profil. Ces entreprises sont appelées les championnes à l'export. Il y a eu un autre programme appelé audit à l'export qui fait l'état des lieux afin de détecter les lacunes dont souffrent les entreprises débutantes avant de se lancer à l'international pour savoir si elles ont déjà les prérequis nécessaires. Entre les deux il y a des entreprises qui ont déjà fait des opérations à l'international, régulières ou irrégulières, qui ne sont ni débutantes ni championnes. De notre part, on avait l'habitude d'accompagner ce type d'entreprise, parce que ces entreprises sont dans un stade où elles partagent les mêmes besoins et les mêmes objectifs, qui coïncidaient avec l'offre de Maroc export. Ces offres sont mutualisées et collectifs plutôt que standards et concernent les salons, les foires et les missions BtoB » C#5.*

Concernant le secteur de la haute technologie et du digital, le Maroc s'est doté d'un plan stratégique « *Maroc Numérique 2020* » qui vise à faire du pays un leader dans les domaines du digital. Dans ce domaine, l'offre d'appui est plutôt ciblée et s'articule principalement autour du networking, via par exemple la « *Participation à des événements à l'international tels que Vivatech Paris, CES Las Vegas, Mobile World Congress à Barcelone* » C#3.

S'agissant du rôle important du réseau, notre entrepreneur international interviewé s'exprime « (...) *mon réseau (investisseurs, directeurs de boîtes, anciens clients et fournisseurs...) est très important vu la possibilité qu'il me donne pour signer un contrat avec un nouveau client. A part cela bien sûr, via ce réseau, j'ai pu trouver des seed funding for early stage (fonds de démarrage), les premiers 200.000 ou 500.000 MAD ou plus, dont l'entreprise avait besoin (...)* » C#2.

Le deuxième volet de cette offre d'appui concerne les programmes qui visent le financement des entreprises naissantes dans leurs premières phases d'amorçage et prennent généralement la forme de concours destinés aux jeunes porteurs de projets innovants.

*« Ce qui est sympa c'est qu'il y a beaucoup de programmes internationaux au Maroc, comme par exemple la start-up Weekend, ce n'est pas ce qui manque, le problème c'est que nous avons copié le même modèle que les entreprises adoptent à la Silicon Valley et en Amérique. (...). Ce n'est pas en appliquant des programmes provenant d'autres pays que nous allons réussir la tâche de l'accompagnement, il faut trouver un moyen pour connecter toutes les étapes (mentoring, financement, networking) pour augmenter la chance du succès de ces jeunes entrepreneurs (...) » C#2.*

De surcroît, la politique des écosystèmes mise en place par le Royaume fait également partie des modules qui contribuent favorablement à l'internationalisation des entreprises marocaines. En cohérence avec nos suppositions théoriques, les clusters et les incubateurs (privés ou publics) interviennent, sous une logique de complémentarité, afin de contribuer à l'identification ou la génération des opportunités et de favoriser l'innovation, l'apprentissage et le partage des connaissances sur les marchés internationaux.

*« Si on voit la chaîne de valeur d'un projet d'innovation, on voit la complémentarité. Par exemple un cluster n'a pas une plateforme d'incubation si lui-même ne la crée pas. Donc si une cité de l'innovation fait partie du cluster, il suffit de faire incubé les projets émergents au niveau du cluster (...). Par ailleurs, entre un incubateur privé et un cluster il n'y a pas de conflit d'intérêts. Un incubateur privé externe peut faire partie d'un cluster et pourrait donc bénéficier des services du cluster, ou sinon une entreprise appartenant à un cluster (ou si elle le quitte) peut faire partie d'un incubateur privé. Les deux structures sont complémentaires. Le cluster (qui ne dispose pas d'un incubateur interne) peut en contrepartie faire recours à l'incubateur externe pour chercher des idées et des start-ups nouvelles » C#4.*

Hormis cette complémentarité créatrice de valeur qui sert d'effet de levier sur les ressources tangibles et intangibles, les deux structures d'appui présentent des aspects de différence relatifs essentiellement à la nature de leurs activités. Le cluster est fait pour fédérer les industriels et pour apporter, non pas un accompagnement, mais un appui aux entreprises adhérentes. L'incubateur, quant à lui, est destiné à prendre soin de ce « bébé » (entreprise) qui vient de naître, qui a besoin d'être accompagné et soutenu, et de l'assister pour arriver à un certain stade de maturité.

## 2. Conclusion et principaux enseignements de la phase de contextualisation

Cette première section du sixième chapitre avait pour objectif de dresser les contours de notre problématique de recherche et de servir de base pour mener à bien la phase de l'analyse et de la discussion des données collectées dans les prochaines étapes.

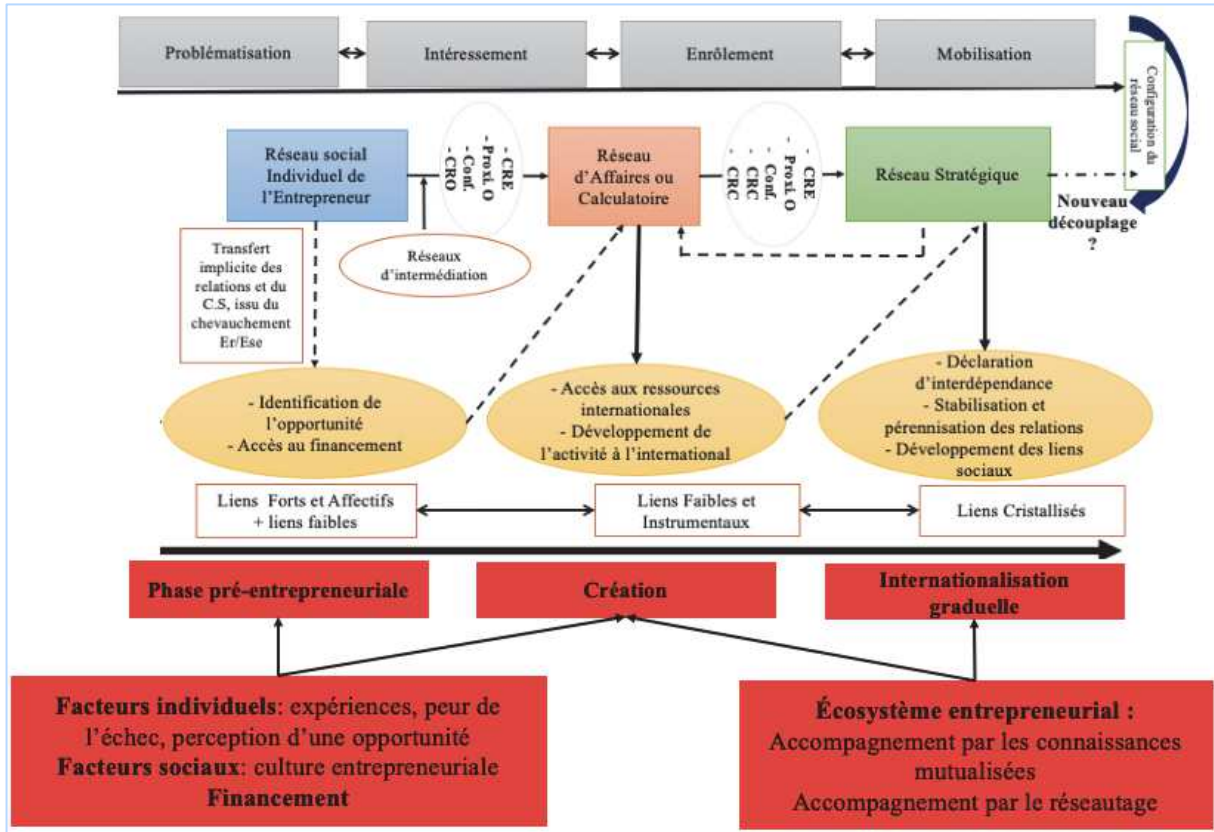
Dans le domaine de l'entrepreneuriat, le rôle du contexte doit être pris en compte pour comprendre l'activité entrepreneuriale (Zahra et Wright, 2011 ; Zahra et al., 2014). Cette étape de la contextualisation permet plus de réalisme par l'interaction avec les praticiens de l'entrepreneuriat et une compréhension du rôle subtil de la culture et des institutions dans la promotion de l'activité entrepreneuriale (Koubaa et Benabdallah, 2017).

En ce qui concerne cette recherche doctorale, les résultats de notre étude de contextualisation permettent d'aboutir à des conclusions majeures :

- ✓ L'activité entrepreneuriale au Maroc est en pleine effervescence et expansion, il n'en demeure pas moins que l'intensité et l'attitude de créer une entreprise sont guidées par les opportunités perçues et freinée par la peur de l'échec.
- ✓ Conformément aux statistiques sur l'activité internationale des entreprises marocaines, l'internationalisation constitue un chantier qui préoccupe un nombre important des entreprises. Une telle stratégie demeure, toutefois, prédominée par deux principales caractéristiques. La première renvoie au mode d'entrée sur les marchés étrangers, centré majoritairement sur l'exportation. La deuxième caractéristique concerne le déploiement du processus d'internationalisation suivant l'approche par les étapes, qui préconise à servir le marché national en premier avant de s'intéresser au marché international. Une approche traditionnelle prédominante au détriment d'une logique d'ouverture d'emblée internationale sur les débouchés mondiaux.
- ✓ L'accompagnement et l'appui à la création des entreprises, en général, et des Born Globals en particulier constitue une clé de voûte. Les modalités proposées par les acteurs marocains sont généralement axées sur la connaissance et le réseautage. Deux composantes, sans doute indispensables à l'émergence internationale d'une entreprise naissante, mais qui demeurent standardisées, mutualisées et groupées, et donc plus adaptées à un cycle d'internationalisation graduel adopté par les entreprises championnes et consolidées, appartenant à des industries enclines à l'exportation, notamment l'industrie agro-alimentaires, l'automobile, le textile.
- ✓ La dimension liée au financement, quant à elle, est rudimentaire. Cela va à l'encontre de la nature même de l'entreprise BG qui présente des symptômes d'une vulnérabilité financière, humaine et matérielle en raison de son jeune âge et de sa petite taille.
- ✓ Malgré les différences d'ordre structurel, géographique, managérial et de gouvernance, la synergie entre les clusters et les incubateurs (privés et publics) en tant qu'écosystèmes, joue en faveur d'une complémentarité porteuse de valeurs ajoutées pour les entreprises qui naissent internationales, leur permettant ainsi de surmonter les difficultés liées au manque des ressources nécessaires, via l'accès à des ressources possédées par les membres des deux réseaux. Un tel accès est plus efficace et plus facilité en présence d'une proximité géographique et organisationnelle développée, c'est-à-dire lorsqu'il s'agit d'un cluster et d'un incubateur publique interne.

En résumé, l'un des objectifs les plus importants de la phase de contextualisation est de revenir sur le cadre conceptuel construit à l'issue de la phase d'investigation théorique, et d'indiquer en quoi celui-ci a pris en compte les enseignements de cette contextualisation. En effet, en actionnant une confrontation des éléments issus de la théorie au terrain réel, il en ressort des éléments nouveaux permettant d'enrichir davantage notre cadre d'analyse (Figure.33).

Figure 33. Cadre d'analyse contextualisé de la trajectoire de construction du réseau social de l'entreprise BG



Source : l'auteur

Plusieurs éléments ressortent de l'analyse des entretiens menés auprès des experts nationaux et des différents rapports nationaux et internationaux s'intéressant à l'entrepreneuriat et à la stratégie d'internationalisation des entreprises marocaines.

D'une manière générale, la création d'une entreprise est conditionnée par trois grands facteurs à savoir : le financement, les facteurs individuels qui renvoient principalement à la peur de l'échec et à la perception d'une opportunité d'affaires, et les facteurs sociaux qui concernent au premier chef l'environnement social et culturel. Ces trois éléments font de l'entrepreneuriat un acte ancré géographiquement, c'est-à-dire que la création d'une entreprise est destinée prioritairement pour servir un territoire ou un marché domestique. Le deuxième constat qui ressort de cette phase de contextualisation concerne l'internationalisation. Les résultats de l'analyse montrent que l'engagement international de l'entreprise suit, généralement, un processus graduel composé d'une série d'étapes qui débute par l'absence d'une activité régulière à l'exportation. Cela veut dire que la plupart des entreprises qui s'engagent sur des marchés étrangers passent par une phase de consolidation de position sur leur marché domestique. En effet, l'internationalisation est fonction des connaissances, de l'apprentissage et des expériences accumulés, où l'entreprise s'adresse dans un premier temps aux marchés étrangers à faible distance psychique. Ensuite, les enseignements issus de cette phase de contextualisation mettent en évidence le rôle primordial de l'écosystème entrepreneurial dans la promotion de l'action d'entreprendre et de s'engager à l'international. Les réseaux d'intermédiation et d'appui à la création, tels que les clusters et les incubateurs, servent donc



d'effet de levier sur les ressources tangibles et intangibles nécessaires à la création et au développement international des entreprises. Concrètement, ils fournissent un accompagnement axé sur les connaissances mutualisées et sur le réseautage.

Bien que les résultats de cet essai de contextualisation permettent d'identifier les variables contextuelles qui agissent sur l'action entrepreneuriale et d'internationalisation graduelle de l'entreprise, en enrichissant le cadre de compréhension du phénomène étudié dans cette thèse, il n'en reste pas moins qu'ils n'offrent pas suffisamment d'éléments sur les spécificités et les particularités des Born Global dans le dit contexte. Cela pourrait s'expliquer, d'ailleurs, par le caractère nouveau de ces entreprises.

## **Section 2 : Quatre analyses intra-cas**

Dans cette section, nous analysons l'ensemble des résultats issus des quatre cas étudiés. Cette analyse suit la trame tracée par les trois questions de recherche posées dans le cadre de ce travail doctoral. Pour mener à bien cette analyse, nous débutons par la présentation des éléments de contexte<sup>119</sup> relatifs à chaque cas d'étude, qui interviennent pour expliquer en partie l'internationalisation précoce et rapide de l'entreprise analysée. Ensuite nous nous penchons sur l'analyse du cas en cohérence avec les questions de recherche. Par ailleurs, quand il s'agit d'entités appartenant au même secteur d'activité et au même écosystème (c'est-à-dire la même structure d'aide à la création) les éléments de contexte seront les mêmes. Nous parlons ici, en l'occurrence, des cas de l'entreprise Nectarome et de l'entreprise Natus qui actent dans le secteur de l'industrie de la cosmétique et appartiennent, toutes les deux, au cluster MENARA.

### **1. Cas pilote : l'entreprise Nectarome**

#### ***a. Présentation et éléments de contexte du cas pilote<sup>120</sup>***



*« Nous cherchons à valoriser la beauté naturelle, plutôt qu'en camoufler les défauts ».*

Le retour aux sources constitue la devise de la tendance actuelle de la consommation dans le monde. La simplicité, le bien-être, le désencombrement et la désintoxication deviennent de plus en plus les critères qui conditionnent le choix des produits. Les produits positionnés comme naturels ou artisanaux sont devenus le signe de bien-être, de santé et d'unicité. Conscients de cette tendance d'évolution des besoins des consommateurs, trois entrepreneurs ont décidé de créer l'entreprise Nectarome.

---

<sup>119</sup> Il n'est pas exagéré de considérer « *Changer de société, refaire de la sociologie* » (Latour, 2006) comme une critique sévère de la notion de « contexte » (social, économique, politique, etc.) et à travers elle de l'ensemble des notions structurantes et explicatives (société, pouvoir, culture, etc.) que dénoncent les sociologues de la traduction. Pour ces derniers, en effet, il n'existe pas à proprement parler de « contexte » ou d'« arrière-plan » qui serait doté de quelque pouvoir explicatif que ce soit. Il n'y a que des relations et des interactions qu'il convient d'examiner fidèlement sans aucun compromis. Consciente de cette critique, nous procédons à notre tour à une mise en réseau du « contexte entrepreneurial » en décrivant les acteurs et les interactions. C'est ce qu'il faut entendre ici par contextualisation.

<sup>120</sup> Les données relatives au contexte international de l'industrie de la cosmétique et du bien-être concerne à la fois les entreprises Nectarome (cas n°1) et Natus (cas n°2), acteurs au sein du même écosystème.



C'est une entreprise Born Global fondée en 1997 dans la vallée de l'Ourika à moins de 40km de Marrakech, spécialisée dans la fabrication des produits cosmétiques et de bien-être naturels haut de gamme et emploie 65 personnes. Orientée vers les marchés internationaux depuis 1998, c'est – dire une année après sa création, l'entreprise réalise un chiffre d'affaires total de 15 millions de dirhams, dont 50% est réalisé à l'étranger.

La première internationalisation de l'entreprise a été effectuée vers le marché français, avant de s'attaquer aux autres marchés européens tels que les marchés Allemand, Italien, Espagnol et Anglais... Nectarome est aujourd'hui présente en Afrique, en Europe (la Grande-Bretagne, l'Italie, l'Allemagne, la France), en Asie (le Japon, la Chine) et aux États-Unis. Elle compte parmi ces clients les particuliers, les grandes enseignes hôtelières, telles que celle présente à Marrakech (ex. Palais Namaskar, le Palmeraie Golf Palace, le Sofitel, le Four Seasons, le Royal Mansour, Mandarin, le Radisson Blue...), les SPA, les parapharmacies, les centres de beauté et de soins esthétiques, ainsi que les magasins spécialisés.

Nectarome a été créée par trois associés (deux frères et un ami), en l'occurrence Dr Jalil Belkamel, pharmaco-chimiste et phyto-aromathérapeute, spécialisé dans les huiles essentielles, Fattah Belkamel, docteur en pharmacie également spécialisé dans le domaine des huiles essentielles et Youssef Dehbi, formulateur cosméticien et aromathérapeute. Le projet a commencé par l'installation d'une entité de production de petite taille au sein d'un jardin Bio-Aromatique dans la région, créé initialement à cette fin. Le jardin s'étale sur une superficie d'un hectare et contient en son sein une unité de production. En 2018, la marque Nectarome a obtenu de la part de l'organisation internationale de normalisation la certification ISO 22716 sur l'ensemble de ses produits et sur son unité de production. Il s'agit d'une certification internationale des bonnes pratiques de fabrication en termes de production, de contrôle, de stockage et d'expédition des produits cosmétiques.

Avant de s'interroger sur les facteurs qui ont favorisé l'expansion internationale de l'entreprise étudiée, il est primordial de dévoiler les motivations derrière sa création. Le fondateur de Nectarome met en évidence deux principales motivations. La première consiste en la volonté de répondre à un besoin, dont les premières prémices se sont manifestées dès les années 90, lié au bien-être. Ce nouveau culte est devenu un maître mot et ne cesse de constituer un moteur de la consommation. Selon lui « (...) Il y a 21 ans maintenant, nous avons compris que les gens veulent retourner au naturel (...) que le consommateur international évolue vers la consommation, mais la consommation dite naturelle en évitant les produits chimiques, non naturels et artificiels. (...) les choses sont allées effectivement dans ce sens-là. Donc on est monté sur la vague pour proposer quelques produits et voir comment ça se présentent en termes du bien-être. (...) la fatigue nerveuse, le problème de la pollution, on a senti que ça s'accroît et malheureusement c'est une réalité qui continue. Donc l'idée de création de Nectarome est venue de là, pourquoi ne pas aller vers des produits qu'ils soient le plus naturels possibles ».

La deuxième motivation est liée à l'esprit de joindre l'utile à l'agréable, le bien-être et le naturel. Titulaire d'un doctorat à l'Université de Nantes dans le domaine des huiles essentielles et des substances d'origine naturelle, passionné par la nature et les plantes, le Dr Belkamel considère que la création de Nectarome s'inscrit dans une logique de valorisation des plantes et des produits naturels marocains et de mettre en avant les spécificités des régions marocaines en termes de beauté et de production et d'usage de ces produits. Dans ce sens, le fondateur avance que : « (...) je me suis dit le produit marocain mérite quand même sa place s'il y a de la science avec, parce que on sait que le Maroc est composé de diverses régions et de biotopes, chaque région a sa spécificité par rapport à l'usage des produits, à la beauté même

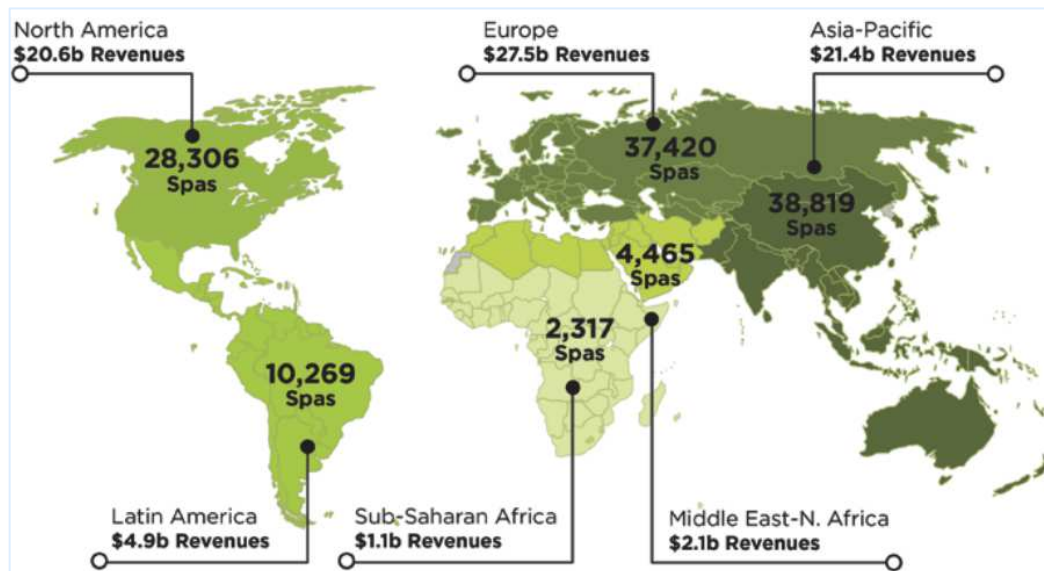
*et c'était effectivement ce qu'il fallait chercher à valoriser dans le produit marocain par rapport à la beauté, au bien-être et c'est ainsi qu'on s'est lancé* ». En outre, la proximité géographique développée entre l'unité de production et la matière première (l'unité et les plantes utilisées pour les premières productions sont situées dans le même jardin, qui est le jardin Bio-Aromatique) a permis à l'équipe entrepreneuriale d'enrichir une connaissance plus approfondie quant à la nature des plantes, de développer des produits en fonction du calendrier annuel de la cueillette ou de la récolte de ces plantes médicinales et d'installer un système de surveillance des différentes étapes du processus de production, de la distillation, la sélection des substances et l'analyse de la qualité biochimique des plantes utilisées, afin de garantir un produit de meilleure qualité. Par exemple *« l'huile essentielle obtenue par une plante coupée en mars entrera dans la composition d'un shampoing ; l'huile essentielle de la même plante coupée deux mois plus tard nous servira dans la composition d'une huile de massage. Vous voyez que la connaissance que l'on acquiert, grâce au Jardin, nous sert directement au niveau de la fabrication des produits Nectarome* ». L'entrepreneur ajoute : *« (...) il y a toujours un esprit de valorisation de l'existant, de ce que faisaient les marocaines avant et cela avec une note scientifique, et petit à petit avec nos convictions sur le plan scientifique on était convaincu que notre produit ne peut que convenir parce qu'il répond à des exigences de la peau et de la santé même, on n'est pas dans la santé à vrai dire mais il ne faut pas que le produit porte atteinte à la santé. On était très exigeants et nous insistons sur ce point depuis toujours* ».

L'expansion internationale de l'entreprise s'explique effectivement par l'essor mondial que connaît l'industrie de la cosmétique et du bien-être. Selon l'Institut Mondial du Bien-être (Global Wellness Institute : GWI), l'économie mondiale du bien-être en 2018 a généré 4,5 milliards de dollars contre 3,7 milliards de dollars en 2015, dans un contexte où les dépenses de bien-être représentaient plus de la moitié des dépenses mondiales totales de santé soit respectivement 4,2 milliards de dollars et 7,3 milliards de dollars, selon les données de l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS). L'évolution de l'industrie du bien-être se mesure, entre autres, par la croissance des cinq secteurs qui la composent : les établissements de Spas, les sources minérales (*Mineral Springs*), le tourisme du bien-être (*Wellness Tourism*), le bien-être dans les lieux de travail (*Workplace Wellness*), les établissements axés sur le bien-être et le style de vie (*Wellness Lifestyle Real Estate*). L'intérêt de présenter ces données sur l'industrie et l'économie du bien-être mondiale s'inscrit dans une logique de mise en contexte de notre unité d'analyse afin d'en justifier, en plus des propos recueillis auprès du fondateur de l'entreprise, le positionnement sur des marchés aussi divers que variés. Également, le Maroc n'est pas à l'abri de cette tendance évolutive. Selon le dernier rapport de la Chambre Française de Commerce et d'Industrie au Maroc (CFCIM) (2019), le marché marocain du bien-être représente des opportunités de business et une source concrète de création d'emplois, en raison notamment de sa transversalité. Selon le président de la CFCIM, P-E Klein (2019) *« (...) la demande des consommateurs dans ces domaines (bien-être et beauté) est en hausse constante et cette tendance est mondiale* ». Il ajoute *« (...) il (le marché du bien-être et de la beauté) touche plusieurs secteurs tels que le tourisme, la santé, les cosmétiques, les produits du terroir... Aujourd'hui, l'offre du bien-être est par exemple indissociable du catalogue hôtelier, car les voyageurs (...) qui sélectionnent leur séjour en fonction de ce critère sont ceux qui dépensent en moyenne les montants les plus importants* » (p.3)

Afin de positionner notre unité analyse dans son contexte d'activité mondial, nous nous penchons sur la présentation de quelques éléments relatifs à certains secteurs de l'industrie du bien-être qui pourraient faire partie des stimulus décisionnel de l'engagement et de l'expansion internationale de l'entreprise Nectarome. Il s'agit, en effet, du secteur des Spas et du secteur du tourisme du bien-être. Selon le rapport de 2018 de l'institut mondial du bien-être, le secteur des

Spas a généré en 2015 des revenus de plus de 97milliards de dollars avec un nombre d'établissements qui a atteint 121596 pendant la même année. Les principales zones géographiques mondiales qui ont connu un développement à ce niveau sont respectivement l'Asie, l'Europe, l'Amérique du nord et l'Afrique (Figure. 34).

Figure 34. Carte mondiale de la création des Spas en 2015

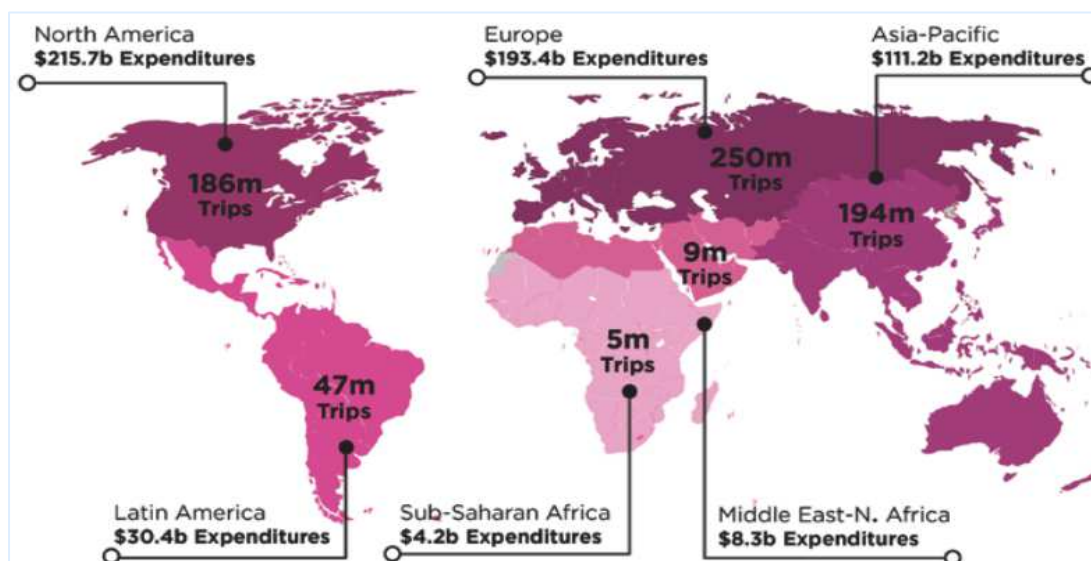


Source : Institut Mondiale du Bien-être, 2018, p. 7<sup>121</sup>

Le deuxième élément qui rentre dans l'évaluation de l'industrie du bien-être est le tourisme dit de bien-être qui correspond aux voyages associés à la poursuite du maintien ou de l'amélioration de son bien-être personnel. Selon l'institut mondial, ce tourisme comporte entre autres les activités liées au bien-être tel les produits cosmétiques, les activités de Spas et de détente, le shopping, à l'hébergement, aux excursions, etc. et continue de croître plus rapidement que le tourisme global. Selon le rapport de 2018, les dépenses allouées au tourisme du bien-être à l'échelle mondiale sont élevées en 2015 à 563 milliards de dollars. Le continent américain (Amérique du nord) vient à la tête des bénéficiaires de l'accroissement de ces dépenses avec 215,7 milliards de dollars, suivie de l'Europe avec 193, 4 milliards de dollars, ensuite l'Asie avec 111,2 milliards de dollars (Figure.35).

<sup>121</sup> NB : N'ayant pas le droit d'apporter des modifications au corps de la carte contenue dans la figure 5.1, nous tenons à exprimer notre désaccord quant à la séparation faite entre le Sahara Marocain et le territoire Marocain.

Figure 35. Répartition mondiale des dépenses du tourisme de bien-être en 2015



Source : Institut Mondiale du Bien-être, 2018, p. 8<sup>122</sup>

Alors que de plus en plus les personnes dans le monde, se tournent vers des activités et des styles de vie axés sur le mieux-être pour atténuer leur stress croissant et la détérioration de leur santé, l'économie du mieux-être est bien placée pour croître à un rythme accéléré. Le rapport de l'institut du bien-être met en avant des estimations quant à l'évolution de cette industrie jusqu'à cette année 2020 (Tableau.17).

Tableau 17. Estimations de croissance de l'industrie mondiale du bien-être (2015-2020)

	Taille prévue du marché en milliards de dollars		Moyenne du taux de croissance annuel
	2015	2020	2015-2020
Établissement des Spas	77,6 \$	103,9 \$	6,0 %
Tourisme du bien-être	563,2 \$	808,0 \$	7,5 %
Sources minérales	51,0 \$	64,6 \$	4,8 %
Bien être dans les lieux de travail	43,3 \$	55,1 \$	5,0 %
Établissements axés sur le bien-être et le style de vie	118,6 \$	152,8 \$	5,2 %

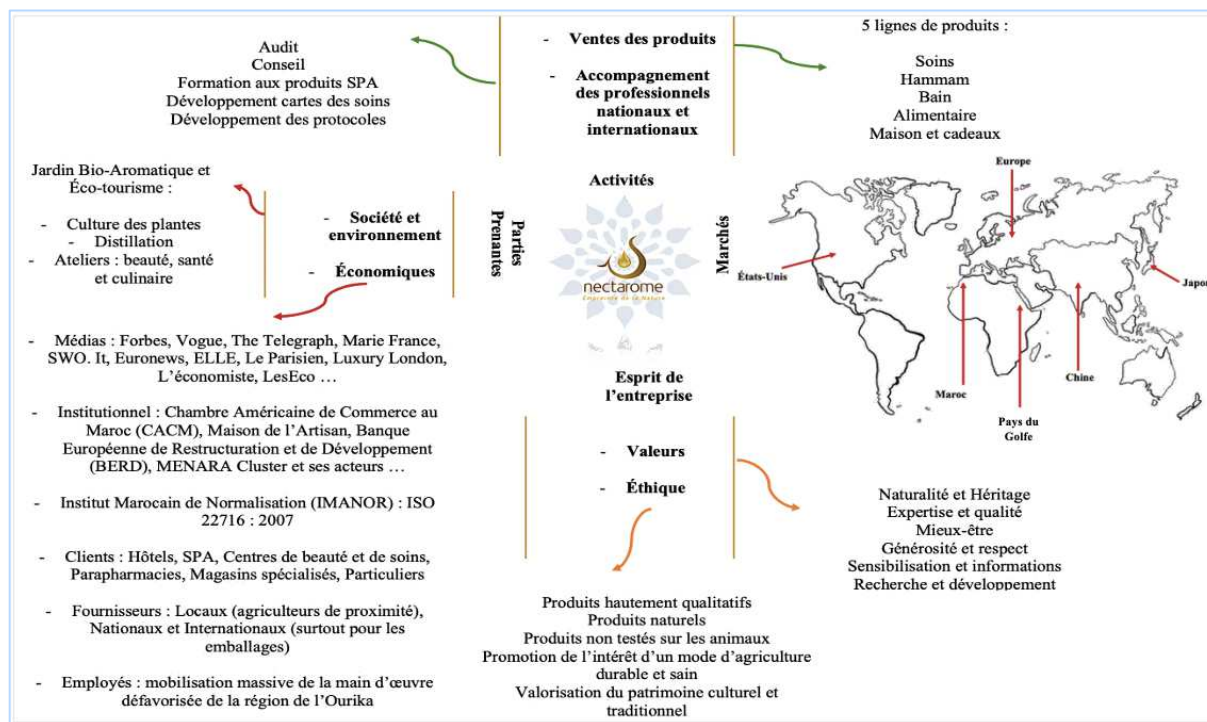
Source : traduit d'après l'Institut Globale du Bien-être (2018, p.13).

La présence de la marque Nectarome sur les marchés les plus concernés par la tendance évolutive de l'industrie du bien-être ne peut être le fruit du hasard. L'Asie, l'Europe, l'Amérique du Nord et l'Afrique du Nord sont les zones de niche les plus attrayantes pour les producteurs de produits cosmétiques et de bien-être. Nous nous immergeons dans ce qui suit dans le processus d'internationalisation précoce et rapide de l'entreprise Nectarome pour en comprendre les spécificités en fournissant des éléments de réponse aux questions de recherche

<sup>122</sup> NB : N'ayant pas le droit d'apporter des modifications au corps de la carte contenue dans la figure 5.1, nous tenons à exprimer notre désaccord quant à la séparation faite entre le Sahara Marocain et le territoire Marocain

posées précédemment dans le cadre de cette thèse. Par ailleurs, la présentation de l'entreprise et les principales caractéristiques de son contexte peuvent se schématiser comme suit (Figure 36).

Figure 36. Présentation générale de l'entreprise Nectarome



Source : l'auteur

## b. L'analyse du cas

### i. Les antécédents décisionnels de l'internationalisation entrepreneuriale de l'entreprise Nectarome

- Stimuli décisionnels externes liés au contexte

Le principal facteur externe déclencheur de la décision d'internationalisation de l'entreprise Nectarome est lié à **la nature du marché national et du client marocain**. D'après le fondateur, **la petitesse de la taille du marché domestique** est la première motivation derrière la recherche internationale d'opportunités et de l'engagement précoce de l'entreprise sur les marchés étrangers. Le deuxième stimulus est relatif au problème de **la non-solvabilité de certains clients** marocains. Le fondateur estime que 15 à 20% des clients marocains sont solvables contrairement au reste. La troisième motivation décisionnelle est relative aux risques encourus par le comportement de la contrefaçon sur le marché domestique. Défini par l'article L335-2 du droit français comme « *un délit portant atteinte au droit de propriété intellectuelle* », le phénomène de la contrefaçon constitue un vrai fléau pour les entreprises de taille petite et moyenne. « (...) *Le Maroc est un marché petit premièrement, deuxièmement le marché marocain est un marché où on peut rencontrer parfois de la triche qui peut coïncider aussi dans certains cas avec certaines incompétences, je ne veux pas généraliser mais dans notre secteur vraiment on souffre et ça on l'avait compris dès le départ, plusieurs clients prennent des produits et paient très tard ou qu'ils ne sont pas solvables. A ce jour, on a quelques dossiers*

*auprès de l'avocat concernant des clients qui ont refusé de payer les produits commandés par exemple, et ce qui fait que c'est très compliqué d'opérer normalement dans un tel marché. Ce n'est pas normal par exemple, dans le cadre d'une PME d'avoir 2 ou 3 employés rien que pour faire le recouvrement, affirme notre interlocuteur.*

En relation avec ces variables contextuelles, d'autres facteurs interviennent pour expliquer l'orientation internationale précoce de l'entreprise vers les marchés étrangers. Il s'agit prioritairement de **la structure institutionnelle du secteur d'activité**. En effet, le système institutionnel et administratif dédié aux entreprises naissantes et le dispositif de protection contre les comportements de malversation manquent de souplesse susceptible de garantir le lancement serein de l'entreprise naissante et de protéger ses intérêts en cas de litige. En présence de clients non-solvables, l'entreprise Nectarome a dû abandonner certaines procédures de poursuite judiciaire en raison de leur lourdeur et lenteur. Dans ce sens, Dr. Belkamel confirme que « (...) *le relationnel pose problème. Les gens aiment avoir le produit mais certains n'aiment pas payer et que faire dans ces cas ?! Voilà ! Celui qui ne paie pas sait bien que si jamais il y'a une plainte de la part du fournisseur, cela risque de trainer au niveau du tribunal de commerce et tout ça, donc il profite de cette situation. Parfois il vaut mieux laisser tomber le paiement que de chercher à lui faire payer* ». Il rajoute « *Ce qui fait qu'on avait opté sur le plan stratégique d'orienter nos efforts pour l'internationalisation dès les premières années de notre activité. C'est vrai aujourd'hui on est 50%-50%, mais stratégiquement parlant, aujourd'hui où je te parle on est plus présent à l'international. Parce qu'au Maroc, des efforts sont encore nécessaires à l'échelle de l'administration, afin de protéger le monde de l'entreprise ainsi que les échanges entre clients et fournisseurs* ».

Cette question de la solvabilité du client ne se pose pas de la même ampleur sur les marchés internationaux pour l'entreprise. Le client étranger constitue un avantage pour l'entreprise dans la mesure où ses commandes sont préalablement payées c'est-à-dire réglées avant leur envoi d'autant plus qu'elles sont plus consistantes et d'une valeur plus importante en général. L'entreprise bénéficie également de l'étendue du marché international et de l'importance de sa taille, contrairement au marché domestique qui demeure restreint.

Par ailleurs, nous constatons que la problématique de la contrefaçon évoquée par l'interlocuteur est étroitement liée au degré de compétence et de connaissance du client lui-même. Sans souci de généralisation de notre part, la situation et les propos de l'interlocuteur insinuent l'idée que le secteur de la cosmétique est souvent tiré par des préoccupations pécuniaires et des considérations de génération de profits. Le client, qui est généralement un centre de spas, de soin et de beauté ou encore les hôtels, se préoccupe davantage du prix du produit au dépend de la qualité de la substance utilisée ou achetée. Cette situation pourrait être également évoquée du côté de certains fournisseurs de produits cosmétiques qui pourraient recourir à la contrefaçon ou encore à la proposition d'un produit étiqueté naturel dont les composants sont falsifiés et synthétiques. « (...) *Pour donner un exemple, une fois j'ai proposé à un client l'huile de massage à la rose avec un prix de 600 DH/litre (soit 60€) et m'a dit ce n'est pas normal et qu'il s'agit du vol tout ça, je viens d'avoir un commercial d'une société concurrente qui me propose lui aussi l'huile de massage à la rose à 250 DH/litre (soit 25€). J'ai répondu ce n'est pas du vol. Tout simplement, (...), j'utilise l'huile essentielle, pure, de rose qui coûte 170.000 DH/litre (soit 17000€) et que dans le produit que vous avez reçu Monsieur l'huile utilisée coûte 300 DH/litre (soit 30€) car elle est artificielle (de synthèse). L'efficacité n'est donc absolument pas la même, on ne peut pas comparer le naturel avec la synthèse. Donc cela montre qu'il y a un problème de l'ignorance. Certains opérateurs qui sont dans les postes de l'achat et dans les spas même, par rapport à notre activité, ne sont pas*

*toujours des connaisseurs, un certain nombre parmi eux ne vont regarder que le prix en plus dans certains cas, des demandes pour avoir des remises (...) ».*

En outre, une autre problématique qui a été posée par l'interlocuteur et qui remet en question **la confiance entre le fournisseur et le client**. Cette relation s'avère un peu complexe à cartographier vu que, dans le secteur de la cosmétique, le client de l'entreprise n'est pas toujours et essentiellement le client final. Les exemples que nous avons donnés plus hauts (Spas, hôtels, centres de beauté et de soin...) montrent qu'un client direct de Nectarome peut être un intermédiaire entre l'entreprise qui fabrique le produit et l'utilisateur final (ou le client indirect). Dans cette optique, la question de la confiance se pose notamment lorsque le client direct apporte des modifications au produit en ajoutant d'autres substances susceptibles de nuire à la qualité du produit, contrôlé et certifié, pour en augmenter la quantité par exemple. Dans ce sens, Dr. Belkamel avance que « (...) *il faut fournir un produit contrôlé, certifié tout ce qu'on veut. Il arrive parfois malheureusement que certains établissements, en rajoutent d'autres matières et d'autres substances non référencées, pour avoir par exemple 3 litres au final, juste à partir d'un litre conforme fourni ! tout en mentionnant notre nom, en tant que Nectarome ! tout en mentionnant notre nom, en tant que Nectarome ! (...)* ».

- Stimuli décisionnels internes liés aux caractéristiques de l'entrepreneur/ équipe entrepreneuriale

Face à l'ampleur de ces contraintes, un autre élément, qui ne peut passer inaperçu, est relatif à un deuxième virage stratégique dans la vie de Nectarome qui correspond à la vision et la volonté du management de l'entreprise de se consacrer prioritairement aux débouchés internationaux. Pour l'entrepreneur interrogé « *Malgré les difficultés sur les marchés étrangers, à l'heure où je vous parle, le 8 Octobre 2019, Nectarome, met tout son effort actuellement pour envisager une vraie action à l'international, tout en s'organisant aussi bien sur le plan marketing que sur le plan commercial et de communication. Cette action à l'international a aussi un intérêt non négligeable, en ce qui concerne l'entrée de la devise au Maroc* ».

Loin de s'inscrire dans une approche d'analyse des comportements des différents acteurs, qui s'apprête d'un caractère plutôt psychosocial, nous pouvons dire que les caractéristiques comportementales des différentes parties prenantes ainsi que la nature des conditions de l'environnement et du contexte domestique d'une entreprise jouent un rôle déterminant et influencent son processus décisionnel en termes d'internationalisation.

En plus des stimuli contextuels ou facteurs externes, des variables internes interviennent à la stimulation de l'internationalisation précoce et rapide de l'entreprise naissante. La première catégorie de ces facteurs est ceux liés à l'entrepreneur ou à l'équipe entrepreneuriale. **L'expérience internationale, le niveau d'étude, le degré d'exposition à une culture étrangère, l'attitude positive vis-à-vis de l'international, l'amour et la passion** envers un domaine des plantes sont autant d'éléments qui émergent du discours du fondateur de Nectarome.

Comme nous l'avons présenté ultérieurement, Jalil Belkamel est docteur de l'université de Nantes dans le domaine des huiles essentielles et est Professeur à la Faculté des Sciences et Techniques de l'Université Cadi Ayyad de Marrakech, en management de qualité. Depuis son jeune âge, Dr. Belkamel était passionné des plantes et de leurs senteurs et curieux quant aux différentes façons de leur utilisation et exploitation. Son parcours académique lui a permis la concrétisation de son rêve. « *Depuis l'âge de 10 ans je rêvais des plantes et de leur valorisation*



*et, à la façon d'un enfant de 10 ans, je me dis qu'avec une plante on peut faire plein de choses. Elle a une odeur, donc on peut l'exploiter (...). Avec les études les choses ont bien évolué : la science était là, l'expérience, les études et le voyage. J'ai eu la chance de faire mes études à l'étranger, en France particulièrement. J'avais l'occasion pendant mes études de pas mal voyager pour assister à des congrès, ça m'a beaucoup donné, ça m'a ouvert l'esprit. C'était en fait une coïncidence entre l'envie de réaliser ce que je pensais et la réalité par rapport à un besoin identifié sur un marché ».*

Nous pouvons dire que le domaine et le niveau d'étude ont constitué la clé de voûte de l'identification de l'opportunité d'affaires à l'international. Ainsi, pendant la période de ses études à l'étranger, l'entrepreneur a su construire et développer un background entrepreneurial en termes de connaissances, d'expériences et de relations. Appartenir à un laboratoire de recherche spécialisé dans le contrôle des produits médicamenteux et cosmétiques présentait l'opportunité de côtoyer le monde industriel, *« de fréquenter les industriels et comprendre un peu comment ils fonctionnent, leur état d'esprit ; de connaître les exigences du domaine, comment élaborer des fiches de contrôle, comment travailler les produits ; d'apprendre à être réactif. Finalement c'est comprendre ce qui se passe à l'échelle de l'entreprise ».*

L'entrepreneur ne s'est pas limité au premier contact avec le monde de l'entreprise et de l'industrie. La participation aux congrès, aux manifestations scientifiques et aux salons internationaux dans son domaine de recherche, les stages d'étude et les missions effectués dans le contexte français ainsi que le poste de responsable qualité dans l'industrie pharmaceutique qu'il a ensuite décroché au Maroc, sont autant de facteurs qui ont contribué au déclenchement du processus d'internationalisation entrepreneuriale de l'entreprise Nectarome. Selon Dr Belkamel *« (...) cela m'a apporté pas mal d'informations, pas mal d'idées sur le fonctionnement de l'entreprise, sur aussi les failles que je constatais à mon niveau, tout ça a été utile pour moi pour lancer l'entreprise, en essayant d'éviter certaines choses que j'ai trouvées négatives par rapport au bon fonctionnement ».*

En posant la question sur la relation entre le background entrepreneurial accumulé et la prise de la décision d'entreprendre à l'international, l'entrepreneur a mobilisé les concepts de la compréhension et de l'intuition. Les connaissances et les relations développées à l'issue des différentes expériences académiques/scientifiques et professionnelles de l'entrepreneur ont ouvert la porte devant la compréhension de la nature du marché français, en tant que premier marché cible. Dans les années 90, l'industrie du bien-être et de la cosmétique naturelle représentait un terrain fertile, peu exploité, en termes d'opportunités entrepreneuriales. Ainsi, l'équipe entrepreneuriale s'est estimée, via la création de l'entreprise, capable de répondre aux demandes et besoins potentiellement exprimés sur ce marché, via la compréhension des besoins latents, la compréhension des exigences du marché européen en la matière. Également, le degré d'expertise des fondateurs de Nectarome et la maîtrise scientifique des domaines de l'aromathérapie, de la pharmacie et de la cosmétique ont joué leur part dans la conception méticuleuse d'une offre adaptée aux besoins des clients potentiels. Par ailleurs, le deuxième concept évoqué par notre interlocuteur, en réponse à cette question, est celui de *l'intuition*.

- Valeur sociale du projet entrepreneurial

Outre les considérations économiques, contextuelles et industrielles du secteur de la cosmétique et du bien-être, qui ont joué un rôle prépondérant dans la prise de la décision de s'internationaliser précocement, nous avons identifié un facteur de motivation relatif à **l'apport social du projet entrepreneurial**. Ce stimuli social s'incarne dans la volonté de contribuer à



la création de l'emploi et la dynamisation de la région d'implantation de l'entreprise. Pour ce faire, Nectarome s'est engagé dans l'intégration des agriculteurs locaux dans sa chaîne de production. En construisant un écosystème autour de son unité de production, les petites unités se sont lancées dans la production et l'approvisionnement des plantes aromatiques et médicinales pour l'entreprise, qui en assure, elle-même, le contrôle de la qualité. En outre, la création du jardin bio-aromatique du Maroc autour du site de Nectarome dès 1997 a contribué, et d'ailleurs contribue toujours, à la création de l'emploi surtout chez les femmes de la région. Selon Dr. Belkamel « *Personnellement, je trouve que pour créer l'entreprise, d'abord il faut penser aux autres et à la possibilité d'apporter une contribution à notre milieu. Moi je trouve que quelqu'un qui a eu la chance d'abord d'être en bonne santé, d'étudier et d'aboutir, doit donner quelque chose en contrepartie. Donc donner quelque chose pour moi était de créer son entreprise. Le fait de créer de l'emploi veut dire contribuer quelque part, minus que ça soit, à l'équilibre social à petite ou micro échelle bien entendu. Quand je vois des gens qui travaillent depuis 20 ans chez moi et qui sont aujourd'hui grand-père ou grand-mère, je trouve ça fabuleux, je me dis j'existe. C'est ma perception personnelle. Ok l'entreprise c'est le business, il faut dégager un bénéfice, il faut qu'il y ait une valeur ajoutée bien entendu, le plan social est aussi important, surtout pour notre cas, on est basé dans une zone où les possibilités de travail sont relativement rares. Dans la région de l'Ourika où nous sommes installés, il n'y a pas d'usines à vrai dire, et il n'y a pas beaucoup d'opportunités de travail, plutôt de petits boulots dans le domaine de l'agriculture en général. On est pratiquement la seule société structurée dans la région, voire au-delà, surtout dans ce domaine. Il y a des petites entreprises dans le domaine de l'agriculture, mais de très très petites unités loin d'être structurées, certifiées ou labélisées. Plusieurs opèrent dans l'informel. On aurait pu créer cette entreprise à Marrakech, mais on a préféré le faire dans un milieu rural à 40km du centre de la ville, ceci toujours pour apporter notre contribution à cette région. Mais aussi, il faut préciser qu'il est aussi fondamental d'installer notre unité en pleine nature, bien loin de la pollution, ceci est important surtout dans le domaine de la fabrication des produits cosmétiques et de bien-être ».*

- Internationalisation précoce et rapide favorisée par un réseau entrepreneurial riche et diversifié

Cependant, ces facteurs seuls ne semblent pas jouer pleinement un rôle déterminant quant à la prise de la décision d'internationalisation précoce de l'entreprise. En fait, **le réseau social** qui a été mobilisé lors de la phase pré-entrepreneuriale et de création de Nectarome est davantage un réseau familial et d'amis qui s'est concrétisé dans une mise en synergie des savoir-faire, des expériences et des compétences techniques des trois associés, nécessaires au lancement et à la consolidation du projet entrepreneurial sur le marché, à la fois national et international. En outre, le réseau de connaissances de la phase pré-entrepreneuriale a contribué, indirectement, à la favorisation de l'internationalisation entrepreneuriale de l'entreprise, du fait qu'il a constitué une source de connaissances expérientielles notamment en matière de connaissances commerciales et de marché et en termes de connaissances institutionnelles. Autrement, ce réseau de connaissances n'a pas constitué une source de mise en relation directe avec les différents partenaires susceptibles d'être indispensable à l'entreprise sur le marché étranger. Ainsi, le rôle du relationnel s'est limité essentiellement à la fourniture des informations et des connaissances nécessaires. Dans ce sens, Dr Belkamel s'exprime : « *Non, non, non, ça aurait pu mais ça n'a pas été le cas, il y avait quelques petites tentatives par ci par là mais non. C'est-à-dire quand j'ai démarré c'était vierge donc il a fallu me lancer (...) tout simplement croyant, et je ne me suis pas trompé du fait que je pouvais apporter une réponse aux besoins à l'international, particulièrement besoins européens. Donc il n'y avait*

*pas quelque part un relationnel, ça aurait pu être le cas effectivement mais ça n'a pas été fait comme ça. Peut-être un ou deux contacts qui n'ont pas obligatoirement abouti, je pense particulièrement à un parfumeur. Mais sinon, il n'y avait pas d'aide quelque part pour m'aiguiller pour aller à l'international pendant mon vécu en France au cours de cette période d'avant création ou de création de l'entreprise ».* Compte tenu de cette situation, avant toute activité d'exportation, pour rechercher ses premiers clients internationaux l'entreprise emprunte la voie de la prospection classique, qui consiste à suivre un processus (de prospection) composé de trois principales phases : la présentation du produit, la communication autour du produit et l'exposition du produit. Pour ce faire, l'équipe entrepreneuriale participe à des salons internationaux localisés essentiellement en Europe dans le but de créer des contacts et de présenter le produit aux différents clients intéressés et intéressants.

Dans la même veine, le réseau social étendu de l'entreprise a joué un rôle important dans l'expansion internationale de celle-ci. L'accroissement de la présence de l'entreprise sur de nouveaux marchés étrangers voire de nouveaux continents pourrait se justifier prioritairement par le progrès que connaît le marché mondial de la cosmétique et ses activités connexes. Comme nous l'avons montré statistiquement plus haut, l'industrie du bien-être connaît un remarquable essor, ce qui a poussé les entreprises du domaine à suivre la tendance et à emprunter la voie de l'innovation pour répondre à la demande. Dans cette lignée, le management de Nectarome a choisi de suivre la tendance, à relever ces défis et à s'orienter vers d'autres débouchés internationaux, en adoptant une stratégie axée principalement sur l'innovation au niveau des produits et des procédés de leur production et sur la garantie de la pure naturalité du produit fourni. D'autant plus que la double casquette de l'équipe entrepreneuriale, c'est-à-dire le fait que les trois associés soient à la fois des scientifiques/spécialistes et des entrepreneurs, inspirait confiance auprès des clients et des fournisseurs internationaux, ce qui contribue à la construction et la consolidation de l'image de l'entreprise. Dans ce sens, notre interlocuteur avance que *« Il y a des clients qui me disent, Mr. Belkamel vous êtes scientifique, vous êtes enseignant, vous êtes chercheur, j'achète vos produits les yeux fermés (...) »*. En conséquence, le réseau social étendu de l'entreprise, qui comprend généralement les relations à liens faibles, se voit développer. Ainsi, la présence de Nectarome dans des salons internationaux, la présentation des résultats des recherches menées par l'entreprise dans le cadre des manifestations scientifiques et des congrès internationaux, le travail au sein des laboratoires sur des innovations qui visent à la fois le produit, la protection de l'environnement, lorsqu'il s'agit par exemple d'un projet important de contribution à la valorisation des résidus de l'arganier, et encore les voyages de sensibilisation et les conférences assurées à l'international sur la valorisation des plantes sous-exploitées, comme la plante du cactus qui a fait l'objet d'intervention de Mr Belkamel en Arabie Saoudite, en vue de sensibiliser à sa valorisation en l'intégrant dans la cosmétique pour la fabrication de certains produits et dans l'agroalimentaire, sont autant de facteurs qui favorisent la consolidation et la multiplication des contacts et des relations à l'international, ce qui enrichit par conséquent le réseau étendu de l'entreprise, solidifie la réputation de l'entreprise sur ses marchés réels et potentiels et facilite son expansion internationale. En se référant aux propos recueillis, Mr Belkamel s'exprime *« (...) étant donné déjà je suis enseignant, alors je suis souvent dans des congrès, des manifestations à l'international (...) et donc bien sûr j'ai des réseaux, j'ai des collègues, je rencontre des gens que je connais et que je rencontre régulièrement dans des salons ou lors des manifestations scientifiques »*. Il ajoute : *« (...) la science, notre présence dans les congrès et le fait qu'on soit, tous les trois des scientifiques représentent une valeur ajoutée, qui inspire confiance et nous aide à développer nos réseaux surtout on ce qui me concerne personnellement, je me déplace beaucoup, partout dans le monde, et suis présent dans plusieurs salons internationaux, là je viens de l'Arabie Saoudite j'y été pour parler de la*

*valorisation de la plante du cactus (...)* ». En somme, la confiance qu'inspire l'entreprise sur son premier marché, le marché européen, permet la construction de son actif stratégique qu'est la réputation. Par ailleurs, ces deux éléments représentent deux chaînons importants à la tenue du processus d'expansion internationale de Nectarome, dans la mesure où ils contribuent à alimenter continuellement la base relationnelle de l'entreprise et à dynamiser son réseau social.

En revanche, l'expansion internationale de l'entreprise a été également favorisée par la présence de Nectarome sur la scène médiatique et l'intérêt qu'accordent les grandes chaînes et les journaux pionniers spécialisés dans les domaines de la cosmétique et le bien-être au concept du jardin bio-aromatique de Nectarome, à la culture de l'entreprise et à ses produits. Nous revenons plus en détails sur ce facteur dans la deuxième question et la phase de l'expansion internationale de l'entreprise.

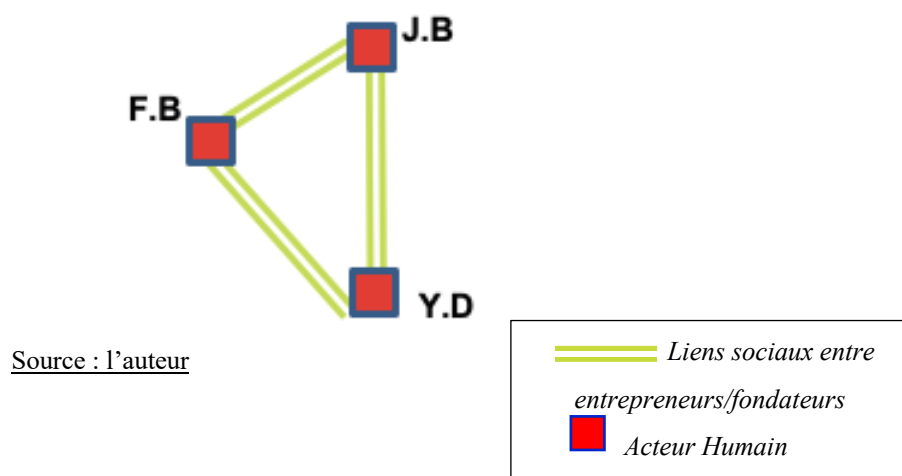
## ii. Les facteurs de la dynamique d'évolution du réseau social de l'entreprise Nectarome

L'étude de la dynamique d'évolution du réseau social de l'entreprise étudiée revient à s'interroger sur les facteurs qui ont contribué à son déclenchement et sa reconfiguration. Ces facteurs concernent les controverses c'est-à-dire les événements qui ont donné lieu à une discussion, une négociation ou une remise en cause du processus de construction du projet entrepreneurial, afin d'aboutir à des compromis et des consensus entre les différents acteurs impliqués dans le projet. En effet, à chaque fois que ces négociations et discussions interviennent, de nouvelles configurations résiliantes émergent. Ces configurations déterminent les différents stades de développement embryonnaire du réseau social. Pour identifier les différentes configurations parcourues par la structure résiliante actuelle de l'entreprise Nectarome, il nous semble indispensable de présenter les différentes manifestations, aussi minimales qu'elles-soient, susceptibles d'avoir un impact sur le façonnement et, par conséquent, sur la morphologie du réseau social de l'entreprise. La présentation des différentes controverses et des configurations qui en résultent s'effectue dans les trois temps, qui correspondent aux phases du processus d'internationalisation entrepreneuriale de l'entreprise, c'est-à-dire dans la phase pré-entrepreneuriale, la phase de création et d'internationalisation et celle d'expansion et de développement international. Il est à rappeler ici que les controverses présentent certaines caractéristiques, que la théorie de la traduction met en évidence, et qui permettent de trier les événements ou les manifestations les plus pertinentes quant à l'explication de la dynamique du réseau social et de ses mouvements d'encastrement et de dés-encastrement ou de découplage. En revanche, le cycle des négociations enclenché permet d'asseoir les bases d'un intéressement réussi et d'un enrôlement en fonction de l'alignement des intérêts des acteurs du réseau, ce qui va nous conduire vers la fin à la reconstruction de la trajectoire entrepreneuriale de Nectarome en mettant en exergue sa chaîne de traduction. Par ailleurs, le deuxième volet de la réponse à cette question consiste en l'identification des mécanismes catalyseurs de la dynamique d'évolution du réseau social de l'entreprise.

### ▪ Phase pré-entrepreneuriale

La configuration préliminaire du réseau social (Figure.37) de l'entreprise Nectarome constitue le noyau dur du projet entrepreneurial et l'Ego du réseau social de l'entreprise. Il s'agit de la constellation de trois acteurs, en l'occurrence les trois entrepreneurs associés (Dr. Jalil Belkamel (J.B), Dr. Fatah Belkamel (F.B) et Youssef Dehbi (Y.D)), qui se présente comme réseau fermé d'acteurs, caractérisé par des liens forts qui a été construit à l'issue de l'identification d'une opportunité entrepreneuriale latente.

Figure 37. Représentation schématique du niveau premier du réseau social de Nectarome



### Controverse 1 : accès « non-abouti » au financement bancaire

En s'inscrivant dans une approche effective de leur projet lors que cette première étape du processus entrepreneurial, les entrepreneurs se sont fixé un but ultime qu'est celui de se lancer dans le domaine de la cosmétique en créant une unité de production de produits naturels en mettant en synergie les ressources à leur disposition en termes de connaissances techniques, scientifiques et sociales accumulées le long de leur parcours académique et professionnel. La dimension internationale était présente dans le projet entrepreneurial dès le départ et le marché français était le premier sur la liste des marchés étrangers à conquérir.

En l'absence de ressources financières, l'accumulation de ces ressources intangibles s'avère peu efficace et insuffisante à la création de Nectarome. Cette première et ultime contrainte financière est la source de la première controverse qui a contribué à jeter les premiers jalons du changement des traits de la structure résiliaire de l'entreprise. Les acteurs sociaux impliqués dans le cadre de ces négociations financières, notamment les banques et leurs représentants, ont des intérêts nombreux et variés. Ainsi, en l'absence de garantie permettant l'accès aux crédits de financement, les négociations n'ont pas abouti à un résultat favorable, la demande de Nectarome a été rejetée et la banque, en tant qu'acteur social et partie prenante potentielle, a été exclue du pool relationnel de l'entreprise. Pour Dr. Jalil, « (...) créer une entreprise n'est pas aussi facile. Être trois associés n'était pas suffisant, aller à la banque ? Non. Pas question de te donner de l'argent alors que tu as 0 centime de garantie, je n'avais pas de maison, je n'avais pas de ferme, je n'avais pas de vélo, je n'avais rien (...) ».

Avec le degré de parcimonie qu'exige le concept de controverse quant à sa mobilisation, considérer un événement ou une manifestation comme une controverse reste intimement lié à la taille de l'effet de cet événement sur l'écosystème de l'entreprise. Pour nous, la difficulté liée à la problématique de financement du projet entrepreneurial constitue une controverse pour deux raisons principales. La première est d'abord relative à la place importante de l'établissement bancaire dans l'écosystème entrepreneurial. Dans son dernier rapport, Bank Al-Maghrib (2018) (Banque centrale du Maroc) considère que, dans le contexte marocain, les crédits bancaires sont la première source de financement des grosses TPE, PME et GE formelles

et structurées. L'accès à ces crédits est, toutefois, caractérisé par une lourdeur administrative généralement liée à une demande de garanties importantes. Par conséquent, au moment de création de l'entreprise, les contraintes liées à l'absence d'autres alternatives de financement des nouveaux projets entrepreneuriaux et aux difficultés d'accéder aux crédits bancaires, auront fait de Nectarome un projet d'entreprise sur papier difficilement concrétisable en raison de l'absence de garantie. Par conséquent, le niveau de confiance de l'entreprise envers la banque a été fortement réduit. Pour Dr. Belkamel « (...) à ce jour là où je te parle je n'ai jamais eu recours à un financement par la banque. L'investissement est lourd de l'entité mais je préfère le mener avec des fonds propres (...) ».

En effet, cette première controverse a donné lieu à un processus de réseautage incomplet et la relation d'alliance ne s'est pas concrétisée, cela veut dire que ce processus d'intégration de l'acteur social « banque » s'est limité à une phase de problématisation, qui a donné naissance à des négociations et engendré, par conséquent, un intéressement non réussi et un enrôlement non abouti.

### **Controverse 2 : intéressement réussi d'un organisme de financement international**

Une autre opportunité de financement a été identifiée par l'équipe entrepreneuriale. Il s'agit d'un appel à projet de l'USAID<sup>123</sup> (United States Agency of International Development) qui proposait des aides, essentiellement en matière de financement, destinés aux entrepreneurs et à leurs projets sélectionnés. A ce niveau un autre acteur social intervient et donc un nouveau cycle de négociations est entamé dans le but de permettre au projet entrepreneurial de bénéficier du programme. Ainsi, pour qu'il soit recevable, le projet entrepreneurial devrait reporter un score de 100 points, équivalents de 250.000 MAD (soit 25.000€). En effet, et comme le veut la procédure, le projet entrepreneurial passe par plusieurs phases pendant lesquelles l'équipe entrepreneuriale fournit et présente périodiquement, devant un jury, des rapports attestant l'avancement du projet, sa faisabilité, le degré de son innovativité, le degré de maîtrise de la technicité et de la scientificité du projet, le rétro-planning actualisé de ses différentes étapes.... Par ailleurs, afin de permettre aux entrepreneurs candidats de bénéficier d'emblée de 25 points du score total, le programme exige la présence d'un associé externe, spécifiquement des États-Unis, spécialiste dans le domaine d'action de l'entreprise. Tentée par cette opportunité qui permet de gagner un quart du score soit 25%, l'équipe entrepreneuriale de Nectarome a accepté la condition d'associer au projet un troisième acteur. Faute de proposition de l'équipe entrepreneuriale, « (...) ils ont identifié (les responsables du programme) une dame MR intéressée par le projet. C'est une américaine, spécialisée dans le domaine des huiles essentielles. On s'est mis d'accord, il y avait beaucoup de discussions. Et au fond de moi-même, je ne vous cache pas, je n'ai jamais voulu accepter cette association vraiment. Mais malgré moi j'ai dit bon 25 points ce n'est pas rien, si je les perds, je perds le quart des 250.000 MAD (...) Donc j'ai accepté l'idée (...) ».

Cette deuxième controverse tourne le regard vers l'horizon d'émergence du réseau social de l'entreprise Nectarome, via l'intégration de deux acteurs sociaux. Le financeur, qui proposait un don sous forme de subvention en contrepartie d'un projet entrepreneurial répondant aux exigences scientifiques et techniques et l'associé, potentiel, qui permet à

---

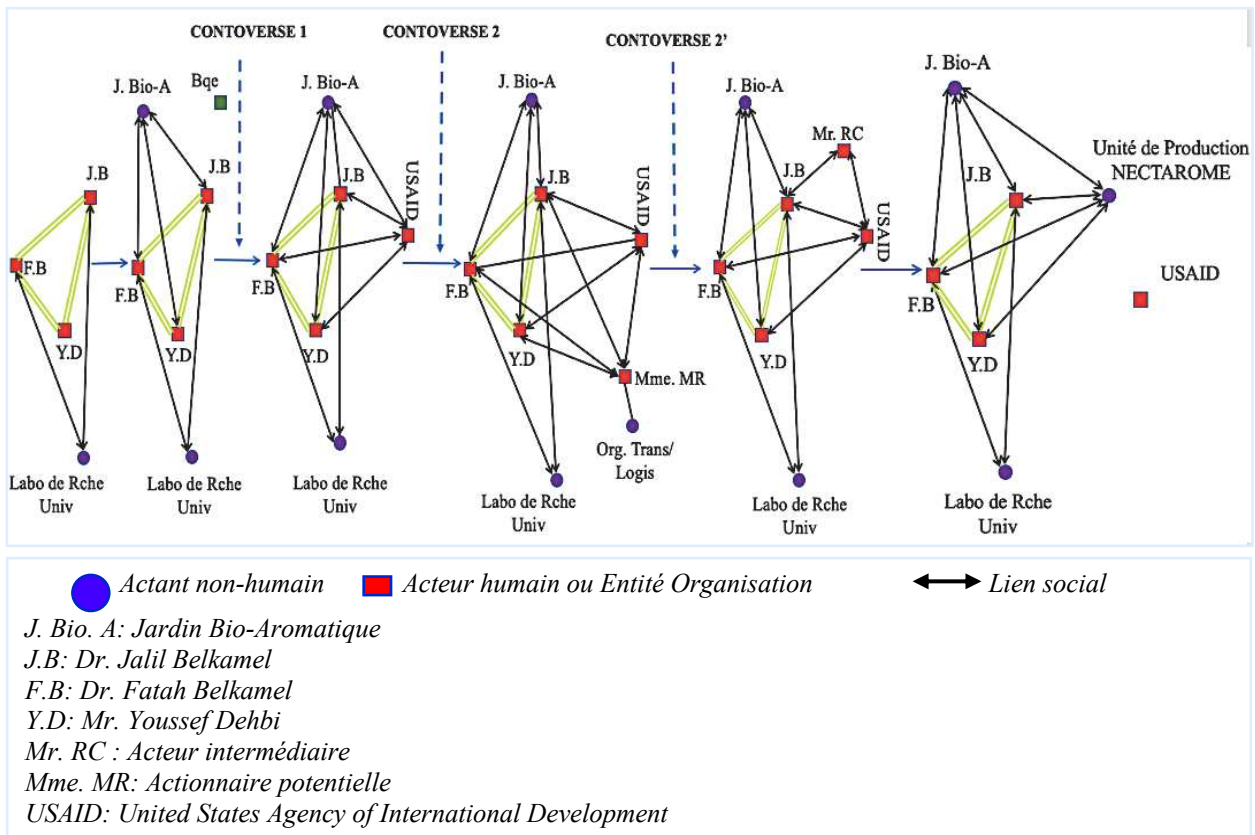
<sup>123</sup> Créée en 1961 par le Président John. F. Kennedy l'Agence des États-Unis pour le développement international (USAID) dirige les efforts humanitaires et de développement international du gouvernement américain. Parmi ses actions, l'agence propose des aides et mène des investissements dans la microfinance et l'urbanisme pour permettre aux entrepreneurs d'accéder au crédit et d'améliorer les infrastructures sociales du pays d'intervention. Pour en savoir plus : <https://www.usaid.gov/>

l'entreprise de gagner d'emblée un quart du financement total alloué. En effet, une telle intégration, traduit l'intéressement préliminaire réussi des différents acteurs impliqués et confirme de ce fait la validité de la problématisation. L'implication de l'USAID au projet pourrait se justifier également par la vocation ou la dimension internationale du projet et de la vision internationale que l'équipe entrepreneuriale s'apprête à donner à l'entreprise dès sa naissance.

Par conséquent, le processus d'enrôlement est entamé. Cette étape consiste, rappelons-le, en la définition et l'attribution d'un rôle à un acteur. A ce stade, nous estimons que l'USAID était le porte-parole du réseau, en raison de la position centrale que l'Agence occupe en termes de financement en tant qu'instance internationale de financement de projets, et en raison également de son rôle dans la proposition d'acteur associé expert susceptible d'aider l'équipe entrepreneuriale dans son processus de création et de lancement. Après deux ou trois visites du Maroc pour rencontrer l'équipe entrepreneuriale et se mettre en accord sur les différents aspects de la collaboration, l'actionnaire potentielle (Mme. MR) a activé son actionnariat via la fourniture d'une certaine quantité d'huiles essentielles pour contribuer à la première production de l'entreprise de Nectarome, qui n'a pas été reçue. Donc, d'un côté le projet subit un retard sur le planning arrêté avec l'Agence et de l'autre côté, l'équipe entrepreneuriale se voit pénalisée compte tenu des efforts déployés (en termes de temps et de ressources) et de la validité de son dossier de candidature au programme. Dr. Jalil résume la situation : « (...) elle a envoyé de San Francisco une quantité importante d'huiles essentielles (...) qu'on a défini ensemble pour démarrer, parce qu'elle était du domaine des huiles essentielles. L'envoi n'a jamais été reçu au Maroc jusqu'à ce jour-là. (...) je prends du retard sur le planning que nous avons dessiné et validé (...). (...) Les responsables de l'USAID étaient coincés devant une situation vraiment particulière. De mon côté j'ai insisté et je leur ai dit que (...) je suis pénalisé à cause de ça (...). Donc ils se sont réunis et ont décidé de me noter de 100 points par rapport au reste et ont fait abstraction de l'associée (...) ». Cette nouvelle situation avait exigé que la décision d'attribution du financement prenne plus de temps, que prévu, afin qu'elle soit effective. En effet, le temps d'attente long, qui a avoisiné une année, était derrière l'intégration, cette fois-ci temporaire, d'un autre acteur social, en sa qualité intermédiaire attaché au programme USAID (Mr. R.C), pour reconstituer le dossier de candidature du projet Nectarome en vue d'une soumission d'une demande de consolidation de la première candidature. Selon notre interlocuteur : « (...) on a refait le dossier (avec Mr R.C) on l'a déposé à 100% et j'ai eu les 250.000dhs ».

A l'issue de cette première controverse, l'émergence du réseau social de Nectarome se présente comme un *outcome* de certains facteurs humains et non-humains. Ainsi, les facteurs humains font référence à l'acteur principal qu'est l'USAID, dont les porte-parole étaient les responsables du projet au Maroc, en tant que financeur unique et principal. Ensuite, l'association, finalement non aboutie, avec Mme. MR était à l'origine d'un accès privilégié à un quart des points nécessaires pour remporter la subvention. Également, l'intervention du consultant RC, en tant qu'acteur social intermédiaire, représentait un point important de transition qui a permis à l'équipe entrepreneuriale de traverser sans périr la phase de la « vallée de la mort » liée au financement de son idée. Enfin, le non-aboutissement de la tentative d'association/actionnariat s'est présenté comme le résultat d'un facteur contextuel non-humain, lié à un système de logistique et de transport international non fiable. Ces différents acteurs humains et actants non-humains ont contribué à dessiner la morphologie du réseau social de l'entreprise (Figure.38), en marquant le passage d'un réseau social, centré sur l'Ego c'est-à-dire un sommet central constitué de 3 associés), à liens forts vers un réseau social plus étendu avec des liens plus faibles.

Figure 38. Représentation schématique de Dynamique d'évolution du RS de Nectarome dans la phase pré-entrepreneuriale



Source : l'auteur

Outre les caractéristiques liées aux acteurs humains, les facteurs non-humains ont également stimulé l'intéressement des financeurs. Ainsi, compte tenu de la nature du secteur et de la rigueur qu'impose l'industrie de la cosmétique et du bien-être, l'équipe entrepreneuriale a été amené à réaliser des prototypes pour prouver la validité à la fois technique, scientifique et commerciale du projet, à présenter des plans prévisionnels de budgétisation des différentes étapes du projet et à préparer un planning renouvelé des réalisations envisagées lors des premiers mois de la vie de l'entreprise. Le fondateur interviewé explique : « *Au début, le projet était théorique. Il y avait des entretiens et des questions toutes les semaines, tous les dix jours (...), il y avait un comité de suivi composé de personnes de tout bord : un spécialiste en marketing, un technicien, un commercial, un agriculteur ; des gens spécialisés qui posaient des questions parce qu'ils n'avaient pas seulement l'idée de l'argent et que le projet échoue après. Ils avaient compris dès le début que le projet allait jouer un rôle pour la valorisation de la substance du produit marocain. (...) il a fallu passer par le côté technique : expliquer comment on envisage produire via des prototypes, nos techniques de production etc. En plus de ça (...) il m'a été demandé de préparer un planning selon les mois (...). C'était vraiment très très méticuleux et pointu, donc il a fallu expliquer les choses, toute la chaîne jusqu'à la commercialisation et expliquer la démarche de travail sur les différentes phases du projet. Bref, tout le projet a été décortiqué* ».

- Phase de création et d'internationalisation

Pour notre cas d'étude, la phase de la création et de l'internationalisation donne lieu à une reconfiguration du réseau social en deux temps : une à l'issue de l'officialisation de l'entreprise et l'autre pendant l'initiation à l'entrée sur les marchés nationaux et internationaux. S'agissant de l'officialisation de l'entreprise, cette étape est caractérisée par la constitution d'une première configuration du réseau institutionnel de Nectarome. Composé des acteurs sociaux attachés au secteur d'activité de l'entreprise et intéressés par le projet, ce réseau social est constitué notamment des ministères de tutelle : le Ministère de l'Industrie, du Commerce, de l'Économie verte et Numérique (MICEN), et le Ministère de la Santé (MS) ; et des institutions de promotion du commerce international et d'accompagnement en matière de prospection commerciale telles que la Confédération Générale des entreprises du Maroc (CGEM), Maroc Export (ancien Maroc PME), Maroc PME et la Maison de l'Artisan.

Cependant, cette phase a été caractérisée par plusieurs contraintes et difficultés, que les fondateurs ont dû affronter au début de leur aventure entrepreneuriale, qui concernent essentiellement le cadre administratif marocain peu favorable à l'internationalisation entrepreneuriale en particulier. Les propos de notre interlocuteur mettent en évidence les principaux aspects de ces difficultés qui concernent essentiellement : l'asymétrie et l'incomplétude de l'information fournie par les différentes instances, notamment les ministères de tutelle, ce qui complexifie l'accès à l'information "entrepreneuriale" pertinente. Ensuite, les lenteurs administratives dues à la centralisation des pouvoirs dans les pôles administratifs (Rabat et Casablanca) qui constituent, en revanche, un temps perdu pour l'entreprise dans un contexte où cette denrée rare, qu'est le temps, devient de plus en plus précieuse. Également, l'absence d'une politique d'incitation fiable qui permet à l'entreprise naissante de s'internationaliser dès sa création. Tous ces éléments affectent négativement la vitesse et le rendement de l'activité entrepreneuriale. Afin de surmonter ces contraintes, qui demeurent contextuellement ancrées, l'intéressement les principales parties prenantes à l'international a été effectué via trois principaux registres : organisationnel, personnel et technique.

À l'époque, en l'absence des canaux technologiques de communication, notamment internet et les sites web, la construction du réseau des clients de l'entreprise a débuté par une voie classique de prospection via la participation dans des salons et des expositions, pour faire connaître la marque sur les marchés étrangers, notamment le marché européen comme point de départ. Néanmoins, l'utilité de cet outil reste étroitement liée à deux principaux registres indispensables, que notre interlocuteur nomme « *phénomènes* », qui conditionnent le jeu d'intéressement à savoir « *la confiance* » et « *la naturalité du produit* ». En réponse à la question sur l'émergence du réseau social des clients internationaux et les éléments déclencheurs de cette émergence, Dr. Belkamel considère que : « (...) *il y a eu deux phénomènes, si je dois résumer mon propos par rapport à la question : 1) la confiance, 2) la naturalité : c'est qu'on a apporté une réponse appropriée à un besoin du consommateur qui veut du naturel. Donc les deux ont fait qu'on a pu créer des relations cordiales et intéressantes avec des clients et il y a pas mal de clients avec qui on travaille depuis longtemps, d'autre avec qui on continue de travailler, d'autres qui sont partis, d'autres qui sont revenus, c'est la vie d'une entreprise d'une manière générale* ». Dans ce sens, nous considérons que le gain de la confiance du client et la capacité de l'entreprise de mettre en évidence la naturalité des produits commercialisés ne sont pas le fruit du hasard, mais le résultat d'un ensemble de stimuli inter-reliés.



