**Novancia Business School**
Master Business Development - Promotion 2014
Majeure Entrepreneuriat et développement des activités innovantes

M É M O I R E  D E  R E C H E R C H E

# LES BORN GLOBAL

ou ce paradigme original d'entreprises conventionnelles en phase d'internationalisation

Étudiant : Rémi Joffre

Tuteur de mémoire : Noreen O'Shea

# REMERCIEMENTS

Je sais gré à Noreen O'Shea *(coordinatrice de la majeure Entrepreneuriat et ma tutrice de mémoire)* pour avoir suivi mes travaux et prodigué ses conseils tout au long de ces deux années de recherche. Je remercie ensuite les chefs d'entreprises, que j'ai rencontrés et interviewés dans le cadre de mes entretiens, à savoir :

- Anthony B.,
- Frédéric B.,
- Dominique D.,
- Marie H.,
- Christine N.,
- Nicolas P.,
- Christophe D. R.,
- Johann V..

Ces dernies ainsi que leur entreprise resteront anonymes dans ce mémoire, par soucis de confidentialité.

Cette aventure n'aurait pas été possible sans les personnes qui m'ont aidé dans ma recherche d'entretiens, à savoir :

- Anthony B.,
- Isabelle de Frémont Caminade,
- Marie H.,
- Madjid .Y.

Pour la rédaction de ce mémoire, c'est aussi une