Ainsi, pour se forger une solide réputation et une bonne crédibilité, l'entreprise inspire confiance par l'instauration d'une certaine proximité avec ses clients potentiels. Loin d'être liée seulement à la dimension spatiale ou géographique, la proximité avec le client pourrait se créer, selon notre interlocuteur, par la fourniture de l'information fiable sur le produit, sa composition, ses bienfaits et ses méfaits, l'écoute et le conseil. Pour lui : « (...) *les gens aujourd'hui veulent de l'information, la crédibilité passe par l'information, par les éléments techniques et par le conseil. La démarche purement commerciale n'est absolument plus à l'ordre du jour (...). Ils achètent quand ils sont convaincus, bien informés et conseillés (...)* ». Dans le domaine de la cosmétique et de l'aromathérapie, la confiance s'acquiert également par le sérieux et la solidité du discours scientifique et technique de l'entrepreneur/équipe entrepreneuriale lors des différentes rencontres avec les clients potentiels, « (...) *avant de parler produit, il faut déjà lors de la discussion, montrer que vous êtes quelqu'un de sérieux* ». Notre interlocuteur continue « *Le rôle technique joue un rôle important même pour les gens qui ne parlent pas technique, quand ils savent que le produit que nous présentons, est fait d'abord avec amour et respect (...)* ce sont des éléments fondamentaux. On n'est pas seulement là pour le business, le business et le business, on est là aussi pour apporter quelque chose de positif, de bien et d'agréable donc des choses qui vont accompagner le client (...) ».

Outre ces facteurs stimulateurs, qui nous semblent à caractère plus psychologique et émotionnel, le facteur non-humain a également joué sa part dans le jeu d'intéressement. Il s'agit essentiellement du jardin Bio-Aromatique de Nectarome qui permet de développer une proximité entre le client potentiel et l'écosystème terrestre, notamment les plantes, de mettre en avant la raison d'être de l'entreprise et de contribuer ainsi à la consolidation de sa visibilité. Dès lors, l'exportation des produits Nectarome sur les marchés européens, notamment la France, était conditionnée par l'enregistrement des produits à l'AFSSAPS (Agence Française de Sécurité Sanitaire des Produits de Santé) et de déposer les formules de composition des produits auprès de trois centres anti-poisons de l'hexagone. Récemment, cette procédure d'enregistrement a été revue, d'une façon à effectuer des analyses plus ciblées et plus développées par produit. De nouveaux laboratoires d'analyse européens sont entrés en jeu et se sont donc engagés dans le processus d'analyse sanitaire. D'ailleurs, selon Dr. Belkamel, cette réglementation et procédure en matière d'enregistrement des produits cosmétiques en Europe n'est pas harmonisée et différent d'un pays à un autre (par exemple entre la France, l'Italie et l'Allemagne), ce qui pousse l'entreprise à s'adapter à ces différentes exigences. Par ailleurs, sur le marché américain, les produits de Nectarome, notamment l'huile d'Argan, sont certifiés USDA Organic<sup>124</sup> (U.S. Department of Agriculture).

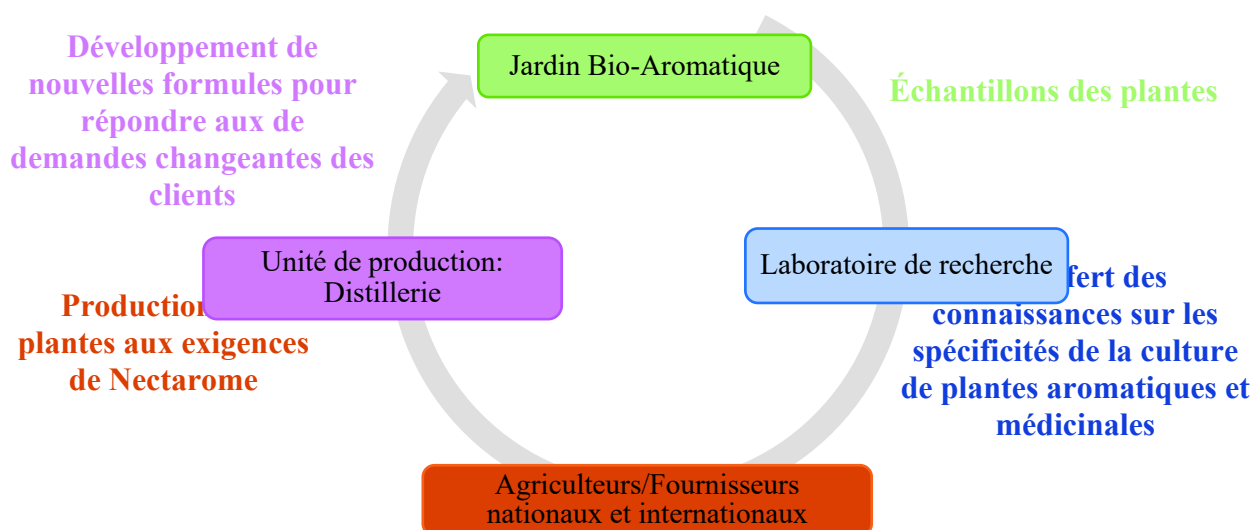
Par ailleurs, Nectarome a su construire un écosystème autour de son unité de production, constitué essentiellement des petits agriculteurs de la région de l'Ourika, producteurs des plantes aromatiques et médicinales. Les liens développés avec ces acteurs locaux constituent un réseau social de fournisseurs de premier ordre ou à micro-échelle, en raison de la proximité géographique et psychique qui sépare ces producteurs de l'équipe entrepreneuriale. Dans la même veine, le jardin Bio-aromatique constitue également une source d'approvisionnement pour l'entreprise en matière première végétale, mais essentiellement un terrain fertile et propice à la recherche expérimentale, du fait qu'elle permet un accès facile à des échantillons de plantes que l'équipe entrepreneuriale, notamment les Dr. Belkamel, utilise au sein du laboratoire pour les différentes recherches d'innovation et de développement.

---

<sup>124</sup> Il s'agit d'un label attribué par l'organisme NOP (National Organic Program) responsable du contrôle des produits alimentaires issus de l'agriculture biologique aux États-Unis.

Nous estimons que ces deux acteurs, agriculteurs et jardin, sont en perpétuelle mouvance conjuguée autour d'un cercle vertueux d'actions complémentaires (Figure.39). Le jardin Bio-Aromatique, contient une cinquantaine de plantes et constitue « une vitrine qui permet de travailler avec les agriculteurs de la région » dans la mesure où il permet de développer une meilleure connaissance des plantes transférées ensuite aux agriculteurs, ne serait-ce que pour le moment de la cueillette d'une plante, par exemple, qui détermine par la suite le produit pour lequel l'huile essentielle sera destinée. Dans une interview réalisée avec le journal marocain économique Média 24<sup>125</sup>, Dr. Belkamel explique : « Si je prends l'exemple du romarin, nous nous sommes rendu compte qu'il va donner ici (à Marrakech) une huile essentielle différente de celle que l'on obtient à Ouarzazate ou dans la région de Rabat. Autre exemple : l'huile essentielle obtenue par une plante coupée en mars entrera dans la composition d'un shampoing alors que l'huile essentielle de la même plante coupée deux mois plus tard nous servira dans la composition d'une huile de massage. Vous voyez que la connaissance que l'on acquiert, grâce au Jardin, nous sert directement au niveau de la fabrication des produits Nectarome ».

Figure 39. Exemple de complémentarité entre actants humains et non-humains du réseau d'approvisionnement de Nectarome



Source : l'auteur

Toutefois, le panel des fournisseurs de Nectarome n'est pas aussi restreint. Les salons de prospection auxquels l'entreprise participait au départ ont contribué à l'élargissement de son réseau des fournisseurs. L'entreprise choisit ses partenaires fournisseurs sur la base de la qualité des produits et des matières premières fournis. Par exemple, pour les emballages importés, l'entreprise choisit les fournisseurs détenteurs d'un certificat de biodégradabilité de leurs produits. Il en est de même pour les matières premières, en provenance du Maroc ou de l'étranger, dont les fournisseurs sont choisis sur la base de leur réputation sur son marché, national ou étranger, la qualité de son travail ainsi qu'un cahier de charges très strict, un chromatogramme très précis (quand il s'agit des huiles essentielles) et une fiche technique détaillée. Sur un plan international, les importations de l'entreprise concernent certaines matières premières telles que les huiles essentielles des clous de girofle et le gingembre, et sur

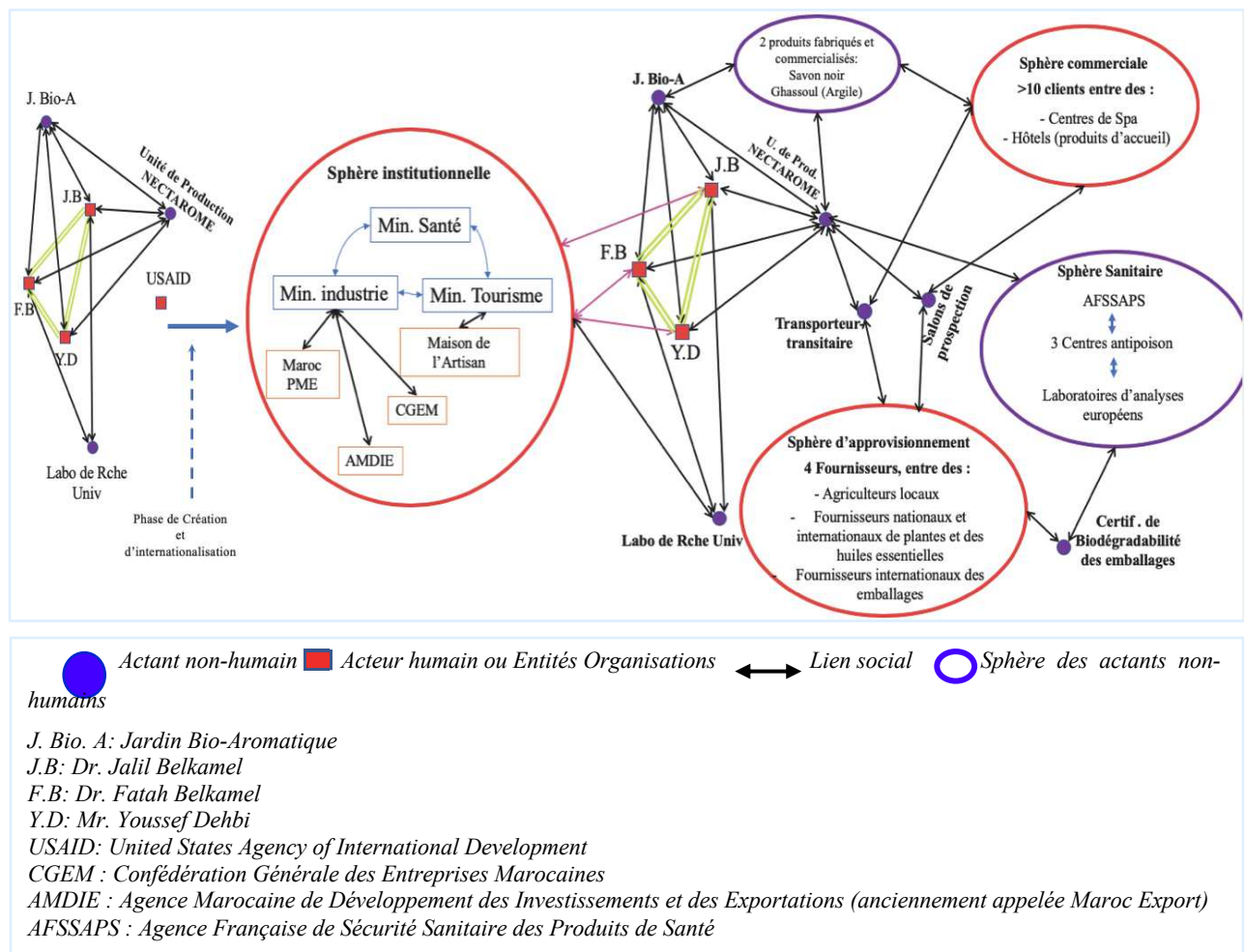
<sup>125</sup><https://www.medias24.com/ECONOMIE/ECONOMIE/157444-La-saga-de-Nectarome-fabricant-marocain-d-huiles-essentielles-bio-et-haut-de-gamme.html>

un plan national il s'agit d'un approvisionnement par exemple en l'huile essentielle de cèdre en provenance de la région de Fès. Par conséquent, les processus réussis d'intéressement et d'enrôlement ont permis à Nectarome de constituer, au début de son aventure d'internationalisation, un pool relationnel de trois ou quatre fournisseurs principaux, dont les fournisseurs des emballages et de la matière première.

Un troisième acteur social, jugé indispensable à la vente des produits au-delà du marché national, est le couple transporteur-transitaire. Là encore, pour s'adapter à la réglementation de chaque marché, l'entreprise choisit le prestataire le plus adapté et le plus efficace en matière de transport en fonction des spécificités des pays « (...) celui qui travaille sur la France n'est pas obligatoirement le meilleur quand il s'agit de la Russie par exemple (...). C'est le couple qu'il faut savoir choisir en fonction des destinations ».

À l'issue de la première phase entrepreneuriale, le réseau social de Nectarome entrepreneurial pourrait se présenter comme suit (Figure.40).

Figure 40. Représentation schématique de la métamorphose du réseau sociotechnique (RST) de Nectarome dans la phase de création et d'internationalisation



Source : l'auteur

▪ Phase 3 : expansion internationale

Avant de présenter le ou les controverse(s) ayant contribué à la dynamique du réseau social de l'entreprise, nous jugeons intéressant de faire un passage furtif sur les principaux critères stratégiques sur la base desquels l'entreprise Nectarome choisi les acteurs clés à son expansion internationale. Trois principaux critères ressortent du discours de notre interlocuteur : le degré de l'intérêt qu'accorde le marché potentiel aux produits naturels, le pouvoir d'achats de la clientèle sur ce marché ainsi que le potentiel d'attractivité du marché lui-même. Dr. Belkamel explique les critères stratégiques du développement international de Nectarome : *« D'abord sur le plan stratégique il faut qu'on se dirige vers les pays tirés et sensibles aux produits naturels. Ça c'est un élément important, on ne peut pas aller dans une direction où les gens sont encore orientés vers le chimique et où il faut déployer beaucoup d'effort pour pouvoir leur montrer que le naturel est intéressant. Deuxième élément qui contribue dans le choix c'est le pouvoir d'achat. Il y a certains pays qui pourraient m'intéresser mais ils n'ont pas de pouvoir d'achat, je suis passé par des expériences à ce niveau où j'ai eu de la demande mais les produits sont chers, les gens veulent du naturel mais le pouvoir d'achat globalement est moyen et modeste et difficile à ce genre de produit Nectarome. Donc ce sont les deux éléments clés : on se dirige vers le pays où le consommateur est sensible au naturel, évolue dans le naturel et aussi détient un pouvoir d'achat approprié, il peut acheter le produit régulièrement sans aucun problème par rapport à son prix. Mais pour nous aussi il y a des pays ou des régions de pays qui sont pour nous des références. Le fait d'exister dans tel ou tel endroit, à part le côté pouvoir d'achat, représente une valeur pour l'entreprise. C'est comme si je te dis tiens je vais aux Champs-Élysées, sachant que je ne vais rien gagner, je paie à peine mes charges, peut-être pas, mais le fait d'y exister est porteur d'une visibilité importante, ça donne une certaine image. Certaines entreprises qui s'y trouvent, avec les prix qu'elles paient, ne vont jamais les amortir, elles sont là pour des raisons d'image et nous sommes aussi dans cette dimension ».*

Par ailleurs, les principales controverses qui ne se limitent pas seulement aux situations conflictuelles où les jeux de pouvoirs prédominent mais s'étalent également pour comprendre les difficultés, les situations ou les événements susceptibles d'influer sur la stabilité les liens relationnels, d'entraver la trajectoire entrepreneuriale et de susciter un processus d'intéressement sur la base de négociation en vue d'une recherche de compromis, et ayant contribué au façonnement de la nouvelle morphologie du réseau social s'incarnent dans quatre principales manifestations ou controverses déduites du discours de notre interlocuteur et de la documentation collectée sur l'entreprise Nectarome.

**Controverse 3 : des contraintes administratives contraignant l'expansion internationale**

Dans la même lignée des contraintes qu'a connues l'entreprise dans ses premières phases d'existence, la contrainte administrative demeure la plus dominante et a constitué une crise pendant l'expansion de Nectarome. En effet, la non-fiabilité des politiques d'accompagnement lors de la création de Nectarome était la première barrière devant les tentatives de recherches de nouveaux partenaires internationaux. Cela se justifie par, ce que notre interviewé appelle, l'absence de communication et de coordination entre les administrations et les gens du terrain c'est-à-dire les industriels. Les propos du Dr. Belkamel apportent un éclaircissement à cette problématique : *« (...) ça date de 2 ou 3 jours, on a participé à un salon international à Istanbul, donc c'est vrai on a eu l'aide de la maison de l'artisan(...) c'est très bien et c'est gentil, ils nous ont donné une aide, une subvention pour le*

*stand par contre pour faire parvenir les produits on a eu tous les problèmes du monde et aucune aide (...), pourquoi ne pas faciliter les choses et discuter avec les douanes et les ambassades(...). Ce qui fait qu'on a envoyé les produits et on n'a pas réussi à les sortir, on a envoyé un deuxième paquet après, on ne l'a pas reçu non plus, ce qui fait qu'on a fait trois jours de salons avec un stand vide avec deux personnes en charge : l'hôtel, l'avion, la nourriture et on est revenu hier et voilà ce genre de choses. J'ai vécu la même chose au Japon, je suis allé jusqu'au Japon trois jours et perdu vraiment de l'argent (...), j'ai fourni tous les documents pour récupérer ma marchandise à Tokyo mais une fois là-bas, l'agence n'a réussi à sortir les produits et m'ont laissé tomber (...). Je me suis retrouvé avec un avocat au Japon pour essayer de sortir les produits, j'ai réussi à sortir une partie et l'autre partie j'ai payé pour la détruire. (...) J'ai vécu la même chose en Russie, en Italie (...). Tout ça pour dire que la subvention est une bonne chose mais le poids des administrations quand il s'agit d'un salon par exemple est très important par rapport à un particulier ou à un entrepreneur d'une société qui va vouloir envoyer les produits et les sortir etc. (...) ».*

Le déploiement de cette controverse au sein du réseau institutionnel de l'entreprise présume qu'il existe des modalités et des formes de négociations qui, toutefois, ne permettent pas de trouver un compromis immédiat. Par conséquent, pour intéresser les partenaires clés et indispensables à son expansion, l'entreprise opte pour la technique de valorisation de son potentiel naturel et de son rituel de présentation via l'adoption d'une stratégie axée sur trois principaux vecteurs : 1) le développement et la recherche scientifique ; 2) la couverture médiatique de la marque Nectarome ; 3) l'élargissement de la gamme des produits et de l'offre proposées. Ces axes d'intervention ont contribué à l'émergence de trois configurations du réseau social de l'entreprise.

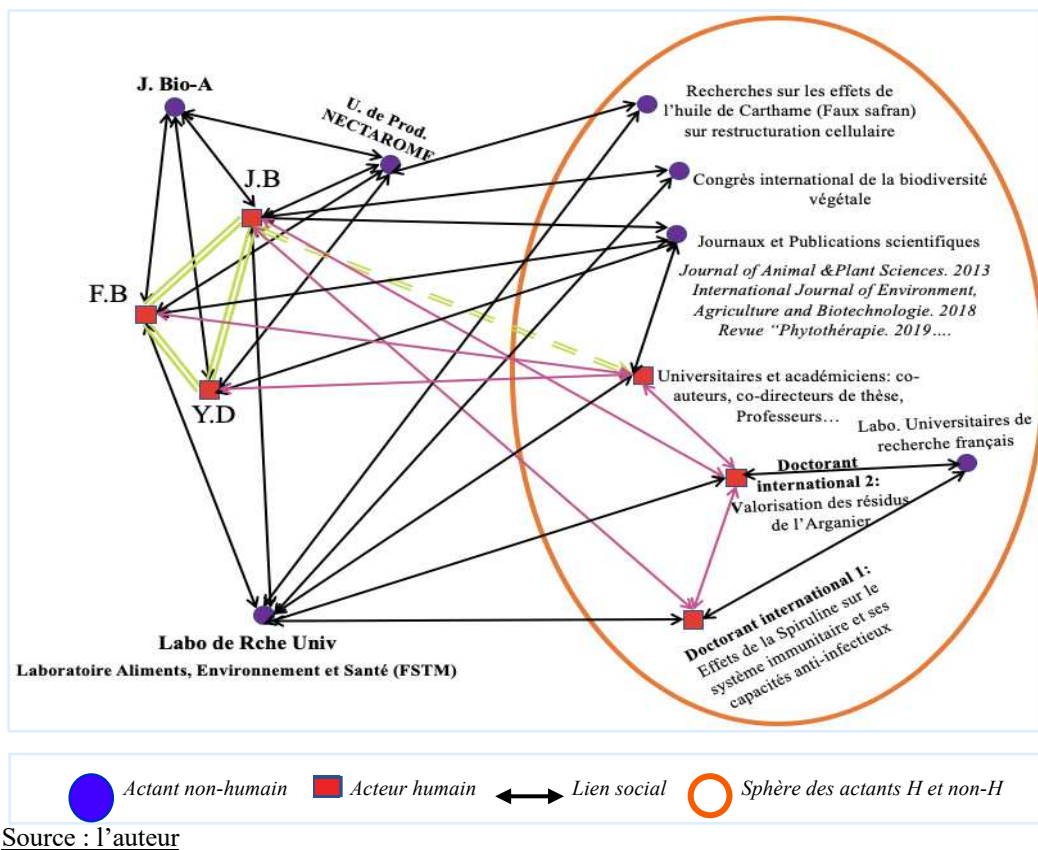
⇒ *Une configuration à dominance scientifique axée sur l'élargissement du pool relationnel scientifique*

Cette configuration est caractérisée par la présence d'acteurs sociaux issus de la sphère scientifique, académique et de la recherche (Figure.41). L'orientation stratégique de Nectarome vers marchés de plus en plus lointains, psychologiquement que géographiquement, a conduit à l'intensification et au déploiement des efforts dédiés à l'innovation et au développement, et à la consolidation des liens avec le monde universitaire, spécifiquement celui des laboratoires de recherche. Dans ce sens notre interlocuteur explique : « Je reviens à ta question de la contribution de mon réseau académique dans le développement international de Nectarome. Je dirai de cette contribution est indirecte et intervient via les congrès plutôt universitaires et c'est surtout lorsqu'on travaille ensemble pour valoriser telle ou telle chose. Chose que nous sommes en train de faire en ce moment d'ailleurs sur deux *produits* dans le cadre des doctorats. Un thème sur la spiruline, on travaille avec une collègue doctorante sur la spiruline nous sommes en train de chercher un certain nombre de choses, parce que l'on commercialise, donc pour nous les éléments qui vont prévenir de ces recherches scientifiques à travers ce doctorat vont contribuer obligatoirement à valoriser le produit à l'avance au niveau de *Nectarome*. De même pour l'argan, on est en train aujourd'hui, en ce moment même et je ne peux pas dire beaucoup de choses parce que cela reste très confidentiel, nous sommes en train de travailler sur les résidu ou les déchets de l'arganier et on a réussi à créer des prototypes de belles choses, dont je ne peux pas parler pour le moment, à travers un doctorat d'une fille entre le Maroc et la France et nous sommes pas mal avancés sur certaines choses par rapport à la valorisation de ces déchets (...) ». Quant à la contribution à l'accroissement de l'engagement international, il continue : « Et je peux compléter en disant que les gens quand ils savent qu'on utilise la science, même si le produit final au niveau recherche n'est pas directement lié au

produit que nous commercialisons, nous arrivons à conquérir la confiance des gens et leur respect. Je m'explique, par exemple le déchet de l'argan on ne l'utilise nulle part dans le produit mais nous utilisons l'huile, le fait de faire des recherches sur cet arganier dont on utilise l'huile ça nous amène du respect des gens parce qu'on pense à la valorisation (...). Pour en assurer une bonne et large diffusion, les résultats issus des différentes recherches menées sont valorisés par des publications dans des journaux scientifiques internationaux. Il s'agit par exemple de l'article intitulé « Contribution to the study of the chemical composition of Lemon Verbena : *Aloysia triphylla* (Hert). Britt. cultivated in Morocco » (2018) publié dans "International Journal of Environment, Agriculture and Biotechnologie" ou encore l'article nommé « Étude comparative morphologique, anatomique et chimique de la sauge officinale (*Salvia officinalis* L.) récoltée au Maroc et en France » (2019) publié dans la revue "Phytothérapie".

En outre, les conférences assurées par Nectarome, souvent au nom du Dr. Jalil, contribuent à l'essor de l'entreprise et attisent la curiosité des partenaires potentiels à l'échelle internationale. Il s'agit par exemple du 3ème Congrès International de la Biodiversité Végétale (2015).

Figure 41. Représentation de la configuration à dominance scientifique du RST de Nectarome



⇒ Une configuration à dominance médiatique

Le virage stratégique que l'entreprise a emprunté depuis 2016 s'est accompagné de l'adoption d'une stratégie de « communication externe » basée essentiellement sur la diversification du portefeuille des médias mobilisés, entre émissions télévisées, journaux et

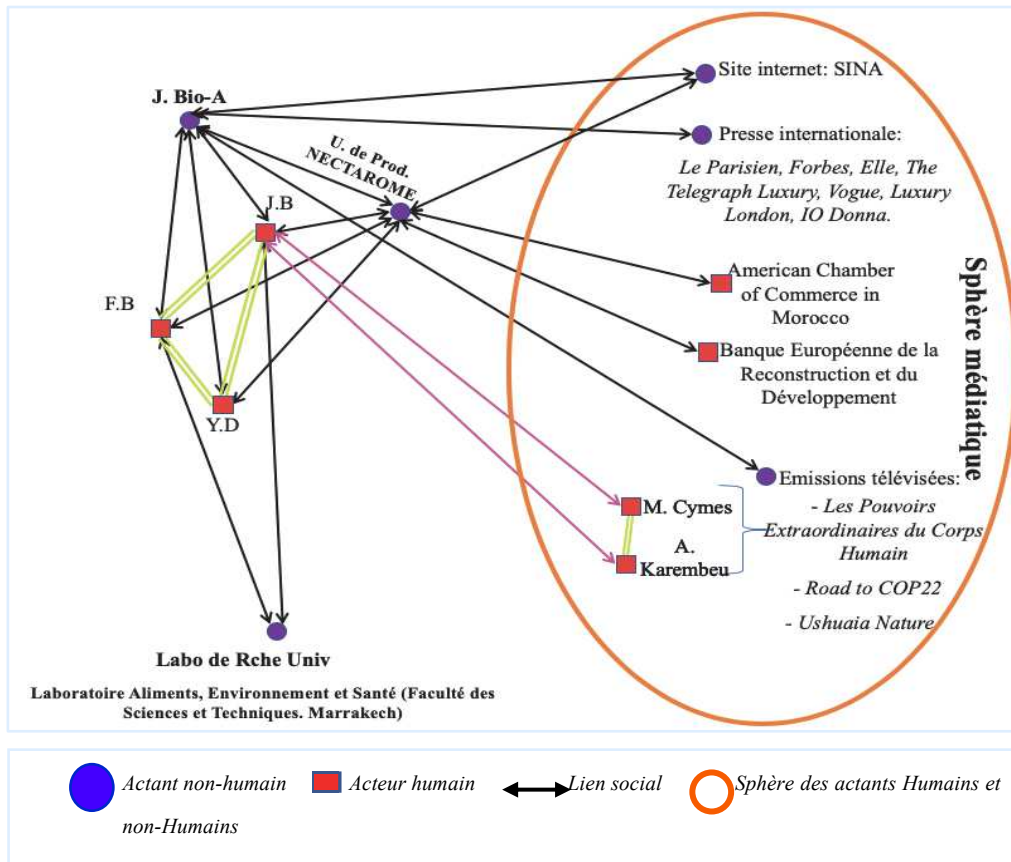
revues spécialisées dans la santé et le bien-être. Le repérage et l'utilisation de ces canaux de communication avaient pour objectifs de faire connaître davantage la marque sur de nouveaux marchés internationaux, tels que le marché asiatique et anglais, tenter d'intéresser les partenaires potentiels sur ces marchés et pallier les insuffisances liées à la politique publique peu favorable à l'expansion internationale de l'entreprise. Parmi les magazines internationaux qui se sont intéressés à Nectarome nous pouvons citer à titre d'exemple : Le Parisien, Forbes, Elle, The Telegraph Luxury, Vogue, Luxury London, IO Donna (Italie) ou encore le plus grand portail de divertissement chinois Sina. Nectarome a fait également l'objet de plusieurs rapports institutionnels comme celui de l'AMCHAM (American Chamber of Commerce in Morocco) ou encore le rapport de la Banque Européenne de la Reconstruction et du Développement (BERD). Par ailleurs, le jardin Bio-Aromatique et la marque Nectarome ont attiré la curiosité de plusieurs émissions télévisées connues mondialement telles que la fameuse Ushuaia Nature, les Pouvoirs Extraordinaires du Corps Humain sur la chaîne française France 2 ou encore Road to COP22 : le tourisme vert au Maroc sur Euronews.

Dans ce sens, Dr. Belkamel nous fournit une vue plus détaillée sur le rôle de la communication externe et de la sphère médiatique dans le développement international de son entreprise : « (...) *les médias nous aident aussi : les émissions à la radio, à la télévision au Maroc et à l'étranger. En principe c'est Ushuaia, la chaîne internationale des voyages, qui va passer bientôt chez nous. On est passé plusieurs fois sur des chaînes marocaines, canadiennes, allemandes, etc. Notre dernier passage, je pense qu'il est encore sur internet, était dans l'émission de Michel Cymes, c'est une émission médicale qui passe sur France 2, qui a eu un écho extraordinaire, j'ai reçu beaucoup de contacts après et on a eu des clients grâce à cette émission, c'est une émission très regardée en France et ailleurs. En plus du côté scientifique médical, Michel Cymes et Adriana Karembeu, qui est une mannequin très connue à l'échelle mondiale, avec qui j'ai fait l'entretien, disant en partie, au sein de notre jardin bio-aromatique. Il y a donc ces émissions télévisées et aussi parce que j'écris dans des journaux, on communique quoi, il y a également des articles scientifiques publiés. Donc ça aide à favoriser et à augmenter le réseau de Nectarome. Mais il faut faire très très attention parce qu'il ne faut pas raconter n'importe quoi, il faut être vigilant pour dire les choses essentielles, pour ne pas se montrer toujours commercial (...) les gens me demandent comment je fais pour vendre, je leur dis toujours parce que je ne suis pas commercial, mais c'est vrai, les gens aujourd'hui veulent de l'information, la crédibilité passe par l'information et par les éléments techniques et par le conseil. La démarche purement commerciale (...) n'est absolument plus à l'ordre du jour (...). Les gens veulent de l'information et achètent quand ils sont convaincus qu'ils sont bien informés, conseillés et que vous répondez à leurs questions, point final. (...) je présente tel produit, il est composé de ça et de ça, voilà pourquoi et comment il agit, voilà comment l'utiliser avec une chronologie pédagogique, c'est comme ça que vous allez vendre aujourd'hui surtout dans notre domaine qui est à la frontière avec la santé ».*

Une autre composante pourrait s'ajouter pour enrichir cette configuration (Figure.42) et celle des publications scientifiques, que nous avons abordé dans le précédent point. Outre son apport en matière de valorisation des résultats scientifiques, les articles publiés constituent également un canal de communication externe destiné aux différentes parties prenantes potentiellement intéressées et aux acteurs du monde de la cosmétique et de l'industrie du bien-être qui permet d'assurer une visibilité de l'entreprise, d'accroître la notoriété de la marque et de consolider sa réputation.



Figure 42. Représentation de la configuration à dominance médiatique du RST de Nectarome



Source : l'auteur

⇒ Une configuration à dominance commerciale

Dans le cadre de sa stratégie de renforcement et d'expansion de la position à l'international, des mesures stratégiques ont été prises concernant l'élargissement du périmètre d'activité de l'entreprise. Ainsi, l'élargissement de l'offre proposée et la mise en place de la stratégie de boutiques Nectarome sont les principaux axes stratégiques.

« Le 22 octobre 2016, Nectarome changeait d'apparence », c'est avec ces expressions que l'entreprise révèle son nouveau look sur son site internet. Derrière cette annonce, un travail sacré a été mené à la fois au niveau du fond que de la forme des produits proposés. Tout en sauvegardant les valeurs de la production d'un produit naturel, la forme s'est métamorphosée et s'est dotée d'une nouvelle texture visuelle axée sur le détail et le symbolique, qui permettrait de valoriser la richesse de l'offre de l'entreprise qui est passée, dans l'intervalle de 20 ans, de deux produits, essentiellement le savon noir et le Ghassoul<sup>126</sup>, à 146 références organisées autour de cinq gammes de produits (les gammes hammam, bain, soins du corps, alimentaire,

<sup>126</sup> Aux termes du Dr. Jalil, il s'agit « d'une argile d'origine volcanique qui n'existe qu'au Maroc. Elle a des caractéristiques minéralogiques uniques, ce qui fait qu'elle reste complètement différente des autres argiles commercialisées, surtout par rapport à son côté saponifier (moussant)). Le mot ghassoul est protégé depuis 1972 et indique cette argile qui est typiquement marocaine, provenant de la région de Fès ».



cadeaux et maison). Par ailleurs, la stratégie d'élargissement de la gamme des produits était également stimulée par la volonté (et la capacité) de l'entreprise de se lancer dans le luxe. Sur ce point, Dr. Jalil avance que : « *Nectarome aujourd'hui sur le plan mercatique, est positionnée haut de gamme mais nous sommes en train de travailler pour aller vers le luxe.... Nous sommes conscients de quoi nous avons besoin et donc pour aller vers une clientèle de luxe il y a des exigences énormes et nous cherchons à nous améliorer encore plus pour nous adapter aux exigences de cette clientèle luxueuse qui ne pense obligatoirement pas argent mais attend qu'un produit soit vraiment original et unique. Par exemple une fois on a fabriqué une huile de massage avec des paillettes d'or. Ce n'est pas donné à tout le monde, donc la personne qui a demandé ça, sans dire son nom, voit de l'or sur son corps un bonheur pour lui. C'est une autre dimension une autre façon de s'attaquer au marché. Donc c'est un marché particulier qui ne raisonne pas en termes d'argent mais d'originalité. Puisque ce marché existe et que nous avons la volonté pour s'y mettre, il faut être à la hauteur pour créer des produits originaux, qui ne vont jamais se vendre ailleurs, que dans cette niche ».*

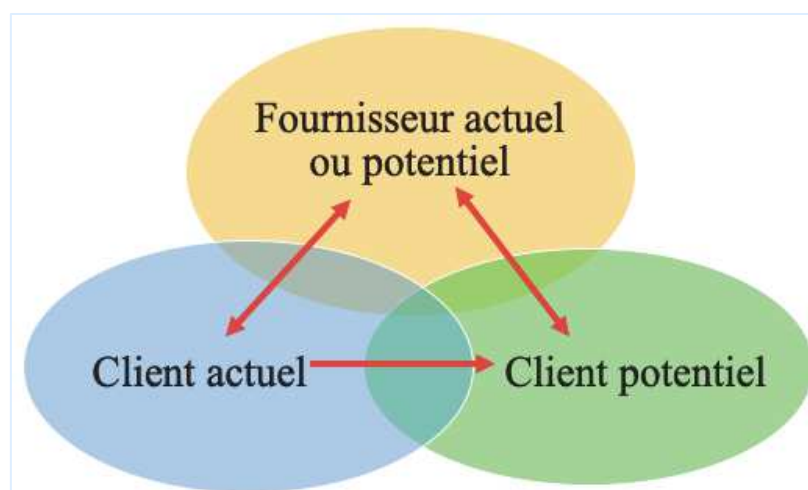
L'orientation de l'entreprise vers d'autres marchés étrangers s'est également accompagnée d'une diversification de son panel de fournisseurs. Comme nous l'avons signalé précédemment, l'entreprise fait appel à des fournisseurs internationaux pour pouvoir se procurer certaines huiles essentielles non disponibles sur le marché marocain, en plus des emballages. Cela pourra s'expliquer également par la diversité des marchés potentiellement conquis et la diversité de la nature des demandes, des préférences, des exigences (notamment réglementaires et de santé) et des orientations de la clientèle en matière des produits cosmétiques et de bien-être, qui pourraient être justifiées par des considérations culturelle, géographique ou autres. Selon notre interlocuteur : « *Par rapport aux fournisseurs, on sait pertinemment que pour aller dans une telle ou telle direction, on a besoin d'un certain type de matières premières, si on n'a pas cette matière première, on ne va jamais aller dans cette direction. (...) Nectarome va aider le fournisseur à se développer lui-même et donc on va exiger une certaine qualité, une certaine nature de matière première, parce que c'est nécessaire et indispensable pour accéder à tel ou tel marché ».* Actuellement, l'entreprise compte une dizaine de fournisseurs entre agriculteurs, ramasseurs et industriels opérant dans le domaine de certaines substances de la cosmétique naturelle, contre trois ou quatre fournisseurs au début du projet entrepreneurial.

En outre, les clients étrangers existants incitent également, mais indirectement, l'entreprise à s'ouvrir sur de nouveaux débouchés et à varier le panel des clients, du fait qu'ils constituent un stimulus à la conception de nouvelles formules et au développement des formules existantes. A ce stade, l'entreprise active son background de connaissances issu de ces études de marchés et de sa veille commerciale et mercatique pour cibler de nouveaux clients installés sur de nouvelles zones géographiques. « *C'est la nature du commerce, on fait un travail et le client demande qu'on modifie le produit selon ses préférences et les exigences de son pays. Pour nous ça devient intéressant parce qu'on dit tiens, avec ce nouveau produit modifié pourquoi ne pas cibler ce marché-là auquel on ne pensait même pas. Et on se retrouve finalement avec un autre client par exemple en Allemagne alors que le produit était destiné essentiellement à l'Espagne, parce que l'espagnol nous a poussé quelque part à apporter une amélioration quelconque ou un autre style à un produit ou une nouvelle substance X, Y ou Z (...)* ».

De cette complémentarité entre les deux sphères (client/fournisseur), on appréhende facilement l'émergence de trois composantes qui s'agencent suivant une logique d'imbrication et de réciprocité (Figure.43), selon laquelle le client actuel est un outil d'intéressement du client

potentiel et entre les deux le panel des fournisseurs s'élargit en intégrant de nouveaux acteurs pour accompagner cette expansion, ou simplement maintenir les liens avec les anciens fournisseurs durant cette phase, ce qui conduit à un renouvellement d'engagement et donc à une consolidation des liens sociaux. Le fournisseur dans cette situation ne se limite pas à une simple fourniture de matière première, en l'occurrence les plantes ou les huiles essentielles par exemple..., mais concerne également le transport et les emballages. Cette sphère pourrait également intégrer, d'autres acteurs sociaux notamment les instances de la réglementation et de la santé du nouveau pays d'entrée.

**Figure 43. Illustration de la logique d'imbrication entre les sphères Fournisseurs/Clients de Nectarome**



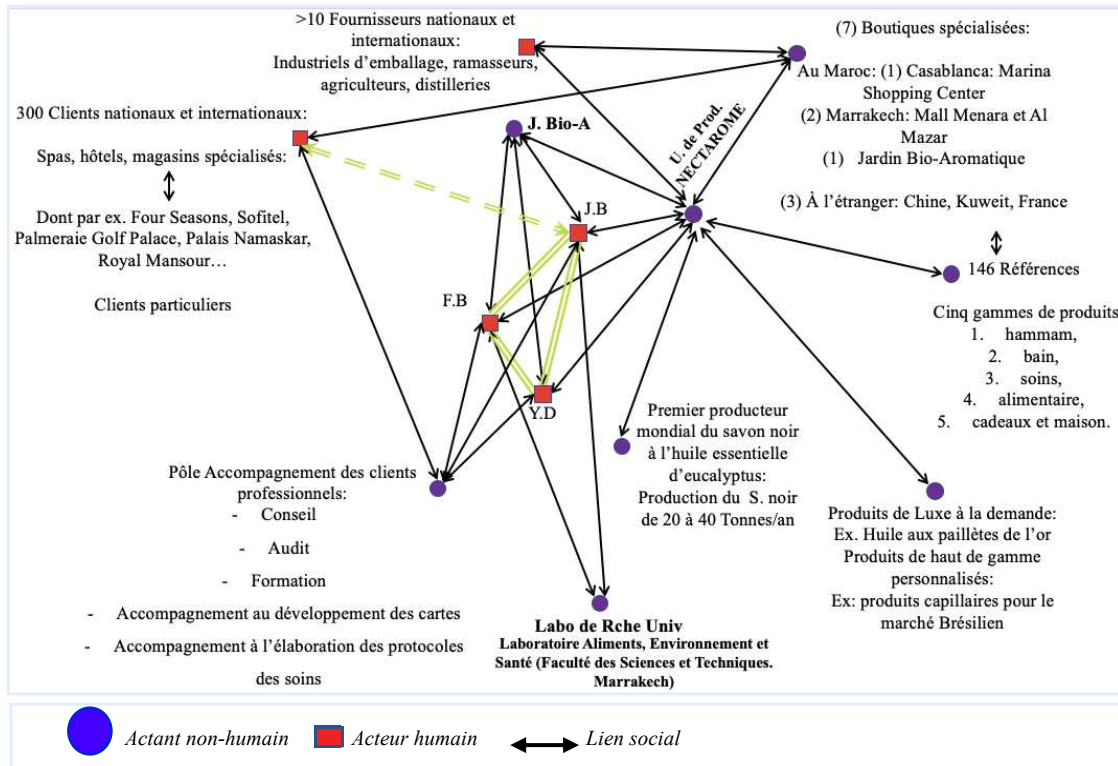
Source : l'auteur

Par ailleurs, en s'inscrivant dans une logique de proximité et de ciblage des clients et fournisseurs, à la fois des particuliers et des professionnels à l'international, le management de l'entreprise s'est orienté vers le concept des boutiques ou des stores dédiés à la marque Nectarome. Dans cet esprit, trois boutiques ont été créées au Maroc : deux boutiques installées dans les deux grands Mall de la ville natale de la marque (Menara et Al Mazar) et une troisième boutique basée au sein du prestigieux Marina Shopping Center de Casablanca.

Par ailleurs, Dr. Jalil annonce qu'un projet d'une éventuelle boutique Nectarome en France est en cours de négociation avec un partenaire potentiel. « (...) On a osé un certain moment créer une boutique, on a trouvé que la boutique au-delà du BtoC nous a permis aussi d'avoir le BtoB et donc certaines personnes qui passaient en tant que touriste etc. voyaient les produits, après elles nous ont contacté et ça a joué un rôle très très important pour développer notre réseau de partenaires clients à ce jour-là. Donc on a créé une deuxième boutique, puis une 3ème boutique puis une 4ème boutique. Nous avons une boutique maintenant au Kuweït, mais pas la nôtre c'est quelqu'un qui l'a créée dans le cadre d'un partenariat et on est en discussion actuellement pour ouvrir une boutique en chine. Il y aussi un contact pour créer une autre boutique éventuellement en France (...) ». De surcroît, l'entreprise a mis à la disposition de ses clients professionnels, nationaux et internationaux, une palette de services qui s'inscrivent dans le cadre d'une stratégie d'accompagnement complet personnalisée en fonction des besoins et des spécificités des clients. Cette offre d'accompagnement s'articule autour de deux principaux axes à savoir : les missions de conseil, d'audit et de formation proposées aux centres de Spa et de bien-être, et l'accompagnement dans les démarches de développement des cartes de soins et des protocoles des soins adaptés.

En somme, les quatre grandes orientations stratégiques adoptées, se sont répercutées positivement sur le pool relationnel international de l'entreprise, conduisant ainsi au changement de la morphologie du réseau social de l'entreprise (Figure. 44) incarné dans les différents mouvements d'encastrement social.

Figure 44. Représentation schématique de la configuration à dominance commerciale du RST de Nectarome



Source : l'auteur

⇒ Une configuration à dominance institutionnelle

La quatrième configuration du réseau social de l'entreprise est marquée par deux principaux événements, relativement récents, qui ont favorisé, d'une manière directe et indirecte, à l'expansion internationale de Nectarome. Il s'agit de l'intégration du cluster MENARA en 2014 et de l'attribution de la certification NM ISO 22716 à la marque Nectarome en 2018.

Théoriquement, l'intégration de la structure Cluster NEMARA était l'occasion pour l'entreprise de tisser de nouvelles relations avec de nouveaux acteurs et également l'opportunité de consolider ses liens avec des acteurs sociaux préexistants. Ces mouvements d'encastrement et de consolidation relationnels ont été articulés conjointement de manière à stimuler, à degré différent, la rapidité du processus l'internationalisation et se sont incarnés dans un cadre, institutionnellement, organisé pour accompagner l'entreprise dans sa démarche de prospection et d'expansion internationale. Nous abordons, d'une façon détaillée, le rôle de la structure et la stratégie de clusterisation dans le cadre de notre réponse à la question de recherche qui suit. Nous tenons, toutefois, à préciser que la prise en compte de cette dimension du cluster dans cette configuration, pourrait s'expliquer par le fait que la décision d'intégrer un réseau d'aide à

la création d'entreprise est susceptible d'affecter, positivement ou négativement, le processus d'internationalisation et la nature des liens au sein du réseau relationnel et donc la morphologie de ce dernier.

La certification ISO 22716 consacrée aux Bonnes Pratiques de Fabrication (BPF) représente une reconnaissance qui couronnait le parcours de Nectarome et constitue un facteur de renforcement et de consolidation de l'image de la marque. Les BPF constituent le développement pratique du concept d'assurance de la qualité à travers la description des activités de l'unité de production basées sur un jugement scientifique solide et sur les évaluations du risque. Elles garantissent que les produits sont fabriqués, conditionnés, contrôlés et stockés selon des mesures adaptées à leur utilisation et leur spécificité. Pour les cosmétiques, les BPF sont un ensemble de conseils pratiques et organisationnels permettant de garantir la conformité du produit, notamment par la maîtrise des facteurs humains, techniques et administratifs. Elles visent en particulier le respect des critères d'hygiène et de sécurité des produits cosmétiques (IMANOR<sup>127</sup>, ISO<sup>128</sup>). La demande de la certification faite par Nectarome traduit le processus d'intéressement et d'enrôlement auprès de l'organisme national de certification qu'est l'IMANOR (Institut Marocain de Normalisation). Ainsi, la volonté de l'entreprise de renforcer sa démarche qualité, d'institutionnaliser ses efforts en matière de réponse aux exigences internationales et de posséder un référentiel international reconnu lors de ses opérations d'importation et d'exportation, incarne une phase de problématisation qui permet de formaliser la demande de certification suivant les règles de certification des bonnes pratiques de fabrication des produits cosmétiques énumérées dans le livret de l'IMANOR. Faite par le producteur, qu'est Nectarome, la demande de certification a été accompagnée, comme le veut la tradition, d'une série de documents tels que le plan des flux des produits finis, matières premières, articles de conditionnement, personnel et déchets de l'entreprise ; son plan de fabrication ; le descriptif de son laboratoire de contrôle, la procédure de son audit interne, etc... Ensuite, l'intéressement de l'IMANOR a été exprimé par l'entremise de la recevabilité de la demande de Nectarome et la négociation aboutie des conditions de cette recevabilité en termes des délais d'audit et de la fiabilité du système de gestion de la qualité adopté par l'entreprise. Enfin, la phase d'enrôlement a été enclenchée. Suivant le processus de certification décrit dans la page 6 du livret des règles des BPF, il s'agit pour l'IMANOR de la désignation de l'équipe d'audit, constituée généralement d'un responsable d'audit, d'auditeurs d'assistance et d'un observateur ; de la mise en marche de la procédure d'audit initial, qui comprenait en premier lieu un audit documentaire des documents constituant le dossier de la demande de certification ; suivi d'un audit du site de l'entreprise qui renvoyait spécialement à la vérification des résultats de l'audit interne et de l'examen du respect des règles de la bonne fabrication des produits cosmétiques arrêtées par l'organisation internationale de la normalisation (ISO).

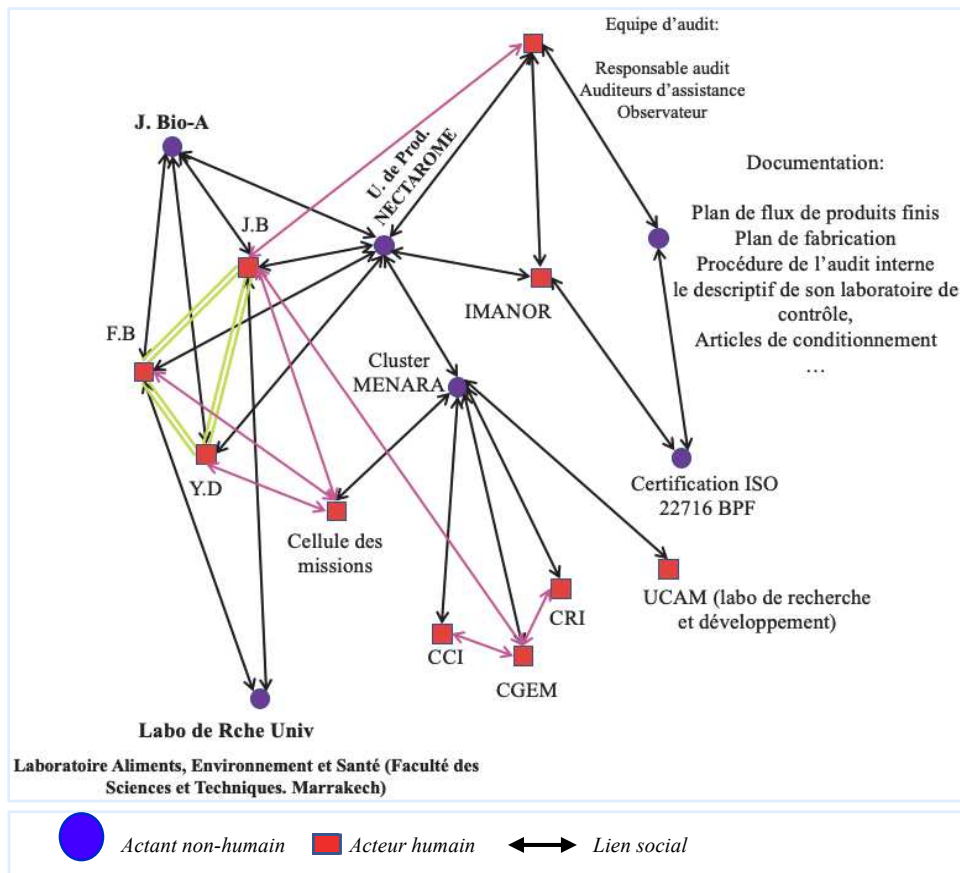
En somme, le processus de certification ISO 22716 BPF a contribué à l'esquisse d'une nouvelle morphologie du réseau social de l'entreprise Nectarome (Figure.45), caractérisée par l'intégration de nouveaux acteurs sociotechniques.

---

<sup>127</sup> <https://www.imanor.gov.ma/informations-generales-5/>

<sup>128</sup> <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:22716:ed-1:v1:fr>

Figure 45. Représentation de la configuration à dominance institutionnelle du RST de Nectarome



Source : l'auteur

### iii. La contribution des réseaux d'aide à la création d'entreprise à la dynamique d'évolution du réseau social de Nectarome

Rappelons que l'initiation du Cluster MENARA en 2014 par la CGEM de Marrakech avait pour objectif de créer un écosystème qui regroupe l'ensemble des principaux acteurs appartenant aux secteurs de l'artisanat, la cosmétique et l'agroalimentaire. Ainsi, la construction du projet du cluster a traduit des mouvements d'intéressement et d'enrôlement réussis des nouveaux acteurs sociaux potentiels. Il est à noter que les premiers membres du cluster, et qui en constituent d'ailleurs le socle qui tire vers le haut, étaient les membres de la CEGM. Selon le Directeur régional de la Confédération « (...) au départ nous avons poussé certains de nos adhérents à intégrer le cluster pour donner une certaine dynamique. On a choisi des gens et des acteurs de calibre comme par exemple Cartier Saada et SITI Tea dans l'agroalimentaire et Nectarome dans la cosmétique dont le Dr. Belkamel est aussi vice-président du cluster. Ce sont des gens qu'on a choisi pour qu'ils puissent, parce qu'ils travaillent sur des commissions, tirer le cluster vers le haut ».

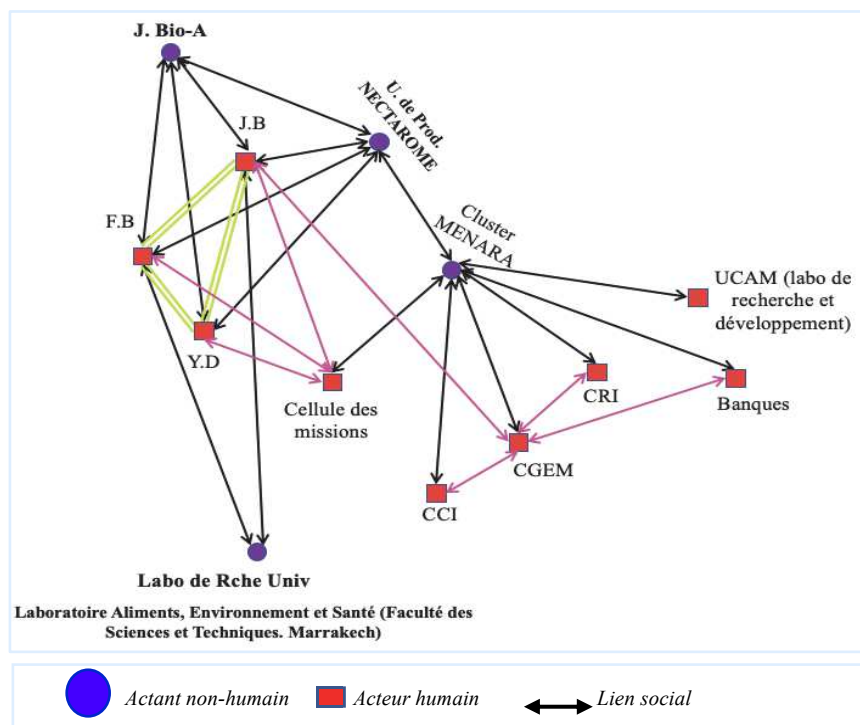
La réponse à cette question de recherche nous permet d'identifier une quatrième controverse qui caractérise la phase d'expansion internationale de Nectarome en contribuant à la configuration de son réseau social. Nous estimons que la spécificité de cette controverse est

qu'elle a conduit à ce que nous appelons « **la consolidation des liens et la pérennisation des relations** ».

#### Controverse 4 : intégration de MENARA Cluster

Les négociations issues de cet engagement constituent une controverse pour l'entreprise, dans la mesure où elles comportent en elles deux principales attentes. La première attente concerne l'instauration d'un climat serein pour le développement du tissu économique de la région alors que la deuxième attente était de favoriser le développement international des entreprises du Cluster, y compris Nectarome. Afin d'assurer cette mission double, un écosystème constitué de quatre pôles a été mis en place. Il s'agit de la sphère institutionnelle, la sphère de support, la sphère académique ainsi que la cellule des missions. Nous détaillons dans ce qui suit la nature des relations qui lient ces différents pôles à notre cas d'étude ainsi que la contribution de ces derniers dans l'internationalisation et l'expansion internationale de Nectarome. A l'issue de cette controverse, le réseau sociotechnique de l'entreprise pourrait se présenter comme suit (Figure.46).

Figure 46. Représentation schématique du RST à l'issue de la 4ème controverse



Source : l'auteur

Contrairement à ses débuts, où les actions du cluster s'inscrivent dans une cadence ponctuelle et rare, « *le cluster a fait un pas géant que je reconnais, pour aider à faire connaître les entreprises aussi bien au Maroc qu'à l'international* » affirme notre interlocuteur (aussi vice-président du cluster).

Toutefois, pendant sa phase d'expansion internationale marquée, comme nous l'avons expliqué précédemment, par des orientations stratégiques et managériales nouvelles,

l'entreprise n'a pas toujours, et surtout au départ, bénéficié d'une offre adaptée aux spécificités, aux exigences et aux besoins de la nouvelle phase, en termes de ressources matérielles et immatérielles. D'ailleurs, les salons ou les manifestations organisés tout au début par le cluster à l'international, dans le cadre de sa stratégie de promotion de la visibilité de l'industrie cosmétique marocaine et auxquels l'entreprise Nectarome a participé, ont été plus au moins efficaces surtout quand on savait que ce genre d'expériences était bien nouveau au sein du cluster ayant pour finalité de fluidifier le processus d'expansion internationale, de construire un carnet d'adresses international solide et d'intégrer, de ce fait, l'entreprise dans des réseaux de partenaires (clients, fournisseurs, investisseurs, institutionnels, entrepreneurs) internationaux, en réussissant leur intéressement et enrôlement. Pour illustrer cette situation, Dr. Jalil évoque l'exemple « *Aux États-Unis, il y a trois ans environ, on a participé en Californie à une manifestation grâce au cluster, c'était la seule, mais il y avait d'autres salons auxquels on n'avait pas participé. Dernièrement, ils nous ont informé d'une manifestation à Casablanca, à laquelle on n'avait pas participé, parce que tout simplement on a jugé qu'elle ne rentrait pas dans le cadre de notre stratégie marketing actuelle. S'il y a des actions ça ne veut pas dire que Nectarome va adhérer et être toujours présente (...). En marge de cette manifestation, quelques contacts ont été possibles grâce au cluster, mais qui n'ont pas aboutis malheureusement pour différentes raisons, qui relèvent parfois de certaines difficultés réglementaires pour accéder dans tel ou tel pays. Tout cela c'est pour te dire que le cluster fournit des efforts pour contribuer et encourager les divers adhérents à participer à des manifestations internationales, en fournissant des contacts qui semblent utiles aux sociétés membres du cluster. La participation dans ces manifestations assure aussi une visibilité pour l'entreprise* ».

Une autre contrainte a été soulevée par l'entrepreneur qui renvoie, parfois, au manque de coordination dans l'organisation de ces salons et manifestations qui poussait l'entreprise, à maintes fois, à participer à des manifestations avec des stands presque vides. C'était le cas pour les missions de prospection organisées pour les marchés de la Turquie et de l'Amérique Latine. Les propos de notre interlocuteur illustrent bien la situation et insinuent le sentiment de la déception vis-à-vis des efforts et des actions déployées par les différents organismes d'accompagnement entrepreneurial au profil des entreprises internationales marocaines en général et celles du secteur de la cosmétique en particulier. « *Alors ce qu'il y a de positif, c'est les actions qui se font par-ci par-là. Mais je trouve qu'il n'y a pas un vrai retour sur investissement (...). Je veux dire par retour sur investissement le résultat que j'attends de ces opérations BtoB, c'est-à-dire les clients et les partenaires potentiels auxquels j'aurai accès après ces missions de prospection. Là, pour ne pas te le cacher, le retour sur investissement reste très faible (...)* ». Concernant la non-fiabilité du plan organisationnel et de coordination, tracé par les différents intervenants dans le cadre de ces missions, notre interlocuteur continue « *En principe, avant d'aller dans tel ou tel pays il faut préparer la liste des gens qui seraient intéressés par cette rencontre BtoB. Je suis dans la cosmétique naturelle et je suis intéressé par un tel pays, j'ai besoin d'avoir la liste des gens qui vont venir, leur nombre, leur profil pour savoir si ça vaut vraiment le coup ou pas, pour préparer les échantillons des produits, les documents à fournir etc. (...) des fois on arrive mais il n'y a personne ou je me trouvais avec des gens non intéressants (...)* ».

En résumé, la contribution effective du cluster MENARA dans le processus entrepreneurial de l'entreprise Nectarome intervient essentiellement dans la phase de l'extension internationale de celle-ci, qui coïncidait avec la création de la structure d'accompagnement. En effet, l'apport du cluster dans l'internationalisation de Nectarome concerne essentiellement deux axes. Le premier est lié à la fourniture de l'information



standardisée sur les marchés étrangers, alors que le deuxième renvoie aux missions de prospection et aux rencontres BtoB organisées à l'international qui, toutefois, n'ont pas toujours permis à l'entreprise d'accéder réellement à des partenaires internationaux clés.

En revanche, suivant notre approche méthodologique adoptée, le recours à d'autres parties prenantes de l'écosystème nous paraît nécessaire afin de compléter le puzzle et de développer une autre vision, complémentaire, par rapport aux facteurs explicatifs de l'inadéquation entre les modalités d'appui proposées par le cluster et les besoins réels de Nectarome. Ainsi, le choix de ces acteurs a été fait de manière à aboutir à un équilibre au niveau des informations recueillies et à cerner, le plus fidèlement possible, les facettes de l'implication et de la contribution des acteurs de cet écosystème au déroulement du processus d'internationalisation entrepreneuriale des Born global étudiées, en l'occurrence Nectarome et Natus.

En effet, l'entretien avec le responsable de la coopération cluster-université au sein de l'Université (Mr. A.A) a permis de dévoiler d'autres facteurs qui pourraient, directement et indirectement, influencer la dynamique d'évolution du réseau social de l'entreprise étudiée et affecter, de ce fait, son processus d'expansion internationale. Il s'agit en premier lieu de l'orientation stratégique de l'université en matière d'accompagnement. La stratégie de l'université est axée prioritairement sur l'accompagnement des entreprises de l'agroalimentaire appartenant au cluster plus que celles actant dans le domaine de la cosmétique. A cela s'ajoute la nature même de l'accompagnement qui se revête de la qualité d'une aide ou d'un soutien plutôt qu'un accompagnement, vu que les mesures proposées sont destinées prioritairement aux entreprises de l'agroalimentaire situées dans des stades avancés de leur cycle de vie et non aux jeunes entreprises ou start-ups situées dans la phase de lancement et de démarrage. En outre, les aides octroyées s'articulent essentiellement autour du volet technique et scientifique du projet en question et cela passe par la mise en place d'un ensemble de dispositifs qui s'organisent pour construire une plateforme et qui, selon les termes de notre interlocuteur, « (...) permettent de faire des pilotes, c'est-à-dire il faut un centre de prototypage propre à l'université et cela jusqu'à aujourd'hui n'existe pas encore au sein de l'université ». Et ajoute : « (...) Nous avons des laboratoires mais cette plateforme est une usine en miniature où les prototypes sont faits. Il s'agit de produire un produit modèle qui permet, avant de lancer le produit final sur le marché, de tester la structure. Et pour faire ce produit préalable il faut passer par un même processus et une même structure de l'industrie (...) ».

Outres les particularités de la stratégie adoptée par l'université en matière d'accompagnement, les entreprises impliquées dans cette démarche sont soit des entreprises orientées en majeure partie vers le marché domestique marocain ou engagées sur des marchés étrangers via un processus classique d'internationalisation graduelle ou incrémentale, contrairement au processus d'internationalisation de l'entreprise Nectarome. Il s'agit par exemple de l'entreprise C.S et de l'entreprise A.F.I, qui appartiennent au Cluster et avec qui l'université est entrée en collaboration dans le cadre de projets d'ordre technologique. Notre interlocuteur nous présente trois exemples qui mettent en avant l'aspect collaboratif plutôt que qu'accompagnateur des projets déployés dans le cadre de la relation entre l'université et les entreprises appartenant au cluster : « Il y avait aussi un projet avec **C. S.** qui a bien démarré, et pour lequel l'université était demandeur et principal bénéficiaire. Ici à la FST (Faculté des Sciences et Techniques), il y a le Centre National d'Études et de Recherche sur l'Eau et l'Énergie (CNEREE) on a travaillé sur un bioréacteur, qui est un appareil destiné à la purification des déchets liquides de l'usine sans intervention chimique, à l'aide des bactéries et des choses naturelles. Et pour le tester il était nécessaire de le mettre dans une situation



*réelle et on l'a fait à C. S. Nous avons fait le teste et eux ont en bénéficié pour le traitement de leurs rejets liquides, c'est une bonne collaboration. Un autre exemple est celui de l'installation d'une parabole solaire qui permet de sécher les plantes aromatiques sans combustion et sans aucune intervention chimique ou autre. Cette parabole a été installée dans une entreprise appelée **ERBEE**, spécialisée dans les plantes aromatiques, et d'autres actions de ce type. Donc il y a de la collaboration mais on n'a pas encore accompagné une entreprise dans son besoin technologique pour l'international. (...). Il s'agit donc de collaborations qui se font suite à un besoin clair exprimé par l'entreprise. Un autre exemple de collaboration est le cas d'**A.F.** qui avait un besoin au niveau d'une nouvelle composition d'un nouveau produit à exporter vers l'Afrique. L'université a donc cherché cette formule et composition et malheureusement le projet n'a pas abouti, faute de ressources financières. L'entreprise a l'idée, l'université a les compétences mais le financement n'était pas suffisant ».*

Dès lors, les principales caractéristiques de la stratégie de l'Université, en tant que composante importante de la matrice entrepreneuriale du cluster, renvoient à l'idée selon laquelle ses axes d'intervention ne correspondent pas à la nature de Nectarome en tant qu'entreprise naissante à l'international, ce qui nous pousse à parler d'une « *inefficacité relationnelle* » entre ces deux acteurs. Cela pourrait s'expliquer par le fait que les principaux bénéficiaires des actions de l'université sont généralement les entreprises domestiques ou celles qui empruntent la voix traditionnelle de l'internationalisation. En outre, les efforts déployés sont fortement centrés sur le domaine de l'agroalimentaire, axe prioritaire pour l'université selon notre interlocuteur, au détriment du domaine de la cosmétique. A cela s'ajoute, les capacités financières limitées et l'infrastructure rudimentaire de la recherche qui vont à l'encontre des besoins et des exigences exprimés par Nectarome en termes d'accès à une structure de recherche qui permettrait d'assurer le développement innovatif de ses produits et contribuer ainsi à son expansion internationale.

Dans le cadre de notre démarche d'analyse multi-niveaux, le deuxième acteur qui a été interrogé est la CGEM (Confédération Générale des Entreprises du Maroc) représentée par son directeur régional de Marrakech-Safi. En effet, l'autonomie juridique du Cluster MENARA et son indépendance n'ont pas sectionné le cordon ombilical qui le lie à son initiateur, qu'est la CGEM. Cette dernière constitue une composante importante de la sphère institutionnelle, du fait que les deux organismes sont liés par des flux d'informations et par une mobilité des membres. Cela veut dire que la plupart des membres du cluster MENARA sont également des adhérents à la CGEM et inversement, ce qui permet un accès mutualisé aux différentes modalités d'accompagnement et d'appui proposées. Au-delà de ces modalités, qui demeurent pour la plupart des cas similaires et inclinées essentiellement sur l'organisation des salons et des rencontres BtoB, la CGEM pourrait, sur sollicitation du cluster, jouer le rôle d'intermédiaire entre l'entrepreneur/entreprise et les établissements publics ou les organismes de financement et de subvention, tels que Maroc PME, ou encore entre le porteur de projets et les financeurs ou les investisseurs potentiels via la « *Business CGEM* » qui sert de plateforme virtuelle de réseautage entre acteurs économiques nationaux et internationaux. Sur le plan international, la CGEM a créé une cellule baptisée « *CGEM International* ». Il s'agit de « (...) un département de la CGEM qui travaille sur les relations avec les partenaires internationaux. (...) c'est un espace de rencontre avec les opérateurs et les homologues des différents pays avec lesquels le Maroc a des conventions, qui permet aussi de partager des informations sur le système de l'impôt des pays en question pour éviter par exemple le problème de la double imposition. Il est également constitué de ce qu'on appelle les conseils d'affaire (...) qui travaillent sur comment développer le partenariat entre les entreprises marocaines et celles des pays partenaires (...) » affirme notre interlocuteur.

D'une manière générale, le cluster se présente comme une cellule de condensation et de concentration des principaux acteurs économiques nécessaires aux processus de création, de croissance et d'internationalisation de l'entreprise. Toutefois, le passage en revue des quelques modalités de soutien et d'accompagnement à l'international montrent que celles-ci s'organisent autour de deux grands axes. Le premier axe d'intervention se base sur la fourniture de l'information et de la connaissance générale et mutualisées sur les marchés étrangers et leur climat des affaires. Il s'agit d'un axe que nous pouvons nommer « *informationnel et de connaissances* ». Tandis que, le deuxième axe est lié à « *la dimension réticulaire* » et se base sur la mise en contact, le networking et la recherche des partenaires potentiels internationaux. Tout cela via une stratégie axée sur la participation aux salons, foires et expositions organisés au-delà du marché domestique.

### *c. Synthèse du cas pilote*

Trois principaux stimuli décisionnels ressortent de l'analyse de premier cas. L'entrepreneur/équipe entrepreneuriale, sa vision, son attitude positive vis-à-vis de l'international, son ouverture sur d'autres cultures étrangères ainsi que son niveau et domaine d'étude ont fortement influencé la décision d'entreprendre à l'international. De son côté, le réseau social personnel (famille et amis) et économique (financeurs internationaux...) de l'entrepreneur/équipe entrepreneuriale a servi d'effet de levier sur les savoir-faire, les expériences, les compétences techniques et les connaissances (commerciales, institutionnelles...) nécessaires à l'internationalisation entrepreneuriale de l'entreprise. Également, la nature du secteur d'activité et les caractéristiques du marché domestique sont intervenus en tant que facteurs déclencheurs qui ont suscité l'attention à l'existence d'opportunités entrepreneuriales à l'international et ont amené l'équipe entrepreneuriale à envisager l'impulsion internationale comme stratégie possible dès la création de l'entreprise.

Une deuxième conclusion renvoie à la dynamique réticulaire justifiée par l'intervention de plusieurs événements ou controverses tout au long du processus entrepreneurial et les différents mécanismes qui favorisent le développement des liens sociaux, notamment en termes de confiance, de réputation et de crédibilité de l'entreprise sur ses marchés nationaux et internationaux. La troisième conclusion qui émane de cette analyse concerne la contribution positive du réseau d'intermédiation au développement du réseau social de l'entreprise étudiée. Toutefois, cette contribution demeure restreinte et limitée.

## 2. Cas n°2 : Natus Marrakech

### a. *Présentation et éléments de contexte*



*« Un voyage olfactif et sensoriel 100% Marocain, riche en actifs naturels aux bienfaits et vertus reconnus »*

Natus est une entreprise marocaine naissante à l'international, créée 2007 par Mme Taouba Meqqadmi, ingénieure chimiste en formulation dans le secteur de la cosmétique, et compte quelques 45 employés. La structure s'est engagée dans un processus d'internationalisation par l'exportation de ses produits en 2013, dans les cinq (5) années suivant la date de lancement de la marque en 2008, et réalise 30% à 35% de son chiffre d'affaires annuel à l'international en fonction des saisons, en adoptant un mode d'accès aux marchés étrangers basé essentiellement sur des distributeurs étrangers agréés.

Les premiers marchés internationaux de l'entreprise étaient, en grande majorité, les pays du Moyen-Orient et la France. Actuellement, Natus est présente dans les quatre continents, en Europe, en Afrique, en Asie et en Amérique et sa marque est référencée dans soixante (60) magasins à travers le monde. Le portefeuille client de l'entreprise est bien diversifié et compte 600 clients entre maisons d'hôtes, hôtels, SPA et hammams. Au Maroc l'entreprise dispose de cinq (5) magasins propres à l'enseigne Natus, avec trois magasins à Marrakech, un à Tanger et un à Casablanca. L'entreprise commercialise ses produits également dans les principaux malls du Royaume via des magasins multimarques. Toutefois, pour des raisons de confidentialité, notre interviewée s'est abstenue de divulguer les noms des principaux clients de l'entreprise.

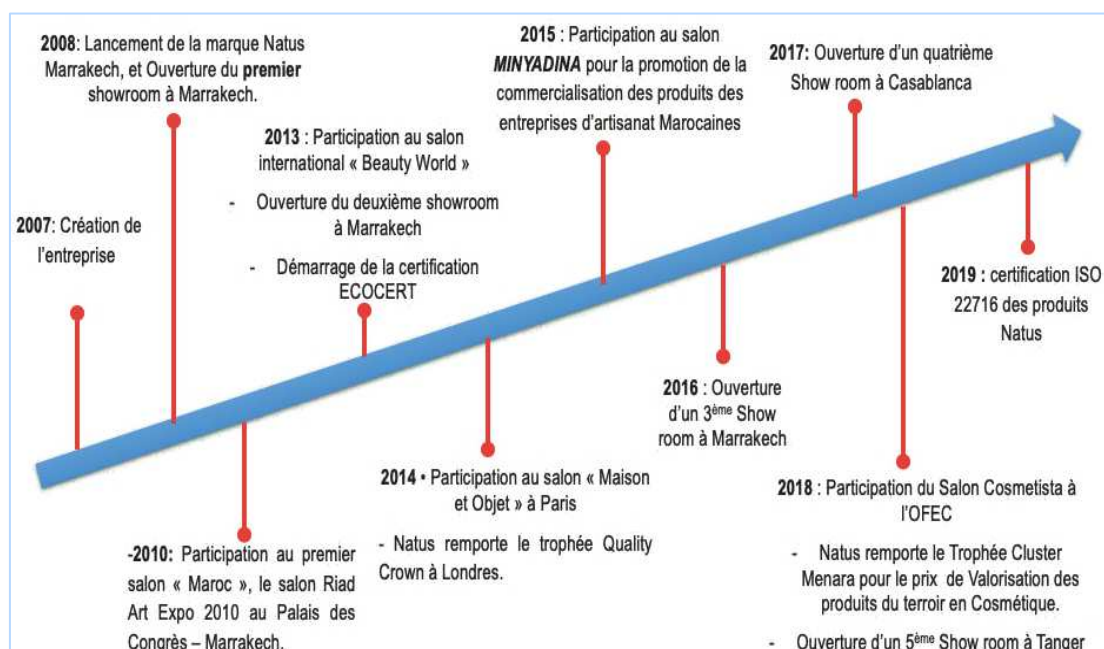
Engagée dans une démarche de développement durable et du respect de l'environnement en matière d'approvisionnement en matières premières et en ingrédients végétaux, l'entreprise implique et collabore avec des coopératives marocaines certifiées dans sa chaîne de valeur. Dans le cadre de sa politique éthique d'élaboration et de proposition des produits de beauté d'origine naturelle (**Encadré. 2**), l'entreprise a obtenu la certification ISO 22716 pour les Bonnes Pratiques de Fabrication dans l'industrie cosmétique en 2019. Cette certification concerne l'ensemble du processus depuis la fabrication jusqu'à la commercialisation en passant par le contrôle, le stockage et le transport des produits.

### Encadré 2. Caractéristiques des produits Natus

- 100% de nos ingrédients sont d'origine naturelle et sélectionnés pour leur qualité.
- 100 % artisanal, fabriqué et emballé à la main dans notre laboratoire.
- 100 % de fragrances et d'huiles essentielles naturelles.
- 100 % non testé sur les animaux.
- 100% sans Paraben et sans paraffine.
- 100% Sans matières d'origine animale, excepté le Miel et le Lait de Chamelle.
- 100% d'ingrédients haut de gamme : L'Huile de Figues de Barbarie, l'Huile d'Argan, Lait de chamelle, Safran, Miel et Cire d'abeille.

Les avantages que représente le contexte mondial de l'industrie du bien-être, ont joué un rôle important dans l'impulsion internationale de l'entreprise Natus. Sans reprendre les éléments présentés ultérieurement, les chiffres avancés par l'Institut Mondial du Bien-être (Global *Wellness* Institute : GWI), quant à l'évolution continue du volume des dépenses mondiales du tourisme du bien-être et des investissements dans les structures et les espaces adaptés (SPA, espaces ou villages de détente...) pourraient figurer parmi les stimuli décisionnels de l'internationalisation entrepreneuriale de l'entreprise étudiée. Avant de s'interroger sur ces antécédents décisionnels, nous présentons une frise chronologique (Figure.47) avec les principaux évènements de l'historique de l'entreprise Natus.

Figure 47. Développement de l'entreprise Natus



Source : d'après des documents internes à l'entreprise

*b. L'analyse du cas*

**i. Les antécédents décisionnels de l'internationalisation entrepreneuriale de l'entreprise Natus**

L'engagement international de l'entreprise est survenu à partir de la cinquième année suivant sa date de lancement. Au départ, l'offre était destinée au marché domestique afin de consolider l'entreprise nouvellement créée, à l'abri du risque que pourrait représenter une tentative d'internationalisation dans les premiers mois ou années d'existence.

L'envie de réaliser un rêve d'enfance de créer une entreprise spécialisée dans la cosmétique, son niveau et domaine d'étude (Dr. en chimie) ainsi que son expérience professionnelle dans le domaine de la cosmétique (notamment au sein d'un laboratoire français), constituent une constellation de facteurs qui ont motivé l'action d'entreprendre chez Mme Touba. Pour elle « *Tout en évoluant dans mes études, l'idée de donner forme et vie à mon rêve, celui de créer une petite société de cosmétiques, évoluait aussi...* ». S'agissant de l'aventure internationale de l'entreprise, l'analyse du discours et de la documentation relative à la présentation et à l'historique de l'entreprise, nous a permis d'identifier quatre principaux stimuli décisionnels.

- Une internationalisation précoce et rapide guidée principalement par l'opportunité internationale et la nature du secteur d'activité

Le premier stimuli est lié à **la vision et l'ambition** de l'entrepreneure/directrice générale de faire connaître la culture à travers ses produits. « *Les motivations ont été tout d'abord d'internationaliser la culture marocaine et donc de faire connaître le Maroc à travers nos produits à base de produits locaux tels que l'huile d'argan par exemple (...)* » affirme-t-elle. Une telle ambition s'est traduite par la volonté qui poussait continuellement l'entrepreneure et l'équipe de l'entreprise à renforcer la présence de l'entreprise dans les différents salons, foires et rencontres professionnels, afin d'instaurer des liens de proximité avec les opportunités d'affaires potentielles. **L'identification de l'opportunité** constitue ainsi le deuxième stimulus décisionnel de l'internationalisation précoce de Natus. Selon les termes de la responsable commerciale (RC) de l'entreprise « (...) *il s'agit d'une question d'opportunité, quand l'opportunité se présente d'exporter le produit, on le fait. (...) Quand l'opportunité se présente on l'étudie. Ces opportunités se présentent parce qu'il y a une volonté de la DG de faire des salons à l'international (en Europe, au Moyen-Orient, au États-Unis), pendant lesquels se fait la concrétisation (...)* ». Le troisième stimulus décisionnel qui a motivé l'engagement international précoce de l'entreprise Natus concerne le développement du chiffre d'affaires. À ce propos, DG considère que « (...) *De plus, internationaliser la marque revient à augmenter le nombre de clients et donc nos ventes et par conséquent nos revenus ce qui permettra évidemment de faire évoluer et faire grandir notre entreprise* ». Propos appuyé par la RC qui avance dans la même veine que « *Ce qui motive l'internationalisation de Natus c'est plus la vente et le développement du chiffre d'affaires* ».

Outre ces facteurs décisionnels d'ordre interne, nous supposons que **la nature du secteur d'activité** contribue également à l'orientation internationale de l'entreprise et l'expansion internationale de celle-ci. Comme nous l'avons détaillé précédemment, les opportunités que représente l'industrie du bien-être à travers le monde font du secteur du bien-être en général, et de la cosmétique en particulier, un créneau de marché attractif. En effet, nous supposons que ce facteur a favorisé, d'une manière indirecte, l'internationalisation précoce et

rapide de l'entreprise, du fait qu'il constitue un élément déclencheur de la demande internationale, surtout pour les professionnels et les distributeurs étrangers. Surtout que le mode adopté par Natus pour accéder au marché mondial repose sur liens tissés avec des distributeurs/représentants de produits de bien-être, en contact direct et continu avec la population (clientèle) cible dans un marché quelconque.

De surcroît, le quatrième stimulus décisionnel est **la réception de demandes non sollicitées**. Il s'agit essentiellement de clients particuliers étrangers, situés principalement en Europe comme en France ou en Belgique, ayant testé la marque au Maroc pendant leur séjour dans des hôtels, des maisons d'hôtes ou des SPA et désirant les racheter. Dans ce sens, notre interlocutrice commerciale estime que « *Comme toutes les entreprises de Marrakech, nous avons au début ciblé le marché français en premier (...). Les gens viennent et testent nos produits dans les hôtels de Marrakech et ont aimé. Et en rentrant chez eux ils ont demandé à travailler avec nous et à ce qu'on leur envoie le produit. Notre produit est bien placé à l'étranger parce que nous avons un réseau. De plus, les gens aiment nos produits après les avoir testés* ».

A l'issue de ce premier point d'analyse, nous constatons que l'entreprise étudiée avait constitué une équation équilibrée de variables lui permettant de s'internationaliser dans les premières années de son existence. En effet, après la création et suivant une démarche plutôt planifiée, l'entrepreneure avait choisi de lancer l'activité sur le marché domestique afin d'assurer la survie de l'entreprise et d'asseoir une stratégie pour attaquer les marchés internationaux. Pour l'entreprise, « (...) *l'idée de s'internationaliser existe depuis le premier jour (...). Mais l'internationalisation ne représente pas une équation figée ou carrée* » affirme la responsable commerciale. Pendant cette même période, la réception des commandes étrangères non sollicitées, couplée aux autres stimuli décisionnels, a initié l'entreprise à l'internationalisation sur des marchés psychologiquement proches avant de s'orienter, dans une logique plus proactive, vers les débouchés physiquement et psychologiquement éloignés.

## ii. Les facteurs de la dynamique d'évolution du réseau social de l'entreprise Natus

En cohérence avec la finalité de ce deuxième point d'analyse, nous cherchons à identifier les principaux événements ou controverses intervenus durant le processus de création et d'internationalisation de l'entreprise susceptibles d'expliquer les changements que subissent les relations au sein de son réseau social.

En effet, la phase pré-entrepreneuriale représente la période pendant laquelle l'entreprise avait constitué son réseau d'acteurs territorialisés, composé essentiellement des principales parties prenantes tels que les ministères de tutelles notamment de la santé et de l'industrie, la confédération générale des entreprises marocaines (CGEM) et les clients nationaux.

### ▪ Phase d'internationalisation

L'internationalisation de l'entreprise, basée essentiellement sur l'exportation, s'effectue via des agents distributeurs internationaux choisis en fonction d'une grille de critères et disposant d'une autorisation d'utilisation du label Natus sur leurs marchés sous un contrat. La RC explique davantage « (...) *Par exemple, au Moyen-Orient nous avons un distributeur qui a l'autorisation d'utiliser le label de Natus, sous contrat, qu'il l'a nommé Natus international.*

*Au Liban nous avons un distributeur Natus Lebanon, avec un contrat chez l'avocat ou le notaire ». Elle poursuit l'explication en présentant les conditions du choix du client/agent distributeur potentiel « (...) il y a le chiffre d'affaires annuel à réaliser ; est-ce qu'il a un réseau de distribution c'est-à-dire des acheteurs ? est-ce que son profil est adapté et compatible avec les caractéristiques de l'entreprise (un chimiste, un docteur, un spécialiste en cosmétique) ? Également, on a une fiche pour l'export et pour le national que le client remplit et parmi les informations qu'il fournit il y a le réseau de distribution. C'est-à-dire est-ce que la vente des produits Natus se fera en ligne, dans des stands, dans des malls ou dans des expositions en magasins ? et si ses magasins lui sont-ils propres ou s'agit-il de présentoirs dans des stores ou des concepts stores avec plusieurs marques ? etc. Il y a donc une étude importante avant de se lancer sur un marché étranger quelconque ».*

### **Controverse 1 : Salon international « Beauty World » à Dubaï**

Lors de sa première internationalisation, le réseau social de l'entrepreneure avait joué le rôle d'initiateur du processus d'internationalisation. Ce réseau social était principalement de nature amicale : une amie de la DG et son mari, installés aux Émirats-Arabes Unis. Intéressés par les produits Natus, le couple avait décidé d'entrer en partenariat avec la marque en tant que distributeur. Dans ce sens, la responsable commerciale de l'entreprise explique que « *La première opportunité était à la suite d'un premier salon à Dubaï : international beauty world. La DG a rencontré son premier client/distributeur. La femme de ce dernier est une amie à Mme Taouba et c'est dans ce salon qu'ils ont concrétisé le partenariat. Avant de participer à cet évènement la femme du distributeur a contacté la DG pour lui dire qu'ils étaient intéressés par les produits. Mme Taouba les a invités au stand de Natus dans le salon et la concrétisation du partenariat s'est faite sur place en 2013* ».

Concrètement, cette première controverse traduit les prémices de l'émergence du réseau entrepreneurial de l'entreprise à l'international. Cela dit, ce processus d'émergence avait commencé par une problématisation qui n'est rien d'autre que la recherche des premières parties prenantes potentielles à l'international, notamment les clients. La participation au salon international était, par ailleurs, l'opportunité de concrétisation de l'enrôlement et de la mobilisation des actants. Une telle étape de concrétisation ne pourrait, bien évidemment, voir le jour en l'absence de l'expression d'un intéressement réciproque. En effet, pour pouvoir réussir cet intéressement, une stratégie de négociation a été mise en place autour de deux principaux axes. Le premier consiste en l'envoi d'échantillons de marchandise afin de la tester par le client, et le deuxième consiste à discuter les conditions nécessaires arrêtées par l'entreprise dans le choix de son agent distributeur, pour pouvoir conclure le contrat. Selon notre interlocutrice, « *Certes avant la date de conclusion du contrat, elle (la DG) a effectué des opérations d'export (...) en lui envoyant (l'agent distributeur potentiel) la marchandise pour tester* ».

#### ▪ Phase de l'expansion internationale

La phase de l'expansion internationale de Natus est guidée par l'engagement collectif de l'ensemble de ses membres à réussir la stratégie rigoureuse de conquête des marchés étrangers via la participation à des salons professionnels, des foires et des expositions internationaux, « *Ce sont des salons professionnels, non attachés au cluster, parfois des salons organisés par la maison de l'artisan ou des salons indépendants auxquels nous avons la volonté de s'y participer et la DG sur place présente le produit. Ce sont des opportunités que nous identifions grâce au travail colossal fait en amont de toute l'équipe (déplacements,*

*participation...)* » explique la RC. Dans ce sens, outre les marchés du Moyen-Orient et de l'Afrique, plusieurs marchés sont ciblés notamment les États-Unis et l'Asie.

Par ailleurs, l'entreprise se sert de ses relations sociales avec certains organismes nationaux tels que Maroc Export (actuellement nommé AMDIE), afin de se procurer les informations nécessaires sur certains marchés étrangers avant de s'y engager. Dans cette veine, la responsable commerciale se prononce « *Le réseau est quelque chose qui se travaille, qui peut être utilisé immédiatement ou au moment de l'identification de l'opportunité. Pour la valeur ajoutée, il s'agit essentiellement de l'information sur les marchés potentiels visés par l'entreprise, informations sur tout ce qui est nomenclature, processus, réglementations et procédures d'import/export et douanières du pays étranger, la stabilité économique du pays, la vérification de l'adéquation de l'entreprise avec ces marchés (et ça dépend aussi de nous, est ce qu'on veut prendre des risques ou pas) etc. (...) nous avons, par exemple, un accord de libre-échange avec le marché égyptien mais les produits ne sont pas pénétrés sur le marché. C'est surtout l'information préalable à toute opération économique vers n'importe quel pays* ». Elle ajoute « *On est adhérent à Maroc Export, on reçoit des newsletters tous les jours des salons internationaux partout dans le monde et on choisit. Par exemple le salon du USA, on le fait parce qu'on est intéressés par les USA actuellement et également par la zone de l'Asie et les pays du Caucase du côté de la Turquie. C'est pourquoi on participe au salon de la Turquie qui regroupe les asiatiques et le Moyen-Orient. Et on est aussi intéressés aussi par le marché africain* ».

Dans cette phase de développement et d'ouverture sur de nouveaux débouchés, l'identification de l'opportunité à l'international s'effectue, non seulement par le relationnel et le « bouche à oreille » mais aussi par l'instauration d'une stratégie ciblée, axée sur participation aux différents salons professionnels internationaux et sur l'implication de toute équipe de l'entreprise. En résumé, notre interlocutrice voit que « *Le réseau est important, le bouche à oreille joue également mais nous travaillons aussi. Par exemple demain la DG a un salon aux USA et lundi une autre équipe a un autre salon à Istanbul. Le réseau est important mais après il faut que les gens se mobilisent et travaillent sur la présentation du produit, il y a des outils de communication qui ont été préparés en anglais, en français, des cartes de visite qui vont être distribuées, du BtoB avec les sociétés intéressées par Natus pour discuter des éventuels projets. Par exemple la responsable export a pris une trentaine de rendez-vous avant de voyager. Ce n'est pas le fruit du hasard, mais pour trouver un ou deux clients il faut en solliciter au moins 100 ou 200* ».

En revanche, pour assurer l'intéressement et donc l'enrôlement réussi de ces parties prenantes potentielles, la confiance et la réputation de l'entreprise Natus sur son marché national et international sont indispensables à son expansion internationale. « (...) *il y a un gage de sérieux, on est de bons payeurs, notre réputation sur le marché est très bonne. On est connus parce que notre produit est qualitatif et nos prix sont très convenables, et la DG a une excellente réputation sur le marché. La réputation est fonction de deux choses principales : la solvabilité et qualité du produit. Ces éléments nous les avons déjà* » avance-t-elle. En outre, la proximité que l'entrepreneure développe avec les parties prenantes potentielles, en participant à titre personnel aux salons et aux rencontres BtoB avec les gens du business, contribue également à l'instauration et au renforcement de la confiance avec elles.

Hormis les efforts déployés pour mener à bien son expansion internationale, l'entreprise est toutefois confrontée à une série de contraintes d'ordre administratif et institutionnel. Ces



difficultés concernent « (...) notamment le *FOODEX*<sup>129</sup> qui contrôle les exports, la lourdeur et la lenteur de leurs procédures de contrôle nous font perdre beaucoup de temps. Il y a également une absence de facilité au niveau de l'export, de la douane et la réglementation. Pour le financement comme toutes les entreprises on a des difficultés mais on essaie de gérer (...) ». Dans ce sens, la RC interrogée appelle à « fluidifier les démarches et les procédures administratives liées aux marchandises et à leur contrôle auprès du Foodex et à éliminer, si possible, la partie liée au contrôle douanier » et à « la promotion d'une politique d'accompagnement diversifiée des PME à l'international ».

**iii. La contribution des réseaux d'aide à la création d'entreprise à la dynamique d'évolution du réseau social de Natus**

Natus a intégré le cluster MENARA en 2015, deux années après sa première internationalisation. En effet, deux principaux axes d'intervention surgissent du discours de l'interviewée, quant à la contribution de ce réseau d'aide à la création au développement international de l'entreprise : 1) les informations générales et standardisées ; 2) les connaissances objectives et expérientielles. Ainsi, le premier axe d'accompagnement est lié à la fourniture des informations sur les marchés étrangers tels que les celles issues des études de marchés effectuées dans le cadre des missions et des activités du cluster. La deuxième modalité est relative à la dimension connaissance et se rapporte aux formations assurées par le cluster sur les affaires internationales, les modèles de création et de développement des PME, l'aide à la participation aux salons et aux foires nationaux et internationaux...

A ce stade, la responsable commerciale interrogée explique « *On travaille beaucoup avec le cluster et avec son DG Mr Y.M et on maintient un bon relationnel avec eux. On est informé des différents évènements internationaux via leurs newsletters, on participe aux formations (la DG a dernièrement participé à une formation sur l'exportation avec le staff de la société). On reçoit des appels de la directrice du cluster Mme K.F pour nous informer des différentes opportunités et des évènements qui pourraient nous intéresser. En plus, il y a en revanche, la fourniture d'informations. Par exemple j'avais dernièrement besoin d'informations sur le marché américain, j'ai appelé le cluster et la directrice m'a envoyé sur place l'information qu'elle avait à la suite d'une étude qu'elle avait elle-même réalisée. Il y a parfois aussi une aide et une contribution pour le stand quand il s'agit d'une participation à un salon professionnel* ».

Le rôle du cluster dans l'internationalisation de l'entreprise étudiée est manifeste. Il se présente comme un outil stratégique pour percer le marché international, du fait qu'il se positionne premier dans son processus d'internationalisation et qu'il a la capacité de réunir différentes compétences, de créer des alliances et d'assurer un partage de l'information. En effet, les principaux outils dont l'entreprise a pu bénéficier en tant qu'adhérente au cluster MENARA, qui ressortent du discours de la directrice générale concernent principalement la possibilité d'appartenir à des groupements de PME à l'export ; de bénéficier d'une base de données des partenaires à l'international et des résultats d'études de benchmark international ; d'accéder à un réseau international grâce aux évènements internationaux et permettre d'assurer d'une veille sur les appels d'offres internationaux. D'une manière générale, la DG voit que « *le cluster représente pour Natus Marrakech la clé d'entrée pour le développement du business à l'international* ».

---

<sup>129</sup> <https://www.moroccofoodex.org.ma/>

En revanche, le secteur d'activité de l'entreprise et son appartenance au Cluster MENARA font que les éléments qui ressortent du discours des acteurs de l'écosystème, notamment la CGEM, l'Université et Maroc Export (AMDIE), présentent une réalité partagée également par l'entreprise Natus Marrakech, à l'instar de Nectrome. Nous rappelons que la confédération se contente de son rôle d'intermédiation avec l'administration publique marocaine avec une perspective de promouvoir le développement international des entreprises via son département CGEM International. Selon le directeur régional de la CGEM « *Le cluster ne peut pas aider sur tous les volets. Il y a des cas où le cluster ne peut pas résoudre un problème, surtout d'ordre administratif (autorisation...). Ce rôle doit être assuré par le CRI (centre régional de l'investissement). La CGEM se positionne comme l'intermédiaire entre le porteur de projet ou l'entrepreneur et cet organisme public (...)* ». L'université quant à elle se penche davantage sur l'accompagnement des projets innovants des entreprises du secteur de l'agroalimentaire appartenant au Cluster. Tandis que Maroc Export, nouvellement appelé AMDIE (Agence Marocaine de Développement des Investissements et des Exportations), vise à fournir des services aux exportateurs à travers l'organisation des foires.

### *c. Synthèse du cas n°2*

Compte tenu de la nature de son secteur d'activité, la décision d'internationalisation précoce et rapide de Natus a été principalement guidée par l'identification de l'opportunité à l'international, la réception de certaines commandes non sollicitées de clients étrangers et la volonté de développer le volume de ses ventes. Une telle décision d'engagement est intervenue dans les six premières années, période pendant laquelle l'entreprise avait initié l'activité sur le marché domestique. Des stimuli internes ont par ailleurs facilité cette prise décisionnelle. Motivée par la tendance évolutive du secteur d'activité, l'entrepreneure/DG avait également une vision internationale dès le départ et une ambition d'exposer et de faire connaître le produit marocain sur les marchés étrangers.

Le temps que l'entreprise eût consacré à son marché domestique lui a permis de jeter les premiers jalons de son réseau social, en tissant des liens avec des acteurs nationaux notamment les premiers clients, fournisseurs et institutionnels, avant de s'orienter vers des partenaires potentiels internationaux. En effet, l'entrée sur les marchés étrangers s'effectue par l'intermédiaire d'un agent distributeur de la marque.

Ainsi, la première internationalisation de Natus a été par ailleurs positivement impactée par le réseau social, notamment amical, de l'entrepreneure qui a contribué à son initiation en facilitant l'identification et l'accès à l'opportunité en dehors des frontières nationales. Dès lors, plusieurs facteurs interviennent pour expliquer la dynamique d'évolution et de changement du réseau social de l'entreprise le long de son processus entrepreneurial. Il s'agit notamment de la confiance et de la réputation que celle-ci inspire sur son marché national et étranger.

A ce niveau le cluster, en tant que réseau d'intermédiation, intervient pour consolider ces deux facteurs et contribuer en effet, directement et indirectement, au développement du pool relationnel de l'entreprise, via les rencontres organisées, les salons, les missions de prospection et de BtoB tenues à l'international.

### 3. Cas n°3 : ELPALM

#### a. *Présentation et éléments de contexte*



« *Urban Oasis for Everyone* »  
« *Smart & Sustainable: Urban Furniture Totally Autonomous* »

Spécialisée dans le domaine de l'industrie et de l'ingénierie, ELPALM est une Born Global marocaine fondée en 2017 par deux ingénieurs : Mohammed Haouach (Directeur général) est un PhD en sciences de l'informatique de l'Université de Tours et Zakaria Rahhali (Directeur technique) est ingénieur de l'EMI (École Mohammedia des Ingénieurs). La première internationalisation de l'entreprise a été effectuée pendant la même année de création et a pris la forme d'une captation de ressources internationales avant la diffusion son offre à l'étranger. Il s'agit ainsi d'une « *inward internationalisation* » qui avait pour principal objectif la création et le développement d'un avantage concurrentiel significatif avant la réalisation des ventes à l'international ou d'une « *outward internationalisation* ». En ce sens, ELPALM avait fixé le seuil de 95% de son chiffre d'affaires à réaliser en dehors de ses frontières nationales et compte parmi ses premiers débouchés étrangers la région du Moyen-Orient, notamment le pays du Qatar. L'entreprise se base dans le nord du Maroc (à Tanger), emploie environ cinq (5) personnes et avait intégré le Cluster Solaire, leader du solaire au Maroc en 2017.

Avant de se réunir autour d'un projet entrepreneurial, les deux entrepreneurs sont des amis d'enfance qui ont partagé les bancs de l'école primaire. Détenteurs d'une grande expérience dans les infrastructures urbaines, le développement des terrains et les énergies renouvelables, les deux entrepreneurs sont les lauréats de la deuxième édition du concours « *Challenge 2022* » lancé par le pays du Qatar dans le cadre de la coupe du monde 2022.

L'idée du projet entrepreneurial s'articulait autour de la proposition d'une « *Green Solution* », dite aussi solution verte ou écologique, pour la génération de l'électricité et pour la création de l'ombrage dans les espaces publics. Dit autrement, ELPALM se présente comme un point de repos ombragé, composé d'un confortable banc circulaire et d'un grand toit pour protéger ses utilisateurs de la pluie ou des rayons nocifs du soleil. Il s'agit d'un mobilier urbain durable et intelligent conçu pour que les utilisateurs puissent profiter de ses services et d'une expérience de plein air confortable. Cette architecture industrielle s'apparente à une oasis (Figure.48) qui s'implante dans un milieu urbain et se compose d'un toit qui contient des panneaux photovoltaïques bifaciales à haute performance. Cette dernière génération de panneaux produit de l'énergie solaire des deux côtés.

L'entreprise utilise l'énergie électrique pour charger une batterie au lithium à l'intérieur du banc ELPALM. Cette électricité verte stockée est utilisée pour alimenter les panneaux d'éclairage LED (Light Emitting Diode ou diode émettant de la lumière) installés sur le toit. Et permet aussi d'éclairer le paysage public pour un environnement plus agréable. De plus, l'électricité stockée est utilisée pour recharger des smartphones à l'aide de chargeurs rapides par une transmission d'énergie avec ou sans fil (Qi). Également, ELPALM est muni de plusieurs capteurs intelligents et permet de fournir du WIFI gratuit.

Figure 48. Présentation de la structure industrielle du palmier ELPALM



Source : Document interne de présentation de l'entreprise ELPALM

La solution proposée représente un projet industriel et d'ingénierie d'une grande envergure innovante. Le caractère innovant s'incarne dans deux principaux aspects. Le premier concerne le design harmonieux du produit. Pour assurer une intégration parfaite dans l'environnement urbain, ELPALM est conçu avec un style oriental à caractère visuel futuriste, fabriqué à partir de motifs arabes répétitifs en s'inspirant du palmier qui, selon les fondateurs, représente un symbole de longévité, de paix et un emblème de victoire, qui permettrait d'attribuer le caractère moderne et équipé au milieu urbain. Par ailleurs, le palmier a été construit selon des dimensions respectant la proportion ou le nombre d'or. Le deuxième aspect innovant quant à lui concerne le processus de développement des produits. Ainsi pour réduire au minimum le cycle de développement des produits, l'équipe entrepreneuriale a utilisé des technologies industrielles avancées pour la réalisation rapide des prototypes telles que l'impression 3D et le laser CO2 pour le découpage du métal etc.

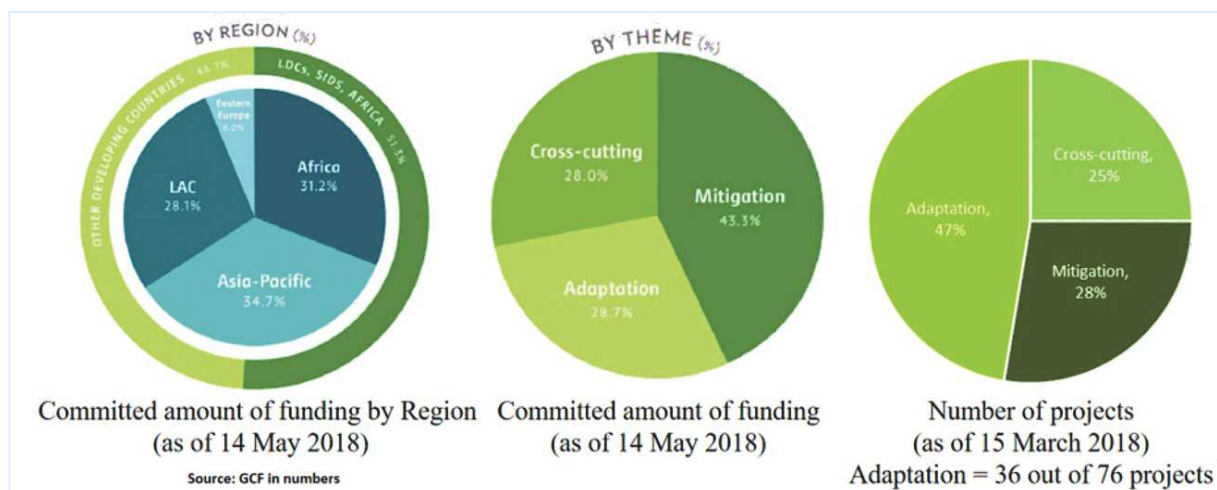
D'ailleurs, le caractère innovant du projet entrepreneurial, en termes du design et du développement, a été récompensé par le Comité Suprême du Qatar consacré aux Projets et à l'Héritage (Supreme Committee for Delivery & Legacy), dans le cadre du concours Challenge22. Nous revenons dans ce qui suit sur cette récompense, sur ces enjeux et ses répercussions sur le processus d'internationalisation de l'entreprise.

En somme, les fondateurs de l'entreprise mettent en avant les principales caractéristiques de leur innovation ELPALM. Il s'agit d'un produit qui est à 100% autosuffisant en énergie grâce aux panneaux photovoltaïques bifaciales installés sur le toit, constitué d'un banc qui peut accueillir confortablement 12 personnes. Dans un même temps, le palmier est doté d'autres fonctionnalités intelligentes, telles que le hot spot Wi-Fi, les capteurs intelligents (température, humidité, pression et qualité de l'air, niveau de bruit), les Caméras de sécurité IP, en plus d'une technique de refroidissement par brouillard, d'un outil de nettoyage automatique de ses panneaux solaires et d'un espace publicitaire.

En revanche, l'entreprise ELPALM a été créée pour servir le marché international en commençant par le marché du Moyen-Orient et en envisageant une expansion internationale vers d'autres marchés, dont le climat est propice au déploiement de ses produits, notamment le marché de l'Afrique subsaharienne et le marché espagnol. Désormais, les questions de l'internationalisation entrepreneuriale et de l'expansion internationale de l'entreprise ELPALM ne peuvent être traitées isolément et indépendamment du contexte mondial et de ses préoccupations majeures concernant l'adaptation et l'atténuation du changement climatique. Nous estimons que les enjeux et les opportunités que représente ce contexte pourraient constituer une véritable motivation explicative de l'action entrepreneuriale dans le domaine de l'énergie renouvelable et des solutions écologiques et qu'il serait intéressant d'en dévoiler certains aspects. Pour ce faire, nous citons le cas du plus grand fonds international dédié au climat qu'est le Fonds Vert pour le Climat (*Green Climate Fund ou GCF*). Créé en 2009, à l'issue de la COP15 lors de la conférence de Copenhague, ce fonds multilatéral s'occupe de la collecte de dons, auprès des gouvernements, du secteur privé et des individus, et de leur attribution au pays en développement en vue de mener des projets visant l'adaptation et l'atténuation des effets du changement climatique (selon le rapport de son conseil d'administration (2013)<sup>130</sup>, et pour permettre un développement inclusif et durable fondé sur une énergie propre (GCF)<sup>131</sup>. Par ailleurs, les statistiques de 2018 présentées par l'organisme mettent en avant la répartition des financements par zone géographique (Figure.49). L'Asie se trouve à la tête du classement avec 34, 7% de fonds alloués, suivi de l'Afrique avec 31,2%, ensuite les pays latino-américains et caraïbes (LAC) et enfin l'Europe de l'Est avec 6%.

Ainsi, le positionnement de l'Afrique comme l'une des zones géographiques les plus concernées par les injections des fonds et par les projets envisagés pour l'adaptation et l'atténuation du changement climatique, le rend un terrain propice pour le déploiement des projets liés au développement durable et s'inscrivant dans le secteur des énergies renouvelables.

Figure 49. Portefeuille de projets du Fonds Vert pour le Climat (2018)



Source : GCF in numbers

<sup>130</sup> Reunion du conseil d'administration du Green Climate Fund (GCF) (2013): "Business Model Framework: Private Sector Facility", 26-28 June, Songdo, Republic of Korea.

<sup>131</sup>Green Climate Fund (2018) :« Énergies renouvelables ». Directives techniques relatives au processus d'approbation simplifié (SAP).

D'ailleurs, nous considérons que l'intérêt qu'accorde l'entreprise ELPALM au marché africain ne pourrait être une simple coïncidence mais s'inscrit dans le cadre d'une vision entrepreneuriale qui a pour objectif de saisir les opportunités d'affaire que présente ce contexte. Dans ce sens, le directeur général Mr. Haouach avance que « (...) *on vise le marché de l'Afrique du centre notamment le Niger et le Tchad*. Ce sont deux marchés en émergence, qui ont des besoins en matière d'éclairage public et on a carrément créé un produit pour eux, pour répondre à leur besoins (...) ». Nous rappelons que le marché espagnol figure également sur la liste des marchés à conquérir par l'entreprise dans le cadre de sa stratégie d'expansion internationale, et la démarche de recherche des clients potentiels et d'étude du marché est en cours de réalisation.

### ***b. L'analyse du cas***

Notre deuxième cas d'étude est appréhendé à travers une approche historique plus récente étant donné que l'entreprise, âgée de trois ans, est encore dans son stade de démarrage. De ce fait, nous supposons que la structure du réseau social de l'entreprise est encore jeune et que son dynamique d'évolution pourrait se traduire davantage par des mouvements d'encastrement et de tissage relationnel plutôt que par des mouvements de découplage ou de dés-encastrement.

Nous nous permettons ici d'ouvrir une parenthèse pour rappeler que le choix des entreprises BG avec une différence d'âge n'était pas fortuit, mais dans la perspective de connaître les aspects organisationnelles, managériales et réticulaires qui différencient une BG mature telle Nectarome à une jeune BG naissante telle ELPALM. En effet, nous considérons que cette différence au niveau de l'âge, en plus de la diversité sectorielle, contribuera à la richesse des résultats produits.

### **i. Les antécédents décisionnels de l'internationalisation entrepreneuriale de l'entreprise BG**

« *Notre entreprise a été créée dès le départ pour être internationale* », c'est ainsi que le DG de l'entreprise ELPALM a entamé sa réponse à cette première question sur les facteurs décisionnels de l'internationalisation entrepreneuriale de son entreprise.

- Une internationalisation entrepreneuriale guidée par des stimuli externes

La création de l'entreprise et son internationalisation étaient le résultat de la détection d'une **opportunité de financement** des projets innovants à l'international. Il s'agit de la deuxième édition du concours « *challenge 2020* » lancé par le Comité Suprême des Projets et de l'Héritage du Qatar (Supreme Committee for Delivery and Legacy). Succinctement, ce concours s'inscrit dans le cadre de l'événement de la coupe du monde 2022 au Qatar et vise à soutenir les start-ups innovantes dans la région MENA (Moyen-Orient et Afrique du Nord), en proposant aux équipes gagnantes, dans les quatre sphères du challenge « *Sustainability ; Health & Safety ; Tourism Experience ; Internet of Things* »<sup>132</sup>, des prix d'une valeur de 15.000 USD et de 100.000 USD. Le premier prix est décerné aux projets les plus innovants qui bénéficieront également d'un mentorat de la part de scientifiques et de chercheurs, alors que le deuxième prix concerne les innovations à plus haut potentiel susceptibles de contribuer à la coupe du monde 2022.

---

<sup>132</sup> Durabilité, Santé et Sécurité, Expérience du Tourisme et Internet des Objets



Ainsi, la découverte de cette opportunité d'affaire a constitué le stimulus déclencheur de la création de l'entreprise à l'international. Dans ce sens, le DG de ELPALM explique « (...) *Qatar lance normalement un concours annuel qui s'appelle Challenge 2022, c'est un concours qui permet de financer des start-ups dans le monde arabe dans le cadre de la coupe du monde 2022. Cela veut dire que les solutions à proposer ou à développer doivent être conçues et faites pour améliorer l'expérience dans le cadre de cet évènement et non pas n'importe quelle solution. Nous avons donc créé la solution ELPALM pour répondre à ce besoin. Compte tenu de la nature désertique du climat du Qatar, nous avons pensé à la création de zones ombrées dans les lieux publics. On avait déjà cette idée pour le Maroc mais ce n'était pas notre priorité parce que la réalisation d'un tel projet nécessite des financements importants. Donc on avait l'idée et on l'avait rendue concrète dans ce concours. Au début nous avons développé une solution éolienne et non pas solaire avec l'utilisation de Soft Blade, constituée de quatre voiles qui tournent à une vitesse constante ou fixe pour générer de l'électricité et pour créer en même temps de l'ombrage. L'idée initiale est très innovante et n'existe pas dans le monde entier* ».

En 2017, le projet ELPALM a remporté le premier prix dans son domaine « *Sustainability* ». Cela a donné accès à un financement de 100.000 USD dédié à la concrétisation du produit et permettra éventuellement de déployer le produit ELPALM sur le territoire Qatarien lors de la coupe du monde en 2022.

Dans le but de fournir une vue détaillée sur l'organisation du concours Mr. Haouach explique « (...) *sur une période d'une année et demie ou de deux ans, les présélections sont effectuées et le premier rapport sur l'idée ou la solution à proposer est fait. Ensuite, un deuxième rapport d'avancement détaillé après chaque phase de sélection, de plus 50 pages, est demandé. Après, une série de questions à laquelle on devait répondre concernant la solution et ses risques, en plus d'une présentation détaillée du business model. Toutes les démarches sont faites en anglais. Le processus de sélection est le suivant : 999 start-ups ont été sélectionnées pour la demi-finale, 60 start-ups ont été choisies après pour le concours final et 30 projets sont restés pour le concours final. (...) on était les 3èmes sur l'ensemble des finalistes et les 1ers dans notre catégorie. Les deux premiers projets sélectionnés appartenaient à des Qataris. Les sélectionnés sont issus des grandes et prestigieuses universités du monde entier tel le Harvard et l'Oxford. Ce concours nous a vraiment ouvert la porte pour faire ce produit. Un financement important nous a été donné d'un montant de 100.000 USD, c'est un financement up to (jusqu'à)* ». En effet, le Qatar pourrait être le premier client international potentiel de ELPALM.

Concernant la politique d'attribution des financements octroyés, le DG ajoute « *Comment ça se passe ? Je présente des factures qui correspondent à chacune des phases du projet. Par exemple, on veut financer le prototype donc tout ce qui est charge on le finance nous-même par nos moyens personnels. Pour éviter toute action de fraude et de vol, on n'est pas préfinancé mais remboursé, après chaque phase, sur une présentation des factures et d'un rapport mensuel de l'état d'avancement du projet. Sur une première année nous n'avons pas encore eu toute la somme, mais ce que nous avons reçu jusqu'à maintenant m'a permis d'avoir mon salaire (...), le salaire des deux employés, et le financement du matériel nécessaire pour créer le prototype échelle réelle (...)*

En plus de la découverte de l'opportunité d'affaire à l'international, un autre facteur contextuel intervient pour justifier la précocité de l'internationalisation et renvoie essentiellement à **la nature du marché domestique**. « *Pour moi, je suis convaincu que le marché marocain est un marché axé sur tout ce qui est besoins vitaux (agroalimentaire surtout) et les projets à caractère complémentaire qui concernent les besoins d'accomplissement*

*doivent être axés sur l'international. Notre entreprise a été créée dès le départ pour être internationale (...)»* affirme Mr. Haouach. Il continue « *Le concours était une principale motivation pour la création de ELPALM à l'international. La concurrence nationale n'a pas constitué un facteur de motivation parce que même à l'international nous avons très peu de concurrents dans notre domaine et s'il y en a c'est surtout les chinois* ».

Cela insinue l'idée selon laquelle le marché national se présente comme un terrain non adapté au déploiement des projets innovants faute de climat propice et favorable à l'innovation, notamment en matière de financement et d'accompagnement adaptés aux besoins spécifiques des entreprises Born Global tel que ELPALM. Nous reviendrons ultérieurement sur les différentes insuffisances constatées à ce niveau.

- Les caractéristiques de l'équipe entrepreneuriale au cœur des principaux facteurs d'influence de la décision d'entreprendre à l'international

Outre les stimuli décisionnels externes, des facteurs internes interviennent également pour expliquer la précocité de l'engagement international de ELPALM. Au premier abord les **expériences antérieures** des entrepreneurs/fondateurs semblent jouer un rôle déterminant dans l'adoption d'une veille active à une échelle internationale et dans l'instauration d'une attitude positive vis-à-vis des marchés étrangers. Selon le DG « *Les forces de la phase de création de ELPALM se sont nos expériences préalables, mon associé et moi. On a une expérience de 12ans en tant que salarié et cela constitue une force pour nous. On plus nous avons des contacts à la suite de ces expériences qui, je ne vous le cache pas, nous ont facilités un peu la tâche* ».

En plus de leurs expériences professionnelles développées, **le niveau et le domaine de leurs études**, les deux associés ne peuvent pas passer inaperçus. Pour Mr Haouach, avoir fait une thèse de doctorat en sciences informatiques sur les données complexes à l'université de Tours, être auteurs et co-auteurs de plusieurs publications scientifiques qui s'articulaient généralement autour des algorithmes et techniques informatique et la dermatologie et être un ancien ingénieur au sein de Chanel France (Parfum et Beauté) de Neuilly, sont autant de facteurs qui contribuent favorablement à la construction d'un réseau social internationalisé. Pour notre interlocuteur « *Mon travail chez Chanel et ma thèse de doctorat étaient les principales expériences. (...). Les expériences que j'ai eu en France ont contribué à l'enrichissement de mon réseau entrepreneurial. Tous les contacts que j'ai avec mes fournisseurs et mes futurs collaborateurs étaient via des anciens collègues de travail. Donc ces contacts favorisent tout ce qui est échange avec d'autres fournisseurs potentiels (...)* ». Mr. Rahhali, quant à lui, est lauréat de l'École des Ingénieurs (EMI) au Maroc et occupe le poste d'ingénieur au sein d'AMENDIS Tanger, opérateur d'eau et d'électricité. Son expérience au sein de cet organisme lui a permis de tisser des liens avec des apporteurs d'affaires avec qui l'entreprise est entrée en contacts dans le cadre de ses projets d'expansion internationale. « *En travaillant à AMENDIS, Zakaria connaît pas mal de promoteurs immobiliers qui connaissent à leur tour beaucoup d'apporteurs d'affaires. Et on travaille actuellement avec deux apporteurs d'affaires, un pour le marché espagnol et l'autre pour le marché marocain, on va attaquer même le marché marocain (...)* » Affirme le DG.

Compte tenu de la nature du projet et de la solution proposée, le risque y afférent ne pourrait être négligeable. Ainsi, le faible **degré d'aversion au risque** de l'équipe entrepreneuriale était également un stimuli décisionnel à l'internationalisation entrepreneuriale de ELPALM. Le premier aspect de cette aversion faible est la démission du DG de son ancien poste d'ingénieur au sein de Chanel pour se lancer dans l'action entrepreneuriale au Maroc au



projet. *« Je suis venu de la France et me suis consacré au projet. Par contre mon associé n'a pas pu démissionner vu que c'est risqué pour lui, il a un fils donc c'est plus de responsabilités. Lui il switch entre les deux statuts pour deux raisons principales : cette phase entrepreneuriale (pré-entrepreneuriale et de création) est risquée et n'est pas stable. La deuxième raison est le manque de ressources pour financer deux ingénieurs à temps plein (...) ».*

Ce facteur motivationnel débouche sur un des aspects de faiblesse de la phase pré-entrepreneuriale et de création, dévoilé par notre interlocuteur, relatif au fait d'avoir un background de salarié plutôt que d'entrepreneur et la difficulté de joindre ou d'assurer la transition entre ces deux situations dualistes. Cela dit, le passage d'un esprit salarial à un état d'esprit entrepreneurial repose, selon Mr Haouach, sur l'obligation de *« (...) convaincre le salarié de penser de la même manière que l'entrepreneur, ce qui est très difficile, car les deux esprits sont contradictoires. Comment le motiver c'est via une rémunération et des conditions de travail convenables pour lui faire l'illusion qu'il est entrepreneur. Nous on était obligés de changer notre vision et de se doter d'un esprit d'entrepreneur au lieu de celui d'un salarié ».*

A ces expériences professionnelles et académiques s'ajoutent un autre élément, que nous pouvons considérer comme un facteur facilitateur de la mobilité internationale, qui concerne la **double nationalité** du DG de ELPALM. Dépassant de loin toute tentative d'exposition des avantages d'une nationalité française pour un entrepreneur, mais une telle caractéristique pourrait faciliter la circulation et le déplacement entre les pays, en l'occurrence les marchés étrangers potentiels. D'ailleurs, Mr Haouach soulève que *« parmi les contraintes qu'affrontent les start-up vue leur taille et moyens, il y a des difficultés liées à l'obtention d'un visa et de la paperasse pour le voyage vers un pays étrangers quelconque ».*

De ce qui précède, deux grandes catégories de stimuli interviennent pour motiver la création et l'internationalisation précoce de ELPALM. Les facteurs externes relatifs à l'identification d'une opportunité internationale spécifique et aux conditions du marché domestique compte tenu de sa taille et de sa capacité limitée d'absorption. Les facteurs internes concernent notamment l'expérience des entrepreneurs/fondateurs et leurs caractéristiques personnelles qui renvoient à leur niveau d'étude, des formations poursuivies, du degré d'exposition à la culture étrangère qui a développé une attitude positive vis-à-vis de l'international ainsi que leur faible degré d'aversion au risque, qui a conduit le DG à se consacrer à ELPALM et au CTO de développer l'aptitude de conjuguer à la fois les missions d'un ingénieur entrepreneur et celles d'un ingénieur salarié.

En somme, en présence de tous ces stimuli décisionnels, la décision d'entreprendre à l'international semble être étroitement tirée par l'opportunité d'affaire détectée à l'international et essentiellement dépendante de la veille active des entrepreneurs/fondateurs. Nous nous permettons de dire qu'en absence d'une telle opportunité de financement et d'une telle capacité de veille, l'idée ELPALM aurait été encore en hibernation en attente d'un élément déclencheur d'une telle ampleur.

## ii. Les facteurs à l'origine de la dynamique d'évolution du réseau social de l'entreprise ELPALM

La réponse à cette question passe par les mêmes étapes que l'étude de la dynamique du réseau social des entreprises étudiées précédemment, et renvoie à l'identification des différentes controverses qui sont intervenues, le long du processus entrepreneurial, et ont contribué à l'esquisse de la morphologie du réseau social de l'entreprise ELPALM.

▪ Phase pré-entrepreneuriale

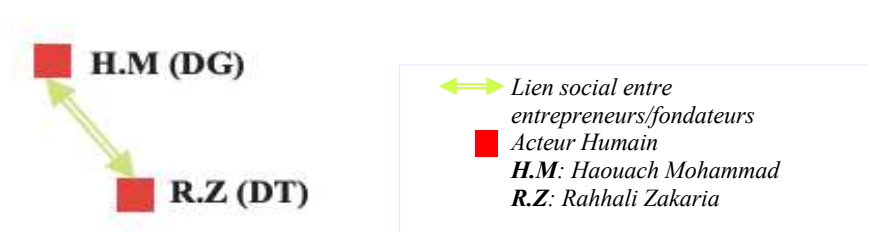
Avant de se lancer dans l'idéation et la création de la solution ELPALM, Mr. Haouach et Mr. Rahhali étaient dans la phase de préparation d'un autre projet entrepreneurial axé sur le développement d'une solution logicielle liée aux voyages. Il s'agit d'un « (...) *logiciel comme Hôtel.com, Expedia ou autre avec une spécificité relative aux fonctionnalités. C'est une solution entre Expedia et Airbnb. C'était notre travail, c'était du software* » explique le DG.

Toutefois, cette phase a été traversée par un évènement, que nous pouvons considérer dorénavant de controverse, compte tenu de ses éventuelles répercussions sur la trajectoire entrepreneuriale. Cet évènement est relatif à la découverte du concours « challenge 2020 » dans sa deuxième édition. Il s'agit d'un point de départ de l'aventure entrepreneuriale ELPALM.

**Controverse 1 : La participation au concours international « challenge 2020 »**

Cette première controverse initie le chemin devant un changement morphologique du réseau social de l'entreprise. Initialement constitué de deux nœuds interconnectés l'un à l'autre (Figure.50), le réseau social de ELPALM a connu une transition vers une structure plus complexifiée. Certes, le projet initial de la solution logicielle pourrait laisser une trace relationnelle au sein de ce réseau initial, qui correspond aux différents acteurs sociaux (humains ou non-humains) avec qui les entrepreneurs étaient en relation. Mais, abstraction faite de ces liens, nous considérons que le premier niveau du réseau social ou l'Ego de ELPALM se constitue uniquement de deux acteurs sociaux humains : Haouach Mohammad et Rahhali Zakaria.

**Figure 50. Le niveau premier du réseau social de ELPALM**



Source : l'auteur

Le premier acteur qui est intervenu pour enrichir le RS de l'entreprise était, l'initiateur du concours, le Comité Suprême des Projets et de l'Héritage du Qatar (SCDL). L'objet de ce challenge, rappelons-le, est de financer les projets innovants de la région MENA et d'accorder un accompagnement aux lauréats via le programme de l'incubation mis à leur disposition.

Le lien avec ce premier acteur constitue la face visible qui cache derrière elle une toile relationnelle étendue et diversifiée. Cette toile est composée d'autres acteurs sociaux notamment ceux en charge de la cellule « Durabilité » tels que l'Institut de Recherche sur l'Environnement et l'Énergie du Qatar (*Qatar Environment & Energy Research Institute (QEERI)*) qui se concentre, dans sa vision stratégique de R&D, sur l'énergie solaire photovoltaïque (PV), le stockage de l'énergie et les réseaux intelligents ; et le Centre d'Incubation d'Entreprises du Qatar (*Qatar Business Incubation Center (QBIC)*), qui a pour mission de donner aux entrepreneurs engagés les moyens de créer et de développer des entreprises par l'incubation, le développement, la mise en relation et l'investissement.

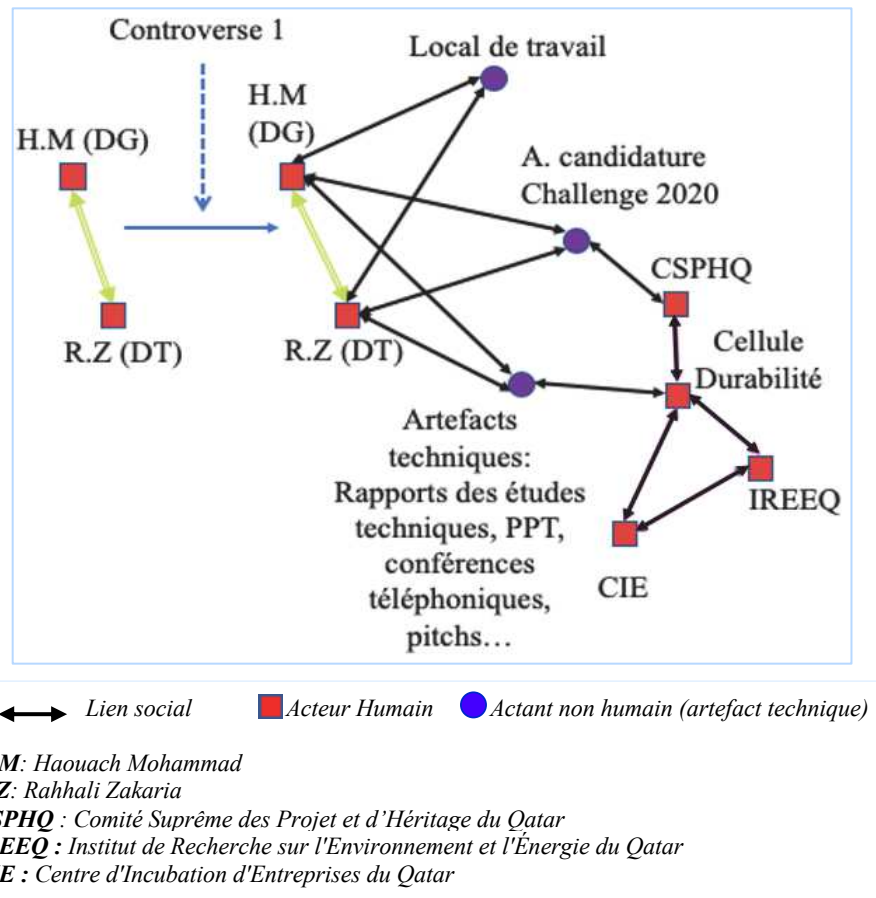
L'intérêt accordé au concours a poussé les deux entrepreneurs à mobiliser des artefacts techniques spécifiques afin d'assurer la recevabilité de leur projet entrepreneurial. Ainsi, lors de cette phase de présélection, qui a duré une année, l'outil technique s'est limité aux rapports, aux présentations power point, aux conférences téléphoniques organisées, aux études effectuées et aux pitches présentés par l'équipe entrepreneuriale, et qui ont contribué à instaurer la légitimité du projet entrepreneurial et à en justifier l'intérêt scientifique innovant. Cet outil technique avait pour objectifs par exemple de : -exposer clairement le problème et ses implications économiques, sociales et environnementales - décrire et discuter en quoi l'innovation proposée diffère des technologies actuelles ou encore - démontrer les compétences combinées et la façon dont l'équipe coordonnera les différents aspects du projet proposé. En outre, des études de faisabilité ont été aussi demandées telles que le plan d'innovation et le descriptif du projet ou encore le calendrier pour la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation du projet...

Pour la validation de ces différents rapports, des scores sont mis en place par le CSPH pour chaque aspect du projet. Pour l'intérêt technique 30%, l'intérêt médiatique 35% (c'est-à-dire la pertinence du projet par rapport à la coupe du monde 2022) et l'intérêt commercial 35% (concerne la stratégie d'attribution et d'utilisation des fonds alloués). Lors de la présentation du projet dans les différentes phases du concours, l'équipe entrepreneuriale insiste inévitablement sur la valorisation de la solution ELPALM dans ces trois registres : technique, médiatique et commercial. Dans ce sens, le DG de l'entreprise explique : « (...) *Ce qu'on essaie de mettre en valeur à chaque étape c'est de mettre en avant les avantages du produit, du fait que celui-ci a été conçu spécifiquement pour répondre aux besoins des investisseurs. Il s'agit d'un nouveau produit qui n'a jamais été testé ni vendu sur un autre marché. Il est fait sur mesure et a été créé pour le besoin de l'événement. Il répond à une vraie problématique telle que la problématique du shading et du rechargement téléphonique pour les touristes. Pour l'événement de 2022 il y aura 3 ou 4 millions de personnes, qui auront besoin de recharger leurs téléphones à l'extérieur de leurs hôtels. Vu la cadence d'utilisation des téléphones, il y a un vrai besoin pour la recharge téléphonique, sans parler pas de l'éclairage. Après il y aussi la facilité de déploiement, sans avoir besoin des outils électriques nécessaires au branchement des téléphones. En plus, la technique est Green. Même le côté visuel et design est fait pour afficher le commitment ou l'orientation de l'entreprise vers tout ce qui concerne Green et énergie renouvelable, et ça communique aussi un côté de la clôture via le design car cela rappelle l'architecture arabesque. Donc il y a plusieurs éléments et facteurs qui entrent en jeu et qui permettent de mettre en avant la valeur et l'intérêt de notre projet* ».

En somme, l'origine de cette première controverse est initialement liée à la problématique du financement et a donné lieu, par la suite, à un intéressement et un enrôlement réussi après la validation de tous les critères d'évaluation arrêtés par le comité. La conséquence majeure de cette première controverse était l'attribution du premier prix au projet ELPALM sur sa catégorie « Durabilité » et l'attribution d'un financement de 100.000 USD.

En effet, l'intervention des différents acteurs humains et non-humains lors de cette phase de pré-création ont contribué à jeter les premiers jalons de la morphologie du réseau sociotechnique (RST) de l'entreprise ELPALM (Figure.51).

Figure 51. Représentation schématique de la métamorphose du réseau sociotechnique (RST) de ELPALM dans la phase pré-entrepreneuriale



Source : l'auteur

Contrairement à ce que l'on pourrait penser, la phase pré-entrepreneuriale n'était pas une phase sans difficultés et contraintes. Lors de la phase d'étude du projet, l'équipe entrepreneuriale était confrontée à des contraintes liées essentiellement à l'organisation du travail, c'est-à-dire qui va s'occuper de quoi, et aux techniques de réalisation des premiers dessins. Pour pallier ces contraintes organisationnelles et techniques, les deux associés ont trouvé un compris pour une meilleure gestion du travail, et ont fait recours à, ce qu'appelait le DG, « l'autoformation via Internet et YouTube ». Le DG s'étale sur les différents aspects des difficultés rencontrées : « Il y avait déjà un problème d'identification du concours, ce n'est pas évident, c'est un concours international donc les marocains n'ont pas forcément l'information. Et deuxièmement s'organiser pour répondre à ce besoin. Par exemple j'ai eu des problèmes avec mon associé dans l'organisation des différentes tâches (...). En plus nous avons eu des lacunes au niveau de ce domaine et créer un objet technologique d'une telle envergure n'est pas facile. Il faut apprendre et réapprendre beaucoup de choses. (...) nous avons certes une base d'ingénieur déjà, mais nous avons réappris beaucoup de choses au niveau de la mécanique par exemple et autre domaine ».

- Phase de création et d'internationalisation

A l'issue du concours, l'entité ELPALM a vu le jour. Néanmoins, l'obtention du financement est restée conditionnée par la présence d'une structure d'incubation nationale.

Dans la même année de création 2017, l'entreprise a intégré le Cluster Solaire, le leader du solaire au Maroc.

### **Controverse 2 : Répondre à un dilemme d'accès au financement pour prototyper la solution**

Afin de débloquer les fonds alloués au projet ELPALM, l'intervention d'un incubateur national est exigée, afin de remplir le rôle d'intermédiation entre la start-up et le financeur (Comité Suprême) et de s'occuper de la signature et la validation des rapports d'avancement mensuels du prototype, préparés par l'entreprise. Toutefois, en contrepartie de son travail *« l'incubateur de son côté est payé d'une partie de la bourse (financement perçu) mais nous, nous n'avons pas voulu payer un incubateur parce qu'on voulait toute la somme. Pourquoi payer un tiers sachant que j'ai mon local »* explique le DG. D'ailleurs, les deux entrepreneurs ont reçu une proposition d'incubation auprès de l'incubateur « Maroc start-up », qui l'ont rejetée.

La deuxième controverse entrepreneuriale représente la clef de voûte dont dépend la résolution du dilemme du projet ELPALM : De ne pas vouloir dépendre d'une structure d'incubation et, en même temps, de vouloir débloquer le financement pour le fonctionnement des prochaines étapes, notamment celle du prototypage.

Ainsi, le recours à MASEN (Moroccan Agency for Sustainable Energy), l'acteur central du développement des énergies renouvelables au Maroc, était l'issue à ce dilemme, dans la mesure où il a permis un accès à une structure d'incubation et d'accompagnement de très haut calibre. *« On est commencé par le haut, on s'est orienté vers MASEN qui nous ont proposé le cluster solaire. C'est un cluster qui est dans le même domaine que nous c'est-à-dire la solution green »* affirme le DG. Par conséquent, l'intégration du Cluster Solaire a abouti à un enrôlement réciproque réussi. D'un côté, le rôle d'intermédiation entre l'entreprise et le Comité Suprême des Projet et de l'Héritage (CSPH) qui pourrait constituer une opportunité de développement bilatéral entre les deux structures en termes d'accompagnement et d'incubation. En outre, l'insertion du logo du cluster solaire sur les différents supports (rapports, site web, présentations PPT...) de l'entreprise ELPALM, en sa qualité de lauréat d'un premier prix international dans le domaine de l'Énergie et de la Durabilité, assurerait une large visibilité de celui-ci à l'échelle internationale. D'un autre côté, moyennant une cotisation mensuelle, l'entreprise aura l'occasion d'accéder aux programmes de formation et d'accompagnement proposés par le cluster et de pouvoir, et cela est le plus important, valider ses rapports d'avancement pour débloquer son financement auprès du CS.

Par ailleurs, la phase de la création de l'entreprise était également le temps du passage de la phase de l'idéation en t0 (pendant laquelle la solution était virtuelle sous une forme de dessin 3D et de présentation PPT) vers la phase de la concrétisation c'est-à-dire la réalisation d'un prototype échelle 1 fonctionnel et industrialisable de la solution ELPALM. Ce prototype constitue, selon le DG, *« la preuve donnée au donneur d'ordre qu'on pouvait réaliser ce type de produit. Les rapports réalisés et le produit final était l'outil pour convaincre le client final de notre capacité à délivrer celui-ci. C'était concret, donc soit tu peux le faire ou non »*.

Dans le cadre de son adhésion au Cluster Solaire, l'entreprise a essayé de postuler à certains concours proposés par celui-ci afin d'accéder à un financement supplémentaire de la phase de prototypage. Cependant, selon le DG, les trois ou quatre fois pendant lesquelles l'entreprise a été mise en relation avec des financeurs et des investisseurs et le projet a été

présenté dans des audiences, les demandes sont rejetées. Il continue « *Oui, nous avons présenté le projet dans plusieurs concours au Maroc et nous ont refusé et des fois on n'était même pas sélectionnés, parce qu'ils estiment que nous avons déjà suffisamment d'argent pour notre projet et nous font intervenir pour amuser la galerie et prendre des photos ! Paradoxalement sur le plan international nous avons eu plusieurs les concours* ».

D'une manière générale, nous considérons que l'intégration du cluster a permis à l'entreprise d'atteindre son principal objectif relatif au déblocage des fonds auprès du CS. Ces fonds qui sont utilisés après pour le financement des différents partenaires de l'entreprise dans cette phase de prototypage. Dans ce qui suit, nous traduisons la trajectoire de constitution du RST de l'entreprise lors de cette étape entrepreneuriale. Cette traduction met en évidence les principales conséquences de cette deuxième controverse.

La réalisation de ce prototype était un élément déclencheur de l'activation de certains liens et de l'intégration de nouveaux acteurs (humains et non humains) au RST de l'entreprise. Ainsi, pour combler le besoin dans les domaines où l'entreprise avait des difficultés, le premier acteur social qui a rejoint le réseau de l'entreprise, lors de cette phase, était les deux nouveaux recrutés : un électricien et un dessinateur industriel.

Ensuite, pour répondre aux besoins dans les domaines très pointus, l'entreprise a fait appel à panel de prestataires internationaux dans trois continents : la Chine, la France, l'Allemagne et le Maroc. Dans ce sens, la vision du DG était la suivante « *Pour passer à la phase de réalisation concrète, j'ai visé vraiment gros, et je me suis dit il me faut une entreprise de qualité parce que le client final, qu'est le financeur qatari, est très exigeant. Ce n'est pas le forgeron qui va nous fabriquer les éléments mais des gens de qualité* ». Quatre grands domaines pointus interviennent dans la conception du prototype du produit ELPALM : la structure métallique, le bois extérieur, les panneaux photovoltaïques et l'éclairage. Chaque domaine a marqué sa présence par l'intervention d'un ou de plusieurs acteurs spécialisés.

La structure métallique a été conçue par un métalliste marocain situé à Tanger. Pour décrocher ce contact, les entrepreneurs ont parcourus toute une liste des fournisseurs potentiels. La recherche de ces derniers a été faite principalement via internet et en faisant appel à certains contacts personnels issus des expériences antérieures des entrepreneurs. Le premier contact a été fait avec le géant marocain « *Jet Contractors* » basée à Casablanca. Une grande entreprise du secteur des BTP spécialisée, entre autres, dans les charpentes bois et métalliques qui compte parmi ses réalisations, à l'international le pôle régional des savoirs à Rouan ou encore la médiathèque de Fougères..., et au niveau national l'aéroport de Rabat, les gares routières de Marrakech, de Rabat, de Casablanca ou encore la centrale solaire à Ouarzazate... L'intérêt accordé à ce partenariat potentiel a été clairement exprimé et s'est concrétisé par une rencontre et une présentation du projet ELPALM et de l'entreprise Jet Contractors. Cette dernière a, toutefois, refusé le partenariat en raison de la petite quantité demandée considérée insuffisante pour le lancement de tout le processus de fabrication, et a proposé ses services pour une éventuelle commande suffisamment importante en termes d'unités à produire. Cet intéressement non réussi était derrière la proposition d'un autre fournisseur industriel spécialisé en métallurgie, basé dans la région de Meknès (Métal. Meknès). A son tour, ce contact potentiel n'était pas sujet d'un intéressement abouti. Pour le DG « *Nous avons rencontré l'industriel de Meknès qui nous a donné un devis stratosphérique. C'est vrai il est compétent mais ce qui propose excède notre capacité et nous avons abandonné. Après nous avons trouvé un autre fournisseur à Tanger, un métalliste qui travaille dans une société dans la Free Zone qui a des moyens, par comme les grands certes, mais suffisants pour nous (...)* ». De son côté,

l'industriel retenu dans ce domaine a servi de connecteur entre ELPALM et le fournisseur du bois d'extérieur du type IRIKO et PIN. L'intéressement, et l'enrôlement réussi qui en découle, ont conduit à la conclusion d'un contrat entre les parties intervenantes.

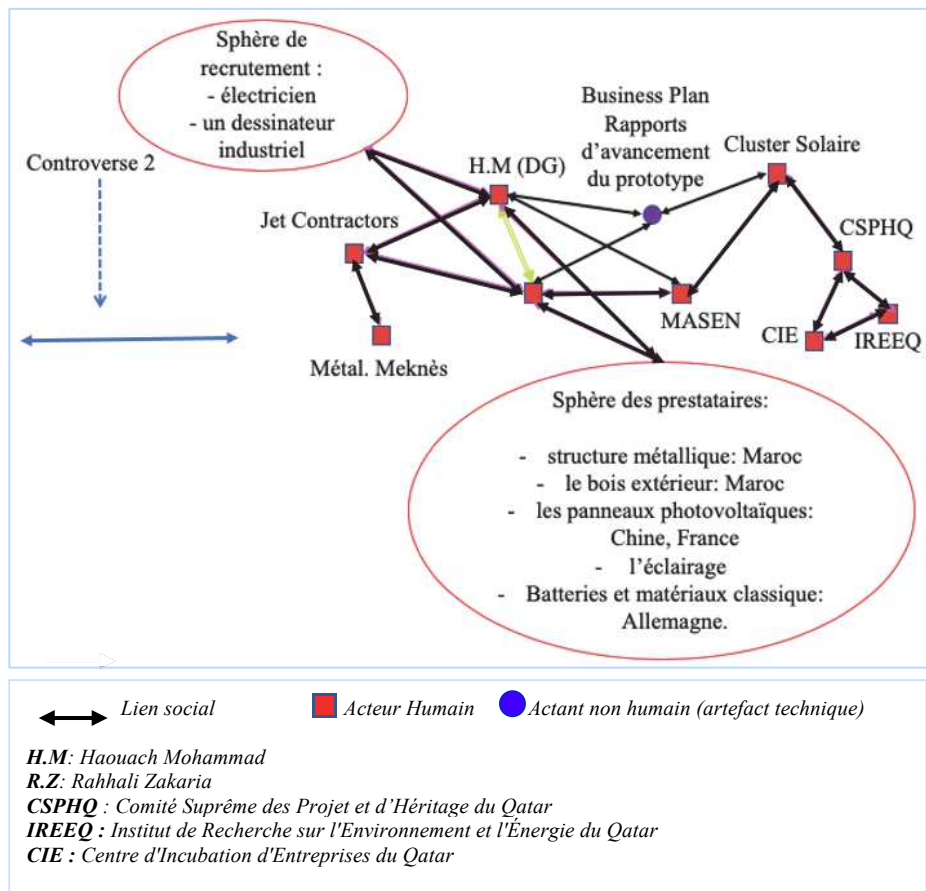
En revanche, pour la réalisation des panneaux photovoltaïques sur mesure, l'entreprise a fait appel à des fournisseurs en France et en Chine. Avant cela, les entrepreneurs se sont faits « *arnaqués* », selon le terme utilisé par le DG, par une entreprise marocaine qu'elle se prétendait compétente en matière de fabrication de ces panneaux sur mesure. Après quatre mois d'attente et de promesses non tenues, les entrepreneurs ont décidé de changer de fournisseurs et de s'orienter vers le marché international. « *A ce moment, j'ai cherché sur internet, j'ai fait une liste des emails des entreprises susceptibles de créer des panneaux photovoltaïques sur mesure, j'ai envoyé mon cahier de charges, beaucoup d'entreprises ont répondu parmi elles deux sociétés israéliennes, d'autres n'ont pas répondu, et d'autres entreprises qui ont manifesté et avec qui on a travaillé. C'est le cas d'une entreprise chinoise qui avait la meilleure proposition côté qualité, prix et délais. C'est vraiment un marché très concurrentiel* » explique le DG. Outre le recours à internet et aux sites web des différents fournisseurs à l'international, le DG a activé son réseau personnel afin d'accéder à un autre fournisseur français. Il s'agit d'un ami de travail, que nous pouvons nommer L.S, qui a assuré la mise en relation avec le fournisseur potentiel. Là encore, notre interlocuteur s'exprime « *(...) le sous-traitant des panneaux photovoltaïques que j'ai connu à travers un ami qui m'a mis en relation avec eux (avec qui je travaillais auparavant). Le besoin de faire des panneaux photovoltaïques sur mesure est un besoin de niche donc pour les trouver sur internet ce n'était pas évident* ». En ce qui concerne le domaine de l'éclairage, le carnet d'adresses constitué lors de ses précédentes expériences professionnelles dans tout ce qui est optique a permis, selon Mr. Haouach, d'activer le contact avec des anciens collègues et amis industriels qui ont contribué à la fabrication sur mesure des matériaux optiques et d'éclairage pour l'entreprise ELPALM. En revanche, pour se procurer de tout ce qui batteries et matériaux classiques ou prêts, l'entreprise a fait appel à un fournisseur Allemand qui l'a identifié via internet.

Il apparaît clairement que le postulat de Granovetter, sur l'activation des liens en fonction des besoins de l'entrepreneur, est omniprésente dans l'explication des différents mouvements relationnels du RST de ELPLAM. Également, la mobilisation d'un contact n'intervient qu'après la validation de chaque étape du processus de traduction : problématisation, intéressement et enrôlement réussi. Nous constatons, toutefois que ces mouvements s'inscrivent dans un registre de fourniture de matériaux et concernent donc davantage la sphère des fournisseurs (Figure.52). Cela s'explique, théoriquement, par le fait que le « premier » et « principal » client de l'entreprise dans ces premières années d'existence est lui-même son financeur c'est-à-dire le CSPH, ce qui omet, temporairement, les relations avec les clients et les financeurs potentiels avec qui ELPALM pourrait tisser des liens dans sa prochaine phase entrepreneuriale d'expansion internationale. A terme, ELPALM compte réaliser plus de 95% de son activité à l'international. L'équipe entrepreneuriale à commencer par déposer ses pions au Qatar. *A contrario*, l'équipe entrepreneuriale exprime une incertitude quant à la concrétisation du partenariat avec son premier client potentiel (CS). Cette situation lance ainsi les prémices d'une nouvelle controverse.

À ce niveau, les propos du DG expliquent les raisons derrière le doute exprimé quant à la concrétisation de ce premier partenariat à l'international : « *(...) notre client est en premier les Qataris, avec qui on est en contact mais franchement je ne sais pas s'ils vont vraiment prendre notre produit et l'installer dans les zones publiques concernées, parce qu'ils sont trop*

exigeants (...). Et d'après ce que j'ai compris c'est difficile qu'ils confèrent cette mission à une petite entreprise marocaine (...) ». Toutefois, l'intérêt qu'accorde l'entreprise ELPALM au marché Qatari a stimulé l'activation des liens avec certains réseaux sociaux notamment le réseau de GC Co. Selon le DG « (...) Eux (les donneurs d'ordre qataris), ils préfèrent les grands groupes comme le français GC CO. C'est pour cela je compte d'ailleurs aller à Paris pour avoir un partenariat avec eux pour entrer dans leur catalogue et pouvoir avoir le projet à travers eux. Ces futurs collaborateurs de GC Co étaient d'ailleurs des anciens collègues de travail ».

Figure 52. Représentation schématique de la métamorphose du réseau sociotechnique de ELPALM dans la phase de démarrage



Source : l'auteur

Ce partenariat est non clôturé, pour l'instant, du fait qu'elle n'a pas encore abouti à des négociations ni à une décision finale. En l'absence de toute information nouvelle sur les résultats de la réunion, entre les deux partenaires potentiels, tenue le 10 Octobre 2019, nous supposons que le processus de négociations est double. D'un côté, des négociations liées au partenariat entre ELPALM et GC Co et d'autres négociations qui auront lieu entre ELPALM et CS (client final), si le premier cycle de négociations abouti à un résultat favorable.



- Phase 3 : l'expansion internationale

### **Controverse 3 : expansion conditionnée par le réseau d'apporteurs d'affaires**

La vision d'une expansion à l'international a été déclenchée par l'identification d'un besoin latent sur certains marchés internationaux. Ce besoin n'a pas été discerné directement par l'entreprise mais via des acteurs sociaux appelés « *les apporteurs d'affaires* ». Dans le domaine d'activité de l'entreprise, ces apporteurs d'affaires sont des courtiers de marché qui interviennent en tant qu'intermédiaires entre ELPALM et les clients potentiels qui sont, généralement, des marchés publics ou des projets étatiques de grande envergure et que l'entreprise ne peut attaquer seule. Dans ce sens le DG explique : « (...) *notre produit par exemple est un produit spécifique, il n'y a pas un appel d'offre lancé pour demander un truc comme ça. Il faut que l'offre soit créée sur mesure pour le produit ELPALM. Ce que j'ai compris du mode de fonctionnement de ces apporteurs de projet c'est qu'ils interviennent, une fois ils détectent un besoin exprimé par un client : ministère, établissement public..., pour créer un appel d'offre spécifique et sur mesure pour le produit ELPALM. C'est comme s'ils te font passer un examen spécifique seulement pour toi* ».

La stratégie d'expansion n'est pas encore opérationnelle mais l'étude des marchés cibles est en cours de réalisation. Les premiers aspects de cette stratégie de développement sont expliqués par le DG comme suit : « *ELPALM a été destinée essentiellement au marché étranger. L'expansion a eu lieu pendant l'été de cette année (2019) quand on a rencontré ces apporteurs d'affaires : pour l'Afrique, le Maroc et l'Espagne (Ibérie). La stratégie est simple : moi je suis un fournisseur je livre mon produit emballé avec une vidéo ou un document de la mise en fonctionnement ou de l'installation du produit et je fais même des formations pour les techniciens pour l'installation ce produit après le client final fait l'installation, fait l'entretien et ce qui s'en suit. Nous on reste des fournisseurs. C'est une stratégie et une vision claire des choses je vends ce produit à 15.000euro par exemple, le rapporteur à une marge de 10% sur le prix de vente/produit c'est-à-dire 1500 euros/palmier. Après cet apporteur facture tout ce qui est frais d'installation, de maintenance, d'entretien et d'autres entrées qui peuvent dépasser ce que je gagne moi en tant que producteur, parce que de mon côté je ne peux pas tout faire et la production et l'installation et le maintien, donc je préfère une seule tâche mais qu'elle soit bien faite* ».

Par ailleurs, l'accès à ses acteurs « apporteurs d'affaires » est la résultante de deux événements. Le premier est la participation du DG à un congrès international sur les énergies renouvelables à Berlin et le deuxième est lié à l'activation des contacts personnels du DT.

S'agissant de la première situation, dans le cadre des activités proposées par le cluster solaire, le DG de l'entreprise ELPALM a participé à un colloque international à Berlin en 2019. C'est une manifestation organisée dans le cadre de la coopération bilatérale entre le Maroc et l'Allemagne qui a donné lieu à la création, en 2012, d'une plateforme de dialogue institutionnalisé sur l'énergie, appelée Partenariat Énergétique Maroc-Allemand (PAREMA)<sup>133</sup>, qui a pour vocation de « *permettre un échange de bonnes pratiques et d'expériences entre les principales parties prenantes des deux pays, leaders de la transition énergétiques dans leurs continents respectifs* » (PAREMA 2017). Au sujet de ce contact, le DG avance « (...) *j'ai rencontré un apporteur d'affaires qui s'appelle F. qui est bien placé, qui connaît des chefs d'état, des investisseurs, des hommes d'affaires... et avec qui on va travailler*

---

<sup>133</sup> <https://www.energypartnership.ma/fr/parteneriat-energetique-maroco-allemand-parema/>

*le marché africain : le Niger et le Tchad. Ce sont deux marchés en émergence qui ont des besoins en matière d'éclairage public et carrément on a créé un produit pour eux, pour répondre à un besoin de l'Afrique subsaharienne* ». D'un autre côté, grâce à ses relations avec des acteurs du monde de l'immobilier Mr Rahhali, Directeur Technique de l'entreprise, a pu identifier un deuxième apporteur d'affaires qui a proposé à l'équipe entrepreneuriale une opportunité sur le marché espagnol et le marché marocain.

Trois opportunités potentielles identifiées sur trois marchés distincts. Toutefois « *Pour le moment il n'y a rien de concret* » avance le DG. « *Mais ce sont des gens qui travaillent honnêtement pour le compte de ELPALM pour nous rapporter des affaires. Un de ces rapporteurs aura même un contrat d'exclusivité marocain. Pour l'année 2020, s'il nous ramène un marché d'un minimum de soixante unités vendues, c'est-à-dire soixante palmiers /an, il aura un contrat d'exclusivité ELPALM. Cela signifie que si quelqu'un vient pour acheter chez nous, on lui demande de passer par cette personne en tant que représentant des produits ELPALM* » poursuit-il.

En revanche, en plus de leur rôle d'apporteur d'affaires, les deux acteurs se sont proposés pour devenir des associés à ELPALM. Cela montre que, après la création et la concrétisation du produit, l'entreprise devient de plus en plus attractive et que sa valeur sur le marché commence à grimper. Le refus d'une telle proposition a été justifié ainsi : « (...) *Si d'autres acteurs intègrent l'entreprise ça va être compliqué, d'autant plus qu'ils n'ont voulu devenir associés qu'après le développement de l'entreprise et non pendant les phases de risque. La seule solution pour l'intégrer est que ces associés potentiels paient, c'est-à-dire on estime la valeur actuelle de l'entreprise (son Asset) et acheter les parts, eux ne peuvent pas faire cela parce que c'est très cher pour eux. Si j'estime la valeur de l'entreprise maintenant je dirais 1 million de dollars, vu le temps que on a passé (2ans avant et 3ans après la création), vu le financement qui a été déployés, vu les brevets que nous avons etc. Donc s'ils veulent devenir associés ils doivent payer 1/5 millions de dollars* » explique le DG.

De ce qui précède, nous constatons que l'étape de l'expansion à international de ELPALM est caractérisée par un éparpillement des opportunités d'affaires et des avis. Cela nous paraît "normal" et pourrait se justifier par le jeune âge de l'entreprise (3ans) et également par la nature du processus de sa première internationale. Ce dernier qui demeure dépendant de plusieurs facteurs, principalement, le partenariat avec le Comité Suprême des Projets et de l'Héritage du Qatar en tant que premier donneur d'ordres et principal client et le partenariat avec l'agence intermédiaire GC CO. En ce qui concerne les autres marchés potentiels étrangers, nous estimons que l'entreprise ELPALM est en situation favorable compte tenu des avantages qu'elle possède, notamment en termes de légitimité et de crédibilité. La légitimité provient de la capacité approuvée à donner naissance à un produit innovant et performant. La crédibilité, quant à elle, provient non seulement des diplômes et des expériences professionnelles des entrepreneurs/fondateurs, mais également du prix remporté lors du concours international « Challenge 2020 » organisé pour l'évènement planétaire de la coupe du monde.

Ainsi, en réponse à la question sur les facteurs de renforcement de la relation de l'entreprise de ELPALM avec les acteurs réels et potentiels, DG affirme que « *Au départ, on avait une légitimité qui est due à notre parcours professionnel avant, tout ce qui diplômes et expériences professionnelles. C'était notre seule source de crédibilité. Maintenant non, quand on a créé le prototype on a prouvé qu'on pouvait. Cette légitimité nous a ouvert la porte pour d'autres marchés potentiels. Maintenant, quand on parle à client, on ne lui montre pas l'image*

*3D mais un produit réel, palpable, concret, qu'il peut voir. Cela avait tendance aussi à renforcer la réputation de ELPALM sur les marchés ».*

En somme, nous supposons que les éléments qui interviennent dans la description et la compréhension de cette phase entrepreneuriale ne constituent pas une force sociale susceptible de donner lieu à une controverse dans l'immédiat et une suite réelle aux différents propos avancés.

**iii. La contribution des réseaux d'aide à la création d'entreprise à la dynamique d'évolution du réseau social de ELPALM**

L'intégration du cluster solaire était une réponse à la contrainte imposée par l'investisseur lors de la phase de création. En revanche, le cluster était, en plus de son rôle d'intermédiation, une occasion pour l'entreprise ELPALM d'appartenir à un écosystème marocain internationalisé, stimulateur de l'apprentissage, générateur de connaissances liées au domaine des énergies renouvelables et créateur de liens et de connexions entre les différentes sphères du cluster, dans le cadre de ces trois pôles d'intervention : l'accompagnement, le réseautage et l'information.

Dans le cadre de différentes modalités d'accompagnement, l'entreprise a fait l'objet de certaines mises en connexion non abouties avec certains financeurs tels que la GIZ (Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit<sup>134</sup>/Agence allemande de coopération internationale) et la CCG (Caisse Centrale de Garantie), faute d'intéressement. Ces deux organismes s'occupent de dans ce sens le DG de l'entreprise explique que « (...) on était convoqué à des audiences avec des financeurs notamment la GIZ Allemande et la CCG, mais ce n'était intéressant et ça n'a pas abouti. On a présenté pas mal de fois notre projet à des concours et nous avons eu un retour positif des jurys mais notre projet n'a pas été retenu et quand on demande la raison du rejet, on ne reçoit plus de réponse. J'ai compris finalement que le cluster nous fait venir pour dire voilà on accompagne ELPALM et nous fait intervenir juste pour remplir la galerie ».

En outre, les programmes de formation proposés par le cluster n'étaient pas adaptés à la perspective de l'entreprise et ne permettaient pas de répondre à ses besoins et attentes. La non-synchronisation s'incarne dans le fait que « (...) Les sujets de formation proposés sont anciens et concernent des choses que nous savons déjà par exemple le business plan. On a besoin de quelque chose de concret si non faire une formation juste pour avoir du financement et occuper des places ce n'est pas fait pour nous ni pour ELPALM. Ce genre de formation, qui est comme des stages, est intéressant pour les débutants, les jeunes diplômés mais pour quelqu'un qui a 38ans, comme moi, il n'a pas besoin de ça. Il y a la période des stages et des formations et il y a la phase du travail (...) » exprime le DG. Pour pallier cette insuffisance technique, dans les premières phases, les fondateurs ont fait appel à l'autoformation via internet et YouTube en plus de leur recours à des prestataires externes spécialisés dans des domaines pointus, comme nous l'avons détaillé plus haut.

Mais « Réellement ce que le cluster a fait pour ELPALM était de trouver le financement pour un voyage pour participer à un colloque très connu à Berlin tout compris. Il a joué un rôle, je ne vais pas le nier mais nos attentes et expectations étaient plus que ce qui a été offert. Autre chose, c'est que quand on participe à des colloques ou des manifestations on

---

<sup>134</sup> <https://www.giz.de/en/worldwide/71456.html>

*rencontre des clients, des fournisseurs et des collaborateurs potentiels mais à l'issue de ces congrès les cartes visite d'évaporent* » explique le DG. Les propos de Mr Haouach mettent en avant deux aspects d'incompatibilité accompagnement-besoins d'une Born Global. Le premier est le caractère basique des mesures d'aide offertes aux entreprises et le deuxième est lié à un dysfonctionnement au niveau de la gestion au sein de cette structure. Ces deux aspects, et biens d'autres, seront détaillés dans le chapitre suivant en guise de propositions.

Bref, le Cluster Solaire n'était pas une expérience réussie pour ELPALM M dans la mesure où il n'a pas constitué une source réelle d'opportunités qui s'inscrivent dans le champ de vision de l'entreprise. Ce qui a poussé cette dernière à rompre les liens de dépendance et à mettre fin à son aventure au sein du cluster. « (...) *l'entreprise ne fait plus partie du cluster. J'ai d'ailleurs décidé de ne pas renouveler mon abonnement pour l'année prochaine (2020). Parce qu'il n'y a pas une vraie valeur ajoutée, en plus moi je n'ai pas besoin de leurs locaux, parce que je suis installé à Tanger alors que le cluster est sur Casablanca, on paie une somme d'argent annuel pour rien. Et en plus mon associé à chaque fois qu'on nous appelle doit prendre un congé et finalement pour rien* » confirme le DG. Il ajoute « *La décision de se retirer du cluster n'a pas plu aux membres (...)* ». En effet, la structure d'aide à la création est intervenue dans le cas de la structure ELPALM temporairement afin d'accomplir une mission d'intermédiation avec le principal financeur étranger. La perception du financement dans sa globalité et la réalisation du prototype fonctionnel de la solution n'étaient pas les raisons derrière le dés-encastrement de l'entreprise de cette toile relationnelle. Cela était dû principalement à l'inadéquation, constatée par l'équipe entrepreneuriale, entre les besoins réels de l'entreprise et les offres que le cluster propose qui s'inscrivent dans une approche standardisée selon les propos de notre interlocuteur.

### **c. Synthèse du cas n°3**

Le projet entrepreneurial était d'emblée international, tel qu'il a été confirmé par le DG. Les caractéristiques des entrepreneurs en termes de formation, de niveau et domaine d'étude, les expériences professionnelles et personnelles antérieures ont font germer chez l'équipe entrepreneuriale une vision internationale et un sens pour l'aventure entrepreneuriale à l'international et un sens de prise de risque. De surcroît, plusieurs facteurs se sont réunis pour motiver la prise de la décision d'internationalisation y compris l'accès à une opportunité internationale de financement ainsi que la nature du marché domestique qui ne constitue pas, jusqu'à maintenant, un terrain propice au déploiement de la technologie proposés par l'entreprise.

Par ailleurs, la dynamique d'évolution du réseau social a été dictée par plusieurs controverses et événements, notamment ceux relatifs à la facilitation d'accès aux ressources financières nécessaires à la création de l'entreprise et à l'achèvement de la phase de prototypage. Ainsi, l'équipe entrepreneuriale avait activé plusieurs liens de différentes natures afin de répondre à ses différents besoins. Comme dans les précédents cas analysés, l'objet non humain (techniques et outils mobilisées) et l'acteur humain (maîtrise technique, compétences et savoir-faire social...) avaient joué un rôle prépondérant quant à l'aboutissement du processus d'intéressement et d'enrôlement des différentes parties prenantes.

Le deuxième volet de la conclusion du troisième cas analysé concerne la contribution des réseaux d'aide à la création à la fois à la dynamique réticulaire et à l'impulsion internationale de l'entreprise. D'une manière générale, la synthèse qui ressort de notre analyse met en exergue l'inadéquation des modalités d'appui proposés par le cluster avec les besoins réels exprimés de l'entreprise le long de son processus entrepreneurial.

#### 4. Cas n°4: We Pick Knowledge

##### a. *Présentation et éléments de contexte*



« Nous sommes une Agence Digitale Near shore spécialisée dans la création de supports web et mobiles ».

Créée en 2015 par Taoufik Aboudia (Chief Executive Officer), We Pick Knowledge est Agence Digitale spécialisée dans la création de supports web pour les grands médias et mobiles. Avec une équipe de 30 spécialistes des métiers du web, les activités de WPK couvrent l'ensemble de la chaîne DevOps<sup>135</sup> (du backoffice aux frontaux web et mobiles, de la compétence Framework à celle du Webdesign et des interfaces). L'entreprise est une « Born Global » spécialisée dans les domaines du Consulting, Digital Publishing, Web Frameworks, Native Mobile, Développement Web, Applications Mobiles, No Code, Low Code etc.

Engagée dans un processus d'internationalisation dès sa naissance, WPK réalise plus de 95% de son chiffre d'affaires à l'international en provenance de plusieurs marchés de l'Asie et de l'Europe en passant par le Moyen Orient et l'Afrique.

La période de création de l'entreprise a été marquée par une tendance d'effervescence des activités de l'offshore et du digital. Le rapport de 2014 du cabinet de conseil A.T. Kearney a montré, via son Indice Annuel de Localisation des Services Mondiaux (The Annual Global Services Location Index/ AGSLI) que le Maroc est classé parmi les pays les plus attractifs de la région MENA d'activités et d'entreprises étrangers, et se positionne au 34<sup>ème</sup> rang mondialement. Anciennement appelé Offshore Location Attractiveness Index, cet indice constitue « un outil destiné à aider les entreprises à comprendre et à comparer les facteurs qui rendent les pays attrayants en tant que sites potentiels pour les services offshore »<sup>136</sup>. Cet indice permet de classer et de mesurer la viabilité des pays en tant que destination offshore en fonction de leur attractivité financière (*Financial Attractiveness*), des compétences et de la disponibilité des personnes (*People Skills and Availability*), et de l'environnement des affaires (*Business Environment*). Dans son analyse de l'année 2018, l'indice intègre une quatrième dimension relative à la résonance digitale (*Digital Resonance*) des pays d'accueil, qui repose sur l'évaluation d'un ensemble de critères tels que les compétences numériques de la main d'œuvre, l'adaptabilité juridique, c'est-à-dire la mesure dans laquelle le cadre juridique tient compte des modèles commerciaux numériques, y compris la protection en matière de la cybersécurité, le montant des capitaux investis dans les start-ups et le nombre de transactions réalisées par les investisseurs en capital-risque, ainsi que l'importance de la production numérique des pays y compris les produits créatifs, les produits de la connaissance et de la technologie. Cependant, sur ce dernier rapport de 2019, le Maroc a été repositionné dans le 36 rang sur un ensemble de 50 pays (Figure.53). En témoigne le discours du CEO de WPK : « (...) il y a un peu plus de compétition et de concurrence aujourd'hui et le Maroc n'est pas connu pour être la meilleure

---

<sup>135</sup> D'après Microsoft, le DevOps correspond au développement (Dev) logiciel et à l'administration des infrastructure informatique (Ops)/ <https://docs.microsoft.com/en-us/azure/devops/learn/what-is-devops>

<sup>136</sup> Nous lisons dans l'original: « *The Annual Global Services Location Index is a tool to help companies understand and compare the factors that make countries attractive as potential locations for offshore services* » A.T. Kearney

*destination sous-traitance Offshore. Pour la sous-traitance des projets informatiques, à part la zone offshore de Casablanca où il y a des entreprises internationales avec leurs projets et leurs clients comme Capgemini etc., (...) Marrakech, est négative, n'est pas rassurant ni connu pour un climat favorable pour faire de l'offshore ».*

L'intérêt derrière la mobilisation de ces données statistiques n'est pas de présenter les éléments contextuels du domaine numérique et de l'offshore mais d'ajouter un ingrédient à la formule explicative de la création et de l'internationalisation de l'entreprise We Pick Knowledge (WPK).

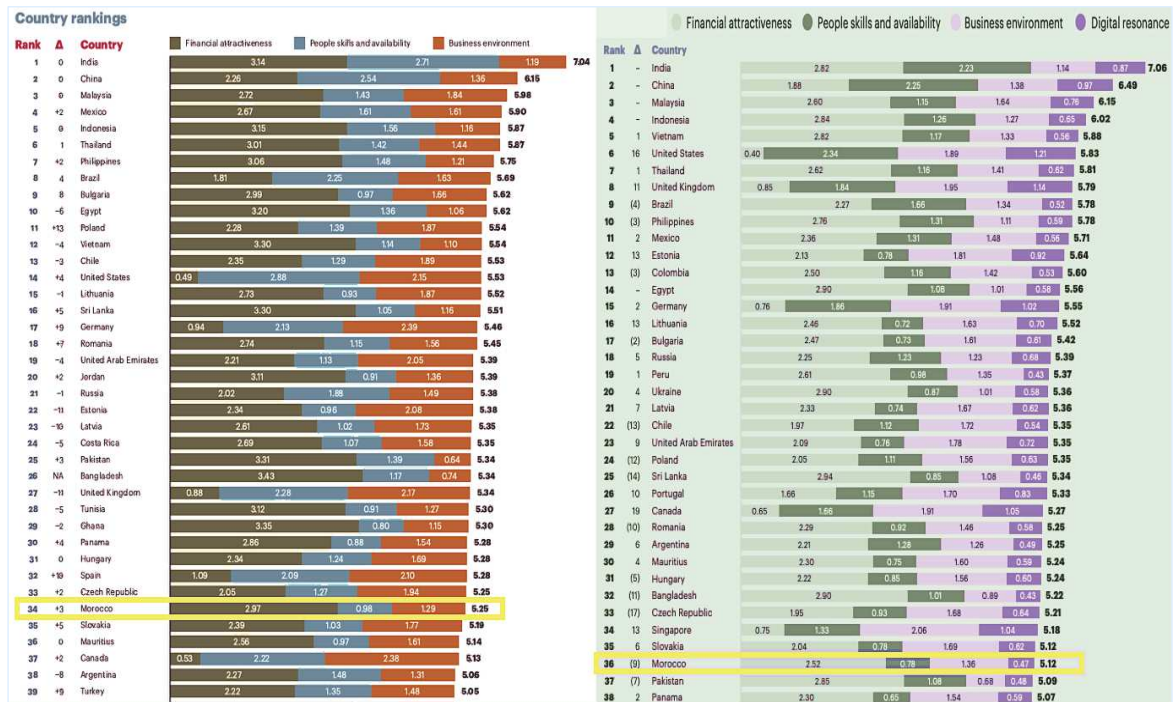
### ***b. L'analyse du cas***

L'analyse des données issues du cas de WPK n'était pas une tâche abordable d'un premier coup, comme les cas analysés qui l'ont précédé et cela pour plusieurs raisons. La première est liée à la nature de l'activité et du secteur d'appartenance de l'entreprise qui rend difficile de cerner les contours réels du processus de production ou de création de la solution proposée par l'entreprise. Par ailleurs, être en possession d'un minimum de connaissances et d'informations sur ce processus est très important pour pouvoir tirer le portrait du processus de la fabrication de la valeur proposée et d'en déceler les principaux actants.

Deuxième raison est la nature du cycle de vie d'une start-up. Cette dernière est connue par un cycle de vie, généralement, court et par un taux de mortalité élevé pendant les premières d'existence, faute de moyens financiers, qui les laisse subir les conséquences de la phase critique de la « vallée de la mort ». Cela veut dire que le présent d'une start-up à l'instant t est écrit par les plumes d'une l'histoire pourrait être le résultat ou l'output d'un historique accumulé des précédentes expériences entrepreneuriales de l'entrepreneur/start-upper, qu'il serait difficile au chercheur de le cerner entièrement. L'entreprise WPK fait partie de ces start-ups dont l'histoire est liée aux précédentes expériences et entreprises créées par l'entrepreneur dans le passé et qui ont pris fin à la suite d'une transition juridique, de difficultés financières ou autres. Notre objectif n'est pas de remonter à l'histoire de ces précédentes expériences mais de s'intéresser seulement à celle de l'entreprise, sujet de notre étude.

Chapitre V. Résultats de la phase de contextualisation et analyse intra-cas

Figure 53. Classement mondial du Maroc selon l'Indice Annuel de Localisation des Services Mondiaux (AGSLI) en 2014 et en 2019



Source: "The 2014 A.T. Kearney Global Services Location Index, p.3" et "The 2019 Kearney Global Services Location Index, p. 9"

**i. Les antécédents décisionnels de l'internationalisation entrepreneuriale de l'entreprise WPK**

Diplômé universitaire en philosophie, {considérée comme la mère des sciences qui mène à tout}, et passionné par le domaine de la haute technologie et du digital, le fondateur de WPK a pris part de l'aventure d'une internationalisation entrepreneuriale. A première vue, le domaine de la philosophie et de la haute technologique semblent incompatibles. Néanmoins, les compétences qui en découlent constituent un « tout » explicatif de la précocité de l'internationalisation de l'entreprise et de la rapidité de son processus.

Pour le cas de l'entreprise WPK, les facteurs décisionnels de l'internationalisation entrepreneuriale fonctionnent différemment des cas précédents et se cristallisent autour de trois grands stimuli, qui émergent du discours de notre interlocuteur. Le premier stimulus est un facteur de médiation et correspond à **l'expérience accumulée** de l'entrepreneur/fondateur. Le deuxième est un facteur contextuel d'activation, qui renvoie à la **nature du secteur d'activité** de l'entreprise. Et le troisième stimulus est facteur de motivation lié aux **propriétés des marchés étrangers et aux caractéristiques de la clientèle nationale**.

- Facteurs décisionnels de médiation

Engagé dans l'aventure entrepreneuriale depuis 2001, Mr. Aboudia a créé juridiquement sa première société de conception de web en 2005 sous le nom de « *Neptis* ». À l'issue de cette création, l'entrepreneur a été sollicité pour la création du site web de l'association des anciens lauréats de l'école Sup de Co de Marrakech. Dans un même temps, l'entreprise était engagée dans des projets avec des clients étrangers en l'occurrence aux États-Unis, sans que ces projets soient structurant qu'une manière à contribuer, selon les termes de notre interlocuteur, « à *changer dramatiquement l'ADN de la société* ». Dans cette même période, l'intervention de l'un des fameux Business Angels français « *Patrick Chassany* » était un stimulateur de la continuité de l'aventure entrepreneuriale. En synergie avec ce business Angel, Mr Aboudia a créé une nouvelle entreprise appelée « *Neptis Labs* ». Parmi les grands projets délivrés par cette société, nous citons la première plateforme d'écoute et de téléchargement de musique dans le monde arabe « *Yala Music* ». Résultats de ces **expériences accumulées** : le développement d'un background expérientiel important et la consolidation de l'intuition entrepreneuriale du jeune entrepreneur.

L'aventure entrepreneuriale se poursuit. En 2015, Mr Aboudia décide de déployer ses ailes en vue de toucher d'autres débouchés et consolider sa présence sur ses marchés existants. Ainsi, alimenté par une « *volonté de développer un management tourné vers l'humain* », le 25 février 2015 l'entrepreneur crée l'entreprise WPK, spécialisée dans la conception des supports médias et mobiles à destination des grands groupes médias à l'international. « (...) *quand je te parle de la création WPK en 2015 tu imagines bien que de l'eau a coulé sous les ponts. J'avais créé auparavant deux autres boites donc je suis venu comme une pierre taillée avec des relations, des connaissances, avec des gens y compris mon client principal d'aujourd'hui* »

Le principal marché de l'entreprise est la France et son principal client est le « *Reworld Média Group* ». Néanmoins, la décision de s'engager sur ce marché n'a pas fait l'objet d'une étude préalable, vu qu'il « *le choix a été fait naturellement. Ce sont les marchés qui m'ont choisi. Il faut que tu saches que les marchés sont porteurs, ils veulent, il n'y a pas énormément de résistance. Il faut juste être là et être là avec des éléments d'assurance* » affirme le CEO.



Toutefois, une composante très importante de l'écosystème numérique ressort du discours de notre interlocuteur à savoir « le développeur web ». La disponibilité, le profil et les compétences détenues de cette ressource humaine conditionnent, et désormais limitent, le choix des nouveaux marchés pour l'expansion internationale de l'entreprise. Selon lui « *Au Maroc, il n'y a pas une vraie intensité concurrentielle. Par contre Il y a un problème d'accès aux bons développeurs. Parce qu'au finale, nous on vend des lignes de codes, ces lignes ne se créent pas seules mais par de bons développeurs, qu'ils sont rares ici. Il y a aussi la difficulté concernant les gens que je vais recruter aujourd'hui qui ne parle pas anglais. Donc je ne peux pas m'engager sur un marché anglophone (...) même si moi je parle anglais ce n'est pas suffisant, il faut que mes salariés puissent parler la langue du client. Du coup le marché principal sur lequel je devrais m'investir est le marché francophone. Pour moi le vrai problème est le manque de compétences et des soft skills* ».

- Facteurs contextuels d'activation

Par ailleurs, guidée par l'intuition entrepreneuriale de son fondateur, motivée par ses différentes expériences dans le domaine de la haute-technologie et du web à l'international et influencée par **la nature du secteur d'activité**, l'entreprise WPK s'est inscrite, dès sa création, dans une logique d'offshoring. Dans ce sens « *Il n'y a pas eu d'étude, c'est de l'intuition qui est doublée d'ambition. La formule est simple : tu as un développeur en France qui coûté 100 par exemple, et le même développeur à Marrakech va coûter 40. Il y a un gain pour le client d'acheter au Maroc, il ne va pas gagner 60 mais 40 parce qu'il va laisser 20 en frais de gestion. Donc quand je me suis posé cette question, je me suis dit quel est le client ? et j'ai cherché dans mon réseau et j'ai pioché mon premier client (...)* ». Cela rejoint le deuxième facteur contextuel d'activation du processus d'internationalisation précoce qu'est la nature du secteur d'activité. L'offshoring est un secteur promoteur qui figure parmi les secteurs clés de la croissance et du développement industriel du Maroc et qui se dote d'une stratégie sectorielle de consolidation, déployée dans le cadre du Plan d'Accélération Industrielle 2014-2020. Par ailleurs, l'historique de la rencontre et du choix de ce premier client international « *Groupe Reworld Media* » pour WPK sera expliquée dans le cadre de la deuxième question de recherche.

- Facteurs de motivation

En relation avec cet élément contextuel, trois facteurs imbriqués interviennent pour expliquer la motivation d'entreprendre à l'international. Nous considérons que ces trois facteurs interviennent avant l'amorçage du projet et conditionnent la nature de la relation future entre l'entreprise et le client. Ainsi, le premier facteur de motivation est **le cahier des charges du client** qui correspond à une expression écrite de besoins réels du client en termes de fonctionnalités et de techniques à de conception du support média, de ses exigences, de ses contraintes potentielles du projet et de ses échéances. Une telle formalisation des besoins pourrait paraître une évidence pour l'exécution d'un projet qui lie un donneur d'ordre et un prestataire mais demeure, malheureusement, encore absente chez certains clients marocains, ce qui se traduit par une perte de temps et d'argent pour le prestataire. Pour Mr. Aboudia « *Au Maroc on ne reçoit pas de cahiers de charges, on reçoit des gens, des clients qui souhaitent et qui rêvent des choses mais qui n'écrivent pas ce qu'ils veulent* ». Et continue « *Et donc nous les agences on va se retrouver rapidement gaspiller du temps à écrire avec le client ce qu'il veut et au moment de l'écriture on en perd plus que la moitié (...). Quand il s'agit d'une petite boîte qui vient de se créer, elle va prendre ce type de client et attendre le temps du paiement des 5.000 ou des 20.000 MAD de l'acompte, parce qu'elle en a besoin pour son fonctionnement. Mais le client va être frustré parce que les éléments accouchés sur le papier ne sont que la*

*partie immergée de l'iceberg et que la partie submergée est qu'il découvre que c'est beaucoup plus compliqué que ce qu'il pensait et que soit il ne veut pas le faire, soit ça va être trop coûteux pour lui ou il doit attendre des partenaires. Donc l'acompte que le client va donner devient perdu, l'agence perd du temps parce qu'elle a travaillé sur des choses non livrées donc il n'y a pas de paiement... ».*

Ainsi, plusieurs éléments peuvent intervenir pour expliquer l'absence d'un cahier de charges, tant qu'outil indispensable à la phase de pré-amorçage d'un projet, qui joue un rôle non négligeable dans l'efficacité du processus de conception des supports médias. Il s'agit notamment, de l'absence de suffisamment de connaissances sur ce processus de conception et de l'absence d'une **visibilité chez le donneur d'ordre** sur le budget alloué aux projets de conception ou de développement des supports média. Un autre élément peut s'ajouter à cette liste, qui renvoie à **la confiance** entre le client et le prestataire. A cet égard, le CEO de WPK considère qu'il y a une « *crise de confiance dans tout l'écosystème marocain* », qui intervient comme une main invisible inhibitrice de l'aboutissement des projets numériques, le cas échéant. Pour lui, « *Cela fait que les clients qui vont venir voir WPK ne savent pas bien gérer leurs budgets et souvent le client n'est pas de bonne foi là-dessus. Quand je demande le budget il demande un devis alors que moi je dois connaître le budget pour savoir comment je vais procéder et lui proposer une offre, parce que l'informatique est élastique. Je peux te faire 1000 fonctionnalités comme je peux t'en faire 17, et pour le faire je dois avoir un cahier des charges qui spécifie tous les aspects du projet* ».

Outre la nature du secteur d'activité, les aspects liés au client étranger constituent un des principaux stimuli de l'engagement international précoce de l'entreprise WPK, compte tenu des avantages qu'il lui procurent. Pour l'entrepreneur/fondateur « *Ce sont ces deux éléments majeurs pour lesquels on s'oriente vers la recherche de nos clients à l'international : La visibilité que le client étranger a sur ces budgets. En plus, il sait où il va, il sait combien il va dépenser et ce qu'il veut (cahier des charges) et explique ce qu'il veut ne serait-ce que par un email. Les clients étrangers sont habitués et ne sont pas à leur premier site web (parce que le digital chez eux date d'au moins 10ans en avance par rapport au Maroc). D'ailleurs, en mois d'octobre de chaque année mes clients en France et moi, faisons le point pour parler du budget de l'année suivante. Donc je sais exactement ce que je vais avoir comme budget de boulot avec eux pour l'année suivante* ». Il ajoute : « *Et d'ailleurs, je pense que mes confrères du domaine partagent le même avis sur ces motivations (...)* ».

- Facteurs facilitateurs liée à la personne de l'entrepreneur

Dans la même veine, le panel des expériences entrepreneuriales que l'entrepreneur/fondateur de WPK avait accumulé depuis les années 1998, l'année pendant laquelle il a commencé son activité de vente des sites web, a contribué favorablement, et à degrés différents, à la prise de la décision de l'internationalisation entrepreneuriale de WPK via la constitution et le développement d'un réseau entrepreneurial internationalisé. Ainsi, l'expérience antérieure de l'entrepreneur dans son secteur d'activité et son **expérience personnelle** en termes de voyage, d'autoformation en informatique, d'ouverture et de côtoiement des cultures étrangères..., lui ont permis de concrétiser sa passion pour l'informatique, de développer un sens d'agilité et d'intérioriser et d'assimiler les connaissances nécessaires à l'alimentation du processus d'apprentissage organisationnel. En l'absence d'une spécification de la nature de la connaissance accumulées par l'entrepreneur, nous considérons que le terme de connaissance peut inclure, dans notre cas, et les connaissances tacites et les connaissances explicites. C'est-à-dire que les connaissances acquises individuellement par

l'entrepreneur et celles issues de ses expériences antérieures avant la création de l'entreprise dites congénitales, et également les connaissances explicites qui correspondent aux informations physiques, transférables et collectées via les différents supports d'informations accessibles par l'entreprise.

Dans plusieurs passages de son discours, Mr. Aboudia avait illustré l'importance qu'a joué, et que je joue d'ailleurs, ses **caractéristiques personnelles et expérientielles** dans la création de la Born Global WPK.

Concernant son niveau et domaine d'étude, le CEO s'exprime « *Je suis diplômé en philosophie donc ce n'est ni de l'ingénierie, ni de l'administration des entreprises. C'est mon autoformation en informatique qui était dès le départ dans un mode international. L'entrepreneur que j'étais, je m'inspirais de ce qui se faisait à l'étranger, en l'absence d'une source d'inspiration locale (...). J'ajoute pour dire que la force lors de la formation de WPK était ma capacité personnelle. J'avais mes skills pour tenir en haleine les interlocuteurs, draguer les clients et les mettre en confiance. Ce n'est en effet pas évident pour entreprise française sérieuse d'envoyer son projet, son ADN à des inconnus dans un "village" du monde comme Marrakech. Donc il faut des **soft skills** pour créer le pacte de la confiance (...).*

Il continue « *Mon apprentissage a commencé à partir du premier bon de commande et de la présentation faite, et il concerne plusieurs éléments : à quel prix, avec quelles ressources, avec quels contrats, avec quelle méthode, est-ce que je vais vendre une prestation et m'arrêter là ? avec quel type de croissance je devrais m'entendre avec une clientèle comme celle-là... Ce sont des questions stratégiques qui sont venues par agilité, quelques fois dans un empressement de prise de décision et d'autres fois viennent de simples conclusions suite à un exercice ou une opération* ».

Par ailleurs, **la passion** qu'avait l'entrepreneur pour le domaine du numérique a contribué positivement à l'initiation et la consolidation d'un processus d'apprentissage personnel pour l'entrepreneur/fondateur basé sur l'autoformation, qui lui a permis de constituer le background managérial et technique, en tant que serial entrepreneur et général manager d'une entreprise internationale. « *J'adore internet ! je voulais juste vivre d'internet, de quelque chose que j'adore et ensuite j'ai compris qu'il y a un business, qu'il y a quelque chose de potentielle à faire (...), j'ai rencontré mon 1<sup>er</sup> client à l'étranger et je me suis dit Ah ! ça marche, c'est comme ça qu'il faut faire (...). C'est à l'étranger que le business doit être réalisé* » nous confie Mr Aboudia. Toutefois, sans omettre l'importance des diplômes et des formations académiques en management des entreprises et en informatique, l'entrepreneur considère ces éléments comme des outils d'« *assurance et de rassurance* » du client étranger et des facteurs qui faciliteraient à une entreprise naissante d'« *arracher des parts de marché à l'international* ». « *Je pense sincèrement avoir plus de connaissances que beaucoup de gens autour de moi en management des entreprises et éventuellement en informatique mais on va dire que j'ai de la chance parce que j'étais passionné et j'ai été noyé dans la chose. Mais si quelqu'un doit démarrer une entreprise il doit venir avec des assets, avec des prérequis qui vont rassurer le marché, les partenaires, les équipes et les clients. Pour une entreprise de service, comme WPK, la connaissance technique et technologique est très importante, parce qu'on est à fond dans le Knowledge Management* » affirme-il.

De ce qui précède, nous estimons que les stimuli décisionnels qui émergent du discours de notre interlocuteur, montrent une certaine **autodidaxie entrepreneuriale** du processus de

création et d'internationalisation de WPK, qui permet d'en retracer les prémices d'une logique entrepreneuriale par l'effectuation.

ii. **Les facteurs à l'origine de la dynamique d'évolution du réseau social de WPK**

La réponse à cette deuxième question passe par l'extraction des différentes controverses ayant conduit à la constitution et à l'évolution du RS de l'entreprise WPK durant ces trois phases entrepreneuriales. Bien évidemment pour qu'il soit qualifié de controverse, nous rappelons que, un événement doit faire preuve d'une « *force sociale* » (Latour 2006) qui met en action et en interaction des acteurs humains et des actants techniques afin de répondre à un problème posé. La divergence des acteurs impliqués dans la résolution de ce problème donne lieu à des négociations afin de trouver un compromis et un terrain d'entente en laissant une trace dans le réseau sociotechnique de l'entreprise.

▪ La phase pré-entrepreneuriale

La phase de pré-crédation de l'entreprise représente un stade d'accumulation des connaissances, techniques, technologiques, managériales et également humaines (en matière relationnelle), issues des différentes expériences entrepreneuriales ou des informations et connaissances transmises ou collectées. Sur plus de 10 années, les expériences que l'entrepreneur avait accumulées lui ont permis de tisser une toile relationnelle internationalisée, qui a fortement contribué à la fourniture des ressources de financement nécessaires pour le lancement du projet entrepreneurial de WPK et à la constitution et l'activation du réseau de l'entrepreneur/fondateur.

Dans l'ensemble, les événements qui sont intervenus lors de cette phase, ne peuvent être qualifiés de controverses parce que, selon nous, ils ne remplissent pas les critères d'une vraie « force sociale » tel qu'ils sont désignés par les fondateurs de la théorie. Cela s'explique par l'accès limité que nous avons eu au regard des informations et des connaissances liées à l'historique entrepreneuriale et expérientiel de l'entrepreneur avant la création de WPK.

Toutefois, deux manifestations majeures caractérisent cette phase et peuvent donner lieu à un processus de négociation, susceptible d'avoir une répercussion sur les prochaines étapes du processus entrepreneurial de l'entreprise et sur la dynamique de son réseau social. La première manifestation renvoie la problématique du financement du projet entrepreneuriale, comme dans les précédents cas analysés, pourrait faire l'objet d'une controverse qui rassemble et réunit des acteurs à intérêts divergents (financeurs privés ou publiques, banques...) et enclenche un processus de négociations qui aboutira ou non à un intéressement et un enrôlement réussi. La deuxième manifestation est relative à l'idée de création d'un écosystème régional d'aide à la création d'entreprises numériques naissantes. Nous dévoilons, dans ce qui suit, les aspects de ces deux controverses.

Nous avons donc extrait du discours de l'entrepreneur le maximum de données nécessaires pour pouvoir cerner, le plus fidèlement possible, la phase pré-entrepreneuriale et en déduire le lien avec la phase de création et d'internationalisation de l'entreprise WPK. Pour ce faire, nous présentons dans ce qui suit les différentes manifestations qui, à notre sens, ont contribué au déclenchement du processus d'internationalisation entrepreneuriale de l'entreprise et au façonnement des premiers traits de son réseau sociotechnique (RST).

Commençons d'abord par essayer de remonter le cours de l'histoire pour connaître les coulisses de la création de WPK à l'international. À la suite de la création de sa première entreprise « Neptis » en 2005, Mr Aboudia a rencontré « Patrick Chassany » un des Business Angels (BA) français les plus connus, classé en 2015 par le FundMe<sup>137</sup> parmi les 30 BA les plus actifs de la France avec un montant d'investissement de 950.000 euros. Entre temps, la réalisation du premier site web de l'Association des Anciens Lauréats de l'École Sup de Co (AAL Sup de Co) était une occasion pour assoir l'image de l'entreprise au sein du réseau relationnel de cette association et de lui assurer une meilleure visibilité, en tant qu'agence de conception web, sur la plan national et international. En effet, le réseau relationnel de cette association a constitué une passerelle pour rencontrer « Pascal Chevalier », le Directeur Général du Groupe de presse « Reworld Media » lors d'une visite de groupe à Neptis en 2007.

Lors de cette phase pré-entrepreneuriale, l'entrepreneur avait commencé à instaurer une certaine proximité avec le monde académique et universitaire, qui constitue sa principale source de ressources humaines, c'est-à-dire de développeurs. Le principal argument qui a conduit à un processus de négociations réussi concerne l'éventuelle contribution de l'entreprise dans la création d'une dynamique de recrutement en absorbant un afflux important des nouveaux diplômés des écoles et universités. « *Dans la phase de la transition, le client était important pour moi mais aussi l'université et les écoles c'est-à-dire les partenaires académiques, dans la mesure où j'avais besoin de nouer de bonnes relations pour recruter du monde. Mes développeurs proviennent de ces écoles* » affirme notre interlocuteur.

A l'issue de la création de l'entreprise WPK, la relation existante avec la sphère académique a été renforcée graduellement par l'intégration d'une nouvelle dimension qu'est la réputation de l'entreprise dans le domaine professionnel et sur le marché de l'emploi.

### **Controverse 1 : transgresser la contrainte financière pour créer la nouvelle start-up**

La synergie avec le Business Angel Mr. Chassany a débouché sur la création l'entreprise web « Neptis Labs », concepteur de la première plateforme arabe de musique « Yala ». Il s'agit d'une phase déterminante dans le parcours professionnel de l'entrepreneur, à partir de laquelle ce dernier a décidé de virer de bord en créant l'entreprise WPK en 2015. « *Je voulais développer un management tourné vers l'humain, pour coller aussi à une certaine idée que j'ai du bonheur* » c'est ainsi que Mr Aboudia se confie au magazine Life Morocco (2016, p.25) et justifie ce changement de cap.

Toutefois, les ressources immatérielles découlant des diverses expériences, du relationnel développé et des connaissances accumulées n'étaient à elles seules suffisantes pour la concrétisation de ce projet entrepreneurial. Ainsi, compte tenu de la palette marocaine des offres de financement qui demeure restreinte et spéculée par l'institution bancaire, le recours à la banque était la solution ultime pour combler son besoin en financement. Cela dit, ce processus a abouti à un intéressement non réussi et un enrôlement non abouti, suite au rejet de la demande de financement. Notre interlocuteur nous dévoile les raisons derrière ce rejet « (...) *il y a eu un rejet réel et hypothétique auprès de la banque. Donc je savais faire des boîtes (entreprises), je savais faire des prestations, je savais recruter du monde et j'avais besoin d'argent que je ne puisse pas l'obtenir de la banque. Et les principales raisons étaient juger mon projet informatique trop risqué et n'a pas suffisamment de garanties, parce que si demain je ne paie pas ma dette ils n'auront pas de ressources à saisir* » affirme le fondateur de WPK,

---

<sup>137</sup> <https://www.fundme.com/en>

qui considère que « *Les ressources financières ont été un problème, sont un problème et seront un problème. Il n'y a pas moyen de trouver un financement pour une boîte comme WPK* ». Il poursuit dans une même veine « (...) *il n'y avait pas de love money, il y avait un tout petit peu de money, c'est-à-dire que j'avais vendu mes parts « Neptis Labs » à Patrick Chassany et ça m'a permis d'avoir un peu d'argent pour démarrer une nouvelle activité, sans banque, sans parents, sans amis, sans personne* ».

En somme, en présence d'un projet risqué et en l'absence d'une alternative financière telle la "love money" et d'une garantie permettant l'accès à un financement bancaire, les négociations avec l'institution bancaire n'ont pas abouti à aucun compromis. La controverse a été donc clôturée en laissant des traces dans le réseau. La première trace est la désactivation du lien avec la banque, jusqu'à nouvel ordre, et la deuxième renvoie à la naissance d'un mouvement de dés-encastrement dictée par une contrainte financière externe qui s'est traduit par la vente des parts de l'entrepreneur dans son ancienne entreprise.

### **Controverse 2 : créer une structure d'incubation dédiée au digital**

Outre son projet entrepreneurial WPK, son intérêt pour l'entrepreneuriat et sa passion pour le monde du digital ont poussé l'entrepreneur/fondateur à penser à la constitution d'un écosystème digital dans la ville de Marrakech. Cette ville connue principalement par le tourisme et les loisirs, Mr. Aboudia avait la vision de la rendre également une destination pour l'économie du digital, ce secteur initialement centré dans l'axe économique du pays à savoir Casablanca, et de mettre en place une structure d'accompagnement destinée aux jeunes entreprises et aux porteurs de projets de la région dans le domaine technologique.

Pour ce faire, l'entrepreneur active son lien relationnel et reprend contact avec Pascal Chevalier en 2013, pour récupérer son ancien local à Marrakech, une usine de textile dans la zone industrielle de la ville, qui héberge actuellement le premier incubateur privé de Marrakech. « *A partir de là, le projet d'incubateur co-working s'est précisé en synergie avec Pascal, qui de son côté, possédait ce superbe local, ancienne usine de textile, dont il a eu un mal fou pour récupérer les murs* » affirme Mr. Aboudia au Life Morocco Magazine (2016).

Par ailleurs, le premier pas vers la réalisation d'un tel chantier était la construction d'un réseau entrepreneurial d'acteurs intéressés par la problématique de l'innovation technologique et convaincus de l'idée de faire de la ville ocre un pôle digital. En 2014, Mr Aboudia a commencé à tisser les premiers liens avec quelques acteurs de la région susceptibles d'être intéressés par ce projet tels que « Réseau Entreprendre » qui l'a intégré en tant que membre dans la cellule de validation des projets, la « Confédération Générale des Entreprises du Maroc » axe de Marrakech (CGEMM) et aussi « Centre des Jeunes Dirigeants » (CJD).

En 2014, les procédures ont été entamées pour (éventuelle) création de l'incubateur privé co-working Emerging Business Factory (EBF). Ceci est dû à la preuve de faisabilité technique et managériale du projet, qui s'est traduite par une réciprocité d'intéressement et par un enrôlement réussi des deux co-fondateurs : Mr. Aboudia et Mr Chevalier.

De ce qui précède, nous constatons que cette phase pré-entrepreneuriale a servi de période de constitution d'un réseau social à dimension internationale dominé par des liens faibles. Ces derniers seront activés, comme nous le verrons par la suite, en fonction des besoins de l'entrepreneur et de l'entreprise. Par ailleurs, la première controverse a été clôturée sans trouver un compromis entre les acteurs potentiellement engagés, l'entrepreneur et l'institution

bancaire, au nom de son porte-parole le responsable de la cellule de financement des projets. Au final, l'issu de cette phase, la première version du réseau social se cristallise autour d'un acteur principal qu'est l'entrepreneur (Ego) et d'autres acteurs subsidiaires.

- La phase de création et d'internationalisation

En plus de l'importance accordée par le gouvernement marocain au secteur technologique et de l'offshore et aux efforts déployés quant à la promotion de l'entrepreneuriat dans cet axe sectoriel, les expériences professionnelles de l'entrepreneur constituent le principal facteur d'identification de l'opportunité internationale, dans la mesure où elles ont permis de développer chez l'entrepreneur une certaine agilité et une certaine veille quant aux différentes tendances d'évolution et les opportunités que ce marché pourrait exprimer du jour au lendemain en raison de sa nature innovante et changeante.

Comme nous l'avons indiqué précédemment, la phase de la création est une phase d'emblée d'encastrement social et de renforcement des liens existants, pendant laquelle l'entreprise cherche à constituer et à développer un réseau social solide pour l'aider à mener à bien sa création et à bien assoir sa stratégie d'internationalisation. Pour ce faire, une phase intermédiaire d'assainissement du terrain d'intervention a été mise place, via la création d'un écosystème dédié à l'informatique. Ainsi, les contraintes liées au financement et de la pénurie des structures d'incubation dans le domaine de l'informatique à Marrakech, ont poussé le fondateur WPK, à s'engager dans la création du premier incubateur de la région. Il s'agit de faire d'une pierre deux coups, concrétiser la vision de mettre la ville sur les rails du développement technologique via la création d'un écosystème structuré autour duquel les jeunes start-upers en informatique et les différents acteurs entrepreneuriaux peuvent se retrouver, discuter leurs projets et networker. Cette vision était l'origine la deuxième controverse présentée antérieurement. Toutefois, il est indispensable de joindre les deux bouts du fil afin de pouvoir comprendre le rôle qu'a joué cette décision dans la dynamique d'évolution du RST de l'entreprise, de montrer son apport palliatif envers les contraintes rencontrées ainsi que son rôle dans le processus de création et l'internationalisation de WPK.

Après la création juridique de l'entreprise WPK en février 2015, la recherche du premier client à l'international a activé le réseau personnel de l'entrepreneur. Ce premier client était lui-même « *Pascal Chevalier* », l'ancienne connaissance qui date du début des années 2000 et cofondateur de l'EBF. Serial entrepreneur, investisseur dans le numérique, ancien président du géant Français des services numériques « *Cap Gemini* » à Londres (2002) et membre du conseil d'administration de « *50 Partners* »<sup>138</sup>, Mr Chevalier est également le fondateur et le Directeur Général du Groupe « *Reworld Media* », premier et principal client de l'entreprise WPK. « (...) en 2014/2015 on a décidé (Mrs. Aboudia et Chevalier) de lancer un incubateur et pendant ce temps-là, quand la relation avait repris et la confiance était là, on a commencé à réaliser des sites web pour eux, pour le groupe *Reworld Média* (...) ».

La création juridique de l'entreprise a connu l'intervention de certains acteurs administratifs représentés par le Centre Régional de l'Investissement de la région de Marrakech qui joue le rôle d'une interface entre l'entrepreneur et établissements publics pour faciliter

---

<sup>138</sup> Un incubateur dont la stratégie d'accompagnement repose sur une participation ou une association en capital entre la start-up du numérique incubée et les 50 partenaires/entrepreneurs expérimentés (porteurs de fonds) qui composent cette structure.

l'ensemble des démarchés administratives (autorisations...) liée à l'investissement. Parmi ces acteurs représentés, nous citons Maroc PME, la CCG, l'Agence Urbaine...

Par ailleurs, la sphère académique est également concernée. L'université, notamment l'Université Privée de Marrakech (UPM) et l'Université Cadi Ayyad (UCAM), et les écoles supérieures figurent parmi les acteurs principaux qui interviennent après la création de l'entreprise, puisqu'ils représentent le premier fournisseur de la ressource humaine indispensable au fonctionnement d'une entreprise informatique qu'est le « développeur ». En effet, Mr. Aboudia attache une importance considérable à l'image que WPK dégage sur le marché et la réputation qu'elle représente au sein de son secteur d'activité. Selon lui « (...) *puisque la majorité des développeurs ont les récupère frais, directement des écoles, donc la réputation de WP chez les partenaires académique doit être intact. Donc on accepte les stagiaires, on fait du reporting, quand ils m'invitent j'essaie d'aller à tout ce qui cérémonies dans les écoles ou dans les facultés. C'est drôle, la semaine passée j'ai reçu un jeune qui voulait louer un espace à l'EBF, qui était un ancien stagiaire chez nous de l'EMSI (École Marocaine des Sciences de l'Ingénieur) et ça m'a fait chaud au cœur. Au final ça génère un lendemain entrepreneurial et un lendemain de networking mais ça prend du temps* ». Il ajoute : « (...) *Ça ne m'intéresse pas d'avoir des clients du Maroc, par contre je m'intéresse à comment les académies et les autres développeurs, qui sont dans d'autres boîtes, parlent de WPK. Pour que le jour où j'aurai besoin d'eux pour travailler avec moi, ils diront ah c'est WPK ! Ça c'est super important* ». Dans ce sens, la réputation de l'entreprise qui solidifie l'intéressement et l'enrôlement continu des acteurs académiques, se justifie par deux principaux arguments. Le premier est la proximité développée envers la sphère académique via la participation aux différentes manifestations scientifiques organisées pendant lesquels l'entrepreneur/fondateur, avec sa double casquette de CEO de WPK et de EMF, partage ses expériences et intervient sur les problématiques que partagent les académiciens et les professionnels, et également via les stages qu'offre l'entreprise WPK aux étudiants de ces écoles et universités. Le deuxième argument, qui est en soi le résultat du premier, est axé sur la contribution de l'entreprise à la dynamique de l'emploi de la région, à travers le nombre important des opportunités de travail qu'elle offre aux jeunes diplômés. « *Sur le plan national, la réputation de WPK est axée à 90% sur intérêt liée au recrutement/sourcing/embauche. Ce n'est pas axée sur la création de leads ou la partie entrepreneuriale de l'entreprise* » (CEO).

Concernant la sphère des clients, Mr. Chevalier était l'acteur déclencheur du processus d'internationalisation de l'entreprise. L'engagement des deux acteurs (Mrs. Aboudia et Chevalier) s'inscrit, désormais, dans le cadre d'une relation contractuelle de partenariat entre un client et un fournisseur, que Mr Aboudia qualifie de l'amitié professionnelle, qui résulte d'un processus de négociations réussi. Ainsi, plusieurs facteurs interviennent pour la validation de ce processus, qui a permis à l'entreprise de décrocher son premier contrat à l'international. Ces différents facteurs, que l'entrepreneur appelle les facteurs « d'assurance et de rassurance » du client, représentent les mécanismes qui favorisent la constitution et le tissage des liens entre les acteurs sociaux. Concernant notre cas, en l'absence d'une assise académique (diplôme en informatique et en gestion des entreprises), d'autres critères sont entrés en jeu afin de prouver la faisabilité du projet entrepreneurial, de rassurer le client, de consolider la position de l'entrepreneur et de renforcer l'intensité du lien préexistant. Ces critères renvoient premièrement aux différentes expériences accumulées par l'entrepreneur dans le domaine de la haute technologie et le portfolio des projets délivrés dans le cadre de ses précédentes entreprises, en l'occurrence Neptis et Neptis Labs, avec des clients étrangers de haut calibre, tels que Jean-Pierre Eskenazi fondateur de Netbooster jusqu'en 2006 (l'actuel Artefact) qui est un groupe de communication coté en bourse, spécialisé dans le conseil en stratégie basée sur le



digital et l'intelligence artificielle, ou encore Patrick Chassany l'investisseur et le serial entrepreneur français. Le deuxième critère qui a permis le renforcement du lien, renvoie à la confiance qui a été ficelée lors de la période de création de l'incubateur privé de Marrakech. Le déploiement d'un projet d'une telle envergure exige une certaine rigueur et un esprit d'engagement et nécessite une discipline décisionnelle ainsi qu'un climat de confiance indispensable à l'atténuation de l'incertitude. Alors que son aboutissement était la preuve d'une confiance, d'un respect réciproque et d'un sens mutuel de l'engagement.

En effet, les premières prémices de la confiance se sont manifestées lors de la réalisation de ce projet d'incubateur et le renforcement de celle-ci est davantage lié au capital de la sympathie, l'intérêt réel exprimé pour le client potentiel. Pour ce faire, Mr. Aboudia a dû casser les règles, chose qu'il ne fait d'ailleurs pas avec tout le monde, pour prouver son intérêt pour le Groupe Reworld Media. Il s'agit par exemple de proposer de lui proposer un post-paiement, c'est-à-dire un paiement après la réalisation du projet, de proposer un prix attractif pour une première transaction ou encore un délai de réalisation intéressant. Les propos du CEO mettent en évidence cette caractéristique « (...) *La confiance est critique pour moi, et grâce à Dieu, j'ai humainement ce qu'il faut là-dessus. Pour le crédit lui-même, c'est-à-dire ce que tu as dans le compte pour que je te fasse confiance, que je te livre ma stratégie et que je te donne mon argent etc. ça s'est fait gentiment. Quand WPK reçoit la première opportunité de Marie France je vais essayer de détruire les obstacles, notamment le prix, le délai et la façon avec laquelle l'entreprise veut être payée. Donc quand tu dis au client le prix fixe est 1200euros et que le délai va être de 5 jours donc on va facilement vérifier si ces gens mentent ou non et le prix sera post payé une fois le travail livré, l'entreprise dans ce cas à enlever toutes les barrières. Cette technique ne peut être appliquée que pour certains clients et pour certains cas pour découvrir le client et pour que le client te découvre et non pas sur tous les projets (...)* ».

Nous pouvons également ajouter un autre facteur de consolidation de cette confiance, qu'est la rigueur exprimée par l'entreprise à l'égard du respect du cahier des charges arrêté avec le client. Cela renvoie au degré de la compétence détenue par l'équipe de travail notamment les développeurs, en termes de maîtrise des logiciels de développement et le niveau de la technicité détenu. Ces différents facteurs constituent une constellation de compétences relationnelles qui a donné ses fruits en aboutissant à la conclusion d'un premier contrat d'un montant de 1200euros que l'entrepreneur avait utilisé pour le lancement de WPK.

De ce qui précède, nous constatons que la simultanéité de la création de l'entreprise et de l'incubateur était une base à la consolidation des liens de confiance avec le premier client de l'entreprise. Il s'agit donc d'un facteur de pérennisation relationnel qui a favorisé l'internationalisation de l'entreprise WPK sans, toutefois, contribuer à pallier sa contrainte financière.

- Phase de l'expansion internationale

L'expansion internationale de l'entreprise WPK est intimement liée à l'expansion de son client principal le groupe « Reworld Média ». Dans ce sens le CEO de WPK explique « (...) *Quand Pascal grandit, il me fait grandir avec lui et quand il acquière de nouvelles boites, c'est la société historique qui fait le digital pour eux et qui va le faire pour les nouvelles boites (...)* ».

Actuellement l'entreprise WPK détient un portefeuille de client diversifié, constitué majoritairement (90% selon le CEO) d'un conglomerat de groupes de média, dont les deux principaux sont Reworld Media et Net Média Europe. La phase de son expansion était marquée

par deux principales controverses. Une première est liée aux différentes négociations avec les partenaires potentiels internationaux, notamment ceux situés en Asie et au Moyen Orient (Dubai). Quant à la deuxième controverse, elle concerne la procédure entamée avec la banque pour accéder à un financement consacré à cette phase entrepreneuriale.

### **Controverse 3 : expansion internationale guidée par le client principal**

Une première expansion de l'entreprise s'incarne dans son ouverture sur un deuxième géant de la presse technologique qu'est « Net Média Europe ». Présent dans six pays de l'Europe y compris la France et l'Allemagne, le groupe spécialisé dans l'information IT à destination des professionnels, des entreprises et des décideurs a été racheté, à titre privé, par l'investisseur Pascal Chevalier en 2017. Par conséquent, à la suite de cette opération qu'acquisition et compte tenu de l'historique relationnel qui liait les deux acteurs (Mrs Aboudia et Chevalier), l'entreprise WPK avait accès, selon nous privilégié, à l'opportunité d'élargir son marché européen à travers la réalisation de plusieurs projets de développement des supports média du groupe (web et mobile), tels que le site web français ITespresso et les sites allemands comme Silicon, CENT Germany ou encore ZDNet.de. Par ailleurs, ce changement de cap c'est-à-dire le passage de l'information BtoC à l'information BtoB permettrait à l'entreprise de diversifier son portfolio de projets.

A ce niveau, nous tenons à préciser que l'intérêt derrière la présentation des quelques aspects de l'historique du principal client de l'entreprise, s'inscrit dans la finalité de montrer que, dans le domaine de la technologie et du digital où les frontières entre les marchés sont bannies, l'évolution d'un acteur au sein d'un réseau, tel un client, est fortement corrélée à l'évolution des acteurs intervenants au sein de ce même réseau, en présence des conditions favorables à cette évolution.

En outre, le deuxième volet de l'expansion internationale de l'entreprise WPK concerne la conquête de nouveaux marchés en dehors de l'Europe en Asie, au Moyen Orient et en Afrique Subsaharienne. L'orientation vers les marchés asiatiques et du Moyen-Orient s'est inscrite dans la poursuite des traces du premier client (RM). A la suite du rachat de Marie France en février 2013 par le groupe Reworld Média, le site Marie France Asia a été lancé quelque mois après. Ensuite, quelque temps après sa création en 2015, l'entreprise WPK rejoint son client en Asie à la suite d'une mise en relation avec le représentant du groupe à Singapour. L'entreprise s'est donc lancée dans son nouveau projet de conception et de maintenance des magazines du groupe Marie France dans la région de l'Asie.

Pareillement, la signature en septembre 2018<sup>139</sup> d'un accord de joint-venture entre le groupe Reworld Media et le groupe Chalhoub, l'acteur majeur du secteur de la mode, de la beauté et de l'art de vivre au Moyen Orient et l'expert de la distribution et du marketing des produits de luxe dans la région, a permis à l'entreprise WPK de piocher une opportunité sur le marché du Moyen Orient. Les prémices d'un nouveau partenariat se font sentir. Toutefois, nous n'avons pas pu avoir plus de détails sur le potentiel projet qui demeure, selon notre interlocuteur, encore confidentiel et encours de négociations. Par conséquent, cette controverse n'est donc pas clôturée.

En somme, nous avons choisi de compiler trois principaux partenariats sous une même controverse pour deux raisons principales. La première est liée au fait que ces trois partenariats

---

<sup>139</sup> Communiqué de presse (2018) : « Reworld media et le groupe Chalhoub créent une joint-venture ».

sont intervenus dans un laps de temps court et ce sont succédées directement après l'année de création de l'entreprise WPK. La deuxième raison, et la plus importante à notre sens, concerne les facteurs qui ont été déployés pour intéresser les différents clients et conduire à leur mobilisation. Ainsi, trois principaux facteurs émergent directement du discours de notre interlocuteur, et implicitement des différents documents analysés. Il s'agit de 1) la faisabilité technique du projet qui se mesure par le degré d'importance du portfolio détenu par l'entreprise c'est-à-dire la nature et la qualité de ses projets délivrés. Pour le CEO de WPK « *Le portfolio est très important. Et il faut le travailler comme le CV d'une personne. Le portfolio d'une entreprise c'est ce qui va dire ou non, si l'entreprise a la capacité, à des gens lambda (clients potentiels)* ». Il continue : « (...) *pour un nouveau client qui va demander un site média je lui montre les 60 sites médias que j'ai faits* ».

Le portfolio est assimilé donc à un initiateur de la confiance « *Des fois mon portfolio est nécessaire pour des nouveaux clients même si WPK leur a été fortement recommandée. Admettant que j'ai travaillé avec mon client dans le domaine des sites médias et qu'un partenaire en Asie ou au Moyen Orient a un problème de sécurité informatique et on lui propose WPK pour la résolution de ce problème. Il ne va pas le prendre au sérieux ! parce qu'il s'agit de deux domaines (média et SI) complètement différents. Il va entrer sur le portfolio de Taoufik et ne va pas trouver sécurité informatique, mais s'il trouve que j'ai travaillé plusieurs projets en SI, c'est bon, la confiance s'installe et le client est acquis* » explique-il davantage.

Ce premier facteur nous introduit au deuxième relatif à la réputation de l'entreprise sur son marché, qui a contribué fortement à la consolidation de son image dans le contexte national et international. Sur le plan national, à travers la double casquette de son fondateur qui est également CEO de l'EBF, WPK devient le consultant de la CNT (confédération nationale du tourisme) et du CRT (conseil régional du tourisme), et a été sollicité pour la participation à la réalisation des éventuels projets et solutions technologiques, désignés à l'issue des différentes Hackathon<sup>140</sup> organisés, tels que celui « deux-roues durable » organisé en 2017 et le Hackathon « Water » (de l'eau) tenu en décembre 2019 à ville ocre, en collaboration avec plusieurs partenaires internationaux tels que la GIZ (Agence de Coopération Internationale Allemande pour le Développement) et la fondation américaine Near-East. En revanche, sur le plan international, la réputation de l'entreprise (en plus de sa e-réputation qui renvoie à la notoriété qu'elle reflète à travers son profil sur la toile, en l'occurrence son portfolio) était un moyen de renforcement de son portefeuille relationnel et un outil pour convaincre les clients internationaux potentiels. Dans ce sens, Mr Aboudia avance que « *La réputation de WPK à l'international c'est autre chose. Le fait qu'on est de bonne réputation chez le premier client (Reworld média) a fait qu'on a bossé avec Net Média Europe, avec le groupe Chalhoub etc. Donc c'est la réputation qui crée de l'empathie et de la sympathie avec les autres clients mais en même temps, c'est cette réputation qui s'inscrit dans la durabilité et non pas du "one shut" (une seule fois) (...)* ». D'ailleurs, la réputation de l'entreprise qui constitue d'une certaine façon un « bouche à oreille » était derrière la conclusion de quelques partenariats autour de l'audit de la sécurité informatique (SI) des sites de certains clients internationaux tels que « Explore Africa ».

<sup>140</sup> Institut des Ingénieurs Électriciens et Électroniciens SOFTWARE (IEEE) (2015) : « *Hackathon combines the terms "hacking" and "marathon" and implies an intense, uninterrupted, period of programming. More specifically, a hackathon is a highly engaging, continuous event in which people in small groups produce a working software prototype in a limited amount of time* » (p.60). Nous traduisons « *Hackathon combine les termes "hacking" (hack est utilisé dans le sens de l'exploration et l'investigation et non comme une référence à la cyber crime) et "marathon" et implique une période de programmation intense et ininterrompue. Plus précisément, un hackathon est un événement continu et très engageant au cours duquel des personnes en petits groupes produisent un prototype de logiciel fonctionnel dans un temps limité* ».

Vient en troisième lieu le facteur qui, à notre avis, constitue le générateur des opportunités, à savoir le portefeuille des relations détenu par l'entreprise. Comme nous avons pu le constater, le point commun qui traverse l'ensemble des partenariats conclus avec les partenaires étrangers, correspond au client principal de l'entreprise WPK qui, selon les termes de l'entrepreneur, « *joue un rôle d'intermédiation et d'appui mais c'est la capacité de livrer en temps et en heure et de maintenir les budgets qui ont été élaborés (...) qui rassure également le client potentiel. Il faut quelqu'un pour lui dire et le meilleur ambassadeur d'une entreprise est son client. L'ambassadeur de WPK est son premier client français, c'est le premier et c'est le meilleur et ce n'est pas le seul (...)* ». Il continue dans ce sens, « *On a beaucoup de clients à l'international mais c'est disparate. J'ai eu des clients belges et des clients sénégalais, qui sont venu grâce au « bouche à oreilles » via d'autres clients français, autres que les principaux. Mais ça reste minime entre 10 à 20%* ».

De ce qui précède, nous constatons que dans le domaine technologique où tous les objets sont connectés, les Hommes sont aussi connectés les uns aux autres, c'est un univers câblé où tout le monde connaît tout le monde. Une telle conjoncture est porteuse d'opportunités pour les entreprises et les start-ups qui actent dans ce domaine. WPK en est l'exemple, son internationalisation a été initiée directement après la création et accentuée rapidement dès sa première année d'existence grâce à une ancienne connaissance devenue, par la suite, le principal client et l'ambassadeur de l'entreprise dans plusieurs pays et continents. Toutefois, les mises en relation et les recommandations à elles seules ne suffisent pas. Les partenariats ne sont conclus et n'aboutissent à un intéressement et un enrôlement réussi de l'ensemble des parties prenantes qu'après obtention d'une preuve de faisabilité du projet. A ce niveau, le portfolio de l'entreprise et le cahier des charges sont les artefacts techniques qui ont joué un rôle retentissant sur la validation des contrats de partenariat.

### **iii. La contribution des réseaux d'aide à la création d'entreprise à la dynamique d'évolution du réseau social de WPK**

L'incubateur privé de Marrakech a été créé en 2015 à l'initiative de deux entrepreneurs, dans l'objectif de créer un écosystème qui s'articule autour de l'insertion des entrepreneurs et des porteurs des projets dans le domaine de l'informatique et des nouvelles technologies au sein d'un réseau d'acteurs connectés, constitué d'acteurs publics, privés, d'associations et de grandes entreprises. Il s'agit en effet d'une façon intrinsèque et proactive de mise en relation de ces différentes sphères dans une logique écosystémique. Comme se présente dans le site officiel<sup>141</sup> de l'incubateur « *la vocation, de ce dernier, est d'accompagner des startups innovantes grâce à une démarche novatrice qui consiste à les introduire dans un écosystème où échange d'expertise, innovation et réseautage se valent autant que le financement* ».

Les principaux apports de l'incubateur pour l'entreprise WPK sont d'ordre « *immatériel* » selon les expressions de l'entrepreneur. L'implication et l'engagement de Mr. Aboudia, en tant que CEO de l'incubateur, dans les différentes actions entrepreneuriales organisées dans le cadre de cet écosystème, lui ont permis d'acquérir une « *visibilité* » en tant qu'acteur majeur de la région et ont constitué pour WPK un canal indirect d'injection ou de transmission des opportunités d'affaires, qui demeurent jusque-là nationales. Pour le CEO de l'EBF « *J'ai créé l'EBF, qui est une sorte d'héros national, pour constituer un socle pour les entrepreneurs de la région et pour créer du relationnel pour les entreprises résidentes. Mais les gens quand ils viennent voire EBF, je leur présente WPK. Par exemple le Conseil Régional*

<sup>141</sup> <https://www.emergingbusinessfactory.com/about/>

*de Tourisme a récemment consulté EBF, et m'a consulté, pour demander un conseil sur comment gérer le digital, avec une certaine pudeur et une certaine déontologie j'ai fait ce que je dois faire avec la casquette d'EBF. Mais à un certain moment quand il va s'agir de la conception des sites média pour Marrakech et région, même déontologiquement, je n'ai pas de problème de parler de WPK, parce que c'est le leader peut être africain de la gestion des médias en ligne ».*

Toutefois, cette hybridité dans les rôles constitue une entrave génératrice d'un conflit d'intérêts entre, d'un côté, l'entrepreneur qui prône les intérêts de son entreprise et qui cherche à lui faire gagner des opportunités d'affaires, et d'un autre côté le CEO de l'incubateur qui doit se doter d'une certaine neutralité et garantir un accès équitable aux opportunités d'affaires entre les différentes entreprises résidentes. Afin de séparer les deux missions, Mr Aboudia a décidé de se consacrer à l'EBF, à ses actions d'accompagnement et de promotion entrepreneuriale, et a désigné un manager général (Mr D.S) pour son entreprise WPK. Selon lui « (...) malheureusement j'ai une difficulté. Parce que si je fais tout pour WPK, les autres start-ups qui viennent à l'EBF vont dire que je joue toujours au profit de mon entreprise (...). Si je n'étais pas EBF et étais inscrit comme une start-up ou comme une agence, je vais faire l'effort pour être le meilleur mais comme je suis doublement fondateur j'essaie de pousser la déontologie au maximum et des fois c'est au gré de WPK mais pas pour très longtemps. Depuis une année (2019), j'ai un General Manager à WPK (D. S) qui parle au nom de WPK. C'est un moyen de me séparer de cette contrainte (...) ».

L'arrivée du nouveau manager général et l'engagement de plus en plus accru sur de nouveaux marchés étrangers, ont été accompagnés de la mise en place d'une vraie stratégie pour l'entreprise (encours de réalisation) dont les principaux axes sont en discussion, et concernent notamment le volet de l'offre proposée, le portefeuille des clients, la stratégie de communication et celle des ressources humaines. Selon le fondateur, WPK compte développer l'activité et introduire sur le marché une nouvelle technologie innovante dite « *Low code no code* ». Toutefois, cet axe de développement de l'offre technologique de l'entreprise s'inscrit dans une posture de bricolage faute de ressources financières suffisantes. Selon le fondateur « (...) C'est une aventure financée malheureusement encore fois d'une manière bricolée au sein de WPK, avec de l'autofinancement. Ce n'est pas ce qu'il faut faire, parce que quand tu récupères l'argent des développeurs pour lancer une nouvelle activité, veut dire que tu inhibes l'évolution de ce département ». Également, l'entreprise vise la diversification de la clientèle et des marchés d'intervention pour ne pas avoir, sur le long terme, le problème de dépendance vis-à-vis d'un seul client, handicapé dont souffrent la plupart des entreprises de la sous-traitance et de l'offshore. Un troisième volet de communication, consiste en le déploiement de mesures pour accroître la visibilité internationale de l'entreprise et le développement d'une certaine proximité avec les marchés et les clients potentiels. Enfin, sur le volet RH l'entreprise vise la mise en place d'un plan de gestion des ressources humaines pour accompagner son évolution et le développement de ses activités.

Par ailleurs, un deuxième apport de l'incubateur est relatif à la « *fidélisation* » des salariés de WPK. Les partenariats que l'incubateur avait conclus avec des parties prenantes appartenant à différentes sphères (institutionnelle, associative, académique et entrepreneuriale) permettent de recevoir des personnalités connues, de grands responsables et aussi des institutions académiques internationales. Quand le Wali de la région de Marrakech ou la Copenhague Business School ou encore l'ambassadeur des États-Unis au Maroc..., interviennent dans les locaux de l'EBF et discutent directement avec les salariés de l'entreprise WPK sur leurs projets et sur leurs intérêts, cela instaure une certaine proximité, génère une

valorisation du travail effectué et développe un sens d'appartenance à l'entreprise. Ce qui conduit, par conséquent, à l'accroissement de l'attachement à une entreprise qui pour eux dégage de la valeur et possède une bonne image au sein de son contexte. En résumé, Mr Aboudia considère que « *EBF n'est solide qu'à travers ses partenariats et c'est grâce à ce cercle vertueux de partenaires que les salariés de WPK ont ce sentiment de fierté et d'appartenance. C'est une source de fidélisation de ces ressources humaines. Une entreprise concurrente peut les séduire avec 500MAD de plus mais l'environnement de travail d'EBF/WPK est différent et distingué, et leur patron/leur leader est un leader d'un mouvement pas un leader d'une boîte. Leur appartenance et leur fidélité sont différentes* ».

Le troisième aspect de la contribution de l'incubateur concerne la mission du « *networking* » qui consiste à jouer le rôle d'intermédiation ou de médiation entre l'entreprise incubée/résidente et l'environnement. Là encore, deux aspects de réseautage sont détectés. Le réseautage avec les autres entreprises/start-ups incubées et la mise en relation avec un réseau d'acteurs externe. Pour WPK, les mises en relation sont là, grâce aux rencontres, aux formations et aux séminaires organisés... mais sans qu'elles soient porteuse d'une valeur pécuniaire directe pour l'entreprise c'est-à-dire que le réseau constitué via l'incubateur n'a pas permis jusqu'à maintenant de conclure un contrat de partenariat avec un client international, ou national d'ailleurs. A ce niveau, Mr. Aboudia avance que : « *Pour le moment la contribution des partenaires de l'EBF reste immatérielle pour WPK (...)* ».

Certes, l'incubateur ne joue pas un rôle direct dans l'expansion internationale de l'entreprise, mais contribue ne serait-ce qu'indirectement dans le développement du potentiel des salariés de l'entreprise via le coaching, les formations assurées par des experts de IT par exemple en entrepreneuriat digital, en marketing digital, les séminaires organisés et les Hackathons... ce qui participe au développement des compétences des équipes de l'entreprise et pourrait, éventuellement, se répercuter positivement sur leur productivité et renforcer l'avantage compétitif de l'entreprise sur son marché, domestique et international.

### ***c. Synthèse du cas n°4***

Trois principaux facteurs constituent les stimuli décisionnels de l'internationalisation précoce et rapide de l'entreprise étudiée et correspondent au contexte de l'activité (marché national et nature du secteur), l'entrepreneur et ses attributs (démographiques et individuels) ainsi que les caractéristiques que représente le client international en termes de visibilité, de confiance et de bonne démarche de travail.

Par ailleurs, plusieurs controverses étaient derrières l'émergence et le développement des liens relationnels, allant de la transgression de la rareté des ressources financières nécessaires à la création jusqu'à l'expansion internationale de l'entreprise en transitant par la création d'un réseau d'incubation dédié aux start-ups du digital. Une telle évolution a été accompagnée d'un développement du pool relationnel conditionné par des facteurs clés tels que la réputation de l'entreprise sur ses marchés étrangers, la robustesse de son portfolio et le degré de compétence de l'entrepreneur lui-même.

De surcroît, l'incubateur contribue d'une façon limitée à l'expansion internationale de l'entreprise et au développement de son réseau social étranger. Il est cependant une source importante d'amélioration des compétences des équipes grâce aux différentes modalités d'appui et d'accompagnement mises à leur disposition.

## Synthèse du chapitre V

---

Ce chapitre 5 est composé de deux grandes sections.

La première section a été consacrée à l'analyse des résultats de la phase de contextualisation et à la présentation des principaux enseignements relatifs au contexte marocain, que nous avons intégrés dans le modèle conceptuel conçu à l'issue de la phase d'investigation théorique.

Sous une deuxième section, quatre cas d'entreprises BG ont été étudiés et analysés suivant un plan composé de trois grands points. D'abord, nous avons exposé les éléments de présentation de l'entreprise et de son contexte d'activité. Ensuite, nous avons analysé les quatre entités selon trois points d'analyse : les antécédents décisionnels de l'internationalisation entrepreneuriale ; les facteurs à l'origine de la dynamique d'évolution du réseau social ; et la contribution des réseaux d'aide à la création d'entreprise à la dynamique d'évolution du réseau social. Enfin, nous avons conclu chaque cas analysé par une synthèse.

Nous avons, par ailleurs, mobilisé des représentations schématiques afin d'illustrer la dynamique de changement réticulaire de chaque cas après chaque controverse identifiée.

---

## Chapitre VI. Analyse inter-cas et discussion des résultats

---

La compréhension de l'internationalisation précoce et rapide des entreprises Born Global dans le contexte marocain, nous a conduit à l'étude de quatre cas de BG marocaines, qui se sont engagées sur les marchés étrangers dès leurs jeunes âges. Dans le cadre de cette thèse, la compréhension de ce phénomène est guidée par la dimension réticulaire, c'est-à-dire le rôle que joue le réseau social (et technique) de l'entrepreneur (et de l'entreprise) dans les différentes phases de leur processus entrepreneurial : pré-crédation, création et internationalisation et expansion internationale.

Dans la lignée des recommandations d'Eisenhardt (1989), le chapitre 6 de cette thèse est consacré à l'étude inter-cas. Ainsi, guidée par le corpus théorique mobilisé et par les trois questions de recherche posées au début de ce travail, la comparaison est faite sur trois niveaux essentiels. Premièrement, les logiques entrepreneuriales adoptées par les entreprises dans leurs différentes étapes entrepreneuriales ainsi que les stimuli décisionnels qui leur ont été attachés. Le deuxième niveau d'analyse concerne la détection des similitudes et des divergences de la dynamique d'évolution qu'a subi le réseau social de chaque entreprise, le long de son processus entrepreneurial. Afin de donner du sens à cette dynamique, une mise en évidence de ses trois mécanismes (confiance, proximité et capacités relationnelles) semble nécessaire. Dans ce même point, nous attachons un intérêt à l'identification des diversités et des ressemblances qui caractérisent le rôle joué par les réseaux d'aide à la création d'entreprises dans cette dynamique réticulaire. Enfin, la nature des trajectoires entrepreneuriales empruntées par les entreprises étudiées. Cela revient à comparer la nature des controverses derrière les différentes configurations du réseau social de chaque structure étudiée et à dévoiler, par conséquent, les particularités de chaque chaînon de la chaîne de traduction.

### **Section 1 : Les logiques décisionnelles des Born Globals et les stimuli décisionnels de leur impulsion internationale**

#### **1. Analyse inter-cas des résultats : démarche hybride Effectuation-Planification-Bricolage (EPB) et double rôle des stimuli décisionnels**

La littérature sur l'entrepreneuriat met en évidence trois approches explicatives de la prise des décisions de l'entrepreneur à savoir, la planification ou la logique causale, le bricolage et l'effectuation. Déployées dans le cadre de l'entrepreneuriat international, ces logiques permettent de comprendre la prise des décisions des entreprises Born Global, le long de leur processus entrepreneurial.

Initialement guidée par la nature de la problématique de cette recherche qui s'inscrit dans une approche par les interactions sociales et réticulaires, la revue de littérature a été axée davantage sur l'approche « effectuelle », en tant que logique décisionnelle adaptée au contexte des entreprises BG. Selon cette approche, l'entrepreneur expert et expérimenté, son identité, ses caractéristiques et son réseau interviennent, en premier ordre, pour déterminer les objectifs et les pistes d'action possibles et faire émerger les idées entrepreneuriales (Sarasvathy, 2008). Contrairement à ce postulat théorique, les résultats de nos investigations empiriques nous ont mis devant une réalité plus complexe, selon laquelle les entreprises BG peuvent, en fonction des étapes de leur processus entrepreneurial, « jongler » entre les trois logiques pour répondre aux besoins et aux exigences dictés par chaque phase. L'effectuation, la planification et le



## **Chapitre VI. Analyse inter-cas et discussion des résultats**

bricolage peuvent donc « coexister » dans un même processus entrepreneurial et contribuer, à différents degrés, à la prise des décisions au sein d'une BG.

Nous détaillons dans ce qui suit l'alternance entre les trois logiques décisionnelles dans les quatre cas étudiés. Pour ce faire, une présentation de chaque étape du processus entrepreneurial relatif aux entreprises étudiées sera détaillée, en mettant en avant la posture décisionnelle empruntée et les principaux stimuli derrière chaque mobilisation. En outre, pour une meilleure visibilité des divergences et des similitudes constatées entre les différents cas, nous organisons les principales conclusions dans le tableau ci-après (Tableau.18).

## Chapitre VI. Analyse inter-cas et discussion des résultats

**Tableau 18. Comparaison inter-cas des approches décisionnelles et des stimuli déclencheurs de l'impulsion internationale des BG**

	Approche décisionnelle mobilisée	Stimuli déclencheurs
Nectarome	<p style="text-align: center;"><u>Pré-création</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bricolage</li> <li>- Effectuation : Validation de l'idée, de l'opportunité et de la vision de départ avec les parties prenantes</li> <li>- Planification : l'accès au fonds de financement de l'USAID a exigé le changement de la posture</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Intuition entrepreneuriale et volonté de contribuer à la dynamique sociale de la région.</li> <li>- Expériences personnelles et professionnelles, niveau et domaine d'étude, connaissances tacites accumulées, réseau social internationalisé (académiciens, industriels et professionnels)</li> </ul>
	<p style="text-align: center;"><u>Création et internationalisation</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bricolage : achat de la première machine de distillation, aménagement du 1<sup>er</sup> jardin bio-aromatique, production de départ axée sur deux produits, construction d'un écosystème de proximité, lancement des activités de prospection</li> <li>- Effectuation : mobilisation des ressources co-construites avec les parties prenantes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lancer le cycle de production, assurer les premières opérations d'approvisionnement en matières premières, recherche des clients et fournisseurs à l'international pour la mise sur le marché (notamment français) du premier produit.</li> <li>- Le réseau social comme outil de transgression des contraintes liées à la phase de démarrage.</li> <li>-</li> </ul>
	<p style="text-align: center;"><u>Expansion internationale</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Planification : mise en place d'une stratégie de recherche, de développement et d'innovation bien pensée pour accompagner son développement international,</li> <li>- Effectuation : intégration du cluster MENARA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Élargissement de la gamme des produits Nectarome (passage de 2 à 146 références Nectarome), engagement dans des projets de recherches doctorales dont les résultats seront exploités pour le développement de nouveaux produits, lancement dans le BtoC via la mise en place de boutiques dédiées à la marque au niveau Maroc et à l'international dans des magasins de représentants ou des stores dédiés à la cosmétique et au bien-être</li> <li>- Concrétisation des liens avec les acteurs du secteur de la région, renforcement de la dynamique au sein de l'association ;</li> </ul>

## Chapitre VI. Analyse inter-cas et discussion des résultats

Natus	<u>Pré-crétion</u> -	-
	<u>Crétion et internationalisation</u> - Planification	- Étudier le choix des distributeurs internationaux de la marque suivant une grille d'évaluation du profil du partenaire potentiel
	<u>Expansion internationale</u> - Planification : étude des dossiers des représentants potentiels de la marque et validation des demandes en fonction des critères liés à la fiabilité et l'étendue de son réseau international de distribution, à la nature des stores dans lesquels le produit Natus sera présenté, à la fiabilité technique et scientifique du représentant qui passe c'est-à-dire le degré de son expertise	- Sauvegarder une bonne image du produit et améliorer la réputation de l'entreprise sur les marchés étrangers
ELPALM	<u>Pré-crétion</u> - Effectuation : idée, vision et opportunité entrepreneuriale partagées par les deux entrepreneurs. - Planification : plan d'innovation, business modèle, retro-planning, dessin du prototype - Bricolage : autoformation technique et managériale, réapprentissage « chemin faisant », mobilisation des ressources à portée de main pour s'auto-former ( <i>internet et YouTube</i> ).	- Observation d'un besoin latent (non exprimé) couplée à une contrainte financière ont fait que l'idée est restée au fond du tiroir (pendant un bon moment). - Identification d'une opportunité internationale de financement « challenge 2020 » - Absence d'un soutien spécifique et techniquement adapté à la nature des besoins du projet en matière de formation
	<u>Crétion et internationalisation</u> - Planification : rapports d'avancement mensuels destinés au financeur/investisseur (comité Suprême du Qatar consacré aux Projets et à l'Héritage (Supreme Committee for Delivery & Legacy), demandé de réalisation d'un business plan du projet par la structure d'accompagnement - Bricolage : processus d'essais erreur dans la conception du premier prototype de la solution, les premiers achats de l'international (Chine, France, Allemagne) ont été le résultat d'une recherche bricolée des fournisseurs internationaux, via des recherches sur internet et des contacts un par un) par mail des prestataires	- Phase de réalisation du premier prototype fonctionnel et industrialisable, adhésion au cluster Solaire  - Solution nouvelle et produit nouveau et spécifique, jamais testé ni vendu sur un autre marché, absence de base de données préalable des fournisseurs (nationaux et internationaux) des structures métalliques, des panneaux photovoltaïques et de l'éclairage

## Chapitre VI. Analyse inter-cas et discussion des résultats

<b>ELPALM</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Effectuation : mobilisation du réseau social du DG pour co-construire et appuyer la notoriété de son entreprise en la mettant dans le catalogue du géant français de la construction CGCO.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Renforcer et consolider la crédibilité de l'entreprise, nouvellement créé, et augmenter ses chances de décrocher le marché qatari, son principal client.</li> </ul>
	<p style="text-align: center;"><u>Expansion internationale</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Effectuation : validation de l'idée de l'expansion et identification de l'opportunité, à la suite des échanges avec certains apporteurs d'affaires.</li> <li>- Planification : lancement d'une étude des marchés potentiels : Espagne, Tchad et Niger, conception d'une solution ELPALM adaptée à ces contextes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La participation, en 2019, au colloque international sur les énergies renouvelables à Berlin et l'activation des contacts du DT étaient derrière l'accès aux apporteurs d'affaires.</li> <li>- Réalisation des premiers pas vers l'expansion internationale de l'entreprise ELPALM</li> </ul>
<b>WPK</b>	<p style="text-align: center;"><u>Pré-crétion/ Création et internationalisation (les deux phases sont intervenues dans la même année et partagent les mêmes logiques décisionnelles)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Effectuation</li> <li>- Bricolage : intuition, autoformation, apprentissage « chemin faisant », financement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Expériences professionnelle, expertise dans l'informatique et dans le digital, connaissances tacites du secteur d'activité, relationnel construit et développé depuis plus de 10ans</li> <li>- Rejet de la demande pour un financement bancaire, en l'absence de garantie et vu que le projet est jugé porteur de risque important.</li> </ul>
<b>WPK</b>	<p style="text-align: center;"><u>Expansion internationale</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bricolage : absence d'études préalable de faisabilité, financement de la nouvelle activité introduite « <i>low code no code</i> » par les moyens de bord.</li> <li>- Effectuation : l'idée de l'expansion est partagée avec le client principal qui, d'ailleurs, recommande l'entreprise WPK aux clients internationaux potentiels.</li> <li>- Planification : conception organisée et rigoureuse du CV de l'entreprise, élaboration (encours) d'une vraie stratégie pour l'entreprise, qui axée sur un remaniement de trois pôles : RH, la diversification du portefeuille clients et la diversification de l'activité de l'entreprise.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le choix des marchés se fait dans une logique de « <i>path dependent</i> »</li> <li>- Diversification des marchés d'intervention de l'entreprise</li> </ul>

Source : l'auteur

## Chapitre VI. Analyse inter-cas et discussion des résultats

- La phase pré-entrepreneuriale :

La phase pré-entrepreneuriale correspond à l'étape de l'idéation, de l'identification/construction de l'opportunité et de la structuration des moyens détenus. L'idéation, dans le domaine de la psychologie médicale signifie « *le processus de formation et d'enchaînement des idées appartenant à un individu* »<sup>142</sup>. Elle renvoie donc à la phase de germination de l'idée d'affaire et de réflexion sur le besoin et sur le produit ou l'offre à proposer.

Pour l'entreprise **Nectarome**, les trois associés sont partis de leur intuition et d'une idée d'affaire qui a émergé à la suite de leurs expériences dans le domaine de la phyto-aromathérapie, des huiles essentielles et de la cosmétique. Cette intuition était une partie intégrante de la constitution de la vision de l'équipe entrepreneuriale « *Il y a 21ans, on a senti le besoin de retourner au naturel, il y a de l'intuition aussi, que les choses évoluent dans ce sens-là. La création de l'entreprise a démarré avec ce constat et à partir de cette intuition* » affirme Dr. Belkamel. Par ailleurs, les connaissances accumulées durant les années d'étude et celles issues des différents stages et missions effectués, de la participation aux congrès scientifiques en France et à l'international, ainsi que les relations tissées avec les différents acteurs du domaine, étaient derrière la germination de l'idée de la création d'un produit et de la proposition d'une offre qui vise en premier lieu le bien-être de l'Humain. En plus de l'intuition entrepreneuriale et des connaissances uniques et des expériences, qui s'agencent sous l'égide d'une logique à la fois d'improvisation et d'effectuation, l'idée et l'opportunité identifiées étaient la traduction d'une schématisation mentale que les entrepreneurs avaient construit depuis l'enfance autour des plantes et des senteurs. La naissance du projet entrepreneurial était également la traduction d'une volonté de participer à la dynamique sociale de la région. Cela a contribué à réunir les trois associés autour d'une même idée depuis plus de 20ans et a permis, par conséquent, le partage d'une vision entrepreneuriale unique. Ensuite, le temps de l'initiation de la création a été marqué par un changement de posture entrepreneuriale afin de répondre à ses besoins et à ses exigences. Cette période a été caractérisée principalement par une recherche des moyens nécessaires au financement et à la concrétisation de l'idée. Ainsi, le recours à l'institution bancaire, qui n'a pas donné une suite favorable, et la participation au programme des États-Unis pour la promotion de l'entrepreneuriat, ont conduit les entrepreneurs à « *switcher* » vers une démarche entrepreneuriale linéaire « *planifiée* ». L'entreprise Nectarome, dans sa démarche de recherche de ces moyens de financement, avait « *couché* » son idée sur papier et suivi une procédure structurée pour pouvoir accéder à la subvention proposée par l'USAID. Une telle procédure planifiée, comme nous l'avons exposé dans la partie de l'analyse, concerne la présentation périodique des rapports attestant l'avancement du projet, le rétro planning actualisé de ses différentes étapes, les résultats des études de faisabilité et de maîtrise de la technicité, etc. En somme, la phase pré-entrepreneuriale relève donc une posture hybride du bricolage dictée par l'intuition entrepreneuriale, de l'effectuation concrétisée par les échanges avec les principaux acteurs ou parties prenantes de l'entreprise et de la planification exigées par la contrainte de trouver les moyens de subsistance. Pour le cas de l'entreprise **Natus**, lors de la phase pré-entrepreneuriale, la reconnaissance de l'opportunité a été motivée principalement par le niveau et le domaine d'étude de l'entrepreneure qu'est la chimie et par sa passion pour le monde du naturel et des formulations. Selon Mme. Meqqadmi « *Tout en évoluant dans mes études, l'idée de donner forme et vie à mon rêve, celui de créer une petite société de cosmétiques, évoluait aussi...* ». L'expérience vécue dans le domaine de la cosmétique avait également contribué à l'identification d'une opportunité d'affaire et à l'émergence d'une vision entrepreneuriale partagée et validée, qui s'est concrétisée par la

---

<sup>142</sup> Définition fournie par l'Encyclopédie Universalis.

## Chapitre VI. Analyse inter-cas et discussion des résultats

création de l'entreprise à destination du marché domestique comme première cible avant de se lancer dans l'internationalisation, dans les cinq premières années après son lancement.

S'agissant de **We Pick Knowledge (WPK)**, l'expérience professionnelle qui dépasse les 10 ans, la connaissance préalablement accumulée et le relationnel développé par l'entrepreneur au cours de ces années, qui ont fait de lui un expert, ont constitué une mine d'or, à partir de laquelle l'idée d'affaire a émergé et l'opportunité entrepreneuriale a été validée avec les principales parties prenantes. Cette idée d'affaire s'inscrit dans la continuité des projets précédemment entrepris par Mr Aboudia. Par ailleurs, l'immersion et la connaissance tacite du secteur de la technologie et du numérique, de ses besoins et des tendances de son éventuelle évolution, avaient constituées des facteurs importants favorisant l'identification de l'opportunité à l'international, même en l'absence d'une base académique solide dans le domaine de l'informatique et de la gestion des entreprises. La logique effective a, ainsi, guidé l'entrepreneur dans sa quête internationale de l'opportunité. Dans une logique d'improvisation, l'intuition de l'entrepreneur avait, par ailleurs, joué un rôle déterminant quant au façonnement de la vision entrepreneuriale, dans la mesure où elle lui a permis d'entrevoir les premières prémices d'une niche rentable telle que l'offshore. En effet, l'autoformation, l'apprentissage et le réseau de contacts étaient derrière la concrétisation de l'idée entrepreneuriale, à l'instar des entreprises précédemment fondées par l'entrepreneur. En revanche, en l'absence d'une solution efficace pour pallier l'obstacle financier rencontré lors de la phase la création de l'entreprise, l'entrepreneur s'est « débrouillé » en vendant ses parts dans l'ancienne entreprise Neptis Labs. Cela dit, lors des premières marches vers la création de son entreprise WPK, les comportements d'improvisation et de bricolage ont été adoptés pour transgresser la contrainte émergente du financement. Pour l'entrepreneur « (...) avoir une stratégie c'est pouvoir l'assumer, c'est-à-dire quand je n'ai pas de ressources pour les besoins de ma stratégie, je n'écris pas ma stratégie et je fais gentiment ce que je peux faire avec ce que j'ai. C'est du bricolage, c'est du surf ». Il ajouta : « Comme je n'ai pas vraiment les moyens de tout ce que je dis j'y vais doucement, mais c'est dommage, car avec ce doucement tu perds la sévérité (...). Bref le temps est l'ennemi de la start-up et pour ne pas perdre du temps il faut qu'il y ait des ressources financières (...) ».

Identiquement aux cas précédents, pour l'entreprise **ELPALM**, l'idée avait germé dans l'esprit des deux « amis de l'enfance » sans qu'elle soit réellement concrétisée, faute de moyens de financement. L'idée est venue de l'observation d'un besoin latent (non exprimé) relatif à l'absence d'une zone ombrée sur la corniche de la ville de Tanger, permettant de profiter de la côte (littoral) de la ville le long de la journée, même pendant les périodes de canicule. Cela dit, l'idée partagée par les deux amis/ (futurs) associés était le construit d'une longue expérience personnelle et professionnelle dans le domaine, d'un background académique et technique/d'ingénierie consolidé et d'un réseau de relations bien garni. Une posture effective est, à ce niveau, apparente. Vient ensuite la phase de la préparation de la création, initialement provoquée par l'identification d'une opportunité de financement qui va mettre l'idée au jour et permettre aux entrepreneurs de concrétiser leur rêve. L'intervention d'un organisme international, en tant qu'investisseur/financeur via le concours « *challenge 2020* » a conduit les porteurs de projet à adopter une démarche planifiée qui consiste à écrire et textualiser ce qui est pensé. Cela s'est traduit donc par l'adoption d'une approche de planification en vue d'aboutir à la réalisation d'un descriptif du projet, des études de faisabilité, d'un business model d'un plan d'innovation, suivi de la présentation périodique du calendrier de mise en œuvre et de réalisation d'un premier dessin du prototypage de la solution proposée. Avant cela, pour la réalisation de ces différents rapports techniques et managériaux, les entrepreneurs ont eu recours à la « débrouillardise » pour s'auto-former, dans le cadre d'un réapprentissage des

## Chapitre VI. Analyse inter-cas et discussion des résultats

éléments techniques de réalisation des premiers croquis de la solution, en faisant appel à internet et aux tutoriels *YouTube* comme outils de bricolage.

- La Phase de la création et de l'internationalisation :

Comme préconisé par Gabrielsson et al., (2008), la deuxième phase du processus entrepreneurial correspond à l'étape de la création juridique de l'entreprise et du démarrage de celle-ci. Dans le contexte de l'internationalisation entrepreneuriale, il s'agit de la création effective et du début de réalisation des premières ventes à l'international et de l'accumulation des ressources.

Après obtention du financement, **Nectarome** a emprunté une voie de bricolage et d'effectuation pour actionner la phase de démarrage, basée essentiellement sur la mobilisation des ressources à sa disposition pour se lancer et réaliser les premières ventes à l'international, et sur le réseau des partenaires notamment les fournisseurs appartenant à l'écosystème des agriculteurs locaux, les premiers fournisseurs de l'emballage. Au départ, l'entreprise avait commencé par la production et la commercialisation de deux produits basiques (Savon noir et Ghassoul) avec de nouvelles formulations, en faisant appel à son unité de production interne constituée essentiellement d'une machine de distillation. Notre interlocuteur avance que « (...) *Ça (la subvention) nous a permis de démarrer à l'époque avec 250.000dhs, c'était pas mal pour démarrer avec de petites choses et voilà s'est passé comme ça (...). Je me rappelle très bien, quand on s'est lancé avec le savon noir, pratiquement c'est le premier produit, les gens l'ont critiqué, parce que le savon noir à l'époque était abandonné parce qu'il était toujours mal présenté, il était chez l'épicier à 10 ou 20 centimes / 50 g environ. C'était en fait osé d'aller proposer le savon noir mais emballé différemment et bien entendu amélioré par rapport à sa formulation (...)* ». De surcroît, en l'absence d'outils technologiques permettant une large accessibilité aux clients étrangers, l'entreprise s'est contentée de la participation aux différents foires et salons organisés, sur le marché domestique et à l'étranger pour présenter le produit et rencontrer ses premiers clients et fournisseurs potentiels. Cette approche d'improvisation a été également appuyée par un réseau social solide, composé essentiellement d'acteurs académiques et des fournisseurs (agriculteurs et fournisseurs d'emballage). Cette phase est donc un moment d'assemblage des ressources facilement accessibles et à portée de main et des ressources socialement co-construites avec les parties prenantes.

Concernant le cas de l'entité **ELPALM**, la phase de la création et de l'internationalisation de l'entreprise s'est inscrite dans une logique hybride de planification et de bricolage qui a été, en quelque sorte, dictée par la nature de la solution proposée, de la clientèle ciblée et par la nature de la relation (que nous pouvons qualifier de dépendance) qu'entretient l'entreprise avec son principal client potentiel qu'est l'investisseur/financier étranger. La phase de création de l'entreprise correspond à la fois à la phase de réalisation du premier prototype, d'obtention des fonds pour le financement destiné à cette fin et d'intégration du cluster Solaire. Ainsi, l'accès au fonds du financement nécessite la préparation d'un rapport d'avancement mensuel sur les étapes parcourues au niveau de la réalisation du prototype et un rétro-planning sur les étapes restantes. Par ailleurs, l'adhésion au Cluster Solaire, quant à elle, exige la réalisation et la présentation d'un business plan détaillé du projet. Ces trois éléments compilés ont amené les entrepreneurs à adopter une démarche de planification lors de la phase de création. En revanche, l'étape de l'internationalisation de ELPALM comporte deux volets, compte tenu de la nature de l'engagement international qui s'effectue à la fois par les ventes et par les achats. Le premier volet concerne la relation de l'entreprise avec les fournisseurs internationaux situés notamment en Chine, en France et en Allemagne. Pour la réalisation d'une

## Chapitre VI. Analyse inter-cas et discussion des résultats

première version fonctionnelle et industrialisable du prototype, les entrepreneurs ont été contraints d'adopter « *un système D* », c'est-à-dire de bricolage, pour accéder à certains prestataires jugés nécessaires à cette réalisation. La recherche de ces prestataires a, encore une fois, été faite avec « les moyens de bord » en effectuant des recherches sur internet et sur les sites web des différents fournisseurs nationaux et internationaux et via des envois de mail aux entreprises à profil intéressant une par une. Tandis que le deuxième volet concerne la relation avec les clients, dont le premier client potentiel de l'entreprise : Comité Suprême des Projets et de l'Héritage du Qatar. Sur ce volet, l'entreprise est positionnée en phase d'amorçage, parce que la première opération commerciale de vente n'a pas été encore validée. Toutefois, la clause du financeur/ investisseur stipule que les gagnants des premiers prix du concours, dont ELPALM fait partie, auront la possibilité de lancer leurs produits fonctionnels lors de l'évènement de la coupe du monde au Qatar. Donc, il s'agit pour ELPALM de conclure le premier contrat de vente avec son client principal. Là encore, dans le but de renforcer et de consolider sa position en tant que fournisseur de la technologie ELPALM et en vue de maximiser les chances de présenter la solution innovante lors de l'évènement mondial de la coupe du monde 2020, le fondateur interviewé avait fait appel à son réseau social, constitué de ses anciens collègues de travail français de la société GC CO. À ce stade, nous pouvons dire qu'une démarche d'effectuation est suivie en tant qu'outil d'appui et de soutien.

En revanche, la création de **WPK** oscille entre l'effectuation et le bricolage. La passion que l'entrepreneur avait pour le domaine de l'informatique lui a motivé pour se lancer dans l'autoformation conduisant à un cycle d'apprentissage « *chemin faisant* » : « (...) *je risque de te décevoir, l'internationalisation de WPK est venue seule, parce que j'ai eu ce client français qui m'a demandé de lui rendre un service payant et du coup j'ai grandi avec ce client et avec la clientèle autour de lui. Il n'y a pas eu une stratégie ou étude du marché français pour savoir s'il suit etc. Non il n'y avait pas ça. Par contre il y avait un apprentissage à partir du premier bon de commande et de la présentation faite (...)* ». Comme nous l'avons présenté dans l'analyse du cas de WPK, le relationnel développé à l'issue des expériences antérieures a constitué une base pour trouver le premier client à l'international et pour piocher les premières ressources humaines nécessaires au lancement de l'entreprise à savoir les développeurs. Il s'agit ici, essentiellement, du réseau de connaissances personnelles/ professionnelles et du réseau académique. Dans un même temps, adhérer à l'incubateur EBF, qui a coïncidé avec la création de l'entreprise, était le résultat d'une décision effective guidée par la double casquette du fondateur de WPK et CEO de l'incubateur, son expertise dans le domaine de l'informatique ainsi le relationnel qu'il entretient avec l'associé "Mr. Chevalier", qui s'inscrivait au départ dans le cadre de « *l'amitié professionnelle* » selon les termes de Mr Aboudia.

### ▪ La Phase de l'expansion internationale

La phase de l'expansion internationale, quant à elle, renvoie au développement de l'engagement de l'entreprise sur ses marchés étrangers existants ainsi que son ouverture sur de nouveaux débouchés couplés à un accroissement des ressources accumulées.

L'expansion internationale de **Nectarome** a été guidée par une stratégie mise en place par le management de l'entreprise. L'entreprise avait commencé son activité avec la production de deux produits alors qu'actuellement plus de 146 références sont enregistrées sous son nom. Le développement de ces gammes de produits est le résultat des travaux de recherche et de développement qui ne peuvent, à notre sens, être déployés suivant une logique d'improvisation : « *Comme toute entreprise, notre développement se fait toujours, bien sûr, suivant une stratégie (...)* » affirme Dr. Belkamel. Pour le virage stratégique que l'entreprise a



## Chapitre VI. Analyse inter-cas et discussion des résultats

pris et qui, rappelons-le, concerne l'adoption d'une stratégie nouvelle de communication et de commercialisation ainsi qu'une nouvelle vision quant aux marchés internationaux à conquérir, il continue en expliquant : « (...) nous avons dessiné notre stratégie pour l'expansion et pour une internationalisation encore plus importante (...) nous avons identifié et repéré à travers des études effectuées, plus au moins approfondies, dans quel pays nous voulons aller, quels sont les moyens et les outils qu'on va utiliser, quel type de partenaire nous cherchons, avec des priorités pour certains pays et certaines régions. Oui il y a un travail avancé à ce niveau. (...) ». Dans le cadre de cette vision de développement international, une stratégie de BtoC a été également adoptée en se lançant dans la création des boutiques Nectarome sur le marché marocain, notamment dans les villes touristiques et économiques. Une telle orientation ne peut être le fruit du bricolage. Il s'agit d'une stratégie planifiée qui contribue, indirectement, à l'accroissement du portefeuille clients ou fournisseurs à l'international, en misant sur la proximité et sur l'accessibilité aux produits. Dans la même veine, la vision de recherche et développement poursuivie par l'entreprise, lui permet de tisser des liens et ce, dès ses débuts, en raison de la profession du Dr. Belkamel et de son implication dans des projets de recherches doctorales structurées, dont les résultats seront exploités pour le développement des produits Nectarome. En revanche, parmi les faits marquants de cette phase, nous citons l'adhésion de l'entreprise au Cluster MENARA. Il est de coutume que les structures d'accompagnement comme les clusters exigent l'adoption d'une démarche de planification préalable pour y adhérer. Toutefois, l'adhésion de Nectarome au cluster MENARA, qui coïncidait avec la création de ce dernier, s'est inscrite dans une logique de dynamisation du cluster nouvellement créé, du fait que l'entreprise se compte parmi les acteurs les plus importants de son domaine et constitue une "référence" dans son secteur dans la région de Marrakech. En effet, l'adhésion traduit donc la volonté de l'équipe entrepreneuriale et également l'intérêt porté par la CGEM (créateur du cluster) à l'entreprise Nectarome.

S'agissant de **Natus**, l'ouverture de l'entreprise sur de nouveaux marchés internationaux s'inscrit également dans une démarche de planification, caractérisée par la mise en place d'une stratégie d'identification et de tri des clients potentiels (les distributeurs) suivant une grille. Cette dernière contient le pourcentage du chiffre d'affaires à réaliser, l'importance du réseau des acheteurs du client, le profil académique de ce dernier ainsi que le canal qui sera utilisé pour commercialiser les produits Natus (stores spécialisés, malls, magasins indépendants...). Un autre aspect de la planification s'incarne dans une participation active aux salons et aux manifestations commerciales et de BtoB organisées à l'international. Une telle participation est précédée, selon la responsable commerciale, par un travail de l'équipe Natus concernant l'identification préalable des partenaires potentiels participants, intéressants pour l'entreprise et compatibles avec ses besoins et exigences.

Pour l'entreprise **WPK**, l'expansion internationale est le fruit d'un mixage entre les trois logiques décisionnelles : effective, improvisée et causale. Comme précédemment exposé au niveau des résultats émergents du cas, il s'avère que l'engagement international de l'entreprise sur de nouveaux marchés internationaux est « *path dependent* » c'est-à-dire dépendant du chemin du client principal. Cela insinue l'idée selon laquelle, le choix des marchés dans cette phase, notamment asiatique, du Moyen-Orient et européen, a été entrepris suivant une démarche "stratégique" plutôt émergente et donc bricolée sans étude préalable de faisabilité, mais consolidée par l'appui (que nous pouvons considérer comme une ressource immatérielle) provenant du réseau social de l'entreprise notamment le client principal. Pour le CEO « *Il n'y avait pas d'étude de faisabilité, c'est seulement la recommandation de notre ancien client. Mais elle était naturelle en même temps, ce n'était pas un effet de surprise parce que ce qu'on vend on peut le vendre n'importe où* ». Ces deux premières perspectives décisionnelles sont

## Chapitre VI. Analyse inter-cas et discussion des résultats

complétées par l'aspect "planifié" et organisé relatif au portfolio. L'entrepreneur accorde une importance au « *CV d'entreprise* » car il s'agit d'un outil essentiel, qui nécessite un travail d'élaboration et de précision, pour accéder à de nouveaux clients, les convaincre et approuver la crédibilité de l'entreprise ainsi que sa notoriété sur le marché via les projets délivrés. « (...) *J'insiste sur le fait que le Portfolio est très important, et il faut le travailler (...). Il dévoile, préalablement, la capacité de l'entreprise à faire un travail, à concevoir un projet digital ou non (...)* » affirme le CEO. De surcroît, dans la lignée des efforts déployés par l'entreprise dans le but d'accompagner son développement sur les marchés étrangers, l'entrepreneur a mentionné qu'une "vraie" stratégie est en cours de réalisation. Elle s'articule autour de trois axes d'intervention : l'offre proposée, la clientèle cible et les ressources humaines. Le développement de l'offre technologique de l'entreprise (préalablement entamé) fait, toutefois, l'objet d'un fonctionnement de bricolage avec « les moyens du bord » faute de ressources financières suffisantes. Dans ce sens, Mr. Aboudia explique « (...) *depuis un an on a lancé le "low code no code" qui est technologiquement quelque chose d'innovant et de nouveau qu'on introduit au marché. C'est une aventure financée malheureusement encore fois d'une manière bricolée au sein de WPK, avec de l'autofinancement. Ce n'est pas ce qu'il faut faire, parce que quand tu récupère l'argent du département des développeurs pour lancer une nouvelle activité veut dire que tu inhibes l'évolution de ce département. (...) c'est une nouvelle activité, c'est-à-dire un nouveau marché, lancée depuis décembre 2018 qui nous coute 40.000MAD/mois mais on la finance de l'activité principale. Donc ces 30.000 ou 40.000MAD si on les gardait à l'activité principale, on pourrait recruter deux autres personnes avec (développeurs) et donc grandir* ».

S'agissant de **ELPALM**, l'idée du développement et de l'ouverture de l'entreprise sur de nouveaux marchés internationaux s'est incrustée dans la vision des entrepreneurs dès le départ, du fait que l'entreprise a été créée pour « être internationale ». Jusqu'au là, l'idée de l'expansion suit plutôt une logique effectuelle. Ensuite, les premiers pas vers la concrétisation de cette idée, c'est-à-dire sa transformation en réalité, ont été enclenchés suite aux différents échanges effectués avec les parties prenantes, notamment les apporteurs d'affaires, qui ont contribué à l'identification de l'opportunité d'affaire sur certains marchés spécifiques, tels que l'Espagne et l'Afrique Subsaharienne, en plus du Maroc. Le réseau social a ainsi aidé à l'établissement d'une vision et d'objectifs entrepreneuriaux relatifs à ces marchés. Une approche de planification est donc mise en place et s'est concrétisée par la conception d'une solution **ELPALM** adaptée aux nouveaux contextes et par l'initiation d'une étude des nouveaux marchés cibles. Encore dans ses débuts et en cours de réalisation, le processus engagé dans cette phase relève davantage d'une hybridité entre la co-construction du développement de l'entreprise via l'effectuation et la mise au point d'un processus la planification de sa stratégie.

En somme, les résultats convergent vers trois conclusions principales. Il s'avère d'abord que quel que soit le degré d'expertise de l'entrepreneur, la prise des décisions tout au long du processus entrepreneurial d'une BG se caractérise par une alternance continue entre l'approche par l'effectuation, par le bricolage et par la planification. Cela dit, chaque phase du processus entrepreneurial a connu l'intervention d'au moins deux logiques décisionnelles. Le deuxième constat dévoile la complémentarité entre ces trois approches décisionnelles dans le contexte de l'internationalisation entrepreneuriale, et ce en dépit de leurs divergences. L'analyse montre finalement des similarités existantes entre les facteurs explicatifs des comportements entrepreneuriaux et qui, nous estimons, convergent en partie vers les stimuli décisionnels de l'internationalisation précoce et rapide des entreprises Born Global étudiées.

### 2. Confrontation à la littérature : vers l'ambidextrie de l'entrepreneur international

A l'encontre du postulat de Sarasvathy et Dew (2005), selon lequel l'internationalisation des BG est menée par des entrepreneurs dotés d'une rationalité « effective » (effectuation rationality) basée sur le contrôle et l'invention de l'avenir, nos résultats montrent que les entrepreneurs activent de manière alternée une « rationalité prédictive », une « rationalité effective » ainsi qu'une logique décisionnelle de « débrouillardise ». En d'autres termes, ils tentent à la fois de décider de ce qui doit être fait en fonction des prévisions, en définissant clairement les objectifs entrepreneuriaux en termes de chiffre d'affaires, de part de marché, de budget ou de résultats attendus (Silberzahn, 2014), d'exercer un contrôle sur ce qui peut être fait avec les ressources disponibles et de se débrouiller en appliquant des combinaisons des ressources disponibles à de nouveaux problèmes et opportunités (Baker et Nelson, 2005).

Par ailleurs, plusieurs facteurs interviennent pour expliquer l'hybridité de mobilisation des logiques décisionnelles. Nos résultats montrent que l'approche effective est présente dans les trois phases du processus entrepreneurial. Ainsi, les caractéristiques personnelles et psychologiques liées à l'entrepreneur/fondateur ou à l'équipe fondatrice se présentent comme le facteur à l'origine de cette éclosion de l'idée, de la création et de l'expansion internationale des entreprises étudiées. Vient en premier rang de ces caractéristiques, les précédentes expériences professionnelles et personnelles de l'entrepreneur/fondateur à l'international. Ainsi, le fait d'avoir travaillé dans une entreprise internationale ou d'avoir réalisé des relations économiques avec des acteurs étrangers, le fait d'avoir vécu dans d'autres pays, voyagé, côtoyé des cultures différentes, étudié dans des universités étrangères et obtenu un diplôme d'études supérieures, déterminent à quel degré l'entrepreneur dispose d'une vision internationale et enclin au risque, à l'incertitude et donc à l'internationalisation entrepreneuriale de sa jeune entreprise. Vivre à l'étranger et avoir un doctorat de l'université de Nantes (cas de Mr. Belkamel), être ingénieure en chimie et avoir travaillé dans un laboratoire de cosmétique international (cas de Mme. Meqqadmi), être docteur de l'université de Tours et avoir travaillé pour le compte de Chanel Paris (cas de Mr. Haouach), être un globetrotter, passionné par l'entrepreneuriat et le digital, et un serial entrepreneur (cas de Mr. Aboudia), sont autant de caractéristiques favorables à la stimulation de l'internationalisation précoce et rapide de leurs entreprises naissantes.

En revanche, le deuxième facteur à l'origine de l'adoption de la voie « effective » est le réseau social de l'entrepreneur/fondateur. Les résultats des quatre cas étudiés montrent que les liens forts interviennent dans les différentes phases du processus entrepreneurial. De manière générale, l'activation des liens forts a été motivée par les objectifs partagés par les quatre entreprises BG : - déclencher le processus de co-construction du projet avec les parties prenantes indispensables au projet entrepreneurial (associés, les académiciens/scientifiques/informaticiens), - accéder aux ressources nécessaires à ce processus de co-construction, principalement les connaissances tacites et les compétences techniques et – consolider la crédibilité et renforcer la réputation de l'entreprise au sein de son secteur d'activité à l'international.

De surcroît, contrairement aux résultats de certaines études (Servantie et Hlady-Rispal, 2019 ; Romanello et Chiarvesio, 2017) qui mettent en évidence la nécessité de l'adoption d'une démarche de planification dans la phase de consolidation et de croissance pour accéder aux ressources financières et pour mieux gérer la complexité croissante du couple entreprise/marché, les résultats de nos investigations empiriques montrent que la planification est une logique décisionnelle qui peut intervenir plus tôt dans le processus entrepreneurial.

## Chapitre VI. Analyse inter-cas et discussion des résultats

Ainsi, une telle logique linéaire, a été adoptée dès la phase pré-entrepreneuriale des entreprises Nectarome et de ELPALM et s'est avérée indispensable pour assurer l'accès aux financements nécessaires à leur création. Cette opportunité de financement était l'occasion pour les deux équipes entrepreneuriales, de mettre sur papier et de concrétiser leurs idées. Pour ELPALM, l'accès au concours international « Challenge 2020 » constitue en soi un accès à un client international de renom et donc l'accès à un marché à part entier. Pour l'entreprise Nectarome, bénéficier d'une subvention internationale lui a permis de gagner du temps et de répondre à un besoin latent identifié par l'équipe entrepreneuriale sur le marché international et national. Cela revient à dire que l'approche causale n'a pas vraiment constitué une difficulté quant à l'identification de l'opportunité à l'international. Cela va à l'encontre du postulat de Sarasvathy (2001), selon lequel l'adoption d'une logique causale tend à influencer sur le type de l'opportunité et a, par conséquent, tendance à écarter les opportunités qui ne se prêtent pas à une planification préalable (Harms et Schiele, 2012). De surcroît, emprunter la voie de la planification par les deux entreprises s'explique également par la lourdeur de l'investissement attaché aux deux projets et à leur dimension internationale. En se dotant d'une neutralité vis-à-vis des avantages et inconvénients des approches de l'effectuation et la planification, Sarasvathy (2001, p249) considère que pour les projets de grande envergure, il est probablement plus avantageux pour l'entrepreneur d'utiliser des processus planifiés que d'effectuation, mais si ce dernier n'a que l'aspiration généralisée de construire sa propre entreprise avec un accès relativement limité aux ressources, il devrait plutôt envisager un processus « effectuel ».

Au-delà de la phase pré-entrepreneuriale, la planification est intervenue dans la phase de création et d'internationalisation d'ELPALM, compte tenu de la nature du financement octroyé et la nature du projet entrepreneurial lui-même. Dit autrement, la perception du financement se fait d'une façon incrémentale et est activée sur présentation de rapports d'avancement et de retro-planning mensuel. Il en est de même pour la nature du projet qui exige la conception de la solution en deux temps : 1) le dessin du prototype et 2) la conception réelle du prototype fonctionnel.

Par ailleurs, la démarche entrepreneuriale de planification est omniprésente dans la phase d'expansion internationale de l'ensemble de notre échantillon. Le principal facteur explicatif est d'accompagner la croissance de l'entreprise à l'international et de l'aider à s'adapter aux exigences d'une telle évolution (Servantie et Hlady-Rispal, 2019 ; Romanello et Chiarvesio, 2017).

Toutefois, les facettes de cet accompagnement diffèrent d'une entreprise à l'autre. Pour le cas de Nectarome, la planification s'incarne d'abord dans la mise en place d'une stratégie d'élargissement de la gamme des produits, ce qui a assuré le passage de 2 à 146 références dans l'intervalle de 20 ans. L'entreprise s'est lancée également dans le BtoC via l'instauration de ses propres boutiques (magasins de représentants ou des stores) dédiées à la cosmétique et au bien-être, au niveau national et l'international. Le volet de la recherche et développement, et de l'innovation n'a pas échappé aux exigences de cette évolution. En ce sens, l'entreprise a augmenté son engagement dans des projets de recherches doctorales dont les résultats seront exploités à cette fin. De surcroît, Nectarome a su accroître le nombre de ses partenaires étrangers, notamment les clients et les fournisseurs, et se projette par conséquent à rehausser le taux de son engagement sur les marchés internationaux jusqu'à 95%. Cela rejoint le constat de Lukas et al., (2007) qui soulignent que la planification formalisée des exportations d'une entreprise est corrélée positivement avec les performances internationales de celle-ci.

## Chapitre VI. Analyse inter-cas et discussion des résultats

Pour l'entreprise ELPALM, le déploiement de la solution sur d'autres continents a conduit l'équipe entrepreneuriale à mettre en place un plan d'action rigoureux qui commence par la réalisation d'une première étude des marchés cibles. Natus quant à elle opte pour la planification pour trier ses clients, qui sont souvent des représentants ou des distributeurs internationaux. Le choix des clients ne se fait pas en vrac mais s'inscrit dans une optique de valorisation des produits de la marque à l'international. Pour ce faire, l'entreprise a mis en place un procédé d'étude de dossiers des clients potentiels dont la validation dépend de plusieurs critères, tel que le réseau de distribution, le chiffre d'affaires à réaliser ainsi que le profil professionnel et scientifique du client (distributeur). Cette logique de sélection planifiée des marchés et des pays est en accord avec le postulat de Brewer (2001), selon lequel l'entreprise peut adopter une approche linéaire « planifiée » dans la sélection du pays et du marché de positionnement sur la base d'une évaluation rationnelle de l'attractivité du marché et de la position concurrentielle potentielle de l'entreprise. Pour l'entreprise WPK, l'adoption d'une logique linéaire de planification s'inscrit dans une perspective de diversification de ses marchés d'intervention.

Le troisième registre de raisonnement adopté par les entreprises étudiées dans ce travail de recherche renvoie au bricolage. Telle qu'elle est appréhendée par les travaux de Lévi-Strauss (1962, cité par Baker et Nelson, 2005, p.330), la théorie du bricolage permet de rendre compte de l'entrepreneuriat tel qu'il se fait. En 2005, Baker et Nelson ont mobilisé la théorie pour comprendre les comportements des entrepreneurs et ont développé une définition intégrative, selon laquelle le bricolage se présente « *comme le fait de se débrouiller en appliquant des combinaisons des ressources disponibles à de nouveaux problèmes et opportunités* »<sup>143</sup>. Les éléments de cette approche sont manifestement présents dans les actions des entreprises étudiées et interviennent dans les différentes phases du processus entrepreneurial. Dans la phase de pré-création, la première manifestation du bricolage était l'intuition de l'entrepreneur/équipe entrepreneuriale (Blume et Covin, 2011). Définie comme « *un mode de traitement de l'information non séquentiel, qui comprend à la fois des éléments cognitifs et affectifs et aboutit à une connaissance directe sans recours à un raisonnement conscient* » (Sinclair et Ashkanasy 2005)<sup>144</sup> ou encore comme « *des jugements chargés affectivement qui surgissent par des associations rapides, non conscientes et holistiques* » (Dane et Pratt, 2007)<sup>145</sup>, l'intuition et la charge affective ont guidé la vision de l'équipe entrepreneuriale de Nectarome dans cette phase et se sont incarnées dans la volonté de contribuer à la dynamique sociale de la région et à la valorisation du produit naturel marocain à l'échelle internationale. Pour Blume et Covin (2011, p.137) l'intuition est « *un atout cognitif puissant et précieux pour un entrepreneur, car sa présence peut l'amener à porter des jugements défendables lorsque les informations disponibles ne sont pas entièrement à la hauteur de la tâche* », c'est-à-dire en cas de non-disponibilité de moyens efficaces. La deuxième prémices du comportement de « débrouillardise » est le recours aux règles de Lévi-Strauss (1967, p.17-18) du « *Making do* » ou du « *faire avec* » et du « *Resources at hand* » ou « *les ressources à disposition* ». À ce niveau, les entreprises ELPALM et WPK avaient fait recours à l'autoformation pour cerner

---

<sup>143</sup> Nous lisons dans l'original: « (...) *bricolage as making do by applying combinations of the resources at hand to new problems and opportunities* » (p.333)

<sup>144</sup> Nous lisons dans l'original: « (...) *intuition as a non-sequential information processing mode, which comprises both cognitive and affective elements and results in direct knowing without any use of conscious reasoning* », (p. 354).

<sup>145</sup> Nous lisons dans l'original: « *intuitions as affectively charged judgments that arise through rapid, nonconscious, and holistic associations* », p.33.

## Chapitre VI. Analyse inter-cas et discussion des résultats

l'aspect technique de la réalisation du premier prototype de leur solution en l'absence de formations ciblées dans la spécialité de l'entreprise, à l'apprentissage « *chemin-faisant* » et au « *réapprentissage* ».

Dans la phase de création, par ailleurs, la démarche de la « débrouillardise » était le résultat du processus d'essais-erreurs (Bingham et Davis, 2012) de la conception du premier prototype fonctionnel de la solution ELPALM et du processus de recherche des fournisseurs internationaux de matières premières et également l'output d'une démarche de recherche des ressources pour le financement pour le lancement de l'entreprise WPK. Notre résultat s'aligne avec les résultats de l'étude de Lin et Mercier-Suissa (2018) selon lesquels les entrepreneurs/dirigeants des BGs chinoises ne suivent pas une stratégie rigoureuse dans le développement des opportunités internationales mais optent plutôt pour une démarche plus « pragmatique » en se basant sur leurs connaissances et sur leur intuition. Cela vient en accord également avec les résultats de Servantie et Hlady-Rispal (2019, 2016) selon lesquels l'entreprise BG, dans sa phase de démarrage, adopte une démarche de bricolage pour répondre aux différents événements non planifiés, et avec l'affirmation d'Anderson et Eshima (2013, p.417), qui stipulent qu'en l'absence d'une stratégie claire dans la phase de démarrage de la jeune entreprise, les entrepreneurs ont tendance à favoriser un processus par des tâtonnements, c'est-à-dire adopter un comportement d'essais-erreurs.

En outre, en accord avec Lévi-Strauss (1967), nous estimons que dans cette phase entrepreneuriale l'artefact technique (internet, mails, tutoriels...) a joué un rôle central dans les processus d'apprentissage et d'autoformation des deux entreprises. Toutefois, nous supposons que l'adoption de cette logique de « dépannage » est intervenue en réaction et en réponse à une série de contraintes liées essentiellement, d'après nos interviewés, à la rareté (voire l'absence) des formations spécialisées notamment dans le domaine de l'ingénierie, et à l'absence d'outils de financement adaptés aux projets appartenant à des secteurs à risque élevé, comme celui de l'offshore digital.

Par ailleurs, en plus de sa démarche de planification dans la phase d'expansion internationale, l'entreprise WPK repart également sur une logique de bricolage dans le choix de ses marchés internationaux (en tous cas pour le moment avant de s'ouvrir sur de nouvelles cibles de clientèle) qui demeurent dépendants du client principal (*path-dependant*), dans la mesure où elle n'effectue pas des études de marchés, ni des études préalables de faisabilité. La problématique du financement se pose encore une fois pour l'entreprise et entrave le développement de sa nouvelle activité « *low code no code* », ce qui a poussé l'entrepreneur à utiliser des « moyens de bord » en piochant des ressources financières liées aux autres activités (autofinancement), remettant ainsi en question l'équilibre financier des activités de l'entreprise.

Contrairement à l'optique d'opposition ou de dichotomie radicale des logiques décisionnelles de l'effectuation, de la planification et du bricolage (Silberzahn, 2013, 2014), les résultats obtenus mettent en évidence l'hybridité des comportements décisionnels des entreprises Born Global. En réponse aux besoins et aux exigences des trois phases entrepreneuriales qui s'expriment dans le temps, les BGs étudiées avaient conjuguées les trois comportements, des fois d'une façon simultanée (c'est-à-dire lors une même phase) et d'autres fois de façon alternée, dans un mouvement de chevauchement et de complémentarité. Cela confirme en partie l'affirmation de Sarasvathy (2001) selon laquelle « *la planification et l'effectuation font toutes deux parties intégrantes du raisonnement humain et peuvent se produire simultanément, se chevauchant et s'imbriquant dans différents contextes de décisions*

## Chapitre VI. Analyse inter-cas et discussion des résultats

et d'actions »<sup>146</sup>. Notre résultat vient donc en réponse à la recommandation de Fisher (2012), et montre que les trois approches décisionnelles : effective, planifiée et de bricolage, sont complémentaires dans le processus de l'internationalisation entrepreneuriale. C'est-à-dire qu'en adoptant simultanément (ou en alternant) les trois comportements, les entrepreneurs étudiés avaient des avantages pour pallier progressivement, et partiellement, certaines contraintes liées à la nature entrepreneuriale des BGs, tels que la facilité d'accès au financement, d'accès aux informations et aux connaissances nécessaires au déploiement du projet, le développement de l'idée entrepreneuriale en interaction avec les partenaires et aussi la contribution (à terme) à l'amélioration de la réputation internationale de l'entreprise. Nos conclusions rejoignent l'affirmation de Servantie et Hlady-Rispal (2016) selon laquelle : « *la planification sur le long terme donne des résultats. Il faut savoir être patient et continuer à travailler simultanément en bricolant et en pratiquant l'effectuation. Ainsi, aucune approche n'est considérée comme étant la plus efficace que les autres, elles sont bien complémentaires* » (p.18).

De ce qui précède, nous déduisons de l'adoption, hybride et alternée, des trois logiques décisionnelles que l'entrepreneur international naissant est « ambidextre ». L'*ambidextrie* entrepreneuriale « *suit une approche cognitive permettant de relier la logique prédictive (exploitation d'opportunités) et la logique créative (exploration d'opportunités)* » (Neck 2011, cité par Koubaa 2017, p. 39). En d'autres mots, le comportement de l'exploration ou la logique créative s'aligne avec le principe du « patchwork » présent dans l'approche effective (Sarasvathy 2008), alors que la logique prédictive ou le comportement de l'exploitation renvoie au jeu d'assemblage et de constitution du « puzzle » (Koubaa 2017). Ainsi, les quatre entreprises BG étudiées sont dirigées par des entrepreneurs/dirigeants ambidextres, qui conjuguent à la fois le comportement de l'exploration (effectuation et bricolage) et de l'exploitation (planification) le long de leur processus entrepreneurial, afin d'accéder aux différentes opportunités à l'international. Dans cette lignée, Cao et al. (2010) (cité par Volery et al. 2013, p.4) ont également souligné l'importance du réseau social de l'entreprise/entrepreneur, et du capital social qui en découle, dans l'accès à l'information pertinente, tout en s'attachant à démontrer l'impact positif que joue ce dernier dans le développement de l'ambidextrie entrepreneuriale.

Une deuxième affirmation qui ressort de nos résultats à ce stade, concerne le chevauchement constaté entre certains stimuli décisionnels, qui interviennent à la fois pour justifier l'engagement international précoce et rapide des entités étudiées et pour expliquer la logique décisionnelle adoptée dans chaque phase de leur processus entrepreneurial. En effet, six principaux stimuli sont identifiés, respectivement aux approches décisionnelles mobilisées :

- Les caractéristiques et des traits psychologiques des entrepreneurs (expériences, connaissances, personnalité, attitude positive, degré d'exposition aux cultures étrangères...) qui leur permettent de se doter d'une perception internationale (*Decision-maker's international outlook*) (Wiedershem-Paul et al., 1978), d'observer et interpréter le potentiel de l'opportunité (Oviatt et McDougall (2005) ; Oviatt, Shrader et McDougall (2004)) et de se créer des « *couloir de connaissances* » permettant ainsi la reconnaissance de certaines opportunités à l'international ;

---

<sup>146</sup> Nous lisons dans l'original: « *Both causation and effectuation are integral parts of human reasoning that can occur simultaneously, overlapping and intertwining over different contexts of decisions and actions* » (p.245).

## Chapitre VI. Analyse inter-cas et discussion des résultats

- Le réseau social de l'entrepreneur. D'après nos résultats, les liens forts (notamment fraternel et amical) des entrepreneurs sont intervenus en tant qu'outil de consolidation des idées entrepreneuriales et d'identification des opportunités à l'international (Oviatt et McDougall, 2005), et ce grâce à la mise en synergie des connaissances des différents acteurs, du conseil et de l'appui dédiés à faciliter la concrétisation de l'idée entrepreneuriale (Elidrissi et al., 2017). Tandis que les liens faibles ont permis aux entrepreneurs étudiés de faire le premier pas vers la création de la structure, et ce en favorisant l'accès au financement pendant les phases d'amorçage et de démarrage. En cohérence avec Coviello et Cox (2007), nous pouvons dire que le réseau social et les liens sociaux qui y sont attachés, tant faibles que forts, sont générateurs de bénéfices et d'importants avantages pour l'entreprise naissante, étant donné qu'ils détiennent la capacité à agir comme une source de nouvelles ressources, acquises et internalisées par celle-ci.

Dans la même veine, nous exprimons notre accord, partiel, avec les affirmations (Oviatt et McDougall, 1995, McDougall et al, 1994) et les résultats de l'étude (Coviello et Munro, 1995) qui stipulent que les contacts (formels ou informels) au sein du réseau de l'entreprise BG influencent la sélection de ses marchés et le choix de ses stratégies d'entrée. Ainsi, le fait que le principal financeur/client de l'entreprise ELPALM soit localisé au Qatar exige à l'entreprise d'orienter sa première internationalisation vers ce marché ; le fait que les premiers clients de Nectarome soient des Français, le premier marché qui a été ciblé par l'entreprise était la France ; l'entreprise WPK quant à elle suit son client principal vers les marchés étrangers dans le cadre de son expansion ; alors que la première internationalisation vers le Moyen-Orient de l'entreprise Natus a été guidée par le premier client international (distributeur) installé à Dubaï. Cependant, la stratégie d'entrée sur ces marchés, qui prend généralement la forme de l'exportation, n'a pas été dictée par le réseau social des entreprises mais relève du choix stratégique de l'entreprise et de l'équipe entrepreneuriale ;

- L'accès aux facilités et aux aides institutionnelles (Cavusgil 1994), a constitué une motivation décisionnelle pour nos entrepreneurs de s'engager précocement sur des marchés étrangers. Cette motivation n'est, toutefois, pas partagée par l'ensemble des BG étudiées, en l'occurrence Natus et WPK. Ce qui nous conduit à adhérer partiellement à ce postulat théorique, selon lequel l'accès aux ressources financières et institutionnelles est une condition *sine qua non* et indispensable à l'internationalisation précoce et rapide de l'entreprise naissante ;
- L'instinct business ou l'intuition constitue le sixième sens de l'entrepreneur. Défini comme « *le processus dynamique par lequel les cognitions de la vigilance entrepreneuriale interagissent avec les compétences du domaine (par exemple, la culture, l'industrie, les circonstances spécifiques, la technologie ...)* pour faire prendre conscience d'une opportunité de créer une nouvelle valeur »<sup>147</sup> (Mitchell et al., 2007 ; cité par Randerson et al. 2016, p. 5), ou plus simplement comme « *un jugement immédiat fondé sur le sentiment et l'adoption d'une perspective globale* »<sup>148</sup> (Randerson et al. 2016), l'intuition a été exprimée clairement dans les propos des directeurs généraux de Nectarome et de WPK,

---

<sup>147</sup> Nous lisons dans l'original: "*the dynamic process by which entrepreneurial alertness cognitions interact with domain competence (e.g., culture, industry, specific circumstances, technology ...) to bring to consciousness an opportunity to create new value*" (p.24)

<sup>148</sup> Nous lisons dans l'original: « *immediate judgment based on feeling and the adoption of a global perspective*» (p.5).



## Chapitre VI. Analyse inter-cas et discussion des résultats

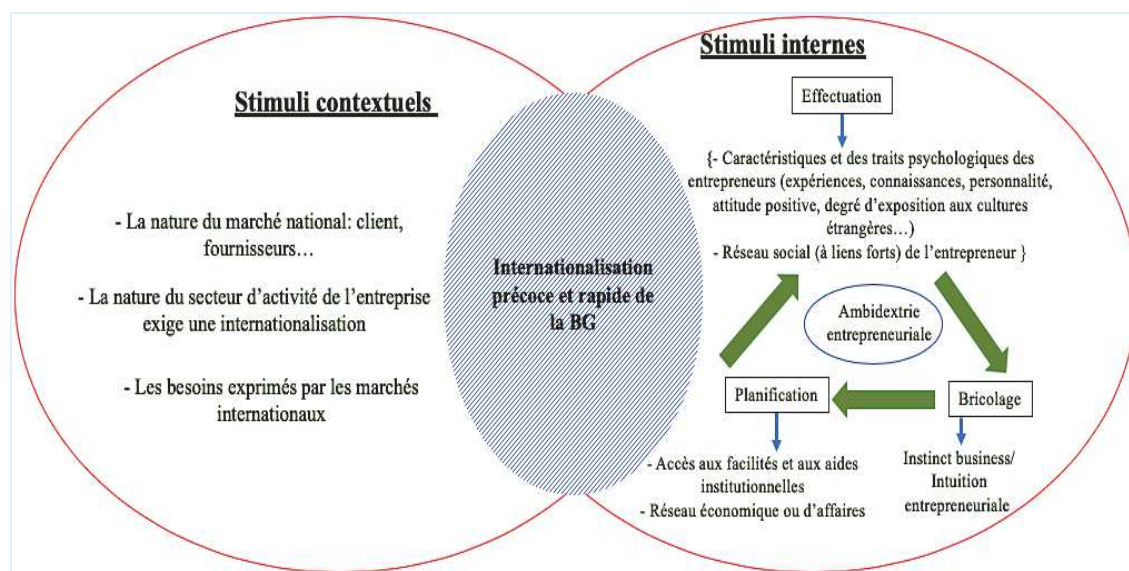
pour justifier la motivation derrière l'engagement précoce de leurs entreprises à l'international. Ainsi, la passion pour le monde l'informatique et l'amour des plantes ont guidé la décision et l'investissement dans leurs projets entrepreneuriaux. Cela rejoint l'affirmation de Randerson et al. (2016, p.3), selon laquelle les décisions et les actions d'un entrepreneur ne sont pas simplement le fruit d'un processus téléologique basé sur une vision explicite du futur. Elles peuvent en effet être guidées par l'intuition et les émotions (la passion notamment) que l'entrepreneur peut investir dans son projet.

A ces éléments idiosyncrasiques, d'autres stimuli décisionnels émergent de notre analyse des quatre cas, et qui sont d'ordre contextuel. Il s'agit essentiellement de :

- La nature du marché national qui est, selon nos différents interlocuteurs, un marché de petite taille porteur d'un risque élevé de contrefaçon, de non-solvabilité de ses clients (15% à 20%) et dont la structure institutionnelle est lourde ;
- La nature du secteur d'activité de l'entreprise exige une internationalisation. Il s'agit du domaine des technologies informatiques (WPK) et des technologies de l'ingénierie (ELPALM) mais également le domaine de l'industrie cosmétique qui connaît un intérêt de plus en plus croissant envers le bien-être et qui exprime, en effet, une demande mondiale des produits naturels et biologiques de plus en plus importante au fil des années.

Les résultats saillants de l'analyse de ce premier axe peuvent être résumés dans le schéma ci-après (Figure.54).

**Figure 54. Représentation schématique des principaux stimuli décisionnels de l'IPR des BG Marocaines**



Source : l'auteur

### **Section 2 : La dynamique d'émergence et d'évolution du réseau social des Born Globals et ses mécanismes catalyseurs**

#### **1. Analyse inter-cas des résultats**

Conformément à la littérature sur la dynamique de changement des réseaux sociaux des entreprises BG, les résultats de nos études de cas montrent que l'évolution ou le changement des réseaux sociaux des entreprises objets de notre recherche intervient comme une réponse à l'évolution des exigences entrepreneuriales et environnementales et au changement des marchés et des phases du processus entrepreneurial. En un mot, la dynamique réticulaire est dictée par l'émergence de controverses. Dans ce qui suit, une analyse comparative de la nature des liens sociaux activés dans chaque étape du processus, les mécanismes qui expliquent la transition d'un réseau à un autre ainsi qu'une comparaison au niveau des apports de chaque réseau social au l'égard des besoins et des exigences de chaque phase du processus. Un tableau récapitulatif des différents aspects de comparaison, sera présenté en dernier lieu.

- La phase pré-entrepreneuriale

Le cas des entreprises Nectarome et ELPALM illustrent parfaitement le postulat de la théorie des réseaux (Johannisson, 1988) et celle de l'encastrement social (Granovetter, 1985), de la dynamique processuelle et contingente des relations sociales. Les deux entreprises sont constituées d'associés qui représentent l'Ego ou le noyau dur. La configuration primaire de leurs réseaux sociaux, que nous avons représentée schématiquement dans le cadre de l'analyse intra-cas, a pris la forme une constellation des ressources immatérielles indispensables à la consolidation de l'idée d'affaire, à l'identification de l'opportunité entrepreneuriale et à la validation de la vision partagée des deux projets. En effet, ce noyau dur était un apporteur de connaissances tacites dépendantes des savoir-faire uniques développés par des équipes fondatrices des deux entreprises, tout au long de leurs d'expériences professionnelles et académiques à l'international, et nécessaires au développement de l'idée et à sa concrétisation. Cette morphologie trilogique et binaire du réseau social des deux entreprises, s'est entendue pour contourner la contrainte de ressources nécessaires à la concrétisation de l'idée, jugées importantes, en intégrant des investisseurs/financeurs étrangers. Pour Nectarome, il s'agit de l'USAID qui atterrit pour octroyer un financement sous forme de subvention, et pour ELPLAM, il s'agit du concours « challenge 2020 » lancée par le Comité Suprême des Projet et de l'Héritage du Qatar.

L'intervention d'acteurs internationaux dans les phases de financement des deux projets nous renvoie à l'identification d'un point commun, entre les deux cas, relatif aux facteurs ayant conduit à l'intéressement réussi et à l'enrôlement abouti de ces acteurs dans les projets Nectarome et ELPALM. A ce niveau, nous ouvrons une petite parenthèse pour dire que l'objectif derrière la présentation de ces différents éléments de l'histoire des entreprises, n'est pas de reprendre ce qui a été dit précédemment dans l'analyse intra-cas, mais d'éclairer les zones d'ombres et d'élucider les zones de ressemblance et de similitude entre les cas étudiés. (Parenthèse fermée). Les facteurs qui ont conduit à l'enrôlement des apporteurs de fonds et leur mobilisation effective pour le financement des deux projets entrepreneuriaux sont principalement liés à la fiabilité de l'acteur non-humain (technique) mobilisé pour convaincre les interlocuteurs ou les représentants des organismes de financement. L'artefact technique est donc un porte-parole et un trait d'union qui lie l'entrepreneur au projet. Pour nos cas d'étude, cet artefact s'est incarné dans les outils utilisés comme les rapports, les études de faisabilité technique, scientifique et managériale des deux projets, les présentations PPT, les pitches, les

## Chapitre VI. Analyse inter-cas et discussion des résultats

business modèles conçus, le planning des étapes du lancement du processus de production et de fabrication, et celles de la conception de la solution etc. En substance, il s'agit de tous les objets techniques que l'équipe entrepreneuriale de Nectarome et l'équipe fondatrice d'ELPALM ont utilisés pour présenter leurs projets.

En somme, la première configuration, à dominance financière, traduit le réseau social ante création de l'entreprise Nectarome et de l'entreprise ELPALM. Toutefois, les deux cas d'étude présentent deux points de divergence à ce stade, relatifs à la morphologie de leurs réseaux sociotechniques à l'issue de cette première phase pré-entrepreneuriale. Pour Nectarome, compte tenu de la nature du financement perçu (subvention), la relation avec le financeur (USAID) n'a pas duré dans le temps et a pris fin quand le programme de financement est arrivé à échéance. Cette situation retrace un mouvement de dés-encastrement que nous pouvons qualifier de « conjoncturel », parce qu'il n'est ni volontaire, ni exigé par l'une des parties mais plutôt dépendant de la nature elle-même du financement. Pour ELPALM la situation diffère, parce que la relation avec le CPHQ ne prend pas fin avec la fin du concours ou après l'attribution des fonds (gagnés), mais s'inscrit dans une logique de continuité dans le cadre d'un éventuel partenariat entre l'entreprise et le financeur, en tant que client principal.

Contrairement aux entreprises Nectarome et ELPALM, la phase pré-entrepreneuriale de WPK a été conçue différemment. La transgression de la contrainte financière a été faite par une cession des parts de l'entrepreneur dans son ancienne entreprise Neptis Labs. Ainsi, en plus de ce mouvement de découplage relationnelle "subi", cette première phase du processus entrepreneurial a été caractérisée par le repérage des partenaires, notamment les fournisseurs de la matière première intellectuelle c'est-à-dire les nouveaux diplômés ingénieurs en informatique, et par le tissage de relations préliminaires avec les établissements académiques compatibles avec les caractéristiques de WPK. Ainsi, nous estimons que les liens relationnels avec les acteurs de cette sphère académique s'inscrivent dans le temps et que leur consolidation (et/ou pérennisation), tout au long du processus entrepreneurial, serait en fonction de la continuité de l'activité de l'entreprise et de la compatibilité des profils aux caractéristiques et aux besoins "évolutifs" de celle-ci.

- La phase de la création et de l'internationalisation

Le temps d'évolution du réseau social de l'équipe entrepreneuriale est venu. Ce changement a été enclenché par la volonté de contourner la contrainte contextuelle liée essentiellement à l'asymétrie informationnelle, la lourdeur administrative, l'incomplétude des informations fournies qui complexifie l'accès à l'information "entrepreneuriale" pertinente et l'absence des canaux technologiques de communication, notamment internet et les sites web. L'entreprise Nectarome s'est penchée dans cette phase sur la constitution et le développement d'un réseau social diversifié à liens faibles. Le premier réseau d'acteurs ainsi construit est celui des principaux stakeholders internationaux, notamment les clients et les fournisseurs. Cette construction des premiers liens a été effectuée principalement à travers la participation à des missions de prospection (salon, foire, exposition), à travers lesquels l'entreprise suscite l'intérêt des clients et des fournisseurs, intéressants et intéressés par la marque Nectarome. Tandis qu'afin de concrétiser cet intérêt, les entrepreneurs ont activé leur capacité délibérée et leur compétence, en capitalisant sur leurs expériences internationales sur les volets technique et scientifique. Cette capitalisation, à son tour, a débouché à son tour sur l'instauration d'une proximité relationnelle avec les acteurs, à travers la mise en valeur du produit et sa "naturalité", la transparence et la fiabilité de l'information fournie sur le produit, sa composition, ses bienfaits et ses méfaits, ainsi que l'écoute et le conseil. En effet, cela revient à construire les

## Chapitre VI. Analyse inter-cas et discussion des résultats

premières bases d'une confiance réciproque entre l'entreprise et les acteurs de cette sphère commerciale.

En s'inscrivant dans la même logique de mobilisation, l'activité de l'entreprise Natus a été principalement destinée, dans les premières années, au marché domestique. Cela dit, un premier réseau institutionnel a été mis en place, à la suite de l'adhésion de l'entreprise lors de sa création aux différents organismes de tutelle et des institutions et associations de promotion de l'activité économique et entrepreneuriale tels que le Ministère de l'Industrie, du Commerce, de l'Économie verte et Numérique (MICEN), la Confédération Générale des entreprises du Maroc (CGEMM), Maroc PME et Maison de l'Artisan. Par ailleurs, les missions de prospection ont constitué la technique de création d'un deuxième réseau cette fois-ci composé des principaux partenaires, notamment les clients et les fournisseurs. Le résultat, un portefeuille de 600 clients constitué d'établissements hôteliers, de cosmétique et de bien-être. L'orientation de l'entreprise Natus vers le marché domestique pendant sa phase d'amorçage et de démarrage était une opportunité pour l'entrepreneure de développer également un réseau de contacts personnels qui facilitera l'internationalisation de son entreprise. Ce carnet de contacts n'était cependant pas la "baguette magique" qui ouvrait les portes des marchés internationaux. La prospection commerciale sur les marchés étrangers était le principal outil qui permet à l'entreprise d'identifier l'opportunité et parfois de la créer. Cet outil constitue en soi une compétence relationnelle -attachée à l'entreprise et à l'entrepreneur- qui se crée et se développe. Dans ce sens, nous pouvons évoquer l'exemple de la première opération de vente que Natus avait réalisée à l'international, et qui était le résultat de l'imbrication de deux facteurs.

Le premier renvoie au réseau personnel de l'entrepreneure, qui a servi de connecteur et d'initiateur de l'intéressement des deux acteurs (entreprise et client potentiel). Le deuxième facteur quant à lui concerne la mise en relation des deux acteurs lors du salon international « Beauty World » organisé à Dubaï (Émirats Arabes Unis) en 2013. Cette première rencontre était l'occasion pour présenter et expliquer directement au client potentiel les différents attributs du produit et pour arrêter les modalités de l'éventuel partenariat en cas d'intéressement réussi.

En somme, le premier engagement de l'entreprise Natus sur le marché étranger se présente comme une constellation interférente de facteurs humains et non humains. En d'autres mots, l'initiation de l'internationalisation était le résultat des relations personnelles (amicales) de l'entrepreneure, notamment son réseau naturel à liens faibles, et de la compétence relationnelle de celle-ci liée à la maîtrise de la technicité et de l'aspect scientifique qui l'a amené à exercer un pouvoir de persuasion. Par ailleurs, l'activation de l'effet de ces deux facteurs était dû au canal de transmission qu'est l'actant non humain à savoir le salon international.

Pour l'entreprise ELPALM, la phase pré-entrepreneuriale, comme précédemment présentée a été marquée par une transition précoce d'un réseau social à liens faibles vers un réseau d'affaires dominé par des liens forts, à la suite de l'identification d'une opportunité de financement. Par la même, la création et la première internationalisation de l'entreprise étaient des phases de consolidation des liens forts préalablement noués et d'élargissement du pool de contacts d'affaires préétabli. Le premier pas vers cet élargissement a été traduit par la création d'un contact avec le géant du solaire au Maroc, mondialement reconnu, MASEN, l'intégration d'un réseau d'intermédiation et d'accompagnement, et également la constitution d'un réseau internationalisé de partenaires stratégiques pour réaliser ses affaires, notamment les fournisseurs. L'aboutissement de ces actions d'encastrement social était le résultat de l'activation de certaines mécanismes relationnelles liées essentiellement à la maîtrise technique de la solution proposée par l'entreprise, aux expériences internationales des entrepreneurs et à

## Chapitre VI. Analyse inter-cas et discussion des résultats

leur domaine d'étude en ingénierie. De son côté, l'acteur non-humain ou l'artefact technique a joué un rôle de traduction (sur papier) de cette maîtrise et a permis une capitalisation de l'expérience technique. Conformément de la nature des acteurs appartenant à chaque réseau, ces artefacts ont pris parfois la forme d'un business plan et d'autre fois la forme d'un croquis de prototypage ou d'un cahier de charges. Par ailleurs, l'encastrement dans ces trois réseaux sociaux avait trois apports principaux. Pour le cas de MASEN, il s'agit de faciliter l'accès et de mettre en relation les entrepreneurs avec le cluster. L'apport de ce dernier s'inscrit dans la série des objectifs du cluster de mise en relation des différents acteurs de la filière et des entreprises résidentes. Pour l'entreprise ELPLAM cet apport s'est concrétisé réellement, et seulement, dans un financement de la participation du DG à un colloque international sur les énergies renouvelables à Berlin en 2019. Cette participation était derrière la création d'un autre réseau de professionnels qui servira l'expansion internationale de l'entreprise. Toutefois, le troisième réseau de partenaires fournisseurs a été constitué graduellement via les différentes recherches effectuées par les deux entrepreneurs sur internet. L'actant non humain est encore une fois intervenu en tant que médiateur entre l'entreprise et les partenaires clefs, en l'occurrence les fournisseurs. L'instrumentalisation efficace de l'artefact technique dans la prospection ou le repérage "digital" des « partenaires clefs » de l'entreprise peut être qualifiée comme une compétence.

Pour le cas de WPK, le réseau social constitué le long du parcours professionnel de l'entrepreneur a contribué amplement dans la création et l'internationalisation de l'entreprise. Ce réseau est constitué de relations d'affaires basées sur des attentes économiques et de rentabilité, comme le cas de l'investisseur/associé P. Chassany, et de relations à liens interpersonnels basées sur une logique de sociabilité et d'amitié tel le cas de P. Chevalier. Les premières relations étaient une source "bricolée" pour le financement et la création de l'entreprise et le deuxième type de relations était une source "effective" pour trouver le premier client international de l'entreprise. Dans le cadre de cette dernière logique partenariale, la nature de la relation avec P. Chevalier est passée d'une simple amitié à une amitié professionnelle. Les liens ont été donc consolidés en allant au-delà de l'amitié et arriver à partager un business dans le cadre d'une relation entreprise-client, et d'une relation associé-associé issue de la co-construction de la structure EBF. Dit autrement, le lien personnel (fort) et le lien professionnel (faible) sont donc imbriqués dans le cadre d'une seule relation, assurant ainsi un double apport à l'entreprise WPK.

- Phase de l'expansion internationale

La phase de l'expansion ne correspond pas seulement à étendre l'activité de l'entreprise vers d'autres marchés, pays ou continents. Il s'agit également de consolider les liens existants avec les partenaires clefs et réussir le passage d'un réseau d'affaires, basé tout simplement sur des transactions d'affaires et des attentes économiques, vers un réseau stratégique constitués de relations qui portent en elles le sens de l'appartenance, de l'interdépendance et de la stabilité. Ce dernier stade du processus relationnel peut aboutir, en l'absence d'un mouvement de découplage ou de dés-encastrement, à une pérennisation de la relation et donc à l'émergence des premières prémices d'une cristallisation des liens sociaux.

La volonté du management de l'entreprise Nectarome de se développer sur d'autres marchés étrangers et de consolider la position de l'entreprise sur ses marchés réels, s'est traduite par la création de plusieurs contacts et le tissage de plusieurs liens faibles autour d'elle. Étant donné que les éléments constitutifs des différentes configurations relationnelles, qui se sont intervenues au cours de cette étape, ont été détaillés dans la partie de l'analyse intra-cas, nous

## Chapitre VI. Analyse inter-cas et discussion des résultats

focalisons dès à présent notre l'attention sur les facteurs ayant assuré la dynamique du réseau et par conséquent son passage à un réseau de partenaires plus dispersé avec des liens moins redondants. Ainsi, pour son expansion internationale, l'entreprise avait mis en place plusieurs facteurs favorisant ses orientations stratégiques de développement. Le premier facteur est d'ordre scientifique et concerne l'accroissement de son implication dans l'innovation et développement scientifique des produits Nectarome en visant le diversification et l'orientation vers des créneaux de recherche nouveaux et plus pointus, via des recherches doctorales ou encore la participation aux manifestations scientifiques nationales et internationales. Le but derrière ce premier facteur est d'améliorer la visibilité de l'entreprise sur le plan national mais surtout international et la consolidation, par ailleurs, de la réputation et de la confiance de ses partenaires clefs. Le deuxième facteur est le renforcement de la stratégie commerciale de l'entreprise en se penchant sur l'élargissement de la gamme des produits et des services proposés, sur l'orientation vers la niche de luxe et sur l'adoption d'une politique des boutiques pour développer la proximité avec les clients/fournisseurs. Ce mécanisme stratégique témoigne de la veille technologique et commerciale de l'entreprise et de l'écoute qu'elle consacre à son marché et ses clients et à leurs besoins. La troisième compétence relationnelle, mobilisée pour consolider les liens avec les principaux partenaires, renvoie à l'accroissement de la confiance et de la réputation via le développement d'une stratégie axée sur la médiatisation protéiforme, qui sert de canal de promotion de la visibilité de l'entreprise et de son jardin bio-aromatique sur l'échelle mondiale.

En revanche, le cas d'ELPALM présente une spécificité au niveau de cette étape, du fait que l'entreprise n'a pas encore concrétisé son expansion internationale. Toutefois, cette étape a été initiée par la mise en place d'une stratégie d'accès sur les marchés potentiels. Une première étape a été ainsi mise en place et vise l'étude des marchés internationaux identifiés. Afin de réussir cette initiation, les entrepreneurs ont activés des mécanismes liés à leur compétences techniques issues de leur background personnel (issu des études et des formations académiques poursuivies) et professionnel (issu des expériences professionnelles antérieures et de la conception du premier prototype de la solution ELPALM) afin de concevoir une solution adaptée aux marchés potentiels cibles (Tchad, Niger, Espagne, Maroc). Par ailleurs, une étude de ces marchés a été lancée afin de les évaluer et de comprendre leur nature ainsi que leurs besoins réels. En effet, les liens avec les apporteurs d'affaires branchés aux marchés potentiels sont activés, afin d'assurer un accès actualisé et continu aux différentes connaissances et informations. Toutefois, cette phase d'initiation de l'expansion internationale ne peut être considérée comme mobilisatrice d'un réseau stratégique d'acteurs, pour la simple raison que le processus entrepreneurial de l'entreprise est en cours de construction et que le réseau social qui lui faut à ce niveau est plutôt de nature économique et d'affaires, générateur d'opportunités et de ressources. Dit autrement, nous estimons que dans cette étape du processus entrepreneurial (démarrage et initiation de l'expansion), l'entreprise ELPALM n'a pas besoin de pérenniser les liens au sein de ces réseaux sociaux ni de chercher à les rendre plus forts, parce qu'elle est encore en besoin d'un réseau dominé par des liens faibles, moins dense et plus divergent pour pouvoir combler ses besoins (évolutifs) en termes de ressources et d'opportunités internationales pour pouvoir se consolider sur sa niche stratégique.

De sa part, comme nous l'avons expliqué précédemment, l'expansion internationale de l'entreprise WPK est initialement guidée par le développement de son client principal. C'est-à-dire que la relation d'amitié professionnelle entre les CEO des deux entreprises facilite et favorise l'accessibilité de WPK à de nouveaux marchés mondiaux. La nature de cette relation, qui continue dans le temps et également dans l'espace, constitue un gage d'interdépendance relationnelle génératrice de la stabilité et de la pérennité, et d'un processus de cristallisation

## Chapitre VI. Analyse inter-cas et discussion des résultats

réussi. Par ailleurs, outre les caractéristiques liées à la personne de l'entrepreneur (confiance, expertise, engagement...), l'instrumentalisation de l'artefact technique intervient comme une compétence relationnelle indispensable à la validation de l'intéressement du client potentiel. Celui-ci concerne le portfolio de l'entreprise qui représente une preuve de la bonne réputation, qui se substitue à la question de « *tu as fait quoi comme étude ?* » (Mr Aboudia). Dans le domaine de l'informatique et du digital, cette compétence renvoie davantage à l'effort déployé par l'entreprise pour améliorer sa « *e-réputation* ».

### 2. Confrontation à la littérature : dynamique réticulaire catalysée par des mécanismes humains et non-humains

Les principaux résultats qui ressortent de notre analyse intra-cas jettent les prémices d'une dynamique de changement au sein du réseau social de nos entreprises BGs étudiées. Rappelons qu'une telle dynamique relationnelle est le résultat des mouvements d'encastrement et de dés-encastrement ou de découplage qui interviennent le long du processus d'internationalisation entrepreneuriale. Cette conclusion est en accord avec les postulats de Johannisson (1988), selon lesquels l'établissement et le développement d'une entreprise exigent différents contacts et une multiplicité de ressources au fil du temps, et celui de Granovetter (1985) qui estime que les liens avec les réseaux sociaux sont activés en fonction des besoins et ne sont donc pas fixes. En d'autres termes, les réseaux peuvent être considérés comme des entités à relations multiples, dynamiques, changeantes et axées sur les processus (Chell et Baines, 2000 ; Anderson et Jack, 2002).

Les résultats intra et inter-cas permettent de constater deux aspects de l'analyse du réseau social. D'abord la morphologie de ce dernier c'est-à-dire la présentation de sa composition (acteurs humains, acteurs non-humain). Ce premier aspect, que nous avons présenté via des représentations schématiques dans le cadre de l'analyse intra-cas, permet d'avoir une vue d'ensemble sur le contenu du réseau en fonction de chaque étape entrepreneuriale. Nous tenons à préciser à ce niveau, que le nombre des acteurs et des liens qui composent chaque représentation n'est pas nécessairement exhaustif mais résulte des informations que le chercheur a pu collecter via son approche historique non longitudinale et les entretiens effectués à cette fin. En revanche, le deuxième constat se réfère à la dynamique du réseau social des entreprises étudiées le long de leur processus d'internationalisation. Il s'agit ici de s'interroger sur la trajectoire du réseau en mettant en évidence les controverses ayant stimulé l'évolution et le changement des liens sociaux (les causes) et les mécanismes ayant permis de réussir l'enrôlement des acteurs et de concrétiser par conséquent la dynamique réticulaire (les outils). Nous nous focalisons, ainsi, davantage sur ce dernier point pour mieux comprendre les mouvements de transition de RS.

En accord avec Jack et al. (2010), la chronologie d'évolution du réseau social des entreprises étudiées a suivi trois principales phases : 1) la formation du réseau, 2) le développement et la reconfiguration, 3) la survie ou la consolidation.

Pour notre étude, lors de **la phase de formation du RS**, les entrepreneurs se sont penchés davantage sur la création de contacts et de liens forts, d'une manière naturelle en réponse à un besoin de soutien, de conseil, d'aide et d'assurance auprès d'acteurs proches. Pour ce faire, ils ont identifiés les relations sociales indispensables à la phase de pré-cation et à la création et ont noué ainsi les relations avec les parties prenantes qui partagent la même vision du projet et qui interviennent dans la consolidation de l'idée et l'identification de l'opportunité.

## Chapitre VI. Analyse inter-cas et discussion des résultats

A ce niveau, nous parlons principalement de la constitution ou la formation de l'équipe entrepreneuriale (Chabaud et Condor, 2009). Pour Nectarome, une équipe entrepreneuriale de trois associés (frères et amis) a été réunie autour de l'idée et de la vision partagée (naît concrètement de leur background expérientiel et de connaissances) de créer une entité productrice de produits cosmétiques naturels et de répondre, ainsi, à un besoin exprimé à l'échelle nationale et internationale. Il en est de même pour l'entreprise ELPLAM, qui s'est construite autour d'un noyau constitué de deux associés (amis et anciens associés) qui partageaient la même vision. Cette action correspond à la première étape du processus de cristallisation des liens (Larson et Starr, 1993).

Par ailleurs, l'intéressement et donc l'engagement des parties prenantes (noyau) de ce réseau social primaire des deux BGs était dû essentiellement à la nature de l'idée et de l'opportunité identifiée, qui se sont avérées porteuses de valeur (à la fois scientifique, technique, économique et culturelle) et aux affinités entre les différents acteurs intervenants à ce stade. Dans un deuxième temps, compte tenu de la nature restreinte du réseau social naturel de nos BGs qui ne leur permet pas d'accéder aux ressources nécessaires autres différentes phases du projet (Lecocq, 2003), les entrepreneurs ont élargi leur RS en intégrant de nouveaux acteurs extérieurs pour répondre à une première controverse (Callon, 1986) liée au financement, qui représente donc le stimulateur numéro 1 du changement de la morphologie du réseau social de ces BGs, par la création de nouveaux contacts (USAID, CSPH) tirée essentiellement par une finalité de financement. Durant cette phase, caractérisée généralement par une certaine éclosion ralentie, la veille financière axée sur les opportunités de financement des projets (privées/publiques, nationales/internationales) ressort comme un mécanisme stimulateur de la dynamique du réseau social de l'entreprise BG. Elle se présente également comme une compétence de proactivité distinctive de l'entrepreneur international, qui pourrait justifier sa capacité à lever des fonds pour assurer la réussite de la phase de d'amorçage et de démarrage à l'international. De surcroît, en tant que vecteur de communication pour les deux projets, l'artefact technique a contribué amplement à la réduction de l'incertitude, de l'équivocité et de l'asymétrie informationnelle (Bruyat, 1993) du projet innovant proposé et à une première instauration d'un climat de confiance (Granovetter, 1985) entre les entrepreneurs et les investisseurs/financeurs. Cela rejoint les résultats de Lamine et al. (2014) sur le rôle de l'acteur non humain dans la construction du réseau social d'une entreprise naissante. D'un autre côté, le cas de WPK dévoile un autre facteur facilitateur de la construction d'un réseau social à liens faibles (constitué essentiellement des écoles, université, acteurs entrepreneuriaux de la région de Marrakech). En effet, l'intéressement réussi de ces acteurs (académiques et entrepreneuriaux) jugés indispensables au fonctionnement et au démarrage de l'entreprise, a été davantage appuyé par les caractéristiques de l'entrepreneur. Notamment son expertise, ses expériences professionnelles antérieures, la réputation dont il fait preuve sur le marché, "le capital" de la sympathie et son sens d'engagement exprimés lors des rencontres et des différentes manifestations scientifiques et entrepreneuriales auxquelles il participe. Celles-ci lui permettent d'instituer une certaine proximité et de manifester un intérêt envers ces acteurs sociaux.

En revanche, la phase pré-entrepreneuriale de l'entreprise Natus a été destinée davantage à la création d'un réseau social axé principalement sur les clients et les fournisseurs sur le marché marocain, indispensables à la création et au démarrage de l'entreprise. Toutefois, un réseau social personnel est intervenu comme une source de financement supplémentaire de l'entreprise dans cette phase. Celui-ci s'est cristallisé autour des liens faibles notamment la famille et les amis, formant ainsi une source de financement alternative qu'est la « love money ».



## Chapitre VI. Analyse inter-cas et discussion des résultats

Nous mobilisons la terminologie « *catalyseurs de la dynamique réticulaire* », afin de désigner les facteurs facilitateurs de la dynamique de constitution du réseau social, à liens faibles et à liens forts, qui justifient l'intéressement réussi, l'enrôlement abouti et l'engagement des partenaires de nos entreprises BG, tout au long des phases de leur processus entrepreneurial.

Pour cette première phase de pré-crédation, nous identifions quatre grands catalyseurs de la dynamique réticulaire qui ressortent de notre terrain. Il s'agit de **la nature de l'idée et de l'opportunité identifiée ainsi que la valeur proposée** par l'éventuelle entreprise, les **affinités** (personnelles et professionnelles) et **la compatibilité** (des objectifs et des visions) qui existent entre l'entrepreneur et les partenaires indispensables à la réussite de cette phase, **les caractéristiques de l'entrepreneur/équipe entrepreneuriale** notamment les expériences professionnelles et la maîtrise technique et scientifique du projet entrepreneurial. Un quatrième facteur émerge de nos résultats empiriques est relatif à **la pertinence de l'artefact technique** mobilisé pour objectiver le projet entrepreneurial. Cela confirme le postulat de base de la théorie de l'acteur réseau (Akrich et al., 1988, 2006 ; Callon et Ferrary, 2006), ainsi résumé par Orlikowski et Scott (2008, p.456) : du point de vue de la ANT (*Act-Network Theory*), il n'existe pas d'éléments sociaux ou technologiques distincts et séparés qui interagissent les uns avec les autres ; les artefacts technologiques sont plutôt considérés comme des participants équivalents dans un réseau d'organismes humains et non humains qui s'alignent (temporairement) pour obtenir des effets particuliers.

Le stade de **la création et de la première internationalisation** est une phase d'emblée d'encastrement social, pendant laquelle l'entreprise cherche à constituer et à développer un réseau social solide, afin de l'aider à mener à bien sa création et à bien assoir sa vision d'internationalisation. Pour assurer ainsi leur création, les entreprises Nectarome et Natus avaient créé un nouveau réseau social à dominance institutionnelle, constitué principalement de liens faibles et se rapporte aux différentes institutions et établissements dont dépend l'activité de l'entreprise, tels les ministères de tutelle le Ministère de l'Industrie, du Commerce, de l'Économie verte et Numérique (MICEN), et le Ministère de la Santé (MS) ; et des institutions de promotion du commerce international et d'accompagnement en matière de prospection commerciale. Il est à rappeler à ce niveau que l'entreprise Natus a effectué son premier engagement à l'international après cinq années de son lancement en 2008. A l'instar de Nectarome, l'entrepreneure avait emprunté la même voix pour effectuer son internationalisation. Ainsi, les deux entreprises se sont lancées dans la construction d'un réseau social politique afin d'établir des relations et à les classer en fonction de l'intérêt capté et de la valeur générée (Lecocq, 2003). Ainsi, les deux entreprises ont construit la visibilité de leurs marques et se sont créé une réputation et une image dans la communauté des partenaires à l'international, en se basant essentiellement sur **la participation aux foires et aux salons professionnels à l'international** dans le cadre des missions de prospection. Par ailleurs, l'outil informatique a joué un rôle important pour l'internationalisation de Natus via **le site web** de l'entreprise. Au sens de Loufrani-Fedida et al, (2019, p.225), cela constitue **une compétence organisationnelle** de l'entreprise BG et correspond à ce que l'entreprise "sait" ou à son "savoir-faire", qu'elle mobilise dans la phase de l'initiation de la relation avec les partenaires. Toutefois, cette compétence à elle seule ne permet pas d'aboutir à l'intéressement et à l'enrôlement effectif des clients et des fournisseurs. Il faut, à notre sens, un outil pour la consolider. Trois outils ressortent de notre analyse de ces deux cas. Il s'agit de **la fourniture d'informations sur la valeur proposée** par l'entreprise via ses différentes prestations et produits liés à la santé (composition, bienfaits et méfaits), **l'écoute et le conseil** adoptés lors des rencontres avec les partenaires potentiels. Ces outils sont déployés à travers **la capitalisation des expériences internationales** (Elidrissi et al. 2017) personnelles des entrepreneurs étudiés, en termes

## Chapitre VI. Analyse inter-cas et discussion des résultats

d'exposition aux cultures étrangères et aux études réalisées à l'étranger, ayant contribué à l'instauration d'une proximité organisée, fragilisant ainsi toute sorte de **distance cognitive** (Torre, 2010) entre les entrepreneurs et les partenaires potentiels. Puis, les expériences professionnelles antérieures à l'étrangers, qui s'incarnent dans la maîtrise de l'aspect scientifique et technique de leur processus de fabrication, favorisent également l'exercice d'un pouvoir de persuasion. Ainsi, nous organisons ces trois outils, et les éléments qui y sont attachés, sous la nomination, empruntée de la psychologie sociale, « **savoir-faire social** »<sup>149</sup> (Dépret et Filisetti, 2001) de l'entreprise BG.

S'agissant du cas de ELPALM, la phase de création de l'entreprise était un moment de consolidation relationnelle avec le réseau de financeurs constitué dans l'étape pré-entrepreneuriale en tant que principal client potentiel. La réussite de cette consolidation a poussé le DG à activer ses liens avec son réseau personnel (Granovetter, 1985) constitué des anciens amis de travail au sein l'entreprise "GC CO" pour répondre au besoin de renforcer la crédibilité de ELPALM et d'augmenter, par conséquent, ses chances de concrétisation du partenariat avec le client Qatarien, en faisant partie du catalogue du géant français de construction. Par ailleurs, les entrepreneurs se sont engagés dans l'élargissement de ce réseau d'acteurs, en intégrant le cluster Solaire en tant que réseau d'aide à la création d'entreprises, via l'intermédiaire de MASEN. Cet élargissement était une étape indispensable pour clôturer la controverse liée au financement. L'entreprise a également constitué un premier réseau de contacts composé principalement des fournisseurs internationaux de matières premières nécessaires à la réalisation du prototype. Ainsi, l'intéressement des partenaires (financeur/client, le cluster, fournisseurs) de l'entreprise ELPALM dans le cadre de **la consolidation des relations professionnelles**, de **l'élargissement du réseau d'affaires** (Butler et Hansen, 1991) ou encore de **la constitution du réseau**, a été conditionné par la pertinence de **l'artefact technique** (Callon et Ferrary (2006), Lamine et al. (2014)) utilisé pour objectiver l'activité de l'entreprise (Orlikowski et Scott, 2008) et qui demeure protéiforme : business plan, prototypage, présentations PPT, vidéos, cahier de charges etc. et par les **caractéristiques des entrepreneurs/fondateurs** notamment leurs diplômes, leurs expériences dans le domaine de l'ingénierie et leur maîtrise technique du projet. Ces caractéristiques ont d'ailleurs constitué, selon le DG, le seul gage de légitimité et de crédibilité de l'entreprise sur son marché avant la concrétisation du prototype final de la solution ELPALM. Par ailleurs, pour l'entreprise WPK, la phase de création et d'internationalisation était une phase de consolidation relationnelle et de passage d'un réseau personnel à un réseau politique basé essentiellement sur les attentes professionnelles et économiques. Cette consolidation concerne la relation avec le client principal de l'entreprise « Reworld Media ». Cela dit, **les caractéristiques de l'entrepreneur** étaient derrière cette consolidation des liens avec ce partenaire, qui renvoient notamment à **son expertise** dans le domaine de l'informatique qui dépasse les 10ans et **la réputation** qui a su construire derrière, **la confiance et le capital de sympathie, d'engagement et de sérieux** dont il a fait preuve. La confiance dans le cas de notre BG a été acquise graduellement, suivant un processus de construction (Blau, 1968, cité par Johanson et Mattsson, 1987), via non seulement la réputation de l'entreprise (Granovetter, 1985 ; Larson, 1992) mais aussi la récurrence des échanges entre les deux acteurs (qui date du début des années 2000), qui ont été couronnés par l'investissement lié à la création du premier incubateur de la région de Marrakech. Ces compétences sociales et ce **savoir-faire social**, que l'entrepreneur appelle "**Soft Skills**", ont également contribué à la consolidation des liens tissés dans la phase pré-entrepreneuriale avec

---

<sup>149</sup> Concept intégré dans l'acception générique de "compétence sociale", la notion de savoir-faire se définit comme « la capacité, dans un contexte social donné, à interagir avec autrui de manière socialement efficace, à adopter des comportements socialement adaptés et à entretenir des relations sociales satisfaisantes » (Dépret et Filisetti, 2001, p.11).

## Chapitre VI. Analyse inter-cas et discussion des résultats

les acteurs du réseau académique, en plus de la visibilité que l'entrepreneur avait dans la région en tant que leader d'un mouvement qui plaide pour l'entrepreneuriat des jeunes et la dynamisation de la région à travers l'innovation et la technologie.

Cette deuxième phase du processus entrepreneurial, pour ces deux cas d'entreprises, est dominée par l'aspect de consolidation relationnelle. En accord avec les résultats de d'Elidrissi et al. (2017) et de Loufrani-Fedida et al. (2019), le déploiement de cette dernière est étroitement lié aux caractéristiques de l'entrepreneur (compétences sociales personnelles, compétences professionnelles) essentielles pour la création de réputation et l'établissement d'une visibilité de l'entreprise BG à l'international. Le rapport analogique avec les affirmations de Zahra et al. (2003) et de Oviatt et McDougall (1994) est ici apparent. Les réseaux sociaux jouent un rôle d'effet de levier sur les ressources et permet aux entreprises d'accéder à des ressources (matérielles et immatérielles, par possession ou par prêt) afin de contourner la contrainte durant sa phase de création, de première internationalisation et de démarrage.

**La phase de l'expansion internationale** des entreprises étudiées correspond à l'étape de pérennisation des relations avec les anciens partenaires et la création de nouveaux contacts relationnels sur de nouveaux marchés. Pour ce faire, deux voies ont été empruntées par nos entreprises et ont conduit à des configurations relationnelles différentes.

Comme pour le cas de Nectarome, afin de répondre à une contrainte contextuelle liée principalement à ce que l'interviewé appelle « *l'absence de communication et de coordination entre les administrations et les industriels* », et dans le but mener à bien sa stratégie de développement international tirée par la vision de se positionner dans le créneau du luxe, le l'entreprise s'est orientée vers la création d'une ruche relationnelle diversifiée composée de cellules spécialisées dans différents domaines (cellule scientifique, cellule médiatique, cellule commerciale et cellule institutionnelle et de certification). Par conséquent, la mise en synergie des valeurs issues de ces quatre pools relationnels, avait permis à l'entreprise d'attiser l'intéressement et d'assurer l'adhésion de ses partenaires internationaux potentiels (clients et fournisseurs).

Ainsi, en sortant de la méthode classique de prospection via les salons et les foires, et pour suivre l'évolution de l'entreprise et de ces marchés cibles, d'autres techniques sont déployées par le management de la structure. Il s'agit de consolider **la visibilité et la fiabilité internationale de Nectarome via des publications scientifiques** dans des **revues scientifiques internationales**. Cela représente une « compétence » détenue l'entreprise pour améliorer **sa réputation et instaurer/consolider la confiance** avec les partenaires à l'international. Deuxième catalyseur de la dynamique réticulaire est axé sur le **renforcement de la stratégie commerciale de la marque sur le plan international** via par exemple l'élargissement de gamme de produits et l'orientation vers la réalisation des produits de luxe à la demande, la refonte du site web de l'entreprise, l'orientation vers le conseil et le coaching cosmétique. Troisième facteur qui suscite l'intérêt des partenaires, et donc leur adhésion, est relatif l'intérêt accordé par **les médias mondiaux (journaux, émissions, etc.)** à la marque Nectarome et à l'écosystème qui l'entoure notamment le concept du jardin Bio-Aromatique. En effet, ces jeux d'encastrement dans nouvelles relations dominées par des liens faibles et de consolidation relationnelle ont permis à l'entreprise de passer de 12 clients à plus de 600 clients et de trois fournisseurs à plus de dix fournisseurs internationaux.

En revanche, l'expansion internationale de l'entreprise ELPALM est étroitement liée au réseau des apporteurs d'affaires, que l'entreprise avait constitué à l'issue d'un congrès

## Chapitre VI. Analyse inter-cas et discussion des résultats

international sur les énergies renouvelables. Ce sont des intermédiaires entre l'entreprise et ces clients potentiels à l'international. Compte tenu de la nature de ces clients, qui sont généralement des institutions et des marchés publics difficilement accessibles par une PME, l'intéressement et l'enrôlement des intermédiaires est une condition *sine qua non*. Cet intéressement est fonction **des compétences techniques des entrepreneurs**, concrétisées dans **le prototype fonctionnel** réalisé, de **la pertinence de la solution proposée** compte tenu du contexte de son déploiement et par **le pourcentage de la rémunération** perçu par chaque apporteur d'affaires sur chaque palmier (produit) vendu. En revanche, les catalyseurs de la dynamique réticulaire du RS de l'entreprise WPK s'articulent essentiellement autour de la **e-réputation** de l'entreprise c'est-à-dire l'image qu'elle dégage à travers son **portfolio** et qui conduit à la validation de l'adhésion du nouveau client international.

Dans cette phase d'expansion internationale, nous constatons que nos résultats, s'alignent partiellement avec ceux de Elidrissi et al. (2017) et de L-Fedida et al. (2019), mais dévoilent de nouveaux catalyseurs de la dynamique réticulaire du réseau social de nos entreprises BGs.

L'analyse de résultats de ce deuxième axe de recherche nous permet d'aboutir à quatre conclusions principales. La première concerne la compréhension du mode de fonctionnement de la dynamique réticulaire des entreprises BGs, qui se présente comme le résultat de déploiement de différentes controverses (Callon (1986), Latour (2006)) et contraintes contextuelles, qui interviennent tout au long du processus entrepreneurial. Ces controverses sont une condition nécessaire à la constitution du réseau et à la traduction de sa trajectoire (Mahil et Tremblay, 2015), elles se sont présentées comme des événements ou des forces sociales qui ont contribué au changement de la morphologie du réseau social des entreprises BGs étudiées, en déclenchant des mouvements d'encastrement et de dés-encastrement. L'identification de ces controverses a été faite en fonction de : - l'importance de l'événement ou de la force sociale et son éventuel impact sur la consolidation ou l'affaiblissement du réseau social de l'entreprise étudiée (Callon, 1986), - des négociations qu'elles suscitent entre l'entreprise et le(s) acteurs même en l'absence d'un compromis ou d'un accord final - des traces que ces événements laissent sur le réseau sociotechnique de l'entreprise (Latour, 2006). La deuxième conclusion qui ressort de nos analyses concerne l'hybridité, ou « l'hybridation » selon les termes de Weller (1997), entre les acteurs humains et non humains (Callon (1991), Orlikowski et Scott (2008)) dans l'explication des « catalyseurs de la dynamique réticulaire » du réseau social de l'entreprise BG. Troisième conclusion est relative à la mouvance de ces catalyseurs. Cela veut dire que l'entreprise BG mobilise ces facteurs afin d'intéresser et faire adhérer les partenaires clefs en fonction de son stade entrepreneurial (pré-crédation, création et internationalisation, expansion) et en fonction de la nature des liens eux-mêmes (naturel/personnel, politique/d'affaires, stratégique). Cette dernière conclusion s'aligne avec la conclusion des travaux d'Elidrissi et al. (2017) et de L-Fedida et al. (2019), selon lesquels les compétences relationnelles suivent le processus de développement des entreprises à internationalisation précoce et rapide. La dernière conclusion quant à elle renvoie au fait que tout au long des trois phases entrepreneuriales des BGs étudiées, le réseau social à liens faibles était présent. Cela confirme l'importance du rôle joué par les liens faibles dans la phase pré-entrepreneuriale de la BG et aussi son perpétuel apport au cours des phases de la création/internationalisation et de l'expansion, pendant lesquelles le réseau social de l'entreprise a tendance à évoluer vers des architectures relationnelles plus professionnelles et davantage stratégiques (Saleille, 2007).

### Section 3. contribution des réseaux d'intermédiation à l'internationalisation des Born Globals et à leur dynamique réticulaire

#### 1. Analyse inter-cas des résultats

Ce troisième niveau d'analyse nous permettra de connaître l'apport des réseaux d'aide à la création d'entreprise dans l'internationalisation précoce et rapide des Born Globals et de déceler les éventuelles similitudes et les divergences entre les trois structures étudiées. Nous rappelons qu'il s'agit de Marrakech Exclusivity Networks for Advanced Research on Art's Living (MENARA Cluster), Cluster solaire et l'incubateur privé Emerging Business Factory (EBF).

Deux niveaux d'analyse inter-cas interviennent dans cet axe d'analyse. Le premier consiste à comparer les trois structures mobilisées dans le cadre de cette thèse afin de déterminer les singularités et les aspects de complémentarité susceptibles d'exister entre elles, quant à l'accompagnement et le soutien accordés aux entreprises Born Global sur les trois phases du processus entrepreneurial, c'est-à-dire la pré-crédation, l'internationalisation et l'expansion, ainsi que l'apport en appui aux compétences relationnelles. Sur ce deuxième niveau d'analyse, nous faisons recours aux informations issus des entretiens multiniveaux, formels et informels, réalisés avec ces structures ainsi que les informations de deuxième main collectées à partir des documents internes, externes ou encore les sites web de ces organismes. Dans un deuxième niveau, nous avons demandé aux entreprises interviewées de nous parler de l'apport du cluster ou de l'incubateur dans leur processus d'internationalisation et de nous expliquer, par ailleurs, les moyens par lesquels ces réseaux d'aide interviennent pour faciliter (ou non) l'internationalisation. Il s'agit réellement de s'interroger sur les avantages perçus de ces réseaux d'aide à la création dans un contexte d'internationalisation entrepreneuriale.

S'agissant du premier niveau d'analyse, les informations colligées permettent de faire la distinction entre **six axes** d'intervention majeurs de chacune des structures étudiées, concernant les entreprises internationales.

#### *MENARA Cluster*

Dans une vision de développement de la filière industrielle de Marrakech, et en partenariat avec le ministère de l'Industrie, de l'Investissement, du Commerce et de l'Économie Numériques et d'autres ministères, le cluster MENARA avait lancé en 2019 l'écosystème régional « *Marrakech, Health et Beauty Valley* ». Par ailleurs, quatre grands axes d'intervention ont été identifiés, pour aider les entreprises nouvellement créées ou les projets entrepreneuriaux innovants à s'internationaliser.

Le premier axe concerne **la communication et le networking**. Le volet de **la communication** est destiné à promouvoir la visibilité du cluster et de ses adhérents à l'international via par exemple les conférences de presse, les réseaux sociaux et également l'organisation des congrès sur les thématiques liées à l'agroalimentaire ou à la cosmétique. D'ailleurs, en 2019 le cluster a organisé le premier congrès international sur la valorisation des plantes aromatiques et médicinales (PAM). Ce volet contribue donc à accroître de la visibilité de l'entreprise et à améliorer sa réputation (et sa e-réputation) sur le plan international. Le networking, par ailleurs, fait partie de ce premier axe et constitue une dimension importante de l'offre d'aide proposée par le cluster. **Le réseautage** se déploie essentiellement via les salons, les foires, les expositions et les missions de prospection organisés à l'international. D'après son

## Chapitre VI. Analyse inter-cas et discussion des résultats

dernier rapport d'activité (2018), le cluster et ses entreprises membres étaient présents sur plus de 20 événements national et international. Non seulement, mais le networking concerne également la mise en relation des entreprises membres avec les fournisseurs, les institutions publiques (écoles, universités, associations, institutions...), les partenaires internationaux et le monde universitaire avec ses laboratoires de recherche, et aussi les rencontres BtoB. Selon le même rapport, le cluster avait organisé plus de 10 rencontres BtoB par mois au profit de ses entreprises.

Le deuxième axe d'intervention se focalise sur **les formations**. A ce sujet, l'ex chargé de missions au sein du cluster explique : « (...) *Le plan d'action annuel contient trois ou quatre formations. Ces formations sont proposées par les membres et validées par le conseil d'administration et par le ministère de l'industrie. Des fois on fait des formations à thèmes généraux qui concerne la cosmétique et l'agro comme la qualité, le marketing mais parfois on fait un focus sur un domaine précis. Mais généralement ce sont des thèmes qui concernent les deux : marketing, commerce, qualité et amélioration continue. Les axes de ces formations sont partout et concernent tous les secteurs* ». De par la nature des deux secteurs (cosmétique et agroalimentaire), ces formations fournies concernent également le management de l'innovation, le *Lean* production et les référentiels de qualité.

Le troisième axe d'intervention concerne **le financement** des startups nouvellement créées et les projets innovants au sein du cluster. Selon notre interlocuteur « A.H », à ce stade le cluster intervient comme un intermédiaire entre l'entrepreneur et l'organisme de financement. Nous évoquons ici l'exemple, qui nous a été fourni, des programmes proposés par la Caisse Centrale de Garantie (CCG) en 2019 aux entreprises du cluster tels que le programme « Innov Idea » qui prend la forme de don (de 100.000MAD/start-uper) proposé pour le développement d'une idée entrepreneuriale innovante et le programme « Innov Start-up » qui propose un crédit à taux 0% (250.000MAD/start-uper).

En dernier lieu, les « **études d'intérêt collectif** » font également partie de plan d'action du cluster. Il s'agit des études de marché réalisées par le cluster et qui pourront servir de base pour les entreprises intéressées par tel ou tel marché étranger. C'est d'ailleurs le cas de Natus qui, dans sa démarche de collecte d'informations sur le marché américain, avait fait appel au cluster pour avoir des informations complémentaires sur ce marché, nous confie la responsable commerciale de l'entreprise. En effet, ces études s'inscrivent dans une **logique de benchmark entre les marchés et également d'établissement de contacts proactifs** etc.

Il est à signaler que les axes d'intervention, d'aide et de soutien proposés par le cluster MENARA sont renforcés par l'appui des sphères constitutives de ce dernier, notamment la sphère institutionnelle et la sphère académique. La première intervient, sur sollicitation, pour fluidifier les démarches administratives liées généralement à la phase de création des entreprises. Tandis que la deuxième sphère intervient tant qu'intermédiaire via ses laboratoires de recherche dans la réalisation de certaines étapes du processus de conception ou de développement des produits des entreprises internationales membres du cluster.

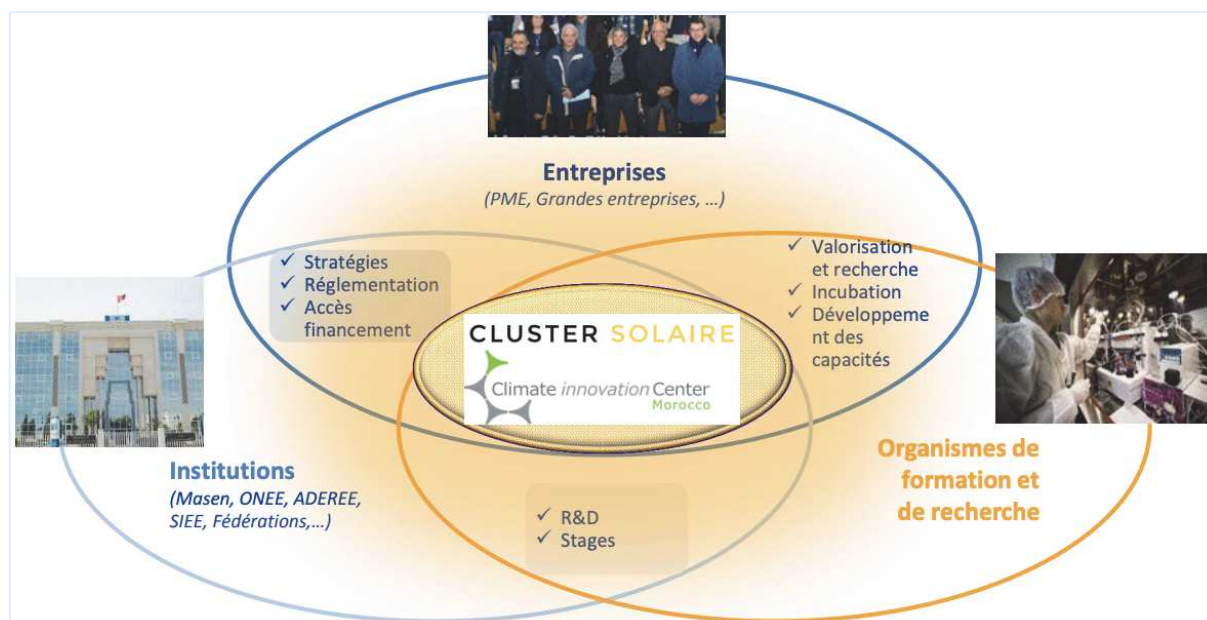
### **Cluster SOLAIRE**

Axé sur le développement de la filière industrielle verte du Maroc, **le cluster solaire** a été créé en 2014 en vue d'accompagner le Maroc dans sa stratégie énergétique. C'est une association qui met en synergie et en mutualisation trois sphères (Figure.55) : les grandes entreprises et les PME appartenant à différents secteurs tels que l'électricité, de l'électronique

## Chapitre VI. Analyse inter-cas et discussion des résultats

et des énergies renouvelables, les industries métallurgiques, mécaniques et électromécaniques ou encore le bâtiment et les travaux publics. Une deuxième sphère institutionnelle chapeauté par MASEN et regroupe, entre autres, les institutions, les fédérations, l'Office Nationale de l'Eau et de l'Électricité. La troisième sphère est de nature académique qui regroupe l'ensemble des organismes universitaires et académiques de formation et de recherche, tels que les universités ou encore les fondations comme celle de MAScIR. La mise en synergie de ces acteurs vise la promotion et la valorisation de la recherche et développement dans le domaine énergétique, l'instauration d'un climat réglementaire favorable à l'action entrepreneuriale dans le domaine et fluidifier l'accès au financement. De par sa nature, le cluster s'est tracé quatre objectifs principaux : 1) assurer la connexion entre les acteurs de la filière industrielle ; 2) veiller à l'amélioration de la productivité des entreprises adhérentes ; 3) contribuer au développement de la capacité de ces entreprises et 4) se pencher sur l'accroissement et le développement de leurs des compétences dans le domaine. Pour atteindre ces objectifs, le cluster a mis en place une triple mesure entrepreneuriale. La première est axée **l'accompagnement** et concerne les activités du soutien, **du conseil et de la formation** des porteurs de projets qui avoisine les 150h de formation sous formes de stages ou de séminaires techniques, la deuxième concerne **le networking** ou la mission de réseautage qui s'articule autour de l'organisation d'évènements et de journées de Networking au niveau national ou international, visant la création d'un environnement technologique et des synergies favorables au développement des projets industriels propres et la troisième mission concerne la fourniture de **l'information** qui passe par l'activation d'une démarche de veille sur les opportunités d'affaires et de financement ou de subvention proposées, et également via l'organisation des manifestations commerciales, promotionnelles, industrielles ou techniques afin de promouvoir le Cluster ou ses membres au niveau national et international.

Figure 55. Synergie des ressources entre les trois sphères du cluster



Source : Rapport des réalisations du cluster solaire (document interne 2015)

Par ailleurs, le cluster solaire adopte une stratégie dite de « **Groupes De Travail Collaboratifs** » qui vise à rassembler les entreprises adhérentes autour de projets fédérateurs dans le cadre d'un écosystème multisectoriel. Cette stratégie se dote d'un esprit de « brainstorming » via le quel les groupes de travail identifient des problématiques liées au



## Chapitre VI. Analyse inter-cas et discussion des résultats

secteur, apporte des solutions et des recommandations pour éventuelle concrétisation. En outre, le cluster dispose en son sein d'un incubateur appelé « **Green Business Incubator** » qui, comme se présente sur le site web du cluster, présente comme « *objectifs de promouvoir l'innovation dans les technologies vertes, de fédérer les compétences au service de la création d'entreprise et de développer la compétitivité du tissu industriel local, en proposant un accompagnement personnalisé, une formation à l'entrepreneuriat, un accès au réseau de financement et une mise à disposition d'outils de pilotage : Tableau de bord, Plan d'actions, Modèle économique ...* ». À cela s'ajoute les **programmes d'accélération** proposés tels que le « **Green Business Booster** » ou encore les **réseaux d'acteurs spécialisés** comme le « **Moroccan Green Business Network** ».

### **EMERGING BUSINESS FACTORY (EBF)**

L'incubateur / espace de co-working Emerging Business Factory est une ancienne usine textile nichée et réaménagée au sein des entreprises créatives de Marrakech dans le quartier industriel de Marrakech. Il est le premier incubateur IT et Médias privé de sa catégorie pour la région sud du Maroc. Cofondé par Taoufik Aboudia et Pascal Chevalier, un vétéran dans le monde de l'incubation étant le co-fondateur de 50 Partners (Paris), l'incubateur est axé sur un mode d'organisation de « Co-working ». Il dispose d'une capacité d'accueil de 120 positions équipées de ressources telles que internet haut débit, zones de réunion et de détente, services d'impression etc. Outre l'aspect infrastructurel, l'incubateur représente un écosystème au sein duquel une synergie se crée entre des acteurs professionnels, institutionnels, académiques et associatifs. L'EBF représente donc un cadre propice de réseautage de grande taille à dimension internationale qui permet aux entreprises et aux jeunes start-ups de construire un nombre important de contacts et de relations à liens forts et faibles (clients, fournisseurs, investisseurs, etc.) qui leur permettent d'intégrer des réseaux de partenaires internationaux, de trouver de nouvelles opportunités d'affaires à l'international et d'accéder, par conséquent, à de nouveaux marchés internationaux, et tout cela dans un cadre de co-working convivial qui favorise la confiance, l'entraide et les valeurs partagées entre les entrepreneurs ou co-workers.

L'incubateur EBF est doté de deux organismes propres à lui : -**Emerging Business Fondation** qui a pour finalité de promouvoir, encourager le développement des entreprises des zones industrielles de la région de Marrakech-Safi, encourager la création d'entreprises innovantes et de promouvoir l'esprit d'entreprise et sa diffusion. Comme elle oriente, encadre, informe et assiste les entrepreneurs et les futurs entrepreneurs ; -**Emerging Business Academy** : est un programme de Master Class mis en place pour répondre aux besoins de la communauté IT, destiné principalement (mais pas exclusivement) aux entrepreneurs et aux start-ups en proposant une formation professionnalisante et orientée métier numérique et digital.

En adoptant un business model de l'*Equity*, l'EBF intervient principalement sur trois axes. Le première étant la création du **networking** et le deuxième concerne **la recherche des financements** pour les entreprises résidentes et les formations attachées au domaine du digital. Selon le cofondateur : « *L'incubateur propose une offre d'accompagnement qui concerne la gestion du suivi des start-ups résidentes, en matière de contrats et de coaching, héberge des séances, des manifestations et des formations avec des intervenants de haut calibre du secteur de la technologie de l'information, l'aide à la recherche du financement et la représentation des membres à l'extérieur. En contrepartie de cet accompagnement on récupère 5 à 10%, des parts sociales de la société* ».



## Chapitre VI. Analyse inter-cas et discussion des résultats

Par ailleurs, pour accroître les chances de ses jeunes pousses à forts potentiels à accéder au financement, notamment pour les phases de création et d'amorçage, l'incubateur se lance dans une démarche d'accréditation et de labélisation. Dans le but d'accélérer l'émergence de l'entrepreneuriat innovant au Maroc, la Caisse Centrale de Garantie (CCG) accorde un label aux structures marocaines d'accompagnement qui répondent à certains critères en vue de leur permettre d'accéder à un fonds de financement appelé « Innov Invest ». Dans ce sens, le cofondateur de l'EBF, Mr Aboudia, estime que *« (...) c'est grâce à ces partenaires que je vais être accrédité l'année prochaine de « Innov. Invest » et de la CCG. Imagine si je reçois dans les six mois prochains plusieurs start-upers, et la majorité d'eux n'ont pas de développeurs, ils sont prêts à en acheter mais ne disposent pas d'argent, ils sont prêts à louer de l'espace mais ils n'ont pas d'argent. Donc si je donne une promesse de financement de 200.000 MAD de « Innov Invest », en contrepartie que la start-up prend un développeur et un bureau de chez EBF (...). Donc ce qui va payer en contrepartie, loyer et budget digital, je peux en faire au moins trois évènements sympatiques à l'EBF »*. Outre la contribution au financement, notre interlocuteur met en évidence le rôle des partenaires, leurs visites à l'EBF et aux entreprises résidentes, et leurs interventions et participations dans les formations, les manifestations et les événements de réseautage organisés par l'EBF contribue amplement à la fidélisation des entrepreneurs et de leurs staffs, *« (...) EBF n'est solide qu'à travers ses partenariats et c'est grâce à ce cercle vertueux de partenaires, que les salariés de WPK, par exemple, ont ce sentiment d'appartenance. C'est une source de fidélisation de ces ressources humaines (...) »* affirme le co-fondateur.

En effet, le rôle de ces partenaires reste davantage immatériel que matériel, c'est-à-dire qu'il contribue plus au renforcement de fiabilité et de la crédibilité de l'EBF et de ses résidents, à la fidélisation des différents acteurs et à l'amélioration de sa réputation sur le marché. Toutefois *« (...) la situation commence à se transformer et à se matérialiser en projets pour certaines entreprises. Par exemple, la start-up Poke Étudiant a fait une offre au Centre Régional de Tourisme pour faire un développement de son contenu, la start-up Imaginalis qui est entrée en partenariat avec Near East Fondation »*, mais ces projets demeurent orientés vers le marché domestique et répondant à une demande nationale.

En se positionnant du côté des partenaires de l'incubateur, l'interrogation sur la contribution de la CGEM dans l'écosystème de l'EBF, en tant qu'acteur important représentant du secteur privé auprès des pouvoirs publics et des pouvoirs sociaux. Le directeur régional de la CGEM Marrakech explique que : *« (...) la fondation de l'EBF présente pour intérêt de trouver des solutions aux problématiques des start-ups et en même temps trouver un environnement agréable pour les entreprises sur le site du quartier industriel de Marrakech. L'intérêt de cette structure est donc d'abord de connaître les entreprises existantes et de capter les entreprises ou les entrepreneurs qui vont arriver. Après, la structure mobilise son réseau pour les connecter et pour influencer les décisions publiques : par exemple exercer une pression pour la proposition d'une loi de finance qui contient des éléments qui répondent à leurs besoins spécifiques, cette pression peut être exercée par le CGEM, qui est sollicité en tant que force de proposition des lois, des décrets auprès des pouvoirs publics (...) »*.

### 2. Confrontation à la littérature. Cluster/incubateur : une interaction propice (mais non indispensable) à la « *germination* » d'une entreprise BG

Avant de répondre à la question sur les apports des clusters et des incubateurs à la dynamique des réseaux sociaux des BGs et à leur processus d'IPR, nous proposons de comparer les offres et les modalités d'aide proposées par les structures étudiées avec celles qui ressortent de la littérature.

Les recherches académiques relatives au rapprochement entre l'entrepreneuriat international et les réseaux d'aide à la création des entreprises, dites aussi structures d'accompagnement, sont rares dans la littérature. Toutefois, les travaux qui ont traité l'internationalisation précoce et rapide estiment que les clusters permettent aux BGs d'accéder à des ressources pour commencer ou pour accélérer leur processus d'internationalisation (Fernhaber et al., 2008 ; Libaers et Meyer, 2011 ; Colovic et Lamotte, 2014). Parmi ces ressources, on relève la connaissance tacite dont le transfert est facilité en présence d'une proximité géographique entre les entreprises BG (Wolfe et Gertler, 2004). Cette variable de proximité géographique renvoie au partage du même espace de travail ou le positionnement des entreprises sur un même territoire. Ces deux critères de proximité géographique sont présents au sein de l'EBF où les entreprises partagent des espaces de co-working et sont installées dans un même local et dans une même zone de travail, ce qui facilite et fluidifie les contacts entre les entreprises, le partage de la connaissance et de l'information, et contribue à former une communauté grâce à la création de relations de confiance, d'entraide et de valeurs partagées entre les entrepreneurs et les acteurs de l'écosystème (Garrett et al., 2017). Selon le CEO de l'entreprise WPK, la valeur que représente l'incubateur EBF réside dans les interactions fréquentes, les événements sociaux organisés, le sens de la collaboration, le réseau et le soutien émotionnel fourni. Dans la littérature, les espaces de co-working s'inscrivent dans ce que Oldenburg (1999) appelle « *Third Places* » ou les « *Tiers-Lieux* », qui représentent des lieux d'intégration sociale basés sur le partage de l'espace de travail et sur le réseautage. Selon Isac (2019, p. 39), cet environnement permet aux entrepreneurs de travailler dans une atmosphère agréable et conviviale loin de toute rigidité de l'horaire et contribue à la génération d'une productivité élevée, non seulement en raison du partage optimal des ressources qui est spécifique à ce type d'espace, mais aussi du fait que dans une communauté de personnes ayant des intérêts communs ou similaires, l'émulation et les possibilités de brainstorming illimitées sont créées, ce qui peut générer des idées créatives et des conditions idéales pour le développement des « jeunes pousses ». Dans une même veine, l'incubateur « Green Business » développé au sein du cluster solaire et les groupes de travail constitués autour d'un écosystème multisectoriel, permettent d'établir une proximité géographique et d'assurer ainsi un transfert de connaissance facile. En l'absence d'une telle proximité, les connaissances sont davantage explicites et prennent la forme d'informations partagées d'une façon automatique via des mails, des newsletters, des rapports d'études collectifs etc. sur les différentes opportunités et événements organisés que les membres reçoivent continuellement, tel qu'il nous l'a confirmé notre interlocuteur de l'entreprise Natus.

La deuxième ressource que le cluster et l'incubateur peuvent fournir aux entreprises BG est de nature financière ou en termes d'assistance pour trouver des partenaires à l'étranger (Colovic et Lamotte (2014). Nos résultats montrent qu'il s'agit prioritairement des ressources destinées à financer les séjours effectués à l'international pour participer à des missions de prospection, à des salons, foires et expositions à l'international, ou à des manifestations scientifiques internationales. Il s'agit respectivement des cas de l'entreprise Nectarome qui a bénéficié d'un financement pour participer à un salon international aux États-Unis (Californie)

## Chapitre VI. Analyse inter-cas et discussion des résultats

qui a abouti à la création de quelques contacts, et de l'entreprise ELPALM qui, via le financement du cluster solaire, a pu participer au congrès international sur les énergies renouvelables organisé à Berlin en 2019, ce qui a abouti à la création d'un réseau de contacts avec des apporteurs d'affaires internationaux jugés indispensables à l'expansion internationale de l'entreprise. De surcroît, les réseaux étudiés remplissent une mission d'intermédiation entre les financeurs et les entreprises résidentes. Mais aucune de nos entreprises étudiées n'a eu ce type de financement pour impulser son activité à l'international ou pour la développer.

En outre, le deuxième apport qui ressort de la littérature et s'aligne avec nos résultats est relatif au networking ou au réseautage (Colovic et Lamotte, 2014). Les trois réseaux d'aide à la création étudiés font l'unanimité sur l'utilité et l'importance du réseau dans l'action entrepreneuriale. Les missions de réseautage interviennent via l'organisation d'événements tels que les salons, les foires et les rencontres BtoB comme pour le cas du cluster MENARA, l'organisation des journées de networking à l'international et des conférences comme le « Forum Technologie Climat » organisé par le cluster solaire. L'incubateur par ailleurs, de par sa nature, se préoccupe et se base essentiellement sur la notion du réseau. A cet effet, des événements de réseautage sont organisés régulièrement afin de regrouper la communauté entrepreneuriale de la région de Marrakech et les jeunes start-ups incubées, comme « *l'Emerging Business People* ». En outre, l'EBF demeure la destination de plusieurs visiteurs de renom tels que la Banque Mondiale, qui a sollicité son conseil sur la façon de mesurer l'impact de leurs opérations au Maroc, et l'ambassadeur des États-Unis au Maroc. En plus du sponsor officiel de celui-ci qu'est la compagnie aérienne Air France et son laboratoire « Welcome City ». Ce sont tous des rencontres qui mettent en relation les start-ups du digital et les acteurs internationaux.

La formation quant à elle détient une position importante dans le catalogue des structures d'accompagnement étudiées. Cependant, celle-ci reste majoritairement axée sur un aspect standardisé et se dote d'une nature plutôt transversale qui concerne tous les domaines d'activité des entreprises adhérentes (agro-cosmétique par exemple) et qui s'articulent généralement autour des outils de pilotage tels que les plans d'affaires, le modèle économique ou encore les démarches de l'exportation, la qualité, l'hygiène etc. Ces modalités de formation semblent inadaptées avec la nature des BGs, puisque selon la littérature sur l'entrepreneuriat international et les faits réels, les entrepreneurs qui se lancent dans des projets de création de BGs détiennent des expériences internationales antérieures (Oviatt et McDougall, 1994), possèdent des connaissances accumulées et se dotent d'emblée d'une attitude positive vis-à-vis de l'impulsion précoce à l'international, ce qui nécessite davantage une approche de formation spécialisée et ciblée. Cela ne remet pas en question les formations que ces structures proposent, qui restent essentielles et indispensables aux entrepreneurs débutants et aux jeunes diplômés (au sens du DG de ELPALM) qui souhaitent se lancer dans l'aventure entrepreneuriale, du fait qu'elles constituent une source de connaissances objectives importantes. Mais elles doivent être complétées par des actions exclusives (au sens de Catanzaro et al. 2012) qui répondent aux spécificités des entreprises BGs, qui ciblent des marchés éloignés et des niches mondiales tout en s'engageant dans une démarche d'innovation. C'est le cas de l'EBF, qui s'inscrit dans l'esprit du digital et du numérique et propose des formations continues par exemple en entrepreneuriat digital et en marketing digital, tout en axant l'attention sur la promotion de la culture des Hackatons. Toutefois, nos résultats ne permettent pas de confirmer le postulat théorique relatif au fait que les clusters/incubateurs interviennent dans le choix des marchés de l'impulsion de l'entreprise naissante (Coviello et Munro, 1995) et qu'ils constituent la principale raison derrière l'acquisition des ressources nécessaires à cette internationalisation (Fernhaber et al., 2008). Les entreprises BG que nous avons étudiées ont entamé leur impulsion

## Chapitre VI. Analyse inter-cas et discussion des résultats

internationale avant même l'intégration des réseaux d'aides à la création. Cela dit, le choix des marchés étrangers et des modes d'entrées n'était pas le choix de la structure mais plutôt en fonction de l'entrepreneur/équipe entrepreneuriale et des facteurs idiosyncrasiques. Il en est de même pour le résultat auquel Colovic et Lamotte (2014) ont abouti, selon lequel le cluster/incubateur renforce la légitimité internationale des entreprises BG adhérentes. Nos résultats montrent qu'une telle légitimité est construite et consolidée prioritairement grâce aux compétences, à l'expertise, aux expériences et à la réputation des entreprises étudiées sur leurs marchés étrangers.

A l'issue de cette analyse comparative entre nos trois réseaux d'aide, nous retenons deux constats majeurs. Le premier concerne la similitude et la complémentarité constatée au niveau des différentes modalités d'accompagnement mises en place pour stimuler et promouvoir l'action entrepreneuriale. Ces modalités d'accompagnement, qui s'articulent autour de la trilogie Information-Réseautage-Financement, permettent d'aider les « jeunes pousses » dans les phases de création et de développement, en mettant à leur disposition une palette de ressources. Ce premier constat permet de confirmer partiellement le postulat théorique soulevé précédemment, dans le deuxième chapitre de cette thèse, relatif au lien de complémentarité entre les incubateurs et les clusters. Nous rappelons que dans ce travail, les réseaux d'aide à la création d'entreprises étudiés sont entièrement indépendants les uns des autres. L'incubateur EBF est une structure privée indépendante de toute organisme nationale ou internationale, alors que les deux clusters étudiés ont été créés à l'initiative d'organismes publics, notamment le Ministère de l'Industrie, de l'Investissement, du Commerce et de l'Économie Numérique (MIICEN). C'est-à-dire que la complémentarité entre les trois structures se situe au niveau des mesures de soutien et d'accompagnement qu'elles proposent aux entrepreneurs naissants incubés/résidents, plus que la complémentarité issue d'une logique d'imbrication entre le cluster et l'incubateur. Toutefois, l'étendue de la trilogie d'accompagnement mise en place demeure limitée et s'inscrit dans une démarche traditionnelle plus adaptée aux entreprises qui se créent pour répondre à un besoin/ une demande domestique et qui s'internationalisent d'une manière incrémentale, suivant un processus graduel d'apprentissage et d'accumulation de ressources. Ce qui va à l'encontre du processus d'internationalisation entrepreneuriale emprunté par l'entreprise BG.

Afin de pallier les insuffisances constatées résultant de ce croisement entre les besoins des BGs et les principaux modules d'accompagnement mises en place par les réseaux d'aide à la création d'entreprise, nous proposons de mettre côte à côte les modalités d'accompagnement existantes et nos propositions pour, éventuellement, les enrichir et les compléter en les adaptant au contexte de l'entrepreneuriat international, suivant les phases du processus entrepreneurial des entreprises BGs et tenant compte de la bi-dimensionnalité de leurs contraintes : temps et ressources (Tableau.19). Ces propositions trouvent leur origine dans le croisement entre les préconisations des entrepreneurs interviewés dans le cadre de cette thèse et la littérature sur l'internationalisation précoce et rapide et la dimension réticulaire.

## Chapitre VI. Analyse inter-cas et discussion des résultats

Tableau 19. Quelques aspects d'enrichissement de l'offre d'accompagnement /appui destinée aux BGs dans le cadre des Clusters et des Incubateurs

	Offres actuelles	Propositions d'enrichissement
<b>Phase pré-entrepreneuriale</b>	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aider l'entrepreneur à identifier les partenaires qui peuvent le conseiller dans ses démarches pré-entrepreneuriales (parties prenantes, autres que les proches, qui peuvent aider et conseiller sur la consolidation de l'idée et de l'opportunité entrepreneuriale.</li> <li>- Assurer un réseautage et une mise en relation avec des financeurs étrangers, après étude de faisabilité technique et scientifique du projet proposé</li> <li>- Aider à l'identification des marchés en fournissant, avant même la création, une liste des principaux partenaires, potentiellement, intéressants et intéressés par le projet entrepreneurial</li> <li>- Aider à l'instauration d'une proximité (administrative et cognitive) entre l'entrepreneur et les organismes publics concernés par le projet (ministères de tutelles, les agences, les caisses...) et en faciliter l'accès.</li> <li>- Fournir un espace de co-working qui regroupe les nouveaux et les anciens entrepreneurs internationaux (tous secteurs confondus) afin de fluidifier la transmission des connaissances tacites issues des différentes expériences des uns et des autres.</li> <li>- Développer de la conscience du réseau (selon les termes de Elidrissi et al, 2017) et du rôle qu'il joue dans les différentes phases entrepreneuriales</li> <li>- Aider à instaurer/à développer le savoir-faire social nécessaire à la création et au développement des liens relationnels "faibles" à l'international.</li> <li>- Jouer un rôle d'intermédiation entre l'entrepreneur et l'institution bancaire, afin de faciliter l'accès aux crédits bancaires en cas d'absence de garantie solide et en cas de projets à fort degré de risque.</li> </ul>
<b>Création et internationalisation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Études des marchés</li> <li>- Facilitation des procédures de création via l'acteur du CRI</li> <li>- Formation standardisées (exportations, les outils de pilotage...)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Désigner un (des) traducteur(s) qui accompagne (nt) les nouvelles BGs dans leurs missions de prospection (salon, foire...) dans des marchés éloignés comme la Chine ou les États-Unis.</li> <li>- Aider à trouver des financeurs/investisseurs/business Angels internationaux pour financer la phase critique d'amorçage des BGs (l'opportunité qu'offre l'EBF d'ailleurs concerne la mise en relation avec des BA internationaux).</li> <li>- Orienter les organismes publics notamment la chambre de commerce et de l'industrie vers la réalisation d'étude de marchés internationaux afin de fournir des informations actualisées sur n'importe quel marché qui intéresse l'entreprise. Ce qui contribuera à la minimisation des</li> </ul>

## Chapitre VI. Analyse inter-cas et discussion des résultats

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Missions de prospection : Salons, manifestations, foires...</li> <li>- Financement (sur sélection) de la phase d'amorçage via certains programmes nationaux.</li> </ul>	<p>coûts (si l'entreprise réalise elle-même l'étude) et du temps (consacré à la recherche de l'information).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Intervenir auprès des administrations publiques concernées par l'exportation, pour fluidifier les démarches liées aux procédures de contrôle des marchandises (ex. Morocco Foodex pour la cosmétique) et pour alléger les contraintes liées aux procédures douanières, pour les BGs.</li> <li>- Activer la coordination avec les représentants du Royaume à l'étranger, afin d'aider l'entrepreneur en cas de besoin sur un territoire quelconque.</li> <li>- Fournir et renforcer l'offre des formations pointues et axées sur le domaine d'activité de l'entreprise BG (ex. techniques de réalisation des prototypes en ingénierie, les pratiques d'affaires sur les marchés internationaux psychologiquement éloignés en fonction de leurs attributs culturels...</li> <li>- Mettre en place des séances de coaching afin de développer les compétences relationnelles et les soft-skills, indispensables à la création des relations avec les acteurs et les partenaires étrangers.</li> </ul>
<b>Expansion internationale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rencontres BtoB</li> <li>- Missions de prospection</li> <li>- Études de marchés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Préparer préalablement la liste des visiteurs (clients et fournisseurs) et des participants réels qui seraient intéressés par le produit/service offert par la BG, afin de permettre à celle-ci d'évaluer d'emblée leurs profils, décider si elle est vraiment intéressée par une telle ou telle rencontre BtoB et préparer, éventuellement, les documents ou les échantillons à fournir à cette fin.</li> <li>- Consolider la réputation de l'entreprise BG à l'international</li> <li>- Renforcer les compétences relationnelles (organisationnelle, individuelle et technique) de l'entreprise BG nécessaires à la pérennisation des relations avec les partenaires clefs</li> <li>- Établir et renforcer les relations plus étroites avec les institutions de recherches, les entreprises, les laboratoires et les structures d'accompagnement étrangers. (Les trois structures traitées dans notre recherche sont des membres actifs des organismes internationaux, tels que le « Cosmetics Clusters International Network » pour MENARA C., le « THE NEXT SOCIETY Cluster Booster » pour le C. solaire et le sponsor de l'EBF Air France et son Welcome City Lab.</li> </ul>

Source : l'auteur

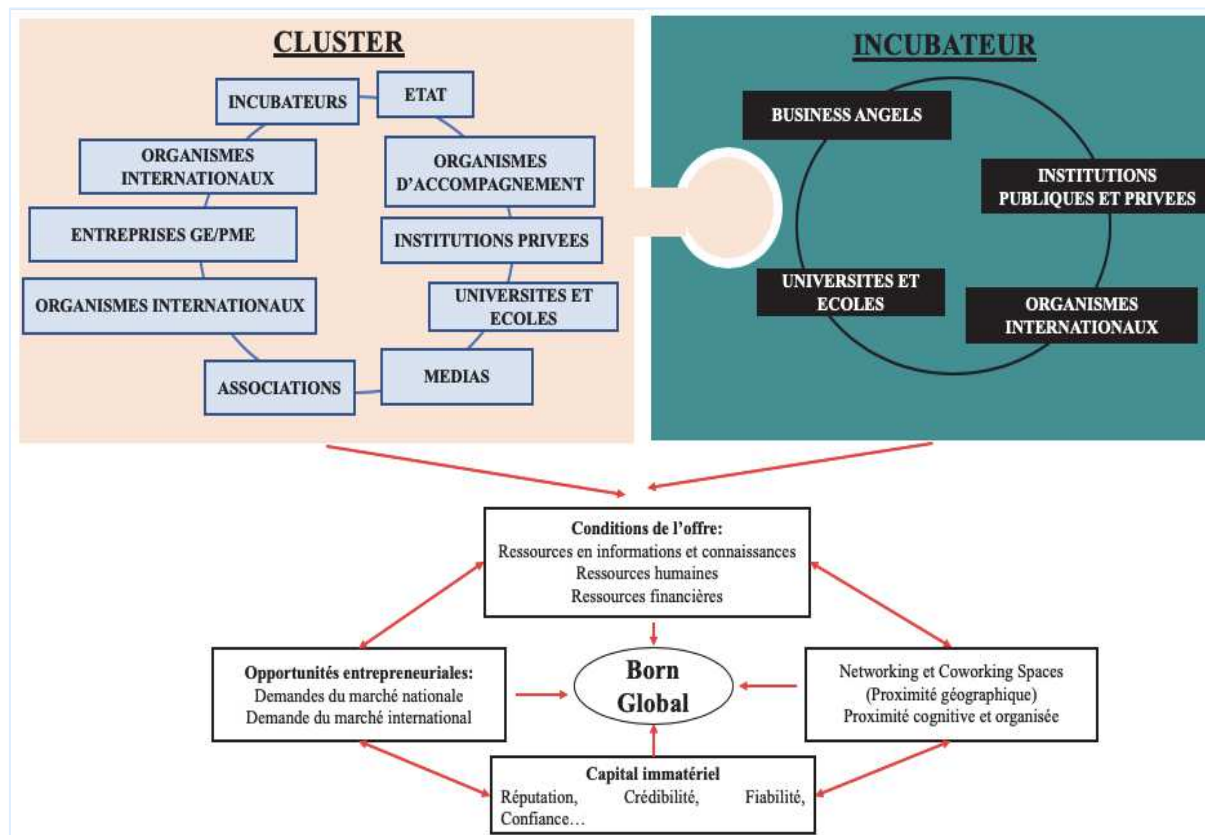
## Chapitre VI. Analyse inter-cas et discussion des résultats

Le deuxième constat qui ressort de ces résultats d'analyse renvoie au fait que la relation entre incubateur privé-cluster n'est pas lucide. En d'autres termes, nous constatons qu'au sein d'un cluster, il pourrait y avoir un incubateur comme dans le cas du cluster solaire, où le « Green Business Incubator » est attaché à la structure mère, dans une logique de réciprocité d'influence (Hsu et al. 2003 ; Sherman et Chappell, 1998). Cependant, une telle logique n'est pas présente pour l'EBF qui représente un écosystème indépendant qui agit seul pour aider et accompagner ses résidents. En accord avec les résultats de Hsu et al. (2003), nous estimons que l'adoption d'une approche d'interaction entre un incubateur et un cluster externe traduit un effet de synergie, selon lequel l'incubateur contribue au renforcement du cluster et le cluster à son tour contribue à la performance de l'incubateur (Figure.56).

En effet, nous supposons que le développement d'une stratégie de coopération entre les structures marocaines de l'accompagnement (incubateur-cluster), qui engage à la fois les acteurs privés de l'incubation et les organismes publics de clusterisation, serait porteuse d'importants avantages pour les incubateurs privés dans la mesure où elle leur permettra, en outre, d'amortir le choc et les difficultés que ces incubateurs peuvent subir dans leur parcours d'accompagnement, de recherche de financement, de construction de réputation. Une telle coopération donnera, par ailleurs, l'opportunité à l'entrepreneur international naissant, après la phase de l'incubation et de l'éclosion, de partir à la quête des conseils et d'une assistance auprès de nouveaux réseaux d'acteurs externes plus développés, de s'ouvrir sur d'autres programmes de soutien public (OCDE, 2019) afin de développer ses compétences, acquérir de nouvelles ressources et connaissances. Autrement dit, l'incubateur contribuera à la production de jeunes entrepreneurs avec des compétences managériales, techniques et relationnelles nécessaires à la phase pré-entrepreneuriale de la Born Global. De son côté le cluster, en tant que réseau large et plus étendu, contribuera à la performance de l'incubateur et de ses résidents, à la consolidation de leur position et de leur réputation au niveau national et international et par conséquent au développement des chances d'impulsion et d'expansion internationale des entreprises BG incubées.

## Chapitre VI. Analyse inter-cas et discussion des résultats

Figure 56. Illustration schématique de la complémentarité incubateur-cluster et son apport à l'IPR de la BG



Source : l'auteur

### Section 4. Discussion des résultats, propositions de recherche et modèle conceptuel

Cette section a pour principal objectif de discuter les résultats obtenus en fonction de la problématique de recherche posée dans le cadre de thèse et des questions sous-jacentes qui en découlent. Cette section vise à apporter une réponse à la question de comment aider à mener une internationalisation entrepreneuriale, guidée par une dynamique réticulaire. Par le biais de ce travail de recherche, nous avons tenté de répondre à la question de recherche suivante :

**« Comment les entreprises Born Global construisent-elles leurs réseaux sociaux pour une internationalisation précoce et rapide ? »**

Cette question de recherche est scindée en trois sous-questions de recherche, qui serviront de fil conducteur à la discussion et à l'élaboration de propositions qui permettent de répondre à notre problématique.

#### 1. Les stimuli décisionnels de l'internationalisation de l'entreprise Born Global

La première sous-question posée dans le cadre de cette recherche était : *quels sont les antécédents décisionnels de l'internationalisation entrepreneuriale de l'entreprise BG ?*



## Chapitre VI. Analyse inter-cas et discussion des résultats

La réponse à cette question est double, dans la mesure où elle permet d'identifier à la fois les approches entrepreneuriales mobilisées dans chaque phase du processus entrepreneurial et les stimuli sous-jacents à l'IPR.

Premièrement, nos résultats nous amènent à conclure que le processus entrepreneurial d'une BG se caractérise par le déploiement hybride des trois approches entrepreneuriales, qui facilitent l'impulsion internationale précoce et rapide de l'entreprise naissante. En effet, quatre principales raisons émergent de nos cas étudiés :

- ✓ Tout au long du processus entrepreneurial, l'effectuation permet d'abord de sculpter les contours de l'idée, ensuite de co-crée/identifier l'opportunité, enfin de co-construire et de consolider la notoriété de l'entreprise à l'international, grâce à la mise en synergie des connaissances tacites des principales parties prenantes.
- ✓ La planification favorise le premier pas vers la concrétisation de l'idée, en maximisant les chances d'accès à un réseau d'investisseurs et de financeurs, nécessaire pour transgresser la rareté des ressources financières dans les phases de création et de démarrage. Alors que dans une phase de développement international, la rationalité prédictive permet de penser le fonctionnement de l'entreprise BG et d'assoir une feuille de route ciblée et une vision claire, misant sur le renforcement de la réputation de l'entreprise et de sa crédibilité, pour attiser la convoitise et l'intéressement des partenaires potentiels étrangers.
- ✓ La voie du bricolage fait germer chez l'entrepreneur la "culture" d'improvisation, l'amène à se contenter de ce qui est "à portée de main" et le pousse à faire preuve de créativité au fur et à mesure qu'il avance dans la poursuite de sa vision.

Nous en déduisons la première proposition suivante :

***Proposition 1.*** *Effectuation, planification et bricolage relèvent de logiques complémentaires révélatrices de l'ambidextrie de l'entrepreneur international. Elles peuvent expliquer la prise de la décision de l'impulsion internationale précoce et rapide de l'entreprise BG.*

La deuxième partie de cette première sous-question concerne les stimuli décisionnels de l'internationalisation précoce et rapide. En effet, deux stimuli principaux ressortent de notre recherche : 1) un stimulus interne lié à la personne de l'entrepreneur et à ses caractéristiques notamment l'intuition entrepreneuriale, l'ouverture sur les cultures étrangères et les expériences à l'international, qui déterminent son degré d'aversion au risque et 2) un stimulus contextuel relatif à la nature du marché domestique et du secteur d'activité de l'entreprise naissante.

Nous en déduisons les propositions suivantes :

***Proposition 2 :*** *Indépendamment du type de formation et des études poursuivies par l'entrepreneur, l'internationalisation précoce et rapide est une décision guidée, au premier chef, par l'intuition entrepreneuriale et une certaine clarté de la vision internationale.*

***Proposition 3 :*** *Les expériences, personnelle et professionnelle, de l'entrepreneur facilitent l'impulsion internationale en permettant une capitalisation de ses connaissances tacites et de ses compétences techniques. Celles-ci servent d'effet de levier sur le réseau social nécessaire à la consolidation de l'opportunité et à l'accès aux ressources, tout au long du processus entrepreneurial.*

***Proposition 4 :*** *La veille financière de l'entrepreneur est une compétence déterminante quant à l'accès à l'information pertinente sur les opportunités de financement, disponibles à l'échelle nationale et internationale.*

***Proposition 5 :*** *Les caractéristiques du marché domestique (réglementations, solvabilité des clients, fournisseurs) jouent un rôle déterminant dans la prise de décision vis-à-vis de de l'impulsion internationale de l'entreprise BG.*

### 2. La dynamique de construction du réseau social de l'entreprise Born Global

La deuxième sous-question posée dans cette thèse était : *quels sont les facteurs à l'origine de la dynamique d'évolution du RS de l'entreprise BG ?*

Elle s'intéresse au changement de la nature réseau social, auquel l'entreprise BG fait appel dans chaque stade entrepreneurial, et deuxièmement aux mécanismes facilitateurs de cette dynamique ce que nous avons appelé dans notre analyse les « catalyseurs de la dynamique réticulaire ». Notre recherche nous a amené à conclure que dans la phase pré-entrepreneuriale, l'entrepreneur fait appel généralement, mais pas exclusivement, à son réseau personnel ou naturel (Lecocq, 2003) constitué des amis proches et de la famille pour consolider l'idée, co-créer l'opportunité et accéder, éventuellement, à la « love money ». Dans le stade de la création et de l'internationalisation, le réseau d'affaires, économique ou calculatoire (Huggins 2010) est activé afin d'assurer un accès aux ressources nécessaires au lancement de l'activité. Par ailleurs, dans sa phase d'expansion internationale, l'entreprise passe vers un réseau stratégique caractérisé par un degré d'engagement relationnelle élevé, une proximité organisationnelle développée et une interdépendance concrète avec les parties prenantes clés. Dans cette même phase, l'entreprise BG élargit son réseau d'affaires pour intégrer de nouveaux acteurs internationaux afin d'améliorer sa réputation et sa fiabilité, d'instaurer un climat de confiance et d'accéder à de nouveaux partenaires potentiels (Granovetter, 1973).

Par ailleurs, nos résultats montrent également que les catalyseurs de cette dynamique réticulaire sont différents (personnels, organisationnels et techniques) et ne sont pas figés, mais se développent pour s'adapter à chaque stade du processus entrepreneurial.

Nous en déduisons les propositions suivantes :

**Proposition 6** : *L'évolution du réseau social de l'entreprise BG s'inscrit dans un continuum réversible. L'internationalisation précoce et rapide commence par une activation hybride des liens forts avec la famille et les amis proches, et des liens faibles avec les investisseurs et les financeurs. Elle se poursuit, dans un stade d'expansion, avec le renforcement des liens au sein du réseau calculé et la création de nouvelles relations économiques.*

**Proposition 7** : *La capitalisation sur les expériences professionnelles de l'entrepreneur et ses dérivés en termes de connaissances et d'expertise, et la pertinence de l'artefact technique constituent les principaux facteurs de l'initiation relationnelle dans la phase ante création.*

**Proposition 8** : *Savoir se rendre visible (via internet, via les salons et les expositions), disposer d'un savoir-faire social (sympathie, écoute, conseil...) et maîtriser techniquement et scientifiquement son produit/service sont les trois piliers de l'établissement de la proximité organisée (cognitive et psychique), de l'instauration de la confiance et l'intéressement réussi des premiers partenaires internationaux de la BG.*

**Proposition 9** : *Le pérennisation des liens avec les partenaires clés et l'initiation de nouvelles relations sur de nouveaux marchés étrangers, sont intimement liées à la fiabilité et à la réputation de l'entreprise sur ses marchés actuels ainsi qu'à son savoir-faire social.*

**Proposition 10** : *L'outil technologique et les médias transnationaux impactent la réputation de l'entreprise BG à l'échelle internationale et affectent, par conséquent, l'étendue de son pool relationnel (clients, fournisseurs, financeurs, investisseurs...), en agissant sur le degré de confiance préalable des partenaires étrangers actuels et potentiels.*

### 3. La contribution des réseaux d'intermédiation à la dynamique de construction du réseau social de l'entreprise BG

La troisième sous-question posée dans le cadre de cette thèse était : *Comment les réseaux d'aide à la création d'entreprises contribuent-ils à la dynamique d'évolution du réseau social de l'entreprise BG ?*

Elle permet d'explorer les moyens par lesquels les réseaux d'aide à la création d'entreprises peuvent faciliter le processus d'internationalisation précoce et rapide des entreprises naissantes. Les résultats montrent, qu'en s'inscrivant dans une approche de complémentarité, les clusters et les incubateurs se présentent comme des structures ou organisations qui peuvent faciliter l'impulsion internationale de la Born Global en lui fournissant les ressources, les opportunités de réseautage (création et consolidation) ainsi que la légitimité nécessaire pour atteindre les marchés internationaux et accroître la vitesse de son engagement.

Trois principales propositions émanent de ces résultats :

***Proposition 11*** : Appartenir à un cluster ou à un incubateur ne représente pas la condition sine qua non à l'impulsion internationale précoce et rapide d'une BG. Toutefois, c'est un facteur facilitateur de l'enclenchement d'un tel processus.

***Proposition 12*** : La complémentarité et la symbiose entre les clusters et les incubateurs servent d'effet de levier sur les ressources tangibles et intangibles et interviennent pour pallier l'inadéquation entre la nature réelle des besoins de l'entreprise Born Global et les modalités d'accompagnement existantes.

***Proposition 13*** : Au sein d'un réseau d'aide à la création d'entreprise, trois modalités d'accompagnement sont indispensables pour une internationalisation précoce réussie et une expansion aboutie d'une entreprise naissante : le financement dans la phase de création et d'amorçage pour éviter « la vallée de la mort », la formation continue spécialisée et ciblée et le networking en interne et en externe.

En cohérence avec cette dernière proposition, le networking en interne renvoie à la mise en place d'espaces informels de co-working ou de meeting entre les BG résidentes et les acteurs externes de l'écosystème, en tant qu'outil générateurs de contacts et de connaissances. Tandis que le networking en externe passe à travers les missions et les coopérations qui visent la création et le développement des liens faibles à l'international.

#### 4. Articulation schématique du corpus des propositions

En résumé, la discussion des résultats à l'aune de la littérature sur l'internationalisation des entreprises Born Global a permis d'arguer une série de propositions permettant d'élucider et d'enrichir la compréhension du phénomène de l'internationalisation entrepreneuriale via la dimension réticulaire. La figure (57) est une représentation picturale qui fournit une lecture non statique du corpus des propositions inférées.

Plusieurs facteurs interviennent pour expliquer la prise de la décision d'une internationalisation précoce et rapide. Se trouvent en tête de ces facteurs l'entrepreneur/équipe entrepreneuriale et ses caractéristiques (**P2**) qui représentent les stimuli décisionnels internes, appelés également les forces de médiation, et s'incarnent principalement dans ses attributs individuels y compris la veille financière (**P4**), les facteurs psychologiques (attitude positive vis-à-vis de l'international, vision internationale, degré d'aversion au risque...) et les facteurs démographiques (niveau d'étude, type de formation, expériences professionnelles et personnelles, compétences...). Ensuite, les stimuli externes ou les forces de motivation qui suscitent l'attention<sup>150</sup> à l'existence d'opportunités entrepreneuriales prometteuses à l'international, et amènent l'équipe entrepreneuriale à envisager l'impulsion internationale comme stratégie possible dès la création de l'entreprise. Il s'agit en effet de la nature du secteur d'activité, des caractéristiques du marché domestique (**P5**) et de l'éventuelle existence de réseaux d'aide à la création ou de réseaux d'intermédiation (**P11**) qui pourraient constituer dans ce sens un facteur facilitateur.

Par ailleurs, la lecture du modèle conceptuel met en évidence le fait que la constellation de ces stimuli décisionnels intervient également pour déterminer l'approche décisionnelle que

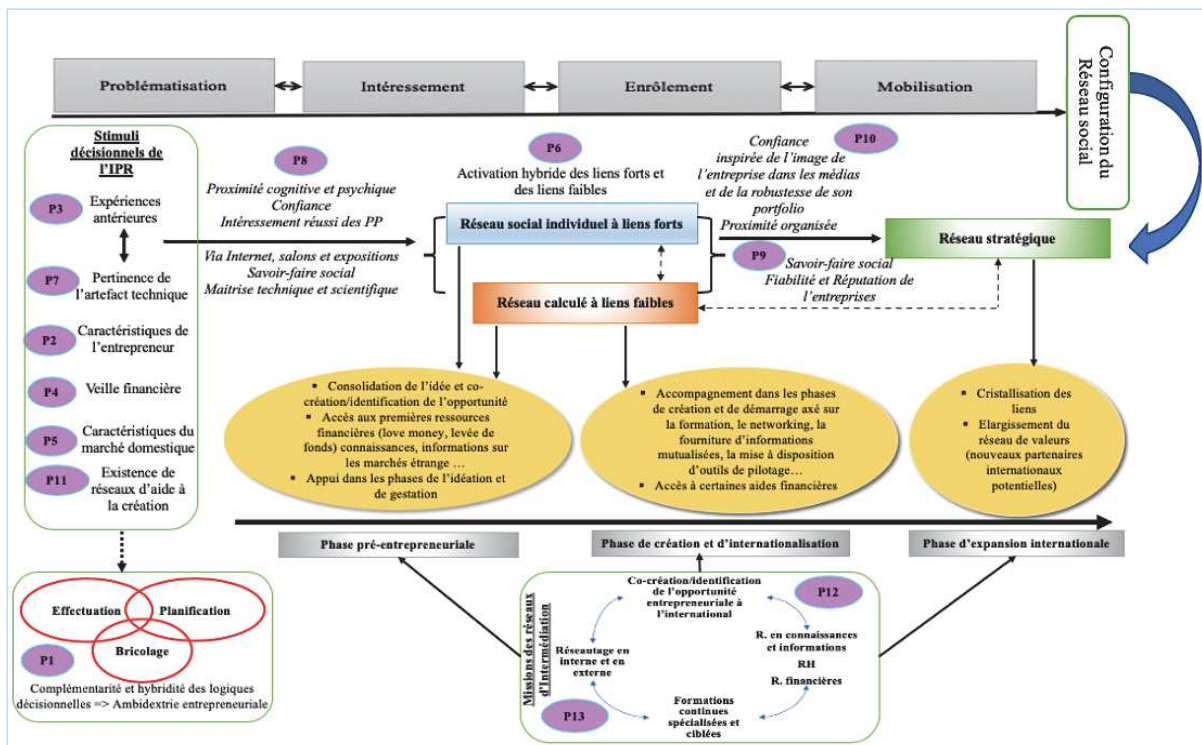
<sup>150</sup> Wiedersheim-Paul et al. (1978) parlent de « Attention-Evoking Factors ».

## Chapitre VI. Analyse inter-cas et discussion des résultats

l'entrepreneur adopte depuis la phase de l'idéation jusqu'à l'expansion internationale. L'entrepreneur est de nature ambidextre c'est-à-dire qu'il est capable de jongler entre la débrouillardise, la co-construction et la planification tout au long du processus entrepreneurial (P1). Une telle hybridité et capacité de jonglage pourraient être impactées, par exemple, par l'entrepreneur et les différents moyens à sa disposition en termes de personnalité, d'identité et de capacités, de savoir et de connaissances relationnelles ; par la nature de l'opportunité internationale elle-même (financière, commerciale...) et ses exigences ; ou par les modalités d'accès aux réseaux et aux structures d'appui et d'intermédiation.

## Chapitre VI. Analyse inter-cas et discussion des résultats

Figure 57. Représentation schématique des propositions



Sources : l'auteur

## Chapitre VI. Analyse inter-cas et discussion des résultats

Concernant la représentation de la dynamique de changement du réseau social de l'entreprise BG, deux principaux facteurs sont à l'origine de l'émergence de celui-ci à savoir les expériences antérieures de l'entrepreneur/équipe entrepreneuriale (**P3**) et la pertinence du projet entrepreneurial et de l'artefact technique (**P7**) qui le traduit. En effet, les expériences antérieures permettent à la fois de capitaliser sur les connaissances tacites et les compétences techniques indispensables à la réussite du projet entrepreneurial et de créer les premières connaissances relationnelles à l'international (faibles et/ou forts), nécessaires à l'intéressement et la mobilisation aboutie des parties prenantes potentielles (**P.8**). Toutefois, à la différence de ce qui ressort de la littérature, la phase pré-entrepreneuriale se caractérise par une activation hybride des liens forts et faibles (**P6**), c'est-à-dire l'entrepreneur fait simultanément appel à son réseau personnel (constitué généralement de la famille et des amis proches) et à son réseau calculé composé prioritairement des investisseurs et des financeurs, afin de consolider l'idée et l'opportunité entrepreneuriale et d'accéder aux premières ressources financières et informationnelles. En revanche, dans l'étape de création et d'internationalisation de l'entreprise, l'entrepreneur/équipe entrepreneuriale se focalise davantage sur la consolidation des liens au sein du réseau économique ou calculatoire afin de tirer profit des avantages en termes des démarches administratives et institutionnelles, d'accès à certaines opportunités d'aide financière et d'appui à la création et au démarrage en termes de formation, de networking, de fourniture d'informations mutualisées et d'outils de pilotage, etc. Cela n'empêche que le réseau personnel de l'entrepreneur demeure présent dans toutes les phases entrepreneuriales, suivant une logique de réversibilité qui caractérise le continuum d'évolution du réseau social et dont les liens (forts) peuvent être activés en fonction des besoins de l'entreprise.

Par ailleurs, la consolidation de la position de l'entreprise sur ses marchés étrangers et son ouverture sur d'autres débouchés plus éloignés, s'accompagnent souvent d'un élargissement au niveau du pool relationnel de celle-ci, en intégrant de nouveaux partenaires potentiels et en consolidant certaines relations préexistantes. L'entreprise doit en effet affronter un double défi. Le premier consiste en la cristallisation de certains liens c'est-à-dire la stabilisation, le renforcement et la pérennisation de certains liens faibles en passant à un niveau élevé d'interdépendance entre l'entreprise et certains acteurs. Le deuxième défi quant à lui renvoie à l'élargissement du réseau de valeur de l'entreprise en constituant de nouvelles relations avec de nouvelles parties prenantes. Dans le premier cas comme dans le second, l'entreprise doit disposer de certains mécanismes afin d'assurer la pérennisation des liens et l'intéressement des partenaires potentiels. Il s'agit d'être en possession d'un savoir-faire social, de faire preuve de fiabilité et de bonne réputation sur le marché international qui, en conséquence, provoquent un effet de crédibilité (Ballet, 2005) (**P9**) et inspirent confiance grâce à l'image de l'entreprise dans les médias et à la robustesse de son portfolio (CV de l'entreprise) (**P10**).

Le dernier aspect qui ressort de cette représentation picturale de la dynamique réticulaire, concerne la contribution des réseaux d'intermédiation à la précocité et à la rapidité de l'internationalisation des entreprises naissantes. En s'inscrivant dans une logique de complémentarité, le cluster et l'incubateur présentent quatre grands pôles d'intervention qui s'articulent autour de la co-crédation/identification de l'opportunité entrepreneuriale à l'international, la fourniture des ressources financières, humaines et en matière de connaissances (**P12**), la mise en place d'un système de formation continue spécialisée et ciblée ainsi que l'instauration d'une plateforme de réseautage à la fois interne et externe (**P13**). Un cercle vertueux pourrait donc se construire entre ces quatre dimensions, tout en assurant une intervention simultanée dans chacune des phases du processus entrepreneurial. En effet, le

## Chapitre VI. Analyse inter-cas et discussion des résultats

modèle conceptuel global reflète l'immixtion indirecte du réseau d'intermédiation dans la dynamique réticulaire, en contribuant à l'instauration et à la pérennisation des liens sociaux en agissant sur les mécanismes catalyseurs de cette dynamique depuis l'idéation jusqu'à l'expansion internationale, via par exemple la participation à l'instauration et à la consolidation de la confiance des partenaires potentiels internationaux et la contribution à la construction et au renforcement de la réputation et de la fiabilité de l'entreprise BG sur ses marchés étrangers.

### 5. Vers une modélisation théorique globale du processus d'émergence et d'évolution du réseau social de la BG appartenant à un réseau d'intermédiation

La double analyse des quatre cas étudiés nous a conduit à esquisser une modélisation conceptuelle (Figure.58), qui retrace le processus de construction et d'évolution du réseau social de l'entreprise Born Global en mettant en évidence les différentes composantes qui alimentent cette dynamique réticulaire.

En effet, trois principaux stimuli décisionnels sont à l'origine de la prise de décision d'une internationalisation précoce et rapide. Ils interviennent simultanément pour initier la construction du réseau social de l'entrepreneur naissant, en contribuant à l'intéressement réussi et à la mobilisation aboutie des principaux acteurs le long du processus d'internationalisation.

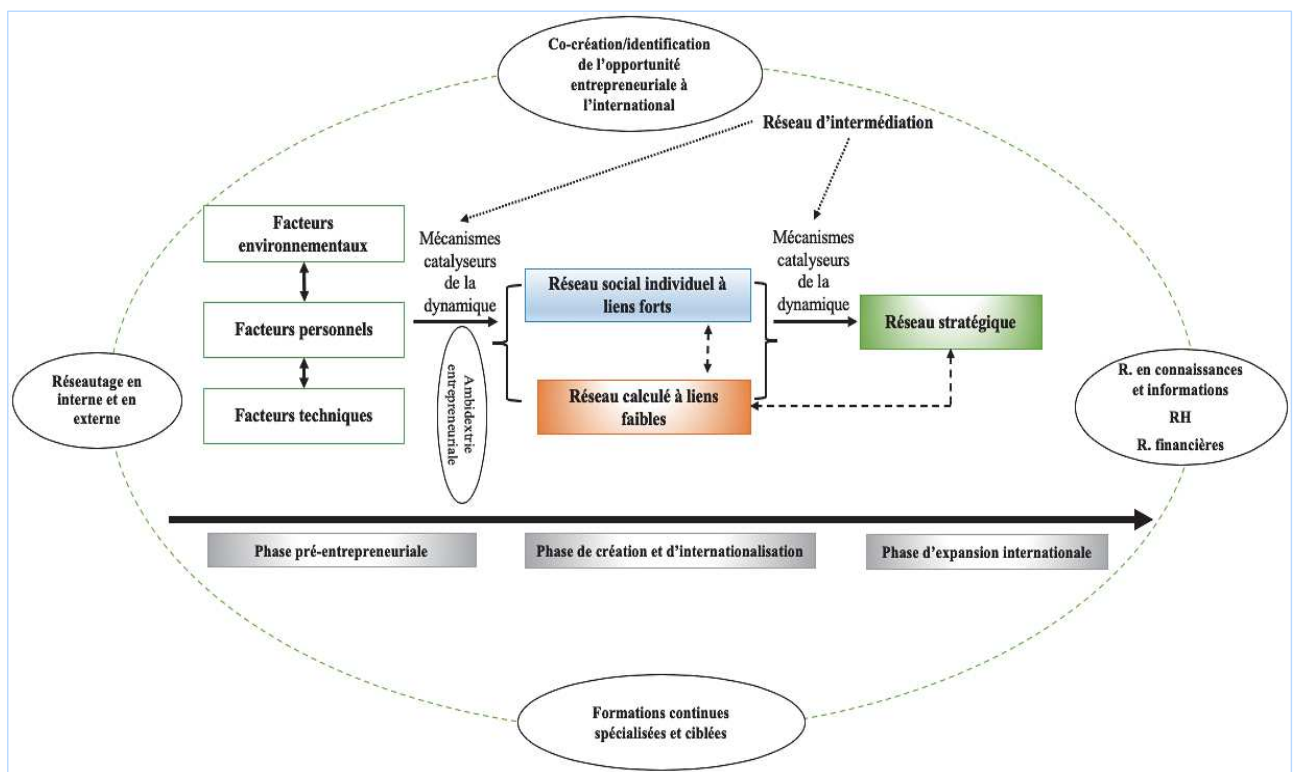
Le continuum d'évolution du réseau social n'est toutefois pas une évidence. La dynamique des liens sociaux est fonction d'une constellation de mécanismes qui assure l'action d'encastrement réticulaire dans un premier temps, et de consolidation relationnelle dans un deuxième temps. Il s'agit essentiellement des compétences relationnelles et organisationnelles (collectives et individuelles) de la structure et de l'entrepreneur naissant, de la proximité organisée avec les acteurs, de la confiance et de la pertinence de l'artefact technique détenu et mobilisé par l'entreprise BG dans chaque étape de son processus d'internationalisation.

A ce niveau, le rôle des réseaux d'intermédiation n'est pas neutre. Ces structures peuvent intervenir pour fluidifier le processus d'internationalisation de l'entreprise Born global, en contribuant à l'accélération de sa dynamique réticulaire, et ce par l'instauration d'une approche d'appui rigoureuse et efficace basée essentiellement sur quatre grandes modalités complémentaires de 1) co-crédation/identification de l'opportunité entrepreneuriale à l'international ; 2) fourniture des ressources financières, humaines et en connaissances ; 3) formation continue spécialisée et ciblée ; et 4) réseautage à la fois interne et externe.



Chapitre VI. Analyse inter-cas et discussion des résultats

Figure 58. Modèle conceptuel global de la trajectoire de construction et d'évolution du réseau social de l'entreprise Born Global



### Synthèse du chapitre VI.

---

Après avoir analysé les cas d'une manière indépendante (chapitre 5), ce dernier chapitre est consacré à une analyse comparative des résultats obtenus afin de chercher les similitudes ainsi que les différences entre les entités étudiées. Une telle approche comparative nous a permis, dans un premier temps, de revenir sur la littérature pour identifier les aspects de ressemblance, de divergence et de contradiction, et dans un deuxième temps de jeter les premières bases d'une démarche de génération d'une théorie. Un corpus de propositions est ensuite constitué et organisé dans le cadre d'une représentation schématique. Enfin, nous avons essayé d'esquisser un modèle conceptuel global qui retrace les différents éléments de compréhension et d'explication du phénomène des Born Globals et de leur dynamique réticulaire. Ce modèle permet par ailleurs d'élucider les relations entre les variables issues de l'analyse inter-cas.

Vient dans ce qui suit la conclusion générale de la thèse. Celle-ci est composée de quatre temps forts. Premièrement, nous apportons une réponse à la problématique et aux questions posées dans le cadre de cette recherche doctorale. Deuxièmement, nous évaluons la qualité de notre recherche qualitative en soumettant les conclusions obtenues aux « tests-qualité ». Les principaux apports de ce travail de recherche sont ensuite mis en exergue.

Enfin, nous exposons les principales limites de la recherche ainsi que ses voies de réflexion futures.

---

### CONCLUSION GÉNÉRALE DE LA THÈSE

---

La présente thèse avait pour objectif de répondre à la question centrale suivante « *comment les entreprises Born Global construisent-elles leurs réseaux sociaux pour une internationalisation précoce et rapide, dans le cadre d'un cluster et d'un incubateur ?* ». Afin d'apporter des éléments de réponse à cette problématique, trois questions ont en été déduites pour guider la conduite générale de cette recherche.

Tout d'abord, nous avons cherché à répondre à la première question « **Quels sont les antécédents décisionnels de l'internationalisation entrepreneuriale de l'entreprise BG ?** ». Il s'agissait d'identifier les stimuli décisionnels de l'internationalisation entrepreneuriale d'une entreprise naissante. En analysant les données issues des quatre cas d'entreprises BG étudiés et en les confrontant à la littérature, nos résultats mettent en évidence le rôle des stimuli internes et des stimuli contextuels dans la prise de la décision d'internationalisation précoce et rapide. Les stimuli contextuels sont principalement liés au faible capacité d'absorption du marché domestique et à la présence d'une opportunité entrepreneuriale prometteuse sur le marché étranger. Tandis que les stimuli internes renvoient aux attributs de l'entrepreneur/équipe entrepreneuriale ambidextre qui jongle entre les différentes logiques décisionnelles tout au long du processus entrepreneurial, c'est-à-dire depuis l'idéation jusqu'à l'expansion internationale.

Ensuite, nous avons posé la deuxième question, « **Quels sont les facteurs à l'origine de la dynamique d'évolution du réseau social de l'entreprise BG ?** », à laquelle nous avons répondu en mobilisant un corpus théorique constitué principalement de l'approche par les réseaux sociaux et l'approche de la sociologie de la traduction. Cette dernière a été utilisée en tant qu'outillage théorique qui permet de traduire d'une façon narrative le processus de formation des liens au sein d'un réseau social. En cohérence avec la méthodologie de recherche qualitative adoptée, et l'approche historique sur laquelle nous nous sommes basée pour accéder aux données relatives aux différentes phases des processus entrepreneuriaux des entités étudiées, les résultats obtenus ont permis de montrer que le continuum d'évolution du réseau entrepreneurial, tel qu'il se présente dans la littérature, ne correspond pas parfaitement à la réalité. En effet, le réseau social d'une Born Global suit une tendance de changement en fonction de ses besoins, c'est-à-dire que l'entreprise peut opter pour un mixage entre les liens relationnels, forts et faibles issus d'un réseau personnel ou calculé, activés compte tenu des besoins et quel que soit la phase entrepreneuriale dans laquelle elle se situe. En outre, les résultats ont montré également que la construction et le développement du réseau social de l'entrepreneur naissant ne sont pas le fruit du hasard, mais résultent de l'accumulation de certains facteurs que nous avons nommés « les mécanismes catalyseurs » de la dynamique de changement, organisés sous la trilogie Confiance-Proximité-Capacités relationnelles (CPCR).

Finalement, à la troisième question de recherche posée « **Comment les réseaux d'aide à la création d'entreprise contribuent-ils à la dynamique de construction et d'évolution du réseau social de l'entreprise BG ?** », nos résultats ont montré qu'en plus d'assurer la mission de réseautage et de favoriser la création des relations avec de nouveaux acteurs, les clusters et incubateurs, en tant que réseaux d'intermédiation, contribuent aussi à la consolidation des liens préétablis, entre l'entreprise BG résidente et certaines parties prenantes de l'écosystème entrepreneurial.

## CONCLUSION GÉNÉRALE DE LA THÈSE

### 1. Tests-qualité de la recherche conduite

En cohérence avec les recommandations en matière de critères de qualité des conclusions (Hlady-Rispal et Jouison-Laffitte, 2014 ; Miles et Huberman, 2003 et Hlady-Rispal, 2002), nous avons mené ce travail doctoral qualitatif avec à l'esprit les exigences de fidélité des résultats et de la validation de la recherche dans une posture interprétativiste. En effet, une application des tests-qualité a été mise en place.

#### *a. La fidélité / fiabilité / auditabilité*

Il s'agit de s'interroger sur la possibilité de parvenir à une représentation similaire de la réalité observée par un autre chercheur ou du moins à une compréhension de la représentation du chercheur responsable de l'investigation (Hlady-Rispal, 2002). Suivant les recommandations de Yin (2003), dans le chapitre dédié à la méthode générale de la recherche, spécifiquement dans les sections consacrées au protocole de la recherche, nous nous sommes appliquée à présenter avec précision et transparence le cheminement de la recherche, en mettant en avant l'ensemble d'éléments mixtes (méthodologique et pragmatique) qui justifient notre positionnement, en termes d'outils de collecte de données, de codification et d'analyse des données colligées. Nous avons également fourni la liste des entités étudiées avec des informations sur les entrepreneurs et les acteurs interrogés et avons essayé de trouver une écoute équilibrée de nos différentes catégories d'interlocuteurs (critère de « *fairness* » en paradigme interprétativiste) en suivant les observations de Hlady-Rispal et Jouison-Laffitte (2014). Lors de la collecte, notre statut de chercheur au sein du site a été spécifié, nos résultats se retrouvent dans plusieurs sources de données, nos construits analytiques ont été clairement spécifiés conformément aux recommandations de Miles et Huberman (2003).

#### *b. La validité théorique ou validité du construit*

Nous rappelons que cette forme de validité renvoie à « *l'établissement de mesures opérationnelles correctes pour les concepts étudiés* » (Yin, 2003, p.34). Pour ce faire, nous avons identifié dans le cadre de ce travail doctoral, les principaux auteurs du domaine de l'entrepreneuriat international et utilisé les travaux de références dans la littérature pour définir et étudier les concepts clés de cette recherche. En fait, considérés comme les pères fondateurs du domaine de l'entrepreneuriat international, Patricia P. McDougall et Benjamin Oviatt, ont contribué à faire œuvre de pionnier dans ce domaine en plein essor et ont reçu le Journal of International Business Studies (JIBS) Decade Award pour leur article intitulé « *Toward a theory of international new ventures* ». Nous avons recouru également à d'autres auteurs pionniers du domaine de l'entrepreneuriat, en général, et de l'entrepreneuriat international, en particulier, tels Zahra, Coviello, Munro, Cavusgil, Knight, Gary, Madsen, Wiedersheim-Paul, Johanson et Vahlne, Bilkey et Tesar, .... Nous avons choisi, par conséquent, la terminologie Born Global afin de désigner les entreprises sujet de cette recherche, en leur attribuant la définition suivante « *Une entreprise qui, dès les six (6) premières années de son existence, cherche pro-activement à tirer un avantage concurrentiel significatif de la coordination d'activités multiples à l'échelle mondiale, de la captation des ressources jusqu'à la vente de produit/service* ».

En outre, afin d'accroître la validité théorique de cette recherche doctorale, nous avons fait appel à la technique de la multi-angulation des données et des méthodes via la mobilisation de plusieurs sources d'informations, des méthodes d'enquêtes différentes (entretien et observation) et de divers informants (unités étudiées) pour la collecte et l'analyse des données ;

## CONCLUSION GÉNÉRALE DE LA THÈSE

la multi-angulation des théories via l'utilisation d'un corpus théorique diversifié constitué principalement de l'approche par les réseaux sociaux, l'approche effectuelle et de l'approche de la proximité, conformément aux conseils dispensés par les méthodologues en la matière. Là encore nous avons mobilisé les travaux des principaux acteurs tels que Granovetter, Burt, White, Rallet et Torre, Williamson, Sarasvathy...

### *c. La validité interne / authenticité*

Il s'agit de savoir si les résultats de l'étude ont du sens et de la crédibilité aux yeux des personnes étudiées ou des lecteurs (Miles et Huberman, 1994). Le souci de validité interne nous a conduit à opter pour le principe du retour des informations. Après la collecte des données et leur retranscription, une partie des données analysées a été envoyée aux principaux acteurs interrogés, notamment les entrepreneurs internationaux, en vue de s'assurer de notre compréhension et de la bonne interprétation de leurs discours. Il s'agit notamment des entreprises Nectarome, WPK et Natus. Les termes d'authenticité ontologique ou d'intelligibilité sont également mobilisés par les chercheurs interprétativistes (Hlady-Rispal et Jouison-Laffitte, 2014). Ils impliquent ce retour au terrain et une clarification du contexte de l'étude réalisée.

### *d. La validité externe / transférabilité*

Il s'agit de se savoir « *dans quelle mesure les idées générées dans un environnement donné s'appliquent à d'autres cadres ou environnements ?* » (Hlady-Rispal, 2002). Nous rappelons que la recherche doctorale ici menée présente un intérêt de « *généralisabilité* » plus analytique/théorique que statistique.

En cohérence avec la définition Hlady-Rispal (2002) de l'échantillon théorique, nous avons identifié quatre BG marocaines appartenant à des secteurs d'activités différents, de la cosmétique jusqu'à la nouvelle technologie en passant par l'énergie renouvelable. Nous rappelons que notre échantillon a été désigné d'une façon précise en répondant aux critères de définition des entreprises Born Global. Ces critères de choix sont principalement axés sur l'indépendance de l'entreprise, l'année de la première internationalisation (dans les six (6) premières années d'existence), le volume des ventes réalisé ou à réaliser à l'international (au moins 25% du CA total), les modes d'entrée sur les marchés étrangers (*in et/ou out ward*), ainsi que l'appartenance à un réseau d'intermédiation.

Sur le plan de l'analyse, la confrontation entre les résultats empiriques et la littérature ainsi que les comparaisons entre les cas étudiés ont permis de montrer une corroboration et une cohérence au niveau des synthèses obtenues, même en présence d'un cas « **antipode** » -cas de l'entreprise ELPALM- qui partage suffisamment de traits en commun avec les autres cas, tout en manifestant une distinction sur l'aspect relatif à la contribution effective du réseau d'intermédiation à l'impulsion et l'expansion internationale de cette entreprise. C'est par la profondeur de l'analyse de chacun des cas et du contexte à l'étude qu'une transférabilité des résultats à des cas de type similaire est rendue possible. Sur ce point, notre étude analyse le contexte avec précision mais plus de temps d'immersion et davantage d'interlocuteurs auraient contribué à notre sens à un renforcement de cette forme de validité.

## CONCLUSION GÉNÉRALE DE LA THÈSE

### 2. Contribution théoriques, méthodologiques et managériales de la recherche

#### a. Contributions théoriques

Partant de l'affirmation théorique liée au rôle central que joue la dimension réticulaire dans la compréhension du phénomène de l'internationalisation entrepreneuriale des entreprises naissantes, nous nous sommes attachée dans le cadre de ce travail doctoral à explorer la contribution du réseau social, sous ses différentes formes, à la prise de la décision d'internationalisation des Born Globals. En effet, nous avons choisi de mener cette exploration en s'intéressant à la dynamique du réseau social et à son processus de construction. Une telle approche dynamique du réseau constitue, toutefois, une piste de recherche très peu explorée dans le domaine de l'entrepreneuriat en général et de l'entrepreneuriat international en particulier.

Afin d'approfondir cette question de la dynamique du réseau, nous avons cherché à savoir d'où émergent les premiers liens relationnels qui favorisent la prise d'une décision d'internationalisation précoce et rapide. La réponse à cette question nous a conduit à nous interroger sur les stimuli décisionnels. Quelles sont donc les pistes qui nous ont permis de répondre à cette interrogation ? Il s'agit de l'étude des logiques décisionnelles empruntées par les entrepreneurs/équipes entrepreneuriales à savoir l'effectuation, le bricolage et la planification. Contrairement à certains postulats théoriques, la thèse défendue part d'un principe de concomitance des trois logiques décisionnelles tout au long du processus entrepreneurial d'une BG, ce qui est en cohérence avec les résultats de Servantie et Hlady-Rispal (2019).

Le deuxième apport théorique concerne l'étude de la dynamique du réseau social des entreprises BG. Dans ce sens, le modèle théorique élaboré à partir de la littérature et des matériaux empiriques constitue une contribution fort intéressante et participe entièrement aux discussions sur la dynamique réticulaire de ces entreprises. En effet, l'appréhension de cette dynamique de formation et de changement du réseau social est passée par la mobilisation d'un outillage théorique qu'est la théorie de l'acteur réseau. Cette perspective d'analyse n'a pas encore été exploitée pour étudier le phénomène de l'internationalisation entrepreneuriale. Cette théorie se présente comme un outillage comportant deux avantages principaux. Le premier est qu'il permet de traduire de manière narrative la trajectoire de formation des liens relationnels, en permettant d'identifier la controverse, c'est-à-dire l'événement ou la problématique, et le processus d'émergence du réseau social, c'est-à-dire l'intéressement et l'enrôlement des principaux acteurs potentiellement intéressés et intéressants par et pour l'engagement et l'expansion internationale de l'entreprise BG. L'identification des différentes controverses a constitué pour nous le début qui, dans chaque phase entrepreneuriale, permet une traduction narrative de la chaîne de formation du réseau entrepreneurial de l'entreprise Born Global, qui favorise son impulsion et expansion internationale. D'un autre côté, le deuxième avantage que représente cet outillage de la traduction, renvoie à la mise en évidence de l'importance du rôle de l'outil ou l'artefact technique dans cette dynamique réticulaire. L'outil matériel ou l'acteur non-humain est une variable souvent négligée et son effet est sous-estimé au sein de l'équation explicative des processus de création des entreprises. En mobilisant cet outillage théorique, nous avons dévoilé le rôle du site internet, des journaux, des présentations PPT, du prototype et bien d'autres, dans la réussite des processus d'intéressement et d'enrôlement des acteurs potentiels indispensables à la création (investisseurs, financeurs...) et à l'expansion internationale de l'entreprise BG (fournisseurs, clients, investisseurs...).

## CONCLUSION GÉNÉRALE DE LA THÈSE

La troisième contribution qui ressort de cette thèse est relative aux mécanismes de la dynamique réticulaire, c'est-à-dire les facteurs qui permettent à l'entreprise BG de réussir à intéresser et à enrôler les parties prenantes indispensables à son impulsion internationale. En plus des compétences relationnelles que l'entrepreneur/équipe entrepreneuriale devrait posséder, deux autres principaux facteurs conditionnent la dynamique d'évolution du RS, il s'agit de la confiance et de la proximité organisationnelle ou organisée. En outre, le processus d'évolution du réseau social n'est pas linéaire c'est-à-dire que, contrairement au postulat théorique, au cours de son processus entrepreneurial l'entrepreneur peut activer conjointement plusieurs liens à la fois afin de répondre à un besoin quelconque. Dit autrement, les liens forts (amis, famille) ne sont pas consacrés à la phase pré-entrepreneuriale et de création, pareillement pour le réseau d'affaires et les liens faibles qui le constituent qui ne sont pas réservés à la phase d'internationalisation et d'expansion de l'entreprise naissante. Ce dernier compose son « puzzle relationnel » en fonction de ses besoins en activant les liens pour lesquels il a le plus grand intérêt à un instant donné.

Une quatrième contribution s'incarne dans l'essai que représente ce travail doctoral quant à l'analyse du rôle des réseaux d'aide et d'appui à la création des entreprises, comme les clusters et les incubateurs, dans le processus de formation du réseau social et le déclenchement du processus d'internationalisation précoce et rapide des BG. Une telle contribution s'insère dans une logique de complémentarité génératrice d'effets de levier sur les ressources tangibles et intangibles nécessaires à l'internationalisation entrepreneuriale.

Le cinquième apport de cette recherche renvoie à la conception d'un modèle conceptuel global, qui intègre les différentes propositions inférées et donne une lecture non statique de l'ensemble des éléments explicatifs de la dynamique du réseau social de l'entreprise BG, allant des stimuli décisionnels de l'internationalisation précoce et rapide jusqu'au rôle des réseaux d'intermédiation. Ainsi, les relations identifiées entre les différentes composantes du modèle pourraient donner lieu ultérieurement à des recherches qualitatives et ou/quantitative visant à enrichir la compréhension du phénomène de l'internationalisation entrepreneuriale.

### *b. Contributions méthodologiques*

Le premier apport théorique est lié la stratégie de recherche adoptée, à savoir les études de cas encastrés. Afin de densifier la richesse des données contextuelles collectées, nous avons mobilisé la méthode des cas encastrés très peu usitée en sciences de gestion, voire pas du tout dans le domaine de l'entrepreneuriat international. Cette démarche présente l'avantage d'une analyse multiniveaux, à la fois au niveau des unités et des sous-unités. Notre recherche doctorale vise ainsi l'analyse de la dynamique du réseau entrepreneurial, et pour ce faire, nous nous sommes livrée à un jeu d'assemblage des informations colligées en même temps des entreprises Born Global et des acteurs appartenant aux différents réseaux d'aide à la création auxquels nous avons eu accès, dans le but de saisir l'ensemble des enjeux résiliants relatifs à cette dynamique.

La deuxième contribution méthodologique est relative à la démarche de contextualisation du phénomène de l'internationalisation entrepreneuriale. Il s'agit de comprendre ce dernier dans son contexte, afin d'en déceler les singularités et les spécificités. Concrètement, la phase de la contextualisation présente deux principaux apports. Le premier consiste à fournir des données préliminaires sur les Born Globals marocaines afin d'en assurer déjà une visibilité dans le monde académique et professionnel. Le deuxième apport vise à constituer une première base destinée à la compréhension de ces entreprises dans le contexte

## CONCLUSION GÉNÉRALE DE LA THÈSE

marocain, qui pourrait à son tour d'ouvrir des portes devant des études de benchmark avec d'autres contextes et, par conséquent, stimuler les publications sur le phénomène dans le contexte marocain, en particulier, et de l'Afrique du Nord en général.

### *c. Contributions managériales*

Sur le plan managérial, cette recherche présente des apports pratiques destinés aussi bien aux entrepreneurs/dirigeants qu'aux pouvoirs publics chargés de la promotion de l'entrepreneuriat, de la politique des écosystèmes et de la promotion du développement international des entreprises marocaines.

En effet, nous organisons nos contributions managériales en trois principales entrées : (1) les recommandations pour les entreprises déjà Born Global, (2) les recommandations pour les jeunes entreprises pas encore BG et (3) les recommandations pour la sphère institutionnelle marocaine.

#### ✓ **Recommandations pour les entreprises Born Global engagées à l'international**

Nos résultats pourraient les entreprises Born Global aider à mener à bien leur processus de création et d'internationalisation précoce et rapide en capitalisant les ressources relationnelles disponibles et en optimisant la construction et l'évolution de leur réseau social.

En effet, l'évolution de la relation sociale soutient le développement de la confiance, qui fonctionne comme le mécanisme de gouvernance pour un contrat relationnel efficace dans lequel l'échange crée de la valeur (Hite, 2005). Afin de tirer parti de ce mécanisme et concrétiser le contrat relationnel, des compétences relationnelles devraient se créer et se développer chez l'entrepreneur/équipe entrepreneuriale et au sein de l'organisation. Toutefois, ces compétences à elles seules ne permettent pas d'assurer la bonne conduite d'une démarche d'intéressement et d'enrôlement réussie, l'entrepreneur/équipe entrepreneuriale doivent faire preuve d'une maîtrise de l'artefact ou l'outil technique (présentations, business modèle, prototypes, sites internet, portfolio...). En fait, la mobilisation intelligente de l'outil technique influence l'instauration et la consolidation de la confiance entre les acteurs et l'entreprise, contribue à l'augmentation de la légitimité de l'entreprise et à l'amélioration de sa réputation sur le marché à la fois national et international.

Les résultats de notre recherche doctorale montrent également qu'il est nécessaire pour un entrepreneur international de jongler entre la planification, l'effectuation et le bricolage le long du processus entrepreneurial. Ainsi, posséder une vision et une capacité de se projeter dans le futur est tout aussi importante. Elle permet de bien penser la stratégie de recherche et de développement de l'entreprise, d'élaborer les rapports d'avancements nécessaires au suivi de l'activité et par conséquent de faciliter l'accès aux fonds de financements et aux partenaires internationaux. L'effectuation et le bricolage, en revanche, permettent à l'entreprise de co-construire et d'appuyer sa notoriété à l'international, et donne à l'entrepreneur une marge de manœuvre pour concrétiser son intuition en opportunité entrepreneuriale, assurer son apprentissage « chemin faisant » et développer ses soft skills grâce à son autoformation.



## CONCLUSION GÉNÉRALE DE LA THÈSE

### ✓ **Recommandations pour les futures Born Globals**

Dans la perspective de contribuer à aider les entreprises marocaines nouvellement créées (ou pas encore) à devenir des Born Globals, nous suggérons quelques recommandations.

Dans la période d'incertitude actuelle issue de la crise sanitaire et économique, avoir des points d'appui multiples, ne pas dépendre uniquement d'un ou de deux marchés et opter pour une diversification de l'assiette commerciale à l'international devraient constituer un point de départ pour l'entrepreneur. En effet, une orientation vers des marchés étrangers hétérogènes, sur lesquels l'offre serait pertinente, est donc à privilégier avec le choix des modes d'entrée les plus adaptés.

Pour ce faire, nous estimons que trois grands axes doivent être pris en compte. Le premier est relatif aux compétences relationnelles et au savoir-faire à l'exportation ou à l'international, nécessaires à l'instauration de la crédibilité chez les prospects étrangers et au développement d'un avantage concurrentiel pour l'entreprise. Il s'agit de l'ensemble des techniques nécessaires pour aborder les marchés étrangers, et renvoient essentiellement à la capacité de construction de la relation à distance, la capacité d'adaptabilité de l'entreprise ou du projet entrepreneurial, l'écoute, la compréhension, etc.

Ensuite, la maîtrise de la technologie ou de l'artefact technique s'avère indispensable à la prospection internationale. A l'instar de nos résultats empiriques, une maîtrise des connaissances liées à la technicité et à la scientificité du projet entrepreneurial constitue un élément fort important dans l'instauration de la confiance et l'émergence des premiers liens sociaux avec les partenaires étrangers. La maîtrise de l'outil technique et technologique nécessaire à la communication et à la prospection à distance devrait également être pris en considération.

Enfin, l'adoption d'une logique décisionnelle hybride demeure fortement recommandée pour prendre les risques qui surgissent le long du processus entrepreneurial et pour s'adapter aux situations où la flexibilité et la créativité sont exigées.

En somme, ces recommandations ne sont pas réservées aux contextes de crise mais sont valables également en dehors d'une période d'incertitude très élevée. Toutefois, ces directives ne peuvent à elles seules résoudre l'équation de l'impulsion internationale des Born Global potentielles. Elles doivent être accompagnées d'un écosystème entrepreneurial favorable à leur émergence et à leur développement dans le contexte marocain.

### ✓ **Recommandations pour les instances institutionnelles : créer un écosystème propice à l'émergence des entreprises BG**

S'agissant des instances marocaines chargées de l'action entrepreneuriale et du développement international des entreprises, les résultats de notre recherche pourraient constituer une feuille de route préliminaire qui retrace les prémices d'un contexte institutionnel, entrepreneurial, administratif plus favorable et adapté à une émergence accrue des Born Globals marocaines. Ainsi, la phase de transition que traverse actuellement le monde met en perspective l'apparition de nouvelles niches et s'avère porteuse de nouvelles opportunités entrepreneuriales mondiales, auxquelles les entreprises et les entrepreneurs potentiels marocains ne pourront échapper. Dans ce sens, une première recommandation qui ressort de ce travail doctoral consiste à promouvoir la visibilité de ces entreprises dans le contexte marocain, en favorisant la création

## CONCLUSION GÉNÉRALE DE LA THÈSE

d'une association ou d'une fédération et une base de données spécifique (avec les principales caractéristiques, les noms, les marchés desservis...) qui constitueront une référence pour tout entrepreneur ou entreprise concerné par le statut de BG. L'objectif étant, avant même de proposer des mesures d'appui et d'accompagnement adaptées, d'assurer la visibilité de ces entreprises, d'éviter qu'elles restent éparpillées et peu connues, et d'élaborer une expression agrégée de leurs besoins spécifiques. Un "*consortium*" dédié aux Born Globals marocaines constituera en effet une plateforme concrète de mise en relation avec les instances spécialisées et une force d'influence des décisions publiques en termes de promotion de l'entrepreneuriat international. Le directeur régional de la Confédération Générale des Entreprises du Maroc (CGEM) de la région de Marrakech avait exprimé une volonté d'impliquer l'organisme dans cette démarche, en sa qualité de porte-parole des entreprises du secteur privé auprès de l'État, en se servant de sa force de proposition de lois et de décrets afin de proposer des mesures ou une loi susceptibles de répondre aux particularités de création et d'engagement international précoce et rapide des BG, en matière d'appui et d'accompagnement. De telles mesures devraient se pencher essentiellement sur la constitution et le développement d'un réseau entrepreneurial ciblé, efficace et privilégié, en fonction des phases du processus entrepreneurial. Il serait également important et bénéfique de disposer de mesures publiques pour aider ces entreprises à identifier le personnel potentiel compétent et spécialisé.

Dans le même ordre d'idées, nous constatons d'après nos résultats que les organismes d'accompagnement et d'appui se focalisent davantage sur une logique "traditionnelle et habituelle" de planification. A l'instar de Servantie et Hlady-Rispal (2019), nous considérons que la sortie de cette "zone de confort" permettrait d'accompagner les entrepreneurs différemment, de les appuyer dans leur démarche de construction d'un réseau mondial robuste, de leur permettre à prendre et à répondre aux risques qui jaillissent le long de leur processus entrepreneurial depuis la pré-crédation jusqu'à l'expansion internationale, et de les aider par conséquent à se doter d'une posture de flexibilité et de créativité pour faire face aux aléas d'une internationalisation précoce et rapide.

Dans un même registre, une deuxième proposition concerne le rapprochement entre les écosystèmes entrepreneuriaux publics et privés, en l'occurrence les clusters publics et les incubateurs privés externes. Ainsi, en l'absence d'un conflit d'intérêts, nous estimons d'une coopération entre ces deux réseaux d'appui à la création pourrait jouer favorablement au profit des entreprises BG compte tenue de la complémentarité de leurs raisons d'être et de leurs axes d'intervention.

En outre, dans une perspective d'amélioration de la performance des réseaux d'aide à la création d'entreprises, deux mesures sont envisageables. La mise en place de mesures concrètes de coordination et de communication transversale entre l'ensemble des acteurs de l'écosystème entrepreneurial (ministères, banques, ambassades...) peut s'accompagner de l'instauration d'un système d'évaluation continue des actions déployées par ces différents acteurs et de leur compatibilité avec les besoins réels des entreprises BG. Cela représente la troisième proposition pratique qui découle de cette thèse.

En revanche, nos recommandations (qu'il serait intéressant et important de prendre en considération) au profit des entreprises BG s'articulent autour de trois grands axes. Avant de les exposer, nous rappelons que le tableau (19) proposé dans les pages 295-296 de cette thèse fournit une liste détaillée des mesures et des modalités recommandées pour appuyer les BG.

## CONCLUSION GÉNÉRALE DE LA THÈSE

Ainsi, dans une phase de pré-crédation, il est fortement recommandé d'aider l'entrepreneur potentiel à identifier les partenaires qui peuvent le conseiller dans ses démarches pré-entrepreneuriales (parties prenantes, autres que les proches, qui peuvent aider et conseiller sur la consolidation de l'idée et de l'opportunitéd entrepreneuriale), et de l'appuyer dans la création et le d'veloppement des comp'tences à l'exportation et du savoir-faire social indispensables à la communication avec les partenaires potentiels et à l'instauration d'un climat de confiance.

Dans une phase de création et d'impulsion internationale, il est nécessaire à ce que les organismes comp'tents veillent au respect de la coordination avec les repr'dentants du Royaume à l'rdanger, (ambassades, consulats...). Dans la m'dme veine, la formation pointue axée sur le domaine d'activit'd de l'entreprise BG et la fourniture de l'information pertinente et actualis'ee, sur les nouveaux march's internationaux par exemple, repr'dentent une mesure urgente et majeure pour faciliter l'accès et l'insertion de l'entrepreneur sur des march's rdloign's psychiquement et physiquement.

Dans une phase d'expansion internationale, et tout en maintenant l'adoption des mesures pr'cedemment pr'conis'ees, l'effort des institutions et des organismes nationales devrait se focaliser sur le renforcement des capacit's et de la r'putation internationale des Born Global marocaines. Pour ce faire, nous recommandons la consolidation des comp'tences sociales et celles à l'export (savoir-faire, le sens de l'rdcoute, le sens de la compr'dension, l'adaptabilit'd, la gestion de la relation à distance avec les prospects...) n'ecessaires à la p'ennisation des relations avec les partenaires rdangers cl's. De surcro't, nous insistons sur la n'ecessit'd de l'instauration et du renforcement de liens sociaux plus rdtroits avec les institutions de recherche, les entreprises, les laboratoires et les structures d'accompagnement situ'ees à rdanger.

### 3. Limites et voies futures de recherche

#### *a. Les limites de la recherche*

Bien qu'elle pr'sente des apports et des contributions sur le plan m'ethodologique, th'orique et pragmatique, la pr'sente th'se comporte rdgalement des limites, susceptibles d'aider à une exploitation future des r'sultats obtenus et de constituer une base de r'flexion pour de nouvelles perspectives de recherche.

#### ✓ Limites m'ethodologiques :

La premi'ere limite m'ethodologique est li'ee à la probl'ematique centrale de la recherche. Celle-ci s'rdtresse à l'rdtude de la dynamique du r'seau social tout au long du processus entrepreneurial, c'est-à-dire au fil du temps. Bien que l'rdproche historique adopt'ee permette de cerner de fa'on narrative et en profondeur cette dynamique r'riculaire, ses apports demeurent limit's et les informations qui en d'coulent peuvent rdtre d'form'ees ou d'contextualis'ees, surtout lorsqu'il s'rdagit d'une entreprise cr'ee et internationalis'ee depuis de longues ann'ees. Ainsi, nous reconnaissons qu'une rdtude longitudinale serait plus pertinente en termes des rd'ements n'ecessaires à la compr'dension de la construction du r'seau social de l'entreprise BG dans les diff'dentes phases entrepreneuriales.

## CONCLUSION GÉNÉRALE DE LA THÈSE

La deuxième limite méthodologique concerne la technique de l'observation. Pour des raisons de disponibilité des certains acteurs et de proximité géographique avec l'ensemble des acteurs, nous n'avons pas pu nous rendre autant que souhaité à la fois au sein des entreprises et des structures d'intermédiation. Cela a donné lieu à une observation limitée dans le temps et dans l'espace.

### ✓ Limites pratiques

Le choix limité des personnes à interviewer. Pour les entreprises, nous nous sommes contentée d'interroger les entrepreneurs/fondateurs. Pour le reste de l'écosystème, nous avons essayé d'accéder aux principaux acteurs, facilement accessibles. Toutefois, le point de vue de l'entrepreneur seul pourrait constituer une limite en soi, puisqu'il ne permet pas de cerner le phénomène de l'internationalisation précoce et rapide dans son ensemble et dans ses phases de développement, surtout lorsqu'il s'agit d'une BG qui s'est développée tant en termes de marchés qu'en termes organisationnel. Cela veut dire que l'élargissement de l'échantillon, en intégrant d'autres acteurs appartenant à l'entreprise et de nouvelles parties prenantes externes, contribuera à l'enrichissement de l'analyse et de la compréhension du phénomène étudié.

### *b. Les voies de réflexion futures*

Plusieurs voies de recherche se présentent à l'issue des conclusions obtenues dans le cadre de cette thèse.

La première perspective de recherche possible consiste à consolider les propositions construites afin de compléter le cycle de construction de la théorie à partir des données qualitatives (Eisenhardt, 1989, p.549). Il s'agit de tester empiriquement les propositions issues de cette recherche doctorale.

L'exploration de nouveaux secteurs d'activités pourrait être une deuxième voie de recherche. Elle serait une piste fertile pour identifier de nouvelles variables explicatives du phénomène de l'internationalisation entrepreneuriale dans le contexte marocain.

Dans une approche de comparaison, une troisième éventuelle perspective de recherche concerne la réalisation d'une étude de benchmarking qui repose sur l'analyse des Born Globals marocaines et celles appartenant à d'autres contextes proches ou éloignés, pour mettre en évidence la complexité du processus d'internationalisation de ces entreprises et de leur dynamique réticulaire.

Une quatrième piste de recherche renvoie à la mobilisation d'une analyse quantitative du processus de construction du réseau social de l'entreprise Born Global, afin d'étudier les éléments qu'une démarche qualitative de narration ne permet pas de cerner, tels que l'étude de l'intensité des liens (force/faiblesse) au sein du réseau social et de sa densité dans chaque phase entrepreneuriale, en évaluant l'émergence et l'évolution des trous structuraux.

Une analyse approfondie du rôle des réseaux d'aide à la création y compris les clusters, les incubateurs ou les espaces de co-working dans la construction du réseau social de l'entreprise BG, pourrait constituer une voie prometteuse de réflexion. En leur qualité de réseaux d'intermédiation, il s'agit de se focaliser sur l'analyse de la capacité de ses structures à générer et à développer des relations sociales dominées par des liens faibles et des trous structuraux, tout au long du processus entrepreneurial.

## CONCLUSION GÉNÉRALE DE LA THÈSE

Les recherches déployées jusque-là sur les Born Globals tiennent compte des particularités de ces entreprises en termes de rareté de ressources tangibles et intangibles, et des éléments contextuels liés prioritairement au développement technologique et à la démocratisation d'accès aux marchés mondiaux. Par ailleurs, compte tenu de la situation économique mondiale actuelle, nous estimons intéressant d'étudier les retombées et l'impact économique de la crise sanitaire sur les Born Globals, afin de déterminer les facteurs de survie et peut être d'échec de ces entreprises. Cela constituerait ainsi une sixième voie de réflexion.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

---

**A**

**Akerlof G. A., (1970):** « The Market for Lemons: Quality Uncertainty and the Market Mechanism », *The Quarterly Journal of Economics*, vol.84, n°3, pp. 488-500.

**Akrich M., Callon M., et Latour B., (1988) :** « A quoi tient le succès des innovations ? 1 : L'art de l'intéressement ; 2 : Le choix des porte-parole. Gérer et Comprendre », *Annales des Mines*, 11, pp.4-17 et 14-29.

**Akrich M., Callon M., et Latour B., (2006) :** « Sociologie de la traduction : textes fondateurs », *Presses de l'École des Mines*, p.304.

**Aliseda A. (2006):** « What is abduction? Overview and proposal for investigation ». In : *Abductive reasoning. Synthese library*, vol 330. Springer, Dordrecht.

**Allali B., (2003) :** « Vision des dirigeants et internationalisation des PME marocaines et canadiennes du secteur agro-alimentaire », *Thèse de doctorat*, HEC Montréal, Université de Montréal Faculté des études supérieures.

**Al-Mubarak, H.M., et Busler, M., (2013):** « Business incubation as an economic development strategy: a literature review », *International Journal of Management*, vol.30/1, p.362

**Al-Mubarak, H.M., et Busler, M., (2014):** « Incubator successes: Lessons learned from successful incubators towards the twenty-first century», *World Journal of Science, Technology and Sustainable Development*, 2014, vol. 11/1, p. 44-52.

**Al-Mubarak, H.M. et Busler, M. (2015):** « The importance of business incubation in developing countries: case study approach », *International Journal Foresight and Innovation Policy*, Vol. 10, No. 1, pp.17–28.

**Amit, R., et Schoemaker P.J. H., (1993):** « Strategic Assets and Organizational Rent», *Strategic Management Journal*, 14(1), pp. 33-46.

**Andersen O., (1993):** « On the Internationalization Process of Firms: A Critical Analysis », *Journal of International Business Studies*, vol. 24/22, pp. 209–231.

**Anderson A.R. et Jack S. L., (2002):** « The articulation of social capital in entrepreneurial networks: a glue or a lubricant? », *Entrepreneurship and Regional Development*, vol.14/3, pp. 193-210.

**Anderson, A. R., et Miller, C. J., (2003):** « “Class matters”: human and social capital in the entrepreneurial process ». *Journal of Socio- Economics*, 32 (1), pp. 17-36.

**Andersson S., (2011):** « International entrepreneurship, born globals and the theory of effectuation», Research Note, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 18/3, pp. 627-643

**Andersson A, et Helander A, (2009):** « The influence of network relationships in the internationalization of SMEs », *Master Thesis en Business Administration*, Jönköpings international business school (Suede), pp.1-66.

**Andersson S., et Wictor, I., (2003):** « Innovative Internationalisation in New firms: Born Globals-the Swedish Case », *Journal of International Entrepreneurship* 1, 249–275.

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Anderson B.S., Eshima Y., (2013):** « The influence of firm age and intangible resources on the relationship between entrepreneurial orientation and firm growth among Japanese SMEs », *Journal of Business Venturing*, vol. 28, pp. 413–429.
- Angot J. et Josserand E., (2007) :** « Analyse des réseaux sociaux ». In : Thiétart R-A et coll. (éds.) *Méthodes de recherche en management*, (3e Edition), Paris, Dunod.
- Angué, K. (2009) :** « Rôle et place de l'abduction dans la création de connaissances et dans la méthode scientifique peircienne ». *Recherches qualitatives*, vol.28/2, pp. 65-94.
- Arenius P.M., (2002):** « *Creation of firm level social capital, its exploitation, and the process of early internationalization* », *Thèse de Doctorat*, Helsinki University of Technology Institute of Strategy and International Business.
- Arenius, P. M., (2005):** « The psychic distance postulate revised: From market selection to speed of market penetration », *Journal of International Entrepreneurship*, vol.3/2, pp.115-131.
- Arnaud G., (1996) :** « Quelle stratégie d'observation pour le chercheur en gestion ? Prolégomènes à toute recherche in situ », *Économies et Sociétés, Série Sciences de Gestion*, n°22, pp.235-264
- Arrow K. J., (1974):** « The limits of Organization », New York: W.W. Norton & Company.
- Asheim B.T. et Isaksen A., (2002):** « Regional Innovation Systems: The Integration of Local 'Sticky' and Global 'Ubiquitous' Knowledge », *Journal of Technology Transfer*, vol. 27, pp. 77-86.
- Assens C., (1996) :** « Du modèle bureaucratique au modèle organique : l'organisation en réseau », *FLUX Cahiers scientifiques internationaux Réseaux et Territoires*, Vol 12/23, pp. 38-42.
- Assens C (2003) :** « Le réseau d'entreprises : vers une synthèse des connaissances », *Management International*, vol 7/4, pp. 49-59.
- Assens C, et Baroncelli A., (2004) :** « Marche, Réseau, Hiérarchie : à la recherche de l'organisation idéale », *Direction et Gestion, La Revue des Sciences de Gestion*, n° 207, pp.43-55.
- Assens C., et Cherbib J., (2010) «** L'alliance asymétrique : une stratégie durable ? », *La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion-Stratégie*, n°243-244, pp. 111-119.
- Assens C., et Perrin C., (2011) :** « L'intelligence économique : une stratégie de réseau pour les entreprises », *Revue Internationale d'Intelligence Économique*, vol 3/2, pp. 137-151.
- Assens C., (2013) :** « Le management des réseaux, tisser du lien social pour le bien-être économique », *De Boeck*, Bruxelles.
- Autio E., Lummaa H., et Arenius P. M, (2002):** « Emergent 'born globals'. Crafting early and rapid internationalization strategies in technology-based new firms », *Working Paper*, 22ème Annual International Conference of the Strategic Management Society (SMS), Paris.
- Autio E., Sapienza H. J., et Almeida J. G., (2000):** « Effects of age at entry, knowledge, intensity, and immutability on international growth », *Academy of Management Journal*, vol. 43/5, pp. 909-2000.
- Avenier, M.J., Gavard-Perret, M-L., (2012) :** « Inscrire son projet de recherche dans un cadre épistémologique ». In : Gavard-Perret M-L., Gotteland, D., Haon, C., Jolibert A. [eds.], *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion- Réussir son mémoire ou sa thèse*, 2<sup>ème</sup>

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

édit, Paris, Pearson Éducation France, pp. 11-62.

**Axelsson, B., et Johanson, J. (1992):** « Foreign Market Entry - The Textbook vs. the Network View ». In: Axelsson B. et Easton G., "*Industrial Networks. A New View of Reality*", Routledge, London, pp. 218-234.

**Ayerbe C., and Missonier A., (2007):** « Validité interne et validité externe de l'étude de cas: principes et mise en œuvre pour un renforcement mutuel », *Revue Finance Contrôle Stratégie*, vol. 10, 2, pp.37-6.

## B

**Bacq S., et Coeurderoy R., (2010) :** « La théorie de l'"entreprise à internationalisation rapide et précoce" à l'épreuve des faits : évaluation de l'apport des travaux empiriques à ce champ de recherche », *Revue Internationale PME*, vol. 23/1, pp. 91-124.

**Bae, J., et Gargiulo, M. (2004):** « Partner substitutability, alliance network structure, and firm profitability in the telecommunications industry», *Academy of Management Journal*, vol.47, pp. 843-859.

**Bagla-Gökalp L. (2000) :**« Quelques approches sociologiques de réseaux sociaux », *ASp, revue GERAS*, 27-30, pp. 201-229.

**Baier-Fuentes H., Merigó J. M., Amorós J. E., et Gaviria-Marín M., (2018) :** « International entrepreneurship : A bibliometric overview », *International Entrepreneurship and Management Journal*, vol.15, pp. 385-429.

**Baker T., Gedajlovic E., et Lubatkin M., (2005):** « A framework for comparing entrepreneurship processes across nations », *Journal of International Business Studies*, vol. 36, pp. 492 -504.

**Baker T., et Nelson R. E., (2005):** « Creating Something from Nothing: Resource Construction through Entrepreneurial Bricolage », *Administrative Science Quarterly*, vol. 50/3, pp. 329-366

**Bakis H. (1993) :** « Les réseaux et leurs enjeux sociaux », PUF (Presse Universitaire de France), Que-sais-je ? n° 2801. In : Dewailly J-M., *Hommes et Terres du Nord*, 1994/1. Le Pays Minier après la mine, p. 56.

**Barlatier, P. (2018) :** « Chapitre 7. Les études de cas ». In : Chevalier F., éd., *Les méthodes de recherche du DBA* (pp. 126-139). Caen, France: EMS Éditions.

**Barney J. B., (1991):** « Firm Resources and Sustained Competitive Advantage », *Journal of Management*, vol. 17/1, pp. 99-120.

**Barney J. B., (2001):** « Is the resource-based 'view' a useful perspective for strategic management research? Yes », *Academy of Management Review*, vol. 26/1, pp. 41-56.



## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

**Baumard, P., Donada C., Ibert, J. et Xuereb J. M. (2007) :** « La collecte des données et la gestion de leurs sources ». In Thiétart R. A. (dir.), *Méthodes de recherche en management*, 3<sup>ème</sup> édition, Paris : Dunod.

**Beamish P., (1990):** « The Internationalization Process for Smaller Ontario Firms: A Research Agenda », *Research in Global Business Management*, vol.1, pp.77-92.

**Beauguitte L., (2016) :** « L'analyse de réseaux en sciences sociales et en histoire : Vocabulaire, principes et limites ». *Le réseau. Usages d'une notion polysémique en sciences humaines et sociales*, Presses Universitaires de Louvain, pp.9-24.

**Becker G. (1964):** « Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education », University of Chicago Press.

**Belle J., (1995):** « The internationalization of small computer software firms: A further challenge to “stage” theories"», *European Journal of Marketing*, Vol. 29/ 8, pp. 60-75.

**Bergek A. et Norrman C., (2008):** « Incubator best practice: A framework », *Technovation*, 28 (1-2), pp. 20-28.

**Bingham, C. B., et Davis. J. P., (2012):** « Learning Sequences: Their Existence, Effect, and Evolution », *Academy of Management Journal*, vol. 55/3, pp.611–641.

**Bilkey W. J., et Tesar G., (1977):** « The Export Behavior of Smaller-Sized Wisconsin Manufacturing Firms », *Journal of International Business Studies*, vol. 8/11, pp. 93–98.

**Blyler M., et Coff R. W., (2003):** « Dynamic capabilities, social capital, and rent appropriation: ties that split pies », *Strategic Management Journal*, vol 24/7, pp. 677-686.

**Bornard, F., Goujon, N. et Richard, D. (2014) :** « Processus effectual et modèle de Palo Alto », *Entreprendre & Innover*, vol. 21-22/2, pp. 30-37.

**Bouba-Olga, O. et Grossetti, M. (2008) :** « Socio-économie de proximité », *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, octobre (3), pp. 311-328.

**Bourdieu P., (1980) :** « Le capital social », *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, vol. 31/31, pp. 1–3.

**Brazeal, D.V. et Herbert, T.T. (1999):** « The genesis of entrepreneurship », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol.23/3, pp.29-45.

**Brewer P., (2001):** « International market selection: developing a model from Australian case studies », *International Business Review*, vol. 10/2, pp. 155-174.

**Blume B. D., et Covin J. G., (2011):** « Attributions to intuition in the venture founding process: Do entrepreneurs actually use intuition or just say that they do? », *Journal of Business Venturing*, Vol.26/1, pp. 137-151.

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

**Bruneel, J., Ratinho, T., Clarysse, B., et Groen, A., (2012):** « The evolution of business incubators: Comparing demand and supply of business incubation services across different incubator generations », *Technovation*, vol. 32/2, pp. 110-121.

**Brush, C.G., (2013):** « International entrepreneurship: The effect of firm age on motives for internationalization », Vol. 5, Routledge Library Edition (RLE): *International Business*, London et New York.

**Bruyat C., (1993) :** « Création d'entreprise : contributions épistémologiques et modélisation », *Thèse de doctorat*, gestion et management. Université Pierre Mendès-France - Grenoble II.

**Burt R. S., (1992):** « Structural holes. The Social Structure of Competition », Cambridge, *Harvard University Press*, p. 310.

**Burt, R. S. (1995).** « Le capital social, les trous structuraux et l'entrepreneur », *Revue Française de Sociologie*, pp. 599-628.

**Burt R. S., (1997):** « A note on social capital and network content, *Social Networks* », Vol.19/4, pp. 355-373.

**Burt R. S., (2000):** « The Network Structure of Social Capital, *Research in Organizational Behavior* », Vol. 22, pp. 345-423.

**Burt, R. S. (2017):** « Ch 2. Structural holes versus network closure as social capital ». In: *Social capital Theory and Research* », New York: Routledge, p:26.

**Butler, J. et Hansen, G. (1991):** « Network evolution, entrepreneurial success, and regional development ». *Entrepreneurship and Regional Development*, vol.3, pp. 1-16.

## C

**Cabrol M., et Favre-Bonté V., (2011) :** « L'entrepreneur comme clé de voute de l'internationalisation rapide de son entreprise, » *Revue Internationale P.M.E.*, vol. 24/2, pp. 111-137.

**Cabrol M. et Nlemvo F. (2007) :** « Les premières phases de l'internationalisation des entreprises nouvellement créées », dans les actes de la 16<sup>ème</sup> *Conférence Internationale de Management Stratégique*, Montréal.

**Cabrol M., et Nlemvo F., (2011) :** « Le rôle de l'expérience de l'entrepreneur dans le niveau d'internationalisation des jeunes entreprises », *Management Avenir*, vol. 50/10, p. 38.

**Cabrol M., et Nlemvo F., (2012) :** « Diversité de comportement des entreprises à internationalisation précoce et rapide : essai de validation d'une typologie », *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 11/ 3, p. 111.

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

**Callon, M. (1986)** : « ÉLÉMENTS POUR UNE SOCIOLOGIE DE LA TRADUCTION : La domestication des coquilles Saint-Jacques et des marins-pêcheurs dans la baie de Saint-Brieuc ». *L'Année Sociologique (1940/1948-)*, vol.36/3, pp. 169-208.

**Callon, M. (1991)** : « Réseaux technico-économiques et irréversibilités », in R. Boyer, B. Chavanne et O. Godard (éds), *Les figures de l'irréversibilité en économie*, Paris, Éditions de l'EHESS, p. 195-230.

**Callon, M., (2006b)** : « Sociologie de l'acteur réseau ». Dans Akrich, M., Callon, M. et Latour, B. (dir.). *Sociologie de la traduction. Textes fondateurs* (p. 267- 276). Paris, France : Les presses de l'École des Mines.

**Callon M., et Ferrary M., (2006)** : « Les réseaux sociaux à l'aune de la théorie de l'acteur-réseau », *Sociologies pratiques*, 13/2, pp. 37-44.

**Callon, M. et Latour, B. (2006)** : « Le grand Léviathan s'apprivoise-t-il ? ». Dans Akrich, M., Callon, M. et Latour, B. (dir.). *Sociologie de la traduction. Textes fondateurs* (p. 11-32). Paris, France : Les presses de l'École des Mines.

**Callon, M. et Law, J. (1997)** : « L'irruption des non-humains dans les sciences humaines : quelques leçons tirées de la sociologie des sciences et des techniques ». Dans : Bénédicte Reynaud éd., *Les limites de la rationalité. Tome 2 : Rationalité, éthique et cognition* (pp. 99-118). Paris: La Découverte.

**Carrincazeaux C, Lung Y., et Vicente J., (2008)**: «The scientific trajectory of the French school of proximity: interaction- and institution- based approaches to Regional System of Innovation », *European Planning Studies*, vol. 16/5, pp.617-628.

**Casillas J, C., et Acedo F. J., (2013)**: « Speed in the Internationalization Process of the Firm » *International Journal of Management Reviews*, vol. 15/1, pp. 15–29.

**Catanzaro A., Messeghem K., et Sammut S., (2012)** : « Accompagner l'entreprise à internationalisation précoce et rapide : la place centrale de la dimension réticulaire », *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 11/ 3, p. 33.

**Cavusgil S.T., (1980)**: « On the internationalization process of firms », *European Research*, Vol. 8/6, pp. 273-281.

**Cavusgil S. T., (1994)**: « A quiet revolution in Australian exporters », *Australian exporters Marketing News*, vol. 28/11, pp. 18–19.

**Cavusgil, S. T., Knight, G., et Riesenberger J.R., (2013)**: « *A Framework for International Business* », Boston et al.: Pearson.

**Centre for Strategy and Evaluation Services (CSES) (2002)**: « Benchmarking of business incubators: Final Report », Enterprise Directorate General, European Commission., 185p.

**Chabaud, D. (2002)** : « Granovetter et la théorie des coûts de transaction : de la controverse à la fertilisation croisée ? ». In : I. Huault (dir.), *La construction sociale de l'entreprise*, Colombelles, Éditions EMS.

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

**Chabaud, D. et Condor, R. (2009) :** « La formation des équipes entrepreneuriales : une étude exploratoire ». *Revue internationale P.M.E.*, vol.221, pp.81–102.

**Chabaud D., Ehlinger S., et Perret V., (2003) :** « Les incubateurs d'entreprises innovantes : un réseau entrepreneurial reconfiguré ? », *Association Internationale de Management Stratégique*, Tunis, Tunisie.

**Chabaud, D. et Ngijol, J. (2005) :** « La contribution de la théorie des réseaux sociaux à la reconnaissance des opportunités de marché », *Revue Internationale PME*, vol. 18/1, pp.29-46.

**Chabaud, D. et Ngijol, J. (2010) :** « Quels réseaux sociaux dans la formation de l'opportunité d'affaires ? » *Revue française de gestion*, vol. 206/7, pp. 129-147.

**Charreire S., et Durieux F. (1999) :** « Explorer et tester ». In Thiétart R.A. et coll., *Méthodes et Recherche en Management*, Paris : Dunod, pp.57-80.

**Charreire S., et Durieux F., (2003) :** « Explorer et tester : deux voies pour la recherche ». In Thiétart R.A (dir.), *Méthodes de recherche en management*. Paris, France : Dunod, pp. 57-81.

**Charreire-Petit, S. et Durieux, F. (2014) :** « Chapitre 3. Explorer et tester : les deux voies de la recherche ». Dans Thiétart R.A (dir.), *Méthodes de recherche en management*, Paris : Dunod, pp. 76-104.

**Chell E., et Baines S., (2000):** « Networking, entrepreneurship and microbusiness behavior », *Entrepreneurship & Regional Development*, 12, pp.195-215.

**Chetty S., et Holm D. B., (2000):** « Internationalisation of small to medium-sized manufacturing firms: a network approach », *International Business Review*, vol. 9, pp.77–93.

**Coombs J. E., Sadrieh F., et Annavarjula M., (2009):** « Two Decades of International Entrepreneurship Research: What Have We Learned Where Do We Go from Here », *International Journal of Entrepreneurship*, Vol. 13/1, pp. 23-64.

**Cohen W. M., et Levinthal D. A., (1990):** « Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation », *Administrative Science Quarterly*, vol. 35/1, p. 128.

**Coleman J. S., (1988):** « Human capital and social capital », *The American Journal of Sociology*, Vol. 94, pp.95-120.

**Coleman, J. (1990):** « Foundations of Social theory », *The Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge*, pp.240-299.

**Colovic, A. (2013) :** « Le rôle des pôles de compétitivité dans l'internationalisation des PME : une étude exploratoire ». *Management international / International Management / Gestión Internacional*, vol. 18 (1), 138–152.

**Colovic A., et Lamotte O., (2014):** «The role of formal industry clusters in the internationalization of new ventures», *European Business Review*, Vol. 26/5, pp. 449-470.

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

**Coviello N., (2006):** « The network dynamics of international new ventures », *Journal of International Business Studies*, vol. 37/5, pp. 713-731.

**Coviello, N.E., et Cox, M.P., (2006):** « The resource dynamics of international new venture networks », *Journal of International Entrepreneurship*, Vol 4, pp. 113–132.

**Coviello N. et McAuley A., (1999):** « Internationalization and the smaller firm: a review of contemporary empirical research », *Management International Review*, vol. 39/3, pp. 223-256, 1999.

**Coviello, N. et Munro, H. (1995):** « Growing the entrepreneurial firm: Networking for international market development », *European Journal of Marketing*, Vol. 29/7, pp. 49-61.

**Coviello N. et Munro H., (1997):** «Network relationships and the internationalization process of small software firms », *International Business Review*, vol. 6/4, pp. 361–386.

**Covin, J.G. et Slevin, D. (1989):** « Strategic management of small firms in hostile and benign environments », *Strategic Management Journal*, vol.10, pp.75-81.

**Crick D, (2009):** « The internationalisation of born global and international new venture SMEs », *International Marketing Review*, vol. 26, no. 4/5, pp. 453–476.

**Czinkota M. R., (1982):** « Export Development strategy: U.S. promotion policy », p.151, Praeger, New York.

## D

**Dallery, T., Eloire, F. & Melmiès, J. (2010) :** « L'incertitude au cœur des marchés concrets. Confrontation entre théorie post-keynesienne et sociologie économique structurale ». *Innovations*, vol. 31(1), 131-156.

**Dane, E., et Pratt, M. G. (2007):** « Exploring Intuition and Its Role in Managerial Decision Making », *The Academy of Management Review*, vol. 32(1), pp. 33–54

**Dew, N., Read, S., Sarasvathy, S.D., et Wiltbank, R., (2009):** « Logical frames in entrepreneurial decision making: differences between experts and novices », *Journal of Business Venturing*, vol. 24 (4), pp. 287–309.

**Dierickx I., et Cool K., (1989):** « Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage », *Management Science*, vol.35, pp. 1504-1511.

**Drevet, B. (2011) :** « Construire un outil de contrôle au sein des organisations publiques : une opportunité au développement d'un nouveau mode d'action », *Management international / International Management / Gestión Internacional*, vol. 15 (4), pp.11–24.

**Drucker-Godard C., Ehlinger S., et Grenier C. (2003) :** « Validité et fiabilité de la recherche ». In : Thiétart R-A et coll., *Méthodes de recherche en Management*, Dunod, 2<sup>ème</sup> Edition, pp. 257-287.

**Dumez H., 2012 :** « Qu'est-ce que l'abduction, et en quoi peut-elle avoir un rapport avec la recherche qualitative », *AEGIS Le Libellio*, Vol. 8, n° 3 pp. 3-9

**Dunning, J. H. (1988):** « The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions », *Journal of International Business Studies*, vol. 19, n° 1, pp. 1-31.

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

**Dunning, J.H. (1998):** « Location and the multinational enterprise: a neglected factor? », *Journal of International Business Studies*, vol. 29, n° 1, pp. 45-66.

**Dunning, J.H. (2000):** « The eclectic paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity », *International Business Review*, vol. 9, n° 2, pp. 163-190.

**Duranton, G., et Overman, H. G. (2008):** « Exploring the detailed location patterns of UK manufacturing industries using microgeographic data », *Journal of Regional Science*, vol.48, pp. 213-243.

**Dussauge, P., et Garrette, B., (1997) :** « Les stratégies d'alliance », *Éditions d'Organisation*, pp. 288.

**Dyer, J., et Singh, H., (1998):** « The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage », *The Academy of Management Review*, 23(4), pp: 660-679.

**Dzikowski P., (2018),** « A bibliometric analysis of born global firms », *Journal of Business Research*, vol. 85, no. December 2017, pp. 281–294.

## E

**Ebers, M., et Jarillo J.C., (1997):** « The Construction, Forms, and Consequences of Industry Networks », *International Studies of Management & Organization*, 27: 4, 3-21.

**Eccles R. G., (1981):** « The quasifirm in the construction industry », *Journal of Economic Behavior & Organization*, vol. 2, no. 4, pp. 335–357, 1981.

**El Idrissi D., et Hauch V., (2012) :** « Entrepreneuriat international et réseaux sociaux pour les PME innovantes : quelles perceptions pour quelles stratégies ? » *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 11, no. 3, p. 15, 2012.

**El Idrissi, D., Hauch, V. et Loufrani-Fedida S., (2017) :** « La dynamique des compétences relationnelles dans le développement des entreprises à internationalisation rapide et précoce : une approche multiniveaux », *Revue internationale P.M.E.*, 30 (1), 85–119.

**El Ouazzani K., (2017) :** « La dynamique entrepreneuriale au Maroc 2016 », *Global Entrepreneurship Monitor, Rapport du Maroc 2016*.

**Eisenhardt, K. (1989):** « Building Theory from Case Study Research », *Academy of Management Review*, vol.14, n°4, p.532-550.

**Eisenhardt, K., et Brown, S. (1998):** « Time pacing: Competing in markets that won't stand still », *Harvard Business Review*, vol. 76(2), pp. 60-69.

**Eisenhardt K. M. et Martin J. A. (2000):** « Dynamic capabilities: what are they? » *Strategic Management Journal*, vol. 1121, pp. 1105–1121.

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

**Eisenhardt K. M., et Schoonhoven C. B., (1990):** « Organizational Growth: Linking Founding Team, Strategy, Environment, and Growth Among U.S. Semiconductor Ventures, 1978-1988 », *Administrative Science Quarterly*, vol. 35, no. 3, p. 504, 1990.

**Élias N., (1991 a),** « *La société des individus* », Paris, Fayard, Avant-propos de R. Chartier. In : *Politix*, vol. 4, n°16, Quatrième trimestre 1991.

**Éric Dépret É., et Filisetti L., (2001) :** « Juger et estimer la valeur d'autrui : des biais de jugement aux compétences sociales », *L'orientation scolaire et professionnelle*, vol.30/3.

**Eriksson K., Majkgård A., et Sharma D. D., (2000):** « Path Dependence and Knowledge Development in the Internationalization Process », *Management International Review*, Vol. 40, no. 4, pp. 307- 328.

**Etrillard C., (2004) :** « L'internationalisation des PME : pour une relecture en termes de stratégies entrepreneuriales », dans les actes du 7<sup>ème</sup> Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME (CIFEPME), 27, 28 et 29 Octobre, Montpellier.

**Eurofound (2012):** « Born global: The potential of job creation in new international businesses », *Publications Office of the European Union*, Luxembourg.

**Eurofound (2018):** « Born globals and their value chains », *Publications Office of the European Union*, Luxembourg

## F

**Fayolle, A. (2012) :** « *Entrepreneuriat. Apprendre à apprendre* », Deuxième édition, Paris : Dunod.

**Fernhaber, S., Gilbert, B. et McDougall, P. (2008):** « International entrepreneurship and geographic location: an empirical examination of new venture internationalization ». *Journal of International Business Studies*, vol. 39, pp. 267–290.

**Filion L.J., (1993) :** « Entrepreneur, organisation et apprentissage : nécessité de s'aménager un espace de soi ». Partie 1 : l'entrepreneur et l'apprentissage, *Revue Organisation*, vol. 2, no 2, p. 59-69.

**Filion L. J., (1997) :** « Le champ de l'entrepreneuriat : historique, évolution, tendances », *Revue internationale PME*, vol. 10, no. 2, pp. 130-172.

**Fisher (2012):** « Effectuation, Causation, and Bricolage: A Behavioral Comparison of Emerging Theories in Entrepreneurship Research », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 36, 5, pp.1019-1051.

**France Cluster (2018),** « Rôle des pôles et clusters dans l'internationalisation des PME et entreprises de leurs secteurs- Success stories d'internationalisation d'entreprises portées par les pôles de compétitivité et clusters », *Dossier de presse*.

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

**Freeman, S. (2012):** « Born-Global Firms'' Use of Networks and Alliances: A Social Dynamics Perspective ». In: Gabrielsson, M. et Kirpalani M., (Edi), *Handbook of Research on Born-Global*s, Elgar, pp. 128- 143.

**Freeman J., Carroll G. R., et Hannan M. T., (1983):** «The Liability of Newness: Age Dependence in Organizational Death Rates», *American Sociological Review* Vol. 48, No. 5, pp. 692-710.

**Freeman, S., et Cavusgil S.T., (2007):** « Entrepreneurial strategies of accelerated internationalization of small born Globals », *Journal of International Marketing*, 15, 4, pp: 1-40.

**Fuentelsaz L., Gomez J., et Polo Y., (2002):** « Followers' entry timing: Evidence from the Spanish banking sector after deregulation », *Strategic Management Journal*, vol. 23, no. 3, pp. 245–264, 2002.

## G

**Gabrielsson M. et Kirpalani V. H. M., (2012):** « Overview, background and historical origin of born globals; development of theoretical and empirical research ». In Gabrielsson M. et Kirpalani éd., *Handbook of Research on Born Globals*. Edward Elgar publishing, Inc, UK, pp:16-35pp:3-15.

**Gabrielsson M., Kirpalani V. H. M., Dimitratos P., Solberg C. A., et Zucchella, A., (2008):** « Born globals: Propositions to help advance the theory », *International Business Review*, vol. 17, no. 4, pp. 385–401.

**Gerlach, S., et Brem, A., (2015):** «What determines a successful business incubator? Introduction to an incubator guide», *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, vol. 7, n° 3, p. 286-307.

**Gersick C. J. G., (1994):** « Pacing strategic change: The case of a new venture », *Academy of Management Journal*, vol. 37, pp. 9-45.

**Giordano Y., 2003,** « Conduire un projet de recherche. Une perspective qualitative ». Éditions *Management et Société*, pp.318.

**Gilly J.-P., (2006) :** « L'économie de proximité. Principes méthodologiques et études de cas ». Développement local et gouvernance territoriale. Plasticité des concepts ou transférabilité des modèles entre économies occidentales et économie maghrébines ? ». In : Mezouaghi (dir.), *le Maghreb dans l'économie numérique*, Institut de recherche sur le Maghreb contemporain.

**Gilly J.-P., et Torre A., (2000) :** « *Dynamiques de proximité* », le Harmattan, Paris.

**Girin J., 1989 :** « L'opportunisme méthodique dans les recherches sur la gestion des organisations », Communication à la journée d'étude de la recherche-action en action et en question, AFCET, collège de systémique, École Centrale de Paris.

**Girin J., (1990) :** « L'analyse empirique des situations de gestion ». In Martinet A.C., *Épistémologie des sciences de gestion*, Paris, Economica, p. 141-182.

**Gobo C. (2004):** « Sampling, Representativeness and Generalizability », in C. Seale, G. Gobo, J. Gubrium et D. Silverman, *Qualitative Research Practice*, Sage Publications.

**Gombault, A. (2005) :** « Chapitre 2. La méthode des cas ». Dans Roussel P., et Wacheux F. (Dir), *Management des ressources humaines : Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*, Louvain-la-Neuve, Belgique : De Boeck Supérieur, pp. 31-64.

**Gombault A., et Hlady-Rispal M., (2004):** « Multiangulation in Qualitative Research: Necessity and Risks », *The International Conference on Research Methods, Crossing Frontiers*



## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

in *Quantitative and Qualitative Research Methods, Research Methods Division, Academy of Management/ISEOR, Université Jean-Moulin, Lyon 3*.

**Granovetter M. S., (1973):** « The Strength of Weak Ties », *American Journal of Sociology*, vol. 78, no. 6, pp. 1360–1380.

**Granovetter M., (1985):** « Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness », *American Journal of Sociology*, vol. 91, no. 3. pp. 481–510, 1985.

**Granovetter M., (1994b) :** « Les Institutions Économiques comme Constructions Sociales : un Cadre d'Analyse », in Orléan A., (Dir), *Analyse Économique des Conventions*, PUF, chapitre 3, pp. 79-94.

**Granovetter M., (2000a) :** « Action économique et structure sociale : le problème de l'encastrement », dans *Le marché autrement. Les réseaux dans l'économie*, (trad. I. This-Saint Jean), *Essais de Granovetter M.*, pp. 75-114.

**Granovetter, Mark (2000b) :** « La force des liens faibles » dans *Le marché autrement. Les réseaux dans l'économie*, (trad. Isabelle This-Saint Jean), *Essais de Granovetter M.*, p. 45-73.

**Granovetter M. (2004):** « Business Groups and Social Organization ». In Neil J. S., et Richard S., *Handbook of Economic Sociology*, 2nd edition, Swedberg Smelser, New York.

**Granovetter, M. (2006) :** « L'influence de la structure sociale sur les activités économiques », *Sociologies pratiques*, vol. 13(2), 9-36.

**Grant, R.M. (1991):** « The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulations » *California Management Review*, vol.33, 3, pp. 114-135.

**Grant M.R., (1996):** « Toward a knowledge-based theory of the firm », *Strategic Management Journal*, Vol. 17(Winter Special Issue: Knowledge and the Firm), pp: 109-122.

**Greve, A. (1995):** « Networks and entrepreneurship—An analysis of social relations, occupational background, and use of contacts during the establishment process », *Scandinavian Journal of Management*, 11, 1–24.

**Grossetti M., (2015) :** « Note sur la notion d'encastrement ». *SociologieS*, Association internationale des sociologues de langue française, Theory and research.

**Grossetti M. et Godart F., (2007) :** « Harrison White : des réseaux sociaux à une théorie structurale de l'action », *SociologieS*, Discoveries/ rediscoveries, Harrison White.

**Guba, E. G., et Lincoln, Y. S. (1994):** « *Competing paradigms in qualitative research* ». In Denzin N. K., et Lincoln Y.S., (Eds.), *Handbook of qualitative research*, pp. 105–117.

**Guilhon B., (1998) :** « Les Firmes globales », Ed. Economica, p.105

## H

**Hackett S. M., et Dilts D. M., (2004a),** « A Systematic Review of Business Incubation Research », *Journal of Technology Transfer*, vol. 29, pp. 55–82.

**Hackett, S. M. et Dilts, D. M. (2004b):** « A Real Options-Driven Theory of Business Incubation », *The Journal of Technology Transfer*, Vol. 29, No. 1, pp. 41-54.

**Hallée, Y. et Garneau, J. M. É. (2019) :** « L'abduction comme mode d'inférence et méthode de recherche : de l'origine à aujourd'hui », *Recherches qualitatives*, vol. 38, n°1, pp. 124–140.

**Hallen, L. (1992):** « Infrastructural Networks in International Business ». In: Forsgren, M. et Johanson, J., (Eds), *Managing Networks in International Business*, Gordon and Breach, Philadelphia, pp. 77-92.

**Harms, R., et Schiele, H., (2012):** « Antecedents and consequences of effectuation and causation in the international new venture creation process », *Journal of International Entrepreneurship*, vol 10, pp. 95–116.

**Havnes P-A et Senneseth K., (2001):** « A Panel Study of Firm Growth among SMEs in Networks », *Small Business Economics*, vol.16, n° 4, pp: 293–302.

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

**Hedlund G. et Kverneland A. (1985):** « Are strategies for foreign markets changing? The case of Swedish investment in Japan », *International Studies of Management and Organization.*, vol. 15, no. 2, pp. 41–59.

**Hillman A.J., Withers M.C., et Collins B.J., (2009):** « Resource Dependence Theory: A Review », *Journal of Management*, vol. 35, n°6, pp: 1404–1427.

**Hite, J. M., (2005):** « Evolutionary Processes and Paths of Relationally Embedded Network Ties in Emerging Entrepreneurial Firms », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 29, n°1, pp. 113–144.

**Hite J.M., et Hesterly W. S., (2001):** « The Evolution of Firm Networks: From Emergence to Early Growth of the Firm », *Strategic Management Journal*, Vol. 22, No. 3, pp. 275-286.

**Hlady-Rispal M., (2000) :** « l'étude de cas : une stratégie de recherche en gestion », *Revue Française de Gestion*, n°127, pp.61-70, Janvier-février.

**Hlady-Rispal M., (2002) :** « La Méthode des Cas, Application à la recherche en gestion », Éditions De Boeck Université, Bruxelles, 250p.

**Hlady-Rispal, M. (2009) :** « La conduite d'études de cas encadrés : Lorsque le chercheur se livre à un jeu d'assemblage », *Revue internationale de psychosociologie*, vol. 15, n°35, pp. 179-200.

**Hlady-Rispal M., (2016) :** « Une stratégie de recherche en gestion : l'étude de cas », *Revue Française de Gestion*, numéro spécial 40 d'influence, vol. 8, n°253, p.251-266.

**Hlady-Rispal M., et Jouison-Laffitte E., (2014):** « Qualitative research methods and epistemological frameworks: a review of publication trends in entrepreneurship », *Journal of Small Business Management*, vol. 52, n° 4, pp. 589-593.

**Hlady-Rispal, M. et Jouison-Laffitte, E. (2015) :** « La contribution des méthodes qualitatives au développement du champ de l'entrepreneuriat », *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 14, n°1, pp. 15-40, (HCERES A, Fnege 2)

**Hlady-Rispal M., Randerson K., et Jouison-Laffitte E. (2016):** « Entrepreneurship Research: what can we learn from qualitative methods? », *Academy of Management Annual Meeting*, Anaheim, Californie, US, 5-9 août.

**Hoang H., et Antoncic B., (2003):** « Network-based research in entrepreneurship », *Journal of Business Venturing*, vol. 18, no. 2, pp. 165–187.

**Hsu P-H., Shyu J. Z., Yu H-C., Yuo C-C., et Lo T-H (2003):** « Exploring the interaction between incubators and industrial clusters: the case of the ITRI incubator in Taiwan », *R&D Management*, vol. 33, 1, pp: 79-90.

**Huggins, R., (2010):** « Forms of network resource: Knowledge access and the role of inter-firm networks », *International Journal of Management Reviews*, vol. 12, no. 3, pp. 335–352.

**Huault I., (1998) :** « Embeddedness et théorie de l'entreprise, autour des travaux de Mark Granovetter », *Gérer & Comprendre, Annales des Mines*, p. 73-86.

## I

## J

**Jack, S. L., (2010):** « Approaches to studying networks: Implications and outcomes », *Journal of Business Venturing*, vol. 25, no. 1, pp. 120–137, 2010.

**Jack S., Moults S., Anderson A. R., et Dodd S., (2010):** « An entrepreneurial network evolving: Patterns of change », *International Small Business Journal*, vol. 28, n°4, pp. 315–337.

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Jaidi L. et Msadfa Y., (2017) :** « La complexité de la remontée des Chaînes de valeur Mondiale : Cas des industries automobile et aéronautique au Maroc et en Tunisie », Policy Paper 17/08, OCP Policy Center, p.48.
- Jarillo J.-C. (1988):** « On strategic networks », *Strategic Management Journal*, Vol. 9, n° 1, pp. 31- 41.
- Jarillo J.-C. (1993):** « Strategic networks: Creating the borderless organization », Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Jauffrit M., (2004) :** « Stratégie de territorialisation versus stratégie de localisation ; le cas de vingt-six entreprises dans trois clusters des Pays de l'Adour », in *Cahier de recherche 2004*, n° 2, 25-63.
- Johannisson B., (1988):** « Business formation- a network approach », *Scandinavian Journal of Management*, Volume 4, Issues 3–4, pp. 83-99.
- Johannisson B. (1996):** « The dynamics of entrepreneurial networks », *Frontiers of Entrepreneurship Research (Wellesley, MA: Babson College)*, p. 253-267.
- Johanson J., et Vahlne J.-E., (1977):** « The Internationalization Process of the Firm—A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments », *Journal of International Business Studies*, vol. 8, no. 1, pp. 23–32.
- Johanson, J. & Vahlne, J.-E. (1990),** « The mechanism of internationalisation ». *International Marketing Review*, 7, p.11–24.
- Johanson J. et Vahlne J.-E., (2009):** « The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership », *Journal of International Business Studies*, vol. 40, no. 9, pp. 1411–1431.
- Johanson J., et. Mattsson L.-G., (1987):** « Interorganizational Relations in Industrial Systems: A Network Approach Compared with the Transaction-Cost Approach », *International Studies of Management and Organization*, vol. 17, no. 1, pp. 34–48.
- Johanson, J. et Mattsson, L.G. (1988):** « Internationalization in Industrial Systems—A Network Approach ». In Hood, N. et Vahlne, J., “Strategies in Global Competition”, Croom Helm, New York, pp. 287-314.
- Johanson, J. et Wiedersheim-Paul, F. (1975),** « The internationalization of the firm—four Swedish cases ». *Journal of Management Studies*, 12(3), p.305–323.
- Johnson J. C., (1986):** « Social networks and innovation adoption: A look at burts use of structural equivalence », *Social Networks*, volume 8, n°4, p: 343-364.
- 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.
- Jones, M., (1999):** « The Internationalization of small high-technology firms », *Journal of International Marketing*, vol. 7, n°4, pp. 15–41.
- Jones M. V., et Coviello N. E., (2005):** « Internationalization: Conceptualizing an entrepreneurial process of behavior in time », *Journal of International Business Studies*, vol. 36, n°3, pp. 284-303.
- Jones M. V., Coviello N., et Tang Y. K., (2011):** « International Entrepreneurship research (1989-2009): A domain ontology and thematic analysis », *Journal of Business Venturing*, vol. 26, no. 6, pp. 632–659.
- Julien, P.-A. (1995) :** « Globalisation de l'économie et PME », *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, Vol. 12, n° 3, pp. 58-72.

## K

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Kasmaoui F. Z., Louitri A., Hlady-Rispal M., (2016) :** « Facteurs d'émergence de la décision d'Internationalisation Précoce des PME », dans les actes du *congrès CIFEPME*, Montréal, Montréal, 26-28 octobre.
- Karra N., (2016):** « Understanding the Born Global Firm », Routledge Focus on Business and Management, Routledge, 98p.
- Kearney A.T. Global Services Location Index (2014):** « A Wealth of Choices: From Anywhere on Earth to No Location at All », p.12 [https://www.co.kearney.com/documents/20152/912800/2014-GSLI\\_A-Wealth-of-Choices.pdf/2b1d0002-be11-1fbc-8b8b-9387cc842687](https://www.co.kearney.com/documents/20152/912800/2014-GSLI_A-Wealth-of-Choices.pdf/2b1d0002-be11-1fbc-8b8b-9387cc842687)
- Keupp, M.M. et Gassman, O. (2009):** « The Past and the Future of International Entrepreneurship. A Review and Suggestions for Developing the Field », *Journal of Management*, vol. 35, n°3, 600-633.
- Khayat I. (2004) :** « L'internationalisation des PME : Vers une approche intégrative », dans les actes du *Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME (CIFEPME)*, Montpellier, 27-29 Octobre.
- Kor Y. Y., et Mahoney J. T., (2004):** « Edith Penrose's (1959) Contributions to the Resource-based View of Strategic Management », *Journal of Management Studies*, vol. 41, no. 1, pp. 183–191, 2004.
- Knight, G., (2015):** « Born Global Firms: Evolution of a Contemporary Phenomenon », *Entrepreneurship in International Marketing (Advances in International Marketing, Vol. 25)*, Emerald Group Publishing Limited, pp. 3-19.
- Knight, G., et Cavusgil, S. T., (1996):** « The born global firm: A challenge to traditional internationalization theory ». In Cavusgil S. T., et Madsen T., (Eds), *Advances in international marketing, Vol 8: 11–26*. Greenwich, CT: JAI Press.
- Knight G. A., et Cavusgil S. T., (2005):** « A taxonomy of born-global firms A Taxonomy of Born-global Firms », *Management International Review*, Vol. 45, n°3.
- Knight G., Madsen T. K., et Servais P., (2004):** « An inquiry into born-global firms in Europe and the USA », *International Marketing Review*, vol. 21, no. 6, pp. 645–665.
- Koenig, G. (1993).** « Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles ». *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 9, 4-17.
- Koubaa, S. et Benabdallah, M. (2017) :** « Contexte institutionnel et entrepreneuriat dans les économies émergentes ». *La Revue des Sciences de Gestion*, 287-288(5), pp. 145-151.
- Koubaa, S. (2017) :** « L'ambidextrie pour comprendre l'action de l'entrepreneur », *Projectics / Proyèctica / Projectique*, vol. 16, n°1, pp. 31-50.
- Krief, N. et Zardet, V. (2013) :** « Analyse de données qualitatives et recherche intervention ». *Recherches en Sciences de Gestion*, vol. 95, n°2, pp. 211-237.
- Krupicka A., Coussi O., (2017):** « Understanding the institutional innovation process through ANT highlighted by the proximities of resources », *Gestion et Management Public*, ISSN: 2116-8865, (HCERES: C, FNEGE: 4), vol. 5, n°3.

## L

- Laghzaoui S., (2009) :** « Internationalisation des PME : apports d'une analyse en termes de ressources et compétences », *Management & Avenir*, Ed. Management Prospective, Vol 2 n° 22, pp. 52-69.
- Lamine, W., Fayolle, A. et Chebbi, H. (2014) :** « Quel apport de la théorie de l'acteur-réseau pour appréhender la dynamique de construction du réseau entrepreneurial ? ». *Management International*, vol. 19, n°1, pp.158–176.
- Latour B., (2006) :** « Changer de société. Refaire de la sociologie », Paris, La Découverte, 401

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

p.

**Latour B., (2011)** : « Pasteur : guerre et paix des microbes. Suivi de Irréductions ». Paris, France : La Découverte.

**Larson, A., (1992)**: « Network dyads in entrepreneurial settings: A study of the governance of exchange relations », *Administrative Science Quarterly*, 37, pp. 76-104.

**Larson, A., et Starr, J. A., (1993)**: « A Network Model of Organization Formation », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 17, n°2, pp. 5–15.

**Lecocq X., (2003)** : « Comportements d'acteurs et dynamique d'un réseau inter organisationnel : le phénomène des écarts relationnels », *Thèse de doctorat*, Université des Sciences et Technologies de Lille I.

**Le Moigne, J. (2012)** : « L'étude de la constitution des connaissances valables ». In : Le Moigne J-L éd., *Les épistémologies constructivistes*, pp. 3-12.

**Leonidou, L., Katsikeas. C, (1996)**: « The Export Development Process: An Integrative Review of Empirical Models », *Journal of International Business Studies* 27, pp. 517–551

**Leonidou L. C., et Samiee S., (2012)**: « Born Global or simply rapidly internationalizing? Review, critique, and future prospects ». In Gabriellson M. et Kirpalani éd., *Handbook of Research on Born Globals*, Edward Elgar publishing, Inc, UK, pp.16-35.

**Levesque S., (2015)** : « Le mystérieux fonctionnement de l'abduction selon Charles S. Peirce », *Cygne noir*, no 3.

**Lévi-Strauss C., (1967)**: « The Savage Mind. Chicago », *University of Chicago Press*.

**Libaers D., et Meyer M., (2011)**: « Highly innovative small technology firms, industrial clusters and firm internationalization », *Research Policy*, Vol. 40, n°10, pp. 1426-1437.

**Lin N., (1995)** : « Les ressources sociales : une théorie du capital social », *Revue française de Sociologie*, vol. 36, no. 4, pp. 685–704.

**Lin S., Mercier-Suissa C., (2018)** : « Comment les Born Global chinoises identifient-elles et développent-elles des opportunités de croissance à l'international ? Cas de la perspective de l'orientation entrepreneuriale », *Finance Contrôle Stratégie*, Association FCS, pp.1-27.

**Loane, S., et Bell J., (2006)**: « Rapid internationalization among entrepreneurial firms in Australia, Canada, Ireland and New Zealand: an extension to the network approach », *International Marketing Review*, vol. 23, n°5, pp. 467-485.

**Lorrain F., et White H.C., (1971)**: « Structural equivalence of individuals in social networks », *The Journal of Mathematical Sociology*, vol.1, n°1, pp. 49-80.

**Loufrani-Fedida S., Hauch V., et El Idrissi D., (2019)**: « The dynamics of relational competencies in the development of born global firms: A multilevel approach », *International Business Review.*, vol. 28, no. 2, pp. 222–237.

**Louitri A., et Sahraoui D. (2014)**, « Contexte et contextualisation dans les recherches en Management au Maroc », *Revue Marocaine des Sciences de Management*, n° 3, pp. 85-100.

**Lukas B. A., Whitwell G. J., et Hill P., (2007)**: « Export planning orientation and its antecedents: evidence from exporting IT products », *Journal of Business Research*, Vol. 60, n°12, pp 1282-1289.

**Lumpkin, J. R., et Ireland, R. D. (1988)**: « Screening Practices of New Business Incubators:

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

The Evaluation of Critical Success Factors », *American Journal of Small Business*, vol. 12, n°4, pp. 59–81.

**Luostarinen R. et Gabriellson M., (2006):** « Globalization and marketing strategies of Born Globals in SMOPECs », *Thunderbird International Business Review*, Vol 48, n°6, pp. 773-801

## M

**Madsen, T. K., Rasmussen E., et Servais P., (2000):** « Differences and similarities between born globals and other types of exporters ». In Yaprak A., et Tutek H., (Ed.), *Globalization, the Multinational Firm, and Emerging Economies* (Advances in International Marketing, Vol. 10), Bingley, UK: Emerald Group, pp. 247-265.

**Madsen T. K., et Servais P., (1997):** « The internationalization of Born Globals: An evolutionary process? », *International Business Review.*, vol. 6, no. 6, pp. 561–583.

**Mahil A., Tremblay, D-G., (2015) :** « Théorie de l'acteur-réseau » In : *Sciences, technologies et sociétés de A à Z*. Presses de l'Université de Montréal.

**Maisonnasse J., (2014) :** « Construire la coopération au sein des réseaux territoriaux d'organisations : une analyse à partir de l'Économie de la Proximité et de la Sociologie de la Traduction », *Thèse de doctorat*, Aix-Marseille Université, p.291.

**Martínez, M. A., Herrera, M., López-Gijón, J., et Herrera-Viedma, E. (2014):** « H-classics: Characterizing the concept of citation classics through H-index », *Scientometrics*, vol. 98, n°3, pp. 1971–1983.

**Mas-Verdú F., Ribeiro-Soriano D., et Roig-Tierno N., (2015):** « Firm survival: The role of incubators and business characteristics », *Journal of Business Research*, vol. 68, pp. 793–796.

**Matteaccioli A. et Tabariés M., (2006) :** « Historique du GREMI - Les apports du GREMI à l'analyse territoriale de l'innovation ». In Camagni R., et Maillat D., (eds), *Milieus innovateurs*. Théorie et politiques, pp. 3-19.

**M'Bengue A., (2001) :** « Posture paradigmatique et recherche en management stratégique ». In Martinet A.C., et Thiéart R.A., (dir.), *Stratégies. Actualité et futurs de la recherche*, Paris, Vuibert, p. 43-53.

**McDougall P. P., (1989):** « International versus domestic entrepreneurship: New venture strategic behavior and industry structure », *Journal of Business Venturing.*, vol. 4, n°. 6, pp. 387–400.

**McDougall P., et Oviatt B., (1996):** « New venture internationalization, strategic change, and performance: A follow-up study », *Journal of Business Venturing*, vol.9, no. 95, pp. 23–40.

**McDougall, P.P. et Oviatt, B.M. (2000):** « International Entrepreneurship: The Intersection of Two Research Paths » *Academy of Management Journal*, vol.53, n°5, pp. 902-906.

**McDougall P. P., et Oviatt B. M., (2003):** « Some Fundamental Issues in International Entrepreneurship », *Entrepreneurship Theory & Practice*, pp. 1–27.

**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*, vol. 9, pp. 469-487.

**McGuire P., Granovetter M., et Schwartz M., (1993):** « Thomas Edison and the Social

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Construction of the Early Electrical Industry in the United States ». In Swedberg R., (Ed), *Explorations in economic sociology*, New York: Russell Sage.

**Meier O., et Meschi P.-X., (2010) :** « Approche intégrée ou partielle de l'internationalisation des firmes : les modèles Uppsala (1977 et 2009) face à l'approche International New Ventures et aux théories de la firme », *International Management*, vol. 15, no. 1, pp. 11-18.

**Métais E., Véry P., et Hourquet P.-G., (2010) :** « Le paradigme d'Uppsala : la distance géographique et l'effet de réseau comme déterminants des décisions d'acquisitions internationales (1990-2009) », *Management International*, vol. 15, no. 1, p. 47.

**Miles M., Huberman M., (1994):** « Qualitative data analysis », an expanded sourcebook, Sage Publications, Beverly Hills, Ca.

**Miles, M. B., et Huberman, M. A. (2003) :** « Analyse des données qualitatives ». Traduction de Hlady-Rispal M., De Boeck, Paris, 2e Ed., 2003, 626p.

**Miles M.B., Huberman A.M. et Saldaña J., (2014):** « Qualitative Data Analysis. A Methods Sourcebook ». 3rd Edition, SAGE Publications, Inc

**Miles R. E., et Snow C. C., (1986):** « Organizations: new concepts for new forms », *California Management Review*, Vol. 28, n° 3, pp. 62-73.

**Missonier S., (2008) :** « Comprendre pour aider, analyse réticulaire de projets de mise en œuvre d'une technologie de l'information : le cas des espaces numériques de travail », *Thèse de doctorat*, Université de Nice.

**Morfaux L.M., (1980) :** « Vocabulaire de la philosophie et des sciences humaines ». Paris: Armand Colin.

**Morrow J.F. (1988):** « International Entrepreneurship: A New Growth Opportunity », *New Management*, vol. 3, pp. 59-61.

**Moen, Ø., et Servais, P. (2002):** « Born Global or Gradual Global? Examining the Export Behavior of Small and Medium-Sized Enterprises », *Journal of International Marketing*, vol.10, n°3, pp. 49-72.

**Mudambi R., et Zahra S. A., (2007):** « The survival of international new ventures », *Journal of International Business Studies*, vol. 38, no. 2, pp. 333-352.

## N

**Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998):** « Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage ». *The Academy of Management Review*, 23(2), 242-266.

**Newman M. E. J., (2010):** « Networks-An Introduction », Oxford University Press Inc., New York

**Nohria N., et Eccles R., (1992):** « Networks and Organizations: Structure, Form, and Action ». Boston: *Harvard Business School Press*.

**Nummela N., Saarenketo S., et Puumalainen K., (2004):** « Rapidly with a rifle or more slowly with a shotgun? Stretching the company boundaries of internationalising ICT firms », *Journal of International Entrepreneurship*, 2, pp. 275-288.

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

### O

**OCDE/European Union, (2019)** : « Synthèse sur les incubateurs et accélérateurs d'entreprises qui soutiennent l'entrepreneuriat inclusif », Luxembourg : Office des publications de l'Union européenne,

**O'Donnell A., Gilmore A., Cummins D., et Carson D., (2001)**: « The network construct in entrepreneurship research: a review and critique », *Management Decision*, vol. 39, n° 9, pp.749-760.

**O'Gorman C., et Evers N., (2011)**: « Network intermediaries in the internationalisation of new firms in peripheral regions », *International Marketing Review*, vol. 28, no. 4, pp. 340–364.

**Okun A.M., (1981)**: « Prices and Quantities, Oxford, Basil Blackwell», In Jackman R., "The Economic Journal", Volume 92, n°365, pp. 186–187

**Oldenburg R., (1999)**: « The great good place: Cafes, coffee shops, bookstores, bars, hair salons, and other hangouts at the heart of a community », *New York Times Book Review*, 384p.

**Oliver A. L., et Ebers M., (1998)**: « Networking network studies: An analysis of conceptual configurations in the study of inter-organizational relationships », *Organization. Studies*, vol. 19, no. 4, pp. 549–583, 1998.

**Orlikowski W. J., et Scott S. V., (2008)**: « Sociomateriality: Challenging the Separation of Technology, Work and Organization », *The Academy of Management Annals*, 2:1, 433-474,

**Oviatt B. M., et McDougall P.P., (1997)**: « Challenges for Internationalization Process Theory: The Case of International New Ventures », *MIR: Management International Review*, Special Issue, Vol. 37 No 2, Internationalization Processes – New Perspectives for a Classical Field of International Management, pp. 85-99

**Oviatt B.M. et McDougall P. P., (1994)**: « Toward a Theory of International New Ventures », *Journal of International Business Studies*, vol. 25, n° 1, p. 45-64.

**Oviatt B. M., et McDougall P., (1995)**: « Global start-ups: Entrepreneurs on a worldwide stage », *Academy of Management Executive*, vol. 9, n° 2, p. 30-43.

**Oviatt, B.M. et McDougall, P.P. (2005a)**: «Defining international entrepreneurship and modeling the speed of internationalization », *Entrepreneurship: Theory and Practice*, vol. 29, n°5, pp. 537-553.

**Oviatt, B.M. et McDougall, P.P. (2005b)**: «The internationalization of entrepreneurship », *Journal of International Business Studies*, vol. 36, pp. 2-8

**Oviatt, B. M., et McDougall, P. P. (2005)**. « Defining International Entrepreneurship and Modeling the Speed of Internationalization », *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(5), 537–553.

**Oviatt B. M., Shrader R. C., et McDougall P. P (2004)**: « The internationalization of new ventures: a risk management model ». In Hitt M. A., et Cheng J. L. C. (Ed.), "Theories of the Multinational Enterprise: Diversity, Complexity and Relevance" (Advances in International Management, Vol. 16), Emerald Group Publishing Limited, Bingley, pp. 165-185.



## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

### P

**Palier, B. (2010)** : « Path dependence (Dépendance au chemin emprunté) », Dans : Laurie Boussaguet, éd., *Dictionnaire des politiques publiques : 3e édition actualisée et augmentée*, Paris : Presses de Sciences Po, pp. 411-419.

**Parrini-Alemanno S., (2007)** : « Contexte et contextualisation dans l'approche qualitative de la communication organisationnelle », dans actes du colloque bilan et perspectives de la recherche qualitative recherches qualitatives, hors-série, n°3, pp : 335-349.

**Parkhe A., Wasserman S., et Ralston D. A., (2006)**: « New frontiers in network theory development », *Academy of Management Review*, vol. 31, no. 3, pp. 560–568.

**Pauget B., Wald A., (2013)**: « Relational competence in complex temporary organizations: The case of a French hospital construction project network », *International Journal of Project Management*, Vol. 31, In° 2, pp. 200-211.

**Pesqueux Y. (2008)** : « L'organisation en réseau comme forme "indéterminée" », Univers virtuels et collaboration, Evry, France

**Penrose (2009)**: « The theory of the growth of the firm », 4ème édition, Oxford University Press

**Perret V., et Séville M., (2007)** : « Fondements Épistémologiques de la Recherche », in Thiétard R.A. et coll., *Méthodes de Recherche en Management*, Éditions Dunod, Paris, 3e Ed., p.13-33.

**Pfeffer, J., Salancik, G. (1978)**: « The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective », New York: Harper and Row.

**Pfeffer J., (1987)**: « A resource dependence perspective on interorganizational relations ». In M. S. Mizruchi et M. Schwartz (Eds.), *Intercorporate relations: The structural analysis of business*, Cambridge, UK: Cambridge University Press. Pp. 22-55.

**Pirard, J., Dufays, F., et Xhaufclair, V. (2018)** : « Face à l'incertitude : la cristallisation des réseaux par les comédiens entrepreneurs. *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 17, n°1, pp. 79-106.

**Pitelis C. N., (2004)**: « Edith Penrose and the resource-based view of (international) business strategy », *International Business Review*, vol. 13, no. 4, pp. 523–532.

**Piveteau, A. (2018)** : « Au Maroc, l'épreuve politique d'une industrialisation importée ». *Afrique Contemporaine*, vol, 266(2), pp. 75-96.

**Plosila, W., et Allen D., (1985)**: « Small business incubators and public policy: Implications for states and local development strategies », *Policy Studies Journal*, 13, pp. 729-734.

**Pommier P., 2014** : « Clusters au Maghreb : Vers un modèle de cluster maghrébin spécifique », *Études & analyses*, p.62

**Pommier P., (2019)** : « Clusters au Maghreb : Entre mondialisation et territorialisation », *Études & analyses*, p.80.

**Porter, M. E., (1990)**: « The competitive advantage of nations », New York: Free Press.

**Porter, M. E., (1998)**: « Clusters and the new economics of competition ». *Harvard Business Review*, vol. 76, n°6, pp. 77–90.

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

**Porter, M. E., (2000):** « Location, Competition, and Economic Development: Local Clusters in a Global Economy », *Economic Development Quarterly*, vol. 14, n°1, pp. 15–34.

**Porter, M. E., et Fuller M. B., (1986):** « Coalitions and Global Strategy ». In Porter M.E (Ed.), *Competition in Global Industries*. Boston, MA: *Harvard Business School Press*, pp. 315–43.

**Prahalad, C. K. et Hamel G., (1990):** « The Core Competence of the Corporation », *Harvard Business Review*, Vol. 68, n° 3, pp. 79-91

**Preece W., Miles G., Baetz M. C., (1999):** « Explaining the international intensity and global diversity of early-stage technology-based firms », *Journal of Business Venturing*, vol. 14, n°3, pp. 259–281

**Prévot F., Brulhart F., Guieu G., et Maltese L., (2010) :** « Perspectives fondées sur les ressources. Proposition de synthèse », *Revue Française de Gestion*, vol. 36, no. 204, pp. 87-103.

**Proulx, M.-U. (1994) :** « Milieux innovateurs : concept et application », *Revue Internationale P.M.E.*, 7 (1), 63–84

**Pukhlyakova E., (2013),** « le rôle du réseau d'influence dans l'internationalisation des « Born Globals », *Thèse de Doctorat*, Université de Nice – Sophia Antipolis Institut.

**Pupion P.C., (2012) :** « Le rôle de l'incubateur public dans la création d'entreprises innovantes : le cas Etincel », *Gestion 2000*, vol. 29, n°6, pp. 67-78.

## Q R

**Rallet A., Torre A., (2004) :** « Proximité et localisation ». In : *Économie rurale*, n°280. *Proximité et territoires*. pp. 25-41.

**Randerson K., Degeorge J-M., Fayolle A., (2016):** «Entrepreneurial opportunities: how do cognitive styles and logics of action fit in? », *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, vol. 27(1), pages 19-39.

**Rapport du Green Climate Fund (GCF) (2013):** « Business Model Framework: Private Sector Facility” Songdo, Republic of Korea », p.16;  
<https://www.greenclimate.fund/sites/default/files/document/gcf-b04-07.pdf>

**Rapport annuel de la Banque Africaine de Développement (AfDB), (2017),** 69p.  
<https://www.afdb.org/fr/documents/document/afdb-annual-report-2017-101996>

**Rapport de Business France (2017) :** « L'internationalisation de l'économie française : investissements étrangers en France », p.226  
<https://www.businessfrance.fr/Media/PRODUCTION/PROCOM/Médiathèque/Rapport-2017-sur-l-internationalisation-de-l-économie-française.pdf>

**Rapport de Business France (2018) :** « L'internationalisation de l'économie française : investissements étrangers en France », p.161 ;  
[https://www.businessfrance.fr/Media/Production/PROCOM/Articles%20-%20News/Bilan\\_int\\_INVEST-FR-BD.pdf](https://www.businessfrance.fr/Media/Production/PROCOM/Articles%20-%20News/Bilan_int_INVEST-FR-BD.pdf)

**Rapport de Global Wellness Institute (2018):** « Global Wellness Economy Monitor”, Edi.

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Yeung O. et Johnston K., p.95 ; [https://globalwellnessinstitute.org/wp-content/uploads/2019/04/GWIWellnessEconomyMonitor2018\\_042019.pdf](https://globalwellnessinstitute.org/wp-content/uploads/2019/04/GWIWellnessEconomyMonitor2018_042019.pdf)

**Rapport du Green Climate Fund (2018)** : « Énergies renouvelables ». Directives techniques relatives au processus d’approbation simplifié (SAP) ; <https://www.greenclimate.fund/sites/default/files/document/directives-techniques-sur-le-sap-e-nergies-renouvelables.pdf> , [https://ap-plat.nies.go.jp/financial\\_info/GCF/index.html](https://ap-plat.nies.go.jp/financial_info/GCF/index.html)

**Rapport de l’Organisation mondiale du commerce (OMC) (2018)** : « Examen statistique du commerce mondial », p.120 ; [https://www.wto.org/french/res\\_f/statis\\_f/wts2018\\_f/wts2018\\_f.pdf](https://www.wto.org/french/res_f/statis_f/wts2018_f/wts2018_f.pdf)

**Rapport annuel du Global Entrepreneurship Monitor**, (2019), “2018/2019 Global Report”, Auteurs : Bosma N., et Kelley D., p.152.

**Rapport annuel Global Entrepreneurship Monitor**, (2020), “2019/2020 Global Report”, Auteurs: Bosma N., Hill S., Ionescu-Somers A., Kelley D., Levie J., et Tarnawa A., the Global Entrepreneurship Research Association, London Business School, p.232.

**Rapport du Comité Auvergne-Rhône-Alpes des Conseillers du Commerce Extérieur de la France, (2020)**: « Quelle est votre situation dans cette crise sanitaire ? Partageons nos bonnes pratiques pour une stratégie ».

**Reuber, A. R., et Fischer E., (1997)**: « The influence of the management team's international experience on internationalization behavior », *Journal of International Business Studies*, vol. 28, n°4, pp. 807–825.

**Reid S. D., (1981)**: « The Decision-Maker and Export Entry and Expansion », *Journal of International Business Studies*, vol. 12, n° 2, 112p.

**Rogers E. M., (1995)**: « Diffusion of innovation », 4ème édition, The Free Press, New York.

**Renard L. et St-Amant G. E., (2003)**: « Capacité, capacité organisationnelle et capacité dynamique : une proposition de définitions », *Les Cahiers du Management Technologique*, vol. 13, n°1, pp. 43-56.

**Reuber A. R., Knight G. A., Liesch P. W., et Zhou L., (2018)**: «International entrepreneurship: The pursuit of entrepreneurial opportunities across national borders » *Journal of International Business Studies*, vol. 49, no. 4, pp. 395-406.

**Ricard A., et A. Ali A., (2015)** : « Attitude vis-à-vis de l’international et précocité de l’internationalisation : Comparaison des décideurs de PME indiens et français », *M@n@gement*, vol. 18, no. 1, pp. 54–77.

**Reuber A. R. F., (1999)**: «Understanding the Consequences of Founders’ Experience », *Journal of small Business Management*, vol. 21, no. 5, pp. 1188–1194,

**Rennie M., (1993)**: « Born Global », *McKinsey Q.*, no. 4, pp. 45–52.

**Rème P., (2005)** : « Harrison C. White : une théorie générale des marches ? », Thèse de Doctorat, Université de Paris I Panthéon Sorbonne.

**Rème P., (2007)** : « Du modèle économique de Spence à la nouvelle sociologie économique de White », *Recherches économiques de Louvain*, vol. 73, n°4, pp.423-448.

**Rialp A., et Rialp J., (2006)**: « Faster and More Successful Exporters: An Exploratory Study of Born Global Firms from the Resource-Based View », *Journal of Euromarketing*, Vol. 16, n°1, pp. 71-86

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

**Ricard A., et Saiyed A.A., (2015):** « Attitude toward internationalization and early internationalization: Comparison of Indian and French SMEs' decision makers » *M@n@gement*, vol. 18, no. 1, pp. 54–77.

**Romanello R., et Chiarvesio M., (2017):** « Turning point: when Born globals enter post-entry stage », *Journal of International Entrepreneurship*, vol. 15, pp. 177–206.

**Romelaer P., (2005) :** « Chapitre 4. L'entretien de recherche ». In : Roussel P. et Wacheux F. (Dir), *Management des ressources humaines : Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*. Louvain-la-Neuve, Belgique : De Boeck Supérieur, pp. 101-137.

**Rojot J., (2016) :** « Théorie des organisations », Boulogne-Billancourt (Hauts-de-Seine) MA éditions, p. 542.

**Roux É., (1986) :** « Les modèles intégrés de la décision d 'exporter en PME / PMI », vol. 1, no. 3, pp. 27-42.

**Royaume du Maroc, Ministère de l'industrie, du commerce, de l'investissement et de l'économie numérique (2014) :** « D'émergence aux écosystèmes performants 2014-2020 », Mise en œuvre du Plan d'accélération industrielle.

**Royaume du Maroc, Haut-Commissariat au Plan (HCP), 2019 :** « Enquête nationale auprès des entreprises : Premiers résultats », p.27 ;

**Royaume du Maroc, La direction des études et des prévisions financières de la (DEPF) 2020** « Note de conjoncture », N°276 ; <https://www.finances.gov.ma/Publication/depf/2020/NC-276.pdf>

**Royer, I., et Zarlowski, P. (2003) :** « Le design de la recherche ». In. Thiétart R.-A (Dir.), *Méthodes de recherche en management (2<sup>e</sup> Ed.)*, Paris : Dunod, pp. 139- 168.

**Ruzzier M., Antoncic B., et Konecnik M., (2006):** « The resource-based approach to the internationalisation of SMEs: Differences in resource bundles between internationalised and non-internationalised companies », *Zagreb International Review of Economics and Business*, vol. 9, no. 2, pp. 95–116.

## S

**Sabbari A., (2015) :** « L'Orientation Entrepreneuriale des PME à internationalisation rapide et logiques d'identification des opportunités d'exportation - Cas des PME agro-industrielles au Maroc », *Thèse de doctorat*, Université Cadi Ayyad et Université Grenoble Alpes.

**Saleille S., (2007) :** « Le "réseautage" chez les entrepreneurs néo-ruraux », *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 6, n°1, pp. 73-91.

**Sammut S., (2001) :** « Processus de démarrage en petite entreprise : système de gestion et scénarios », *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 1(1), 61-76.

**Sapienza H., Autio J. E., George G., et Zahra S. A., (2006):** « A Capabilities Perspective on the Effects of Early Internationalization on Firm Survival and Growth », *Academy of Management Review*, vol. 31, n°4, pp. 914-933. Research Collection Lee Kong Chian School of Business.

**Sarason Y., Dean T., et Dillard, J.F., (2006):** « Entrepreneurship as the nexus of individual and opportunity: A structuration view », *Journal of Business Venturing*, vol. 21, n°3, pp. 286-305

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

**Sarasvathy S. D., (2001):** « Causation and effectuation: toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency », *Academy of Management Review*, vol. 26, n°2, pp. 243–263

**Sarasvathy, S. D., (2008):** « *New horizons in entrepreneurship. Effectuation: Elements of entrepreneurial expertise* ». Edward Elgar

**Sarasvathy S.D. et Dew N., (2005):** « New market creation through transformation », *Journal of Evolutionary Economics*, 15, 533–565 (2005)

**Sarasvathy S., Kumar K., York J. G., et Bhagavatula S., (2014):** « An Effectual Approach to International Entrepreneurship: Overlaps, Challenges, and Provocative Possibilities » *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 38, no. 1, pp. 71–93.

**Sarasvathy S. D., Menon A.R., et Kuechle G., (2013):** « Failing firms and successful entrepreneurs: serial entrepreneurship as a temporal portfolio », *Small Business Economics*, vol. 40, n°2, pp. 417–434.

**Schrage M., (2016):** « The Best Entrepreneurs Think Globally, Not Just Digitally », Harvard Business Review, Dossier Globalization.

**Servantie S., (2007) :** « Les entreprises à internationalisation rapide et précoce : revue de littérature », *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 6, no. 1.

**Servantie S., (2010) :** « Les entreprises à internationalisation précoce et rapide : lecture par le Business Model », *Thèse de doctorat*, Université de Bordeaux.

**Servantie V. Hlady-Rispal M. (2016) :** « Le processus d'Internationalisation Précoce et Rapide : entre bricolage, effectuation et causalité », *Congrès CIFEPME*, Montréal, 26-28 octobre.

**Servantie V., Hlady-Rispal (2019) :** « Bricolage, effectuation et planification : le cas de la démarche entrepreneuriale d'une EIRP ». *Revue Internationale PME*, Vol.32, n°3-4, pp. 262-290 – (HCERES B).

**Servantie S., et Verstraete T., (2012) :** « Lecture des entreprises à internationalisation précoce et rapide par le Business Model », *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 11, n° 3, pp.55-83

**Shane S., et Venkataraman S., (2000):** « The promise of entrepreneurship as a field of research », *Academy of Management Review*, vol. 25, no. 1, pp. 217–227.

**Sharma D. D., et Blomstermo A., (2003):** « The internationalization process of Born Globals: A network view », *International Business Review*, vol. 12, no. 6, pp. 739–753.

**Sharma, D., et Johanson, J. (1987) :** « Technical consultancy in internationalisation ». *International Marketing Review*, vol. 4, pp. 20–29.

**Sheppard M., et McNaughton R., (2012):** « Born global and born-again global firms: a comparison of internationalization patterns », In: Gabriellson, M. et Kirpalani M., (Edi), *Handbook of Research on Born-Globals*, Elgar, pp. 46- 58.

**Sherman, H., et Chappell, D. S. (1998):** « Methodological Challenges in Evaluating Business Incubator Outcomes », *Economic Development Quarterly*, vol.12, n°4, pp.313–321.

**Shirokova G., et McDougall-Covin P., (2012):** « The role of social networks and institutions in the internationalization of Russian entrepreneurial firms: Do they matter? » *Journal of International Entrepreneurship*, vol. 10, no. 3, pp. 177–199, 2012.

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

**Shrader R. C., Oviatt B. M., et McDougall P. P., (2000):** « How new ventures exploit trade-offs among international risk factors: Lessons for the accelerated internationalization of the 21st century », *Academy of Management Journal*, vol. 43, no. 5, pp. 1227-1247

**Sinclair, M., et Ashkanasy, N. M. (2005):** « Intuition: Myth or a Decision-making Tool? », *Management Learning*, vol. 36, n°3, pp. 353–370.

**Silberzahn, P. (2013) :** « Lean startup : le compagnon idéal de l'effectuation ? », *Entreprendre & Innover*, vol, 19, n° 3, pp. 29-35.

**Silberzahn P., (2014) :** « Effectuation. Les principes de l'entrepreneuriat pour tous », Paris, Pearson.

**Silberzahn P., (2016) :** « L'effectuation, logique de pensée des entrepreneurs experts », *Entreprendre & Innover*, vol.28, n°1, p.76-82.

**Slotte-Kock, S., et Coviello, N. (2010):** « Entrepreneurship Research on Network Processes: A Review and Ways Forward », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol.34, n°1, pp.31-57.

**Steiner P., (2002) :** « Encastremets et sociologie économique ». In Huault I. (Ed.), *La construction sociale de l'entreprise : autour des travaux de Mark Granovetter*, Éditions EMS, Management et Société. p. 49-50,

**Stevenson H., et Jarillo J., (1990) :** « A Paradigm of Entrepreneurship : Entrepreneurial Management », *Strategic Management Journal*, 11, pp.17-27

## T

**Teece D. J., Gary P., et Amy S., (1997):** « Dynamic capabilities and strategic management », *Strategic Management Journal*, vol. 18, n°7, pp. 509-533.

**Teece D. J., (2014):** « A dynamic capabilities-based entrepreneurial theory of the multinational enterprise », *Journal of International Business Studies*, vol. 45, pp. 8-

**Tesch R. (1990):** « Qualitative Research. Analysis types and software tools », The Falmer Press.

**Thiéart, R.-A. (2007) :** « Méthode de recherche en management ». Paris: Dunod.

**Tichy N. M., Tushman M. L., et Fombrun C. J., (1979):** « Social Network Analysis for Organizations », *Academy of Management Review.*, vol. 4, no. 4, pp. 507–51

**Tilloy, I. et Altintas, G. (2015) :** « Construction d'une capacité dynamique d'internationalisation : Le cas d'une petite entreprise du Nord-Pas-de Calais », dans les actes de la 24ème Conférence de l'association internationale de management stratégique. Paris.

**Torre A., (2010) :** « Jalons pour une analyse dynamique des Proximités », *Revue d'Économie Régionale et Urbaine*, 3, pp. 409-437.

**Torrès O., (1997) :** « Territoire, PME globales et réseaux transnationaux », dans « *Globalisation et compétitivité* » sous la direction de Sifrioui F., Programme de la Communauté Européenne, Travaux et recherches du réseau ESPRIT, p.81-98.

**Torrès O., (2002) :** « Face à la mondialisation, les PME doivent mettre de la proximité et du territoire dans leurs stratégies de glocalisation », communication présentée à la *Conférence Internationale de Management Stratégique (AIMS)*, ESCP, Paris, 5-7 juin.

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

### U

**Uzzi, B. (1997):** « Social Structure and Competition in Interfirm Networks: The Paradox of Embeddedness », *Administrative Science Quarterly*, 42(1), pp. 35-67.

### V

**Vermeulen F., et Barkema H., (2002):** « Pace, rhythm, and scope: Process dependence in building a profitable multinational corporation », *Strategic Management Journal*, 23, pp. 637-653

**Volery T., Mueller, S., et Siemens V. B., (2015):** « Entrepreneur ambidexterity: A study of entrepreneur behaviors and competencies in growth-oriented small and medium-sized enterprises », *International Small Business Journal*, vol. 33, n°2, pp.109–129.

### W

**Wach K., (2014):** « Familiness and Born Globals: Rapid Internationalisation among Polish Family Firms », *Journal of Intercultural Management*, Vol. 6, n° 3, pp. 177–186

**Wacheux F., (1996) :** « Méthodes qualitative et recherché en gestion », *Economica*, coll. Gestion.

**Wagner, J. (2011):** « International trade and firm performance: a survey of empirical studies since 2006 », *Review of World Economics*, vol. 148, n°2, pp. 235-267.

**Wasserman, S., & Faust, K. (1994).** *Structural analysis in the social sciences. Social network analysis: Methods and applications.* Cambridge University Press

**Weerawardena J., Mort G. S., Liesch P.W., et Knight G., (2007):** « Conceptualizing accelerated internationalization in the born global firm: A dynamic capabilities perspective », *Journal of World Business*, 42, n° 3, pp: 294–306

**Weick, K. E., (1995):** « Sensemaking in organizations ». London: Sage.

**Welch L. S. et Luostarinen R., (1988):** « Internationalization: Evolution of a Concept » *Journal of General Management*, vol. 14, no. 2, pp. 34–55, 1988.

**Welch, L. S., et Luostarinen, R. K., (1993):** « Inward-Outward Connections in Internationalization», *Journal of International Marketing*, vol1(1), pp. 44–56.

**Weller J-M., (1997) :** « L'humanité des non-humains ». In: Espaces Temps. Construire un évènement. Mouvement social, sciences sociales. pp. 94-101

**Wernerfelt B. (1984):** « A Resource-based View of the Firm », *Strategic Management Journal*, Vol. 5, pp: 171-180

**White, H. C., (2002):** « *Market from Networks* », *Socioeconomic Models of Production*, Princeton, NJ: Princeton University Press.

**Wiedersheim-Paul F., Olson H. C., et Welch L. S., (1978):** « Pre-Export Activity: The First step in Internationalization », *Journal of International Business Studies.*, vol. 9, no. 1, pp. 47–58.

**Williamson O. E., (1973):** « Markets and hierarchies: Some elementary considerations ». In

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Faulkner D., (2002) “Strategy: Critical Perspectives on Business and Management, pp.316-325
- Williamson O. E., (1975):** « Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications », New York, Free Press,
- Williamson, O. E. (1979):** « Transaction Cost Economics: the governance of contractual relations », *Journal of Law & Economics*, vol. 22, n°2, pp. 233-261.
- Williamson, O. E. (1985):** « The economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting », New York: Free Press.
- Williamson, O. E. (1999).** « Strategy research: governance and competence », *Strategic Management Journal*, vol. 20, n°12, pp. 1087-1108.
- Winter, S.G., (2000):** « The Satisficing Principle in Capability Learning », *Strategic Management Journal*, vol.21, pp. 981-996.
- Wolfe, D. A., et Gertler, M. S., (2004):** « Clusters from the Inside and Out: Local Dynamics and Global Linkages », *Urban Studies*, 41(5–6), 1071–1093.
- Wolff J. A., et Pett T. L. (2000):** « Internationalization of small firms: an examination of export competitive patterns », Firm size and export performance, *Journal of Small Business Management*, 38 (2), 34-47.
- Wright G., (1999):** « Can a Nation Learn? American Technology as a Network Phenomenon ». In Lamoreaux N.R., Raff D. M. G., et Temin P., (Edi), « Learning by Doing in Markets, Firms, and Countries », University of Chicago Press, pp.295 – 332.
- Wright R.W., et Ricks, D.A., (1994):** « Trends in international business research: twenty-five years later », *Journal of International Business Studies*, vol. 25, n°4, pp. 687-702
- World Economic Forum, 2017:** « The Global Competitiveness Report 2017–2018 », Edi Schwab K., p.375

## X

## Y

- Yin R. K., (1984):** « Case study research: Design and methods », Sage, p.312
- Yin R. (1990):** « *Case study research: design and methods* », Beverly Hills, CA. Sage Publications.
- Yin, R. (1994):** « Case study research: design and methods », (2e éd.). London: Sage.
- Yin R. K., (2003):** « Case study research: design and methods », Sage Publications, CA, Thousand Oaks.
- Yin, R. K. (2009):** « Case study research: Design and methods » (4th Ed.), Applied Social Research Methods, Vol. 5, SAGE Publications, Inc.

## Z

- Zaheer S., (1995):** « Overcoming the liability of foreignness », vol. 38, no. 2, 1995.



## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

**Zahra, S.A., (1993):** « A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior: A critique and extension », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol.14, n°4, pp. 5-21.

**Zahra, S.A., (2005):** « A Theory of International New Ventures: A Decade of Research », *Journal of International Business Studies* Vol. 36, No. 1, pp. 20-28 (9 pages)

**Zahra S., et George G., (2002):** « International entrepreneurship: the current status of the field and future research agenda ». In Hitt, M.A., Ireland, R.D., Sexton, D. and Camp, M. (2002), *Strategic Entrepreneurship: Creating an Integrated Mindset*. Blackwell Publishers, Malden, MA, 255-288.

**Zahra, S.A., Ireland, R. D., et Hitt M. A., (2000)** « International expansion by new venture firms: international diversity, mode of market entry, technological learning, and performance”, *Academy of Management Journal*, vol.43/ 5, pp.925-950

**Zahra S., Matherne B., Carleton J., (2003):** « Technological resource leveraging and the internationalisation of new ventures », *Journal of International Entrepreneurship*, vol.1, n° 2, pp. 163-186.

**Zahra, S.A., Nielsen A. P., et Bogner W., (1999):** « Corporate entrepreneurship, knowledge and competence development », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol.23/3, pp. 160-190.

**Zahra, S.A. et Wright, M. (2011):** « Entrepreneurship’s Next Act », *Academy of Management Perspectives*, 25 (4), 67-83.

**Zahra, S. A., Wright, M., et Abdelgawad, S. G. (2014):** « Contextualization and the advancement of entrepreneurship research », *International Small Business Journal*, 32(5), 479–500.

**Zahra S.A., Zheng C., Yu J., (2018):** «Learning Advantages of Newness: A Reconceptualization and Contingent Framework », *Journal of International Entrepreneurship*, Volume 16, Issue 1, Pages 12-37.

**Zhou L., Barnes B. R., et Lu Y., (2010):** « Entrepreneurial proclivity, capability upgrading and performance advantage of newness among international new ventures », *Journal of International Business Studies.*, vol. 41, no. 5, pp. 882–905.

**Zucchella A., Palamara G., et Denicolai S., (2007):** « The drivers of the early internationalization of the firm », *Journal of World Business.*, vol. 42, no. 3, pp. 268–280.

## TABLE DES MATIÈRES

## TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS.....	
SOMMAIRE .....	
LISTE DES FIGURES .....	
LISTE DES TABLEAUX.....	
LISTES DES ENCADRÉS .....	
INTRODUCTION GÉNÉRALE .....	1
1. Actualité et défis de la recherche sur les entreprises Born Global.....	1
2. Le phénomène des BG : littérature guidée par l'interaction des domaines de recherche de l'entrepreneuriat et de <i>l'international business</i> .....	4
3. Question générale de la recherche et sous-questions sous-jacentes .....	7
4. Protocole d'investigation empirique.....	8
5. Intérêts théorique, méthodologique et managérial de la recherche .....	9
6. Organisation de la thèse .....	10
PREMIÈRE PARTIE. FONDEMENTS ET APPROCHES THÉORIQUES DE LA RECHERCHE.....	12
Chapitre I. Entrepreneuriat International et Internationalisation des entreprises Born Global	14
Section 1 : La délimitation du domaine de l'entrepreneuriat dans un contexte d'internationalisation précoce et rapide .....	14
1. Le Courant de l'Entrepreneuriat International : aperçu historique .....	14
2. Les antécédents décisionnels de l'internationalisation précoce et rapide des BG.....	18
a. <i>La force permissive et de motivation d'une internationalisation précoce et rapide</i> .....	20
b. <i>L'entrepreneur, ses connaissances et son réseau social : une incarnation des forces de médiation et de modération</i>	20
Section 2 : Le phénomène de l'internationalisation entrepreneuriale : remise en question de l'approche traditionnelle de l'internationalisation ? .....	25
1. L'approche Behavioriste de l'internationalisation des entreprises .....	26
a. <i>La théorie incrémentale de l'internationalisation : U-M et I-M</i> .....	26
b. <i>L'approche explicative de l'internationalisation par les réseaux</i> .....	32
c. <i>L'approche par les ressources et les compétences</i> .....	35
2. La nouvelle approche explicative de l'internationalisation des entreprises basée sur la précocité et la rapidité du processus .....	40
a. <i>Définition et opérationnalisation du phénomène de l'internationalisation précoce et rapide</i> .....	40
b. <i>Dimensions du phénomène de l'internationalisation entrepreneuriale</i> .....	47
c. <i>Le choix d'une terminologie face aux différends sémantiques et à la diversité des taxonomies</i> .....	49
Synthèse du chapitre I. ....	53
Chapitre II. Compréhension de l'internationalisation des Born Globals par une fertilisation croisée de l'encastrement réticulaire et l'encastrement territorial .....	54
Section 1. Le réseau social et les réseaux d'aide à la création d'entreprises : grille de lecture du phénomène de l'internationalisation des Born Globals.....	54
1. La caractérisation du concept de réseau.....	55

## TABLE DES MATIÈRES

a. <i>Origine sémantique du concept de réseau</i> .....	55
b. <i>Définition et typologies du concept de réseau</i> .....	57
c. <i>Cluster et Incubateur : réseaux d'aide à la création d'entreprises Born global ?</i> .....	62
2. L'approche économique : une logique non intégrative de la dimension sociale dans un contexte d'internationalisation.....	70
a. <i>Principe</i> .....	70
b. <i>La théorie des Coûts de Transaction (TCT) et la théorie de la Dépendance des Ressources (TDR) au cœur de l'explication de l'approche économique des réseaux</i> .....	74
c. <i>Quelques aspects d'insuffisance de l'approche économique</i> .....	77
3. L'approche sociologique : une logique sociale de l'internationalisation entrepreneuriale...	78
a. <i>Principe</i> .....	78
b. <i>La conception sous-socialisée</i> .....	79
c. <i>La conception sur-socialisée</i> .....	80
<b>Section 2 : L'encastrement réticulaire de l'internationalisation précoce et rapide : apport de la logique de l'effectuation et de la proximité</b> .....	<b>81</b>
1. La logique de l'effectuation et l'internationalisation entrepreneuriale : centralité de la dimension réticulaire.....	81
a. <i>Principe et définition de la théorie « effectuelle »</i> .....	81
b. <i>L'effectuation : un stimulus de création et de développement du réseaux social</i> .....	83
2. La théorie des réseaux sociaux (TRS) : les liens faibles comme outil de compréhension de l'internationalisation entrepreneuriale des BG.....	84
a. <i>Les apports de la théorie des liens faibles au regard de la nature des interactions</i> .....	85
3. La théorie de la proximité et l'internationalisation entrepreneuriale : prégnance de la dimension organisationnelle.....	89
a. <i>Objet de l'économie de proximité et types de proximité</i> .....	89
b. <i>La proximité organisée : élément de génération et de développement des réseaux sociaux d'une entreprise BG</i> .....	91
<b>Synthèse du chapitre II</b> .....	<b>93</b>
<b>Chapitre III. Essai de conceptualisation de la dynamique de construction du réseau social des entreprises Born Global</b> .....	<b>94</b>
<b>Section 1. Le processus de construction du réseau social des entreprises BG : proposition d'une lecture par la sociologie de la traduction</b> .....	<b>94</b>
1. Sociologie de la traduction ou théorie de l'acteur-réseau ( <i>Actor-Network Theory</i> ) : objet, concepts clés et étapes de la traduction.....	96
a. <i>Objet de la sociologie de la traduction</i> : .....	96
b. <i>Concepts clés de sociologie de la traduction</i> .....	98
c. <i>Les chaîne de la traduction : les étapes de constitution des réseaux sociaux</i> .....	99
2. La sociologie de la traduction : outillage théorique de traduction de la trajectoire de création et d'évolution du réseau social des Born globals .....	101
a. <i>Le principe de la boîte noire</i> .....	101
b. <i>La reconstruction de la chaîne de construction du réseau social</i> .....	101
<b>Section 2 : La dynamique de changement du réseau social des entreprises Born Global</b> .....	<b>102</b>

## TABLE DES MATIÈRES

1. Le continuum d'émergence et d'évolution du réseau social : une dynamique qui suit les étapes du processus d'internationalisation entrepreneuriale .....	103
2. ... et un jeu d'encastrement et de découplage (dés-encastrement) de liens sociaux .....	108
a. <i>Le passage d'un réseau à liens forts à un réseau à liens faibles</i> .....	108
b. <i>...avec un renforcement des trous structureux comblés par les réseaux d'intermédiation</i> .....	111
3. Le triptyque de la dynamique de construction du réseau social : Confiance, Proximité et Capacités relationnelles (CPCR).....	114
<b>Synthèse du chapitre III.</b> .....	<b>121</b>
<b>DEUXIÈME PARTIE. ACCÈS AU TERRAIN : PROTOCOLE DE LA RECHERCHE ET RÉSULTATS DE L'INVESTIGATION EMPIRIQUE</b> .....	<b>122</b>
<b>Chapitre IV. Choix épistémologiques et méthodologiques de la recherche</b> .....	<b>124</b>
<b>Section 1 : Le positionnement épistémologique et méthodologique de la recherche</b> .....	<b>124</b>
1. L'adoption d'un positionnement interprétativiste .....	124
2. Une démarche qualitative à visée exploratoire .....	126
a. <i>Le choix d'une approche phénoménologique</i> .....	126
b. <i>Un mode de raisonnement abductif</i> .....	129
3. Le choix de l'étude de cas encadrés comme stratégie pour accéder au réel .....	130
a. <i>Une stratégie de recherche riche et adaptée au contexte résiliaire étudié</i> .....	130
b. <i>La place du « contexte » dans le paradigme compréhensif interprétativiste</i> .....	133
<b>Section 2 : Design de la recherche fondé sur l'étude de cas encadrés</b> .....	<b>134</b>
1. La stratégie générale de recueil des données .....	135
a. <i>La phase de contextualisation</i> .....	135
b. <i>Les sources des données et taille de l'échantillon</i> .....	136
c. <i>La nature des données collectées</i> .....	140
d. <i>L'accès au terrain via les entretiens semi-directifs centrés</i> .....	141
e. <i>L'accès au terrain via l'observation</i> .....	142
f. <i>Les documents comme source de données secondaires</i> .....	144
2. La méthode de traitement et d'analyse des données .....	145
a. <i>Le traitement des données</i> .....	145
b. <i>La transcription</i> .....	146
c. <i>La codification</i> .....	146
d. <i>L'analyse des données</i> .....	148
3. Les critères de qualité d'une recherche qualitative .....	150
a. <i>La fidélité ou fiabilité</i> .....	151
b. <i>La validité théorique ou validité du construit</i> .....	151
c. <i>La validité interne</i> .....	152
d. <i>La validité externe</i> .....	152
<b>Synthèse du chapitre IV</b> .....	<b>154</b>
<b>Chapitre V. Résultats de la phase de contextualisation et analyse intra-cas</b> .....	<b>155</b>
<b>Section 1 : Résultats de la phase de contextualisation</b> .....	<b>156</b>

## TABLE DES MATIÈRES

1.	État des lieux de l'entrepreneuriat et de l'internationalisation au Maroc .....	156
a.	<i>Activité entrepreneuriale : la difficulté de passer de l'intention à l'action entrepreneuriale</i> .....	156
b.	<i>Internationalisation des entreprises : dominance de l'approche traditionnelle</i> .....	159
2.	Conclusion et principaux enseignements de la phase de contextualisation.....	172
<b>Section 2 : Quatre analyses intra-cas .....</b>		<b>175</b>
<b>1.</b>	<b>Cas pilote : l'entreprise Nectarome.....</b>	<b>175</b>
a.	<i>Présentation et éléments de contexte du cas pilote</i> .....	175
	175	
b.	<i>L'analyse du cas</i> .....	180
i.	<i>Les antécédents décisionnels de l'internationalisation entrepreneuriale de l'entreprise Nectarome</i> .....	180
ii.	<i>Les facteurs de la dynamique d'évolution du réseau social de l'entreprise Nectarome</i> .....	186
iii.	<i>La contribution des réseaux d'aide à la création d'entreprise à la dynamique d'évolution du réseau social de Nectarome</i> .....	204
c.	<i>Synthèse du cas pilote</i> .....	209
<b>2.</b>	<b>Cas n°2 : Natus Marrakech.....</b>	<b>210</b>
a.	<i>Présentation et éléments de contexte</i> .....	210
b.	<i>L'analyse du cas</i> .....	212
i.	<i>Les antécédents décisionnels de l'internationalisation entrepreneuriale de l'entreprise Natus</i> .....	212
ii.	<i>Les facteurs de la dynamique d'évolution du réseau social de l'entreprise Natus</i> .....	213
iii.	<i>La contribution des réseaux d'aide à la création d'entreprise à la dynamique d'évolution du réseau social de Natus</i>	216
c.	<i>Synthèse du cas n°2</i> .....	217
<b>3.</b>	<b>Cas n°3 : ELPALM.....</b>	<b>218</b>
a.	<i>Présentation et éléments de contexte</i> .....	218
b.	<i>L'analyse du cas</i> .....	221
i.	<i>Les antécédents décisionnels de l'internationalisation entrepreneuriale de l'entreprise BG</i> .....	221
ii.	<i>Les facteurs à l'origine de la dynamique d'évolution du réseau social de l'entreprise ELPALM</i> .....	224
iii.	<i>La contribution des réseaux d'aide à la création d'entreprise à la dynamique d'évolution du réseau social de ELPALM</i> .....	234
c.	<i>Synthèse du cas n°3</i> .....	235
<b>4.</b>	<b>Cas n°4: We Pick Knowledge.....</b>	<b>236</b>
a.	<i>Présentation et éléments de contexte</i> .....	236
b.	<i>L'analyse du cas</i> .....	237
i.	<i>Les antécédents décisionnels de l'internationalisation entrepreneuriale de l'entreprise WPK</i> .....	239
ii.	<i>Les facteurs à l'origine de la dynamique d'évolution du réseau social de WPK</i> .....	243
iii.	<i>La contribution des réseaux d'aide à la création d'entreprise à la dynamique d'évolution du réseau social de WPK</i>	251
c.	<i>Synthèse du cas n°4</i> .....	253
Synthèse du chapitre V.....		254
<b>Chapitre VI. Analyse inter-cas et discussion des résultats.....</b>		<b>255</b>

## TABLE DES MATIÈRES

<b>Section 1 : Les logiques décisionnelles des Born Globals et les stimuli décisionnels de leur impulsion internationale.....</b>	<b>255</b>
1. Analyse inter-cas des résultats : démarche hybride Effectuation-Planification-Bricolage (EPB) et double rôle des stimuli décisionnels .....	255
2. Confrontation à la littérature : vers l’ambidextrie de l’entrepreneur international.....	266
<b>Section 2 : La dynamique d’émergence et d’évolution du réseau social des Born Globals et ses mécanismes catalyseurs .....</b>	<b>273</b>
1. Analyse inter-cas des résultats.....	273
2. Confrontation à la littérature : dynamique réticulaire catalysée par des mécanismes humains et non-humains .....	278
<b>Section 3. contribution des réseaux d’intermédiation à l’internationalisation des Born Globals et à leur dynamique réticulaire .....</b>	<b>284</b>
1. Analyse inter-cas des résultats.....	284
2. Confrontation à la littérature. Cluster/incubateur : une interaction propice (mais non indispensable) à la « <i>germination</i> » d’une entreprise BG.....	289
<b>Section 4. Discussion des résultats, propositions de recherche et modèle conceptuel.....</b>	<b>295</b>
1. Les stimuli décisionnels de l’internationalisation de l’entreprise Born Global .....	295
2. La dynamique de construction du réseau social de l’entreprise Born Global.....	297
3. La contribution des réseaux d’intermédiation à la dynamique de construction du réseau social de l’entreprise BG.....	298
4. Articulation schématique du corpus des propositions.....	299
5. Vers une modélisation théorique globale du processus d’émergence et d’évolution du réseau social de la BG appartenant à un réseau d’intermédiation.....	303
<b>Synthèse du chapitre VI.....</b>	<b>305</b>
<b>CONCLUSION GÉNÉRALE DE LA THÈSE.....</b>	<b>306</b>
1. Tests-qualité de la recherche conduite .....	307
a. <i>La fidélité/fiabilité/auditabilité.....</i>	<i>307</i>
b. <i>La validité théorique ou validité du construit.....</i>	<i>307</i>
c. <i>La validité interne /authenticité.....</i>	<i>308</i>
d. <i>La validité externe /transférabilité.....</i>	<i>308</i>
2. Contribution théoriques, méthodologiques et managériales de la recherche.....	309
a. <i>Contributions théoriques.....</i>	<i>309</i>
b. <i>Contributions méthodologiques.....</i>	<i>310</i>
c. <i>Contributions managériales.....</i>	<i>311</i>
3. Limites et voies futures de recherche .....	314
a. <i>Les limites de la recherche.....</i>	<i>314</i>
b. <i>Les voies de réflexion futures.....</i>	<i>315</i>
<b>RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....</b>	<b>317</b>
<b>ANNEXES.....</b>	<b>351</b>
Annexe 1. Guide d’entretien destiné aux BG appartenant aux Clusters et Incubateurs.....	351
Annexe 2. Exemple du guide d’entretien adressé aux acteurs des clusters et incubateur (UCAM).....	356

## TABLE DES MATIÈRES

Annexe 3. Guide d'entretien de la phase de contextualisation destiné aux experts.....	358
Annexe 4. Modèle conceptuel du Global Entrepreneurship Monitor (extrait du dernier rapport GEM 2020, p. 24-25) .....	359

### **Annexe 1. Guide d'entretien destiné aux BG appartenant aux Clusters et Incubateurs**

---

Dans le cadre d'une recherche doctorale en sciences de gestion, je mène actuellement une étude à vocation académique à laquelle je souhaite associer votre entreprise. Mon projet de recherche s'appuie sur l'étude du phénomène de l'internationalisation précoce et rapide des entreprises naissantes, et vise à identifier le rôle que joue la dimension réticulaire dans le processus d'internationalisation et à étudier les phases de construction du réseau entrepreneurial de l'entrepreneur. Et ce dans le but de générer une compréhension solide du phénomène, d'identifier les insuffisances et les lacunes dont souffrent ces jeunes entreprises dans leurs processus d'internationalisation et de construire une réflexion sur l'accompagnement à l'international de ces entreprises qui va nous permettre de proposer une mesure d'accompagnement adaptée à la nature, aux exigences et aux besoins de ces entreprises/start-ups naissantes. C'est dans ce but, que j'ai pris contact avec vous pour répondre à une série d'interrogations dans le cadre d'un guide d'entretiens enregistrés afin de me parler votre expérience et celle de votre entreprise à l'international.

L'ensemble des informations que vous pourriez me transmettre seront sauvegardées, traitées et analysées dans le respect des conditions de la confidentialité. En outre, je vous transmettrais au cours de ce travail, une synthèse de cet entretiens afin de vérifier l'exactitude des informations collectées et retranscrites, et de s'assurer de la bonne compréhension de vos propos.

---

#### **Thème 1 : Présentation de l'entreprise**

- Année de la création
- Nature de l'activité
- Le nombre des créateurs/fondateurs de l'entreprise
- Année de la première internationalisation
- Les principaux marchés de la première internationalisation de l'entreprise
- % du chiffre d'affaires réalisé à l'international
- Le nombre des principaux marchés étrangers desservis :
- Les principaux modes d'entrée sur les marchés étrangers
- Année d'adhésion à l'incubateur/ cluster : 2014

#### **Thème 2 : Processus de création et d'internationalisation de l'entreprise**

1. Parlez-moi du processus de création et d'internationalisation de votre entreprise ? (Principales phases, identification de l'opportunité, les forces et les faiblesses dans phase de la formation et de l'internationalisation) ?
2. Quels étaient vos principaux clients au début ? La nature des relations avec les principaux acteurs du réseau entrepreneurial au moment de la création (plus amicale, familiale ou éco/d'affaires...).

#### **Thème 3 : Principaux facteurs d'influence du processus d'internationalisation précoce**

3. Parlez-moi de vos principales motivations (internes et externes) ayant stimulé la prise de la décision d'internationalisation (précoce et rapide) de votre entreprise ?



**Thème 4 : Le rôle de l'expérience internationale dans le déclenchement du processus d'internationalisation de l'entreprise**

4. Quelles les principales expériences (nationales ou internationales) du ou des fondateur (s) ? (Dans un secteur/entreprises/activités similaires).
5. Parlez-moi du rôle de ces expériences dans l'engagement international de l'entreprise (favorable ou défavorable) et la création du réseau entrepreneurial de l'entreprise.

**Thème 5 : Rôle du réseau entrepreneurial dans l'Internationalisation précoce et rapide de l'entreprise**

6. Parlez-moi de votre réseau entrepreneurial et de celui de votre entreprise (social et individuel, stratégique et économique).
7. Comment ce réseau a-t-il contribué à l'internationalisation de votre entreprise ? (Première internationalisation et expansion internationale).

**Thème 6 : Chronologie d'évolution du réseau entrepreneurial de l'entreprise :**

Phase 1 : Pré-crédation de l'entreprise :

• **Problématisation**

8. Quels étaient les principaux problèmes et les principales contraintes et difficultés (nature, ampleur...) auxquelles le(s)entrepreneur(s)/ fondateurs(s) a été affronté lors de la phase d'identification de l'opportunité à l'international ?
9. Dans cette phase, comment ce réseau entrepreneurial a-t-il contribué à l'atténuation de ces contraintes et difficultés ?
10. Votre projet entrepreneurial a-t-il subi un refus auprès de certains investisseurs/acteurs/partenaires (nationaux ou internationaux) jugés indispensables à son lancement ? Si oui, quels ont été ces acteurs ? Et quels ont été les principales raisons de ce refus ?
11. Le(s) entrepreneur(s) a-t-il fait recours à la « *Love Money* » au cours de cette phase pré-entrepreneuriale ? Pourquoi ?

• **Intéressement**

12. Comment êtes-vous arrivé à convaincre les investisseurs et les acteurs (nationaux et internationaux) indispensables à votre projet entrepreneurial de l'intérêt de celui-ci et de sa capacité à générer de la valeur ?
13. Y-a-t-il eu des acteurs/partenaires qui se sont retirés du projet au cours de cette phase ? Si oui, pourquoi ?

• **Enrôlement et mobilisation :**

14. Dans cette phase, quels étaient les principaux partenaires (nationaux et internationaux) qui se sont intéressés au projet) de l'entreprise ? Et quelles étaient leurs principales contributions dans cette phase ?

• **Rôle de l'acteur non-humain dans l'identification de l'opportunité entrepreneuriale à l'international :**

15. Dans quelle mesure l'étude de la faisabilité technique et managériale (prototype, modèle d'affaires, statuts...) de votre projet entrepreneurial a-t-elle contribué à :

## ANNEXES

- ⇒ L'identification de l'opportunité d'affaire à l'international ?
- ⇒ La réduction des problèmes d'asymétrie informationnelle avec les acteurs et partenaires potentiels ?
- ⇒ La traduction des intentions entrepreneuriales de l'entrepreneur ?
- ⇒ Attirer des investisseurs/partenaires nationaux et internationaux potentiels ?

### Phase 2 : Création et Internationalisation de l'entreprise/Start-up

#### • **Problématisation**

16. Quels étaient les contraintes et les difficultés (nature, ampleur...) auxquelles le(s)entrepreneur(s)/ fondateurs(s) a été affronté dans la phase de création et d'internationalisation de l'entreprise/start-up ? Comment ont-elles été surmontées ?
17. Votre projet entrepreneurial a-t-il subi un refus auprès de certains investisseurs/acteurs/partenaires (nationaux et internationaux) jugés indispensables à sa réalisation ? Si oui, quels ont été ces acteurs ? Et quelles ont été les raisons de ce refus ?
18. Le(s) entrepreneur(s) a-t-il fait recours à la « *love Money* » au cours de cette phase ? Pourquoi ?

#### • **Intéressement :**

19. Les relations sociales et économiques de l'entrepreneur ont-elles joué un rôle d'effet boule de neige quant à l'élargissement de son réseau entrepreneurial ? Si oui, comment ? Si non, pourquoi ?
20. Dans cette phase, pourquoi les nouveaux acteurs (investisseurs/partenaires) se sont intéressés à votre projet de création et d'internationalisation de votre entreprise ?
21. Dans quelle mesure la complémentarité (des attentes, des visions, des stratégies...) et la connexité entre votre entreprise et ses différents partenaires (réels ou potentiels) contribue-t-elle à la formation et au développement de son réseau entrepreneurial ?

#### • **Enrôlement et mobilisation :**

22. Dans cette phase, quels étaient les principaux acteurs (de votre réseau) qui se sont intéressés au projet de l'entreprise ? Et quelles étaient leurs principales contributions et missions dans cette phase ?

#### • **Rôle de l'acteur non-humain dans l'internationalisation précoce et rapide de l'entreprise :**

23. Quel est le rôle qu'avait joué l'outil (artefact) technique (expérimentations, rapports, études, prototypes, plans d'affaires...) de votre projet entrepreneurial dans l'intéressement des investisseurs/acteurs clés dans l'ouverture de l'entreprise sur le marché étranger ?

### Phase 3 : Expansion internationale de l'entreprise/start-up

#### • **Problématisation**

24. Parlez-nous brièvement de la stratégie de l'expansion internationale poursuivie par votre entreprise.
25. Quelles étaient les difficultés/contraintes rencontrées lors de cette phase ? et comment ont-elles été surmontées ?
26. Quel était le rôle (en termes d'apports) du réseau social de l'entrepreneur dans l'expansion internationale de l'entreprise ?

## ANNEXES

27. Quel était le rôle du réseau d'affaires (en termes d'apports) dans l'expansion internationale de l'entreprise ?

28. Dans cette phase, quels sont les critères stratégiques sur la base desquels l'entreprise choisit les acteurs clés à son expansion internationale ?

- **Intéressement :**

29. Quels étaient les principales raisons de l'intéressement et de l'engagement des acteurs (nationaux et internationaux) clés dans la stratégie d'expansion internationale de votre entreprise ?

30. Comment la légitimité de l'entrepreneur, sa crédibilité et la confiance qu'il inspire au sein du secteur, contribuent-elles au renforcement de la relation avec les acteurs réels de l'entreprise ? et à nouer de nouvelles avec des acteurs potentiels ?

31. Comment la réputation de votre entreprise sur le marché (national et international) /secteur contribue-t-elle au développement de son réseau entrepreneurial ?

- **Enrôlement et mobilisation**

32. Comment se sont définis et attribués réellement les rôles et les missions des différents acteurs du réseau entrepreneurial contribuant au développement international de votre entreprise ?

- **Rôle de l'acteur non-humain dans l'internationalisation précoce et rapide de l'entreprise**

33. Comment l'artefact technique (expérimentations, rapports, études, prototypes, plans d'affaires...) a-t-il contribué au renforcement de :

- ⇒ La légitimité et la crédibilité de l'entrepreneur ?
- ⇒ La confiance que l'entrepreneur inspire sur ses marchés (nationaux et étrangers) ?
- ⇒ La réputation de l'entreprise ?

### **Thème 7 : Proximité organisationnelle et internationalisation précoce et rapide de l'entreprise :**

34. Parlez-moi du rôle de l'incubateur/cluster dans l'internationalisation de votre entreprise et dans la découverte des opportunités à l'international qui l'intéresse.

35. Parlez-moi du rôle de l'incubateur/cluster dans la création et le développement du réseau entrepreneurial (national et international) de l'entreprise

36. Parlez-moi de la nature des relations que votre entreprise maintient avec ses différents membres.

37. Selon vous, quelles sont les insuffisances constatées dans les offres d'accompagnement proposées par les clusters/incubateur au profil des entreprises qui s'engagent à l'international dès leur jeune âge ?

## ANNEXES

38. Faites-vous partie d'une structure d'accompagnement internationale ? Si oui, parlez-nous de cette expérience.

### **Thème 8 : Attentes et suggestions en matière d'accompagnement international des BG**

39. Selon vous, quel type d'accompagnement est le plus indispensable pour une entreprise qui souhaite s'engager à l'international au moment de sa création ou très peu de temps après ?

40. En tant qu'entrepreneur qui avait créé son entreprise à l'international, quelles sont les modalités d'aide ou d'accompagnement que vous jugez importantes et indispensables à la réussite d'une jeune entreprise à l'international, comme la vôtre ?

41. Y a-t-il d'autres éléments que vous jugez intéressants et importants pour répondre à l'objectif de cette recherche et que nous n'avons pas cerné dans le cadre de ce guide d'entretien ?

42. Quelles sont vos remarques et suggestions par rapport aux questions de ce guide d'entretien, ses finalités et ses perspectives ?

43. Souhaitez-vous que le nom de votre entreprise soit explicitement mentionné dans le rapport final de la thèse ou que qu'il soit confidentiel ?

## ANNEXES

### Annexe 2. Exemple du guide d'entretien adressé aux acteurs des clusters et incubateur (UCAM)

En s'inscrivant dans une recherche doctorale en sciences de gestion qui se réalise à l'université de Limoges (France) et à l'Université Cadi Ayyad (Maroc), je mène une première étude pilote, à vocation académique qui s'intéresse aux entreprises Born Globals (entreprises qui s'internationalisent dès la création). Le but de mon projet est d'étudier et de comprendre en profondeur le phénomène des Born Globals via l'étude de leurs réseaux d'appartenance.

En prenant le cas du cluster MENARA Marrakech comme un cas pilote de mon projet, je vous exprimer mon intérêt et mon souhait d'associer votre établissement à cette enquête, dans les règles du respect de la confidentialité et de l'anonymat des informations que vous allez nous fournir.

La collecte des informations passera via un guide d'entretien semi-directif constitué d'une série de questions sur le rôle du cluster dans le processus d'internationalisation des entreprises Born Globals du Cluster. Toutefois, je vous demande une autorisation d'enregistrement vocal de l'entretien pour me faciliter la récupération des informations et assurer une fiabilité de la retranscription des données collectées.

Cette étude pilote constituera une première base d'information pour mon projet de recherche. Celui-ci sera enrichi, dans les phases qui suivent, de données qui seront collectées auprès d'autres acteurs (établissement, entreprises...) appartenant à d'autres clusters marocains.

#### Rôle du cluster dans la construction du réseau de l'entrepreneur et dans l'internationalisation de l'entreprise

1. Parlez-moi brièvement du cluster MENARA et de la position l'UCAM au sein de celui-ci ? (Année d'adhésion, grandes lignes des tâches assurées...)
2. Quels sont les missions de l'UCAM au sein du Cluster ?
3. En tant que membre du Cluster, l'UCAM s'implique-t-elle dans tous les projets d'entreprises à vocation international ? Si non, quels sont les entreprises ou les projets (nature) à vocation internationale dans lesquels l'UCAM est impliquée ?
4. Pouvons-nous parler d'un accompagnement des entreprises internationales adhérentes au cluster ou d'un partenariat avec ces entreprises ? quelles sont les stratégies d'accompagnement mises à la disposition de ces entreprises par l'UCAM ?
5. Dans le cadre du Cluster, comment l'UCAM intervient-elle dans la phase de Mise au point du projet à vocation internationale (présentation de l'idée du projet) ? (Stratégies, actions...)

## ANNEXES

6. Dans le cadre du Cluster, comment l'UCAM intervient-elle dans la phase de création (lancement) du projet à vocation internationale ? (Stratégies, actions...)
7. Dans le cadre du Cluster, comment l'UCAM intervient-elle dans la phase de développement (d'internationalisation) de l'entreprise nouvellement créée ? (Stratégies, actions...)
8. Comment un entrepreneur arrive-t-il à convaincre l'UCAM à s'impliquer dans les différentes phases de son projet (idée, création, développement) ?
9. Quelle est la place du développement du Réseau d'affaires des PME internationales dans les stratégies et les actions de l'UCAM ?
10. Quels sont vos critères de choix du projet ou de l'entreprise à accompagner ou pas ?
11. Dans le cadre des relations avec le cluster, quelles sont vos attentes du cluster MENARA ?
12. Dans le cadre des relations avec les PME internationales du Cluster, quelles sont vos attentes de ces entreprises ?
13. Faites-vous partie d'autres cluster, ou structure d'accompagnement nationale ou internationale ? Si oui, lesquelles ?
14. Quelles sont les acteurs au sein du cluster avec qui vous entretenez des relations (à part les entreprises) ? Quelle est la nature de ces relations ? Où se manifestent-elle ?
15. Y a-t-il des stratégies ou des actions destinées spécifiquement aux Born Globals marocaines ? Si oui, lesquelles ?
16. Avez-vous des questions à me poser sur cet entretien ou sur mon projet de recherche ? Avez-vous des remarques et suggestions ?

### Annexe 3. Guide d'entretien de la phase de contextualisation destiné aux experts

---

#### **Étude doctorale de contextualisation sur le phénomène de l'entrepreneuriat international au Maroc**

Dans le cadre d'une **recherche doctorale en sciences de gestion**, je mène actuellement une étude de contextualisation à vocation académique à laquelle je souhaite associer votre organisme. Mon projet de recherche s'appuie sur **l'étude du phénomène de l'internationalisation des entreprises Born Global** (entreprises qui s'internationalisent dans les 6 premières années d'existence), et le rôle que joue des réseaux sociaux de l'entrepreneur dans le processus d'internationalisation de ces entreprises et présente l'objectif de mener une réflexion sur l'Accompagnement à l'International qui va me permettre de contribuer à la **proposition de certaines mesures d'appui adaptés à la nature, aux exigences et aux besoins de ces entreprises internationales naissantes. L'objectif de cette étude de contextualisation** est de positionner le phénomène dans le contexte marocain, connaître ses spécificités et identifier la particularité du dispositif d'accompagnement à l'international mis à la disposition de ces entreprises.

---

#### **Contexte de l'entrepreneuriat international au Maroc**

1. D'après votre expérience, comment jugez-vous l'action de l'entrepreneuriat et de l'internationalisation des entreprises marocaines nouvellement créées ?
2. Que dites-vous du phénomène de « **l'entrepreneuriat international** » dans le contexte marocain ? Quelle définition donnerez-vous à « **l'entrepreneuriat international** » ?
3. Quels sont, selon vous, les secteurs d'activité qui connaissent le plus cette tendance d'entrepreneuriat international ? comment expliquez-vous cette situation ?
4. Dans le monde d'action de votre organisme, avez-vous déjà entendu parler des entreprises « **Born Globals** » ? Quelle définition donnerez-vous à ces entreprises ?
5. Que signifie pour vous « **le réseau social** » d'un entrepreneur ? Selon vous, quel(s) rôle(s) joue les réseaux sociaux dans le processus de création et d'internationalisation des nouvelles entreprises marocaines ?

#### **Rôle de l'organisme dans la promotion de l'entrepreneuriat international au Maroc**

1. Quels sont les principaux axes d'intervention et les principales missions de votre organisme en matière de promotion du développement international des entreprises marocaines ?
2. Votre organisme fait-il partie d'un cluster ou d'un incubateur d'entreprises ? Pourquoi ? Et quelles sont ses principales missions au sein de ces réseaux d'aide à la création ?
3. Quelles sont les principales offres d'accompagnement que votre organisme met à la disposition des entreprises marocaines internationales ?
4. Comment votre organisme intervient-il dans les différentes phases du processus entrepreneurial d'une entreprise marocaine qui s'internationalise dès sa création ou très peu de temps après ?

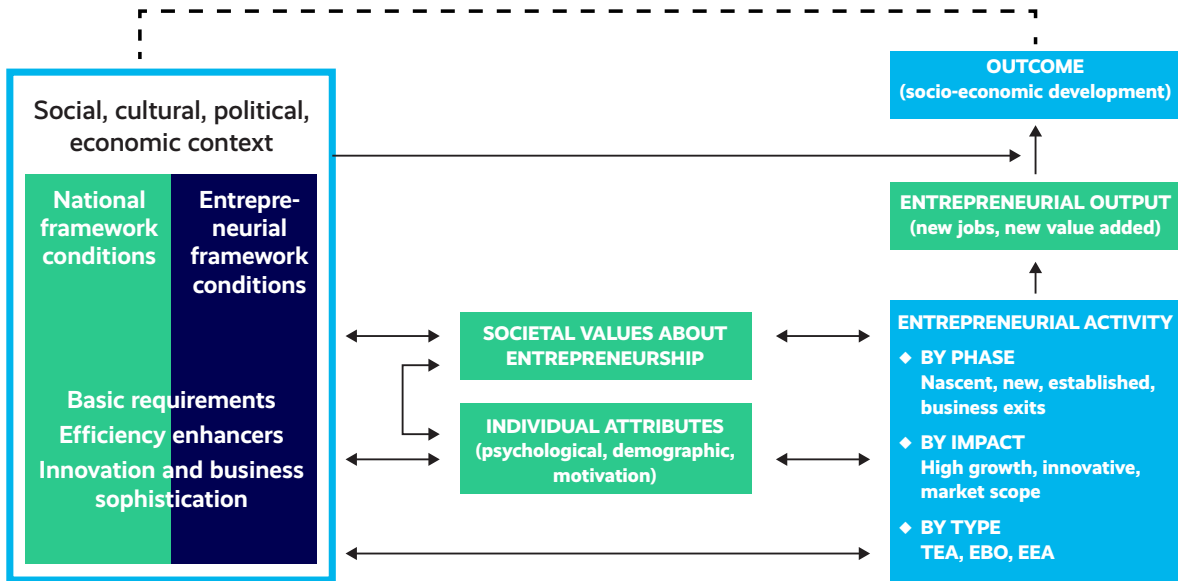
**Annexe 4. Modèle conceptuel du Global Entrepreneurship Monitor**

**1.4 THE GEM CONCEPTUAL FRAMEWORK**

National economic growth and prosperity are explained in traditional economics by focusing on the exploitation of natural resources, and the roles of big business and trade. More recent iterations add in factors such as localized agglomeration

economies, innovation and the development of human capital. GEM looks specifically at the role of entrepreneurship – the processes of enterprise creation and business development – in contributing to economic growth. This approach

**FIGURE 1.1**  
The GEM conceptual framework





## RÉSUMÉ

### **Analyse du rôle des réseaux sociaux et d'aide à la création d'entreprises dans la dynamique de déploiement à l'international des Born Globals - cas de quatre Born Globals marocaines -**

---

Le phénomène de l'entrepreneuriat international se présente comme une réponse à la tendance évolutive continue et inéluctable du contexte économique et d'affaires mondial. Dans un tel contexte, le développement des technologies, de la communication et des transports à faible coût contribuent au gommage des frontières entre les pays et à l'accroissement de la demande mondiale sur de nombreux marchés et obligent par conséquent les entreprises, quel que soit leur âge, à s'orienter vers une recherche d'opportunités à l'international. Ainsi, l'idée selon laquelle l'entreprise ne se hasarde sur les marchés internationaux qu'après une phase, assez longue, de consolidation de position sur son marché domestique est devenue une réalité caduque. La recherche qualitative ici menée s'intéresse à la compréhension et à l'explication du phénomène de l'internationalisation entrepreneuriale des entreprises Born Global via une fertilisation croisée de l'encastrement réticulaire et territorial. Dans une logique d'interférence, nous nous penchons d'abord sur l'analyse de l'apport du réseau social et du réseau d'intermédiation (en l'occurrence les clusters et les incubateurs) dans l'émergence des BG, ensuite la traduction (narrative et schématique) de la trajectoire de construction et d'évolution de réseau social de ces entreprises et enfin l'identification des mécanismes catalyseurs de cette dynamique réticulaire. À cet effet, après une phase de contextualisation de la recherche, quatre cas d'entreprises BG marocaines ont été étudiés sur la base d'entretiens semi-directifs centrés, suivant une méthode de cas encastrés. Par suite, un corpus de treize (13) propositions a été élaboré, suivi d'un modèle conceptuel global qui met en exergue l'ensemble des composantes explicatives du phénomène étudié au regard de la question de recherche posée dans cette thèse.

---

Mots-clés : Entrepreneuriat international, internationalisation entrepreneuriale, réseau social, réseau d'intermédiation, Born Global, dynamique réticulaire.

### **Analysis of the role of social and support business creation networks in the dynamic of international deployment of Born Globals -Case of four Moroccan Born Globals**

---

The phenomenon of international entrepreneurship presents a response to the continuous and inescapable evolutionary trend of the global economic and business context. In these circumstances, the development of technology, communication and low-cost transport have contributed to the erasing of borders between countries and the increasing global demand in many markets and therefore force companies of all ages to look for international opportunities. Thus, the idea that a company should venture into international markets only after a long period of consolidating its position in its domestic market has become a fact of the past. The qualitative research carried out here is interested in understanding and explaining the phenomenon of entrepreneurial internationalization of Born Global companies via cross fertilization of network and territorial embedding. In a logic of interference, we first analyze the contribution of the social network and the intermediation network (in this case clusters and incubators) in the emergence of BGs, then the translation (narrative and schematic) of the trajectory of construction and evolution of the social network of these firms and finally the identification of the catalytic mechanisms of this network dynamic. To this end, after a contextualization phase of the research, four cases of Moroccan BG firms were studied on the basis of semi-directive focused interviews, following a method of embedded cases. Subsequently, a corpus of thirteen (13) propositions was developed, followed by a global theoretical model that highlights all the explanatory components of the phenomenon studied with regard to the research question posed in this thesis.

---

Keywords: International entrepreneurship, entrepreneurial internationalization, social network, intermediation network, Born Global, network dynamic.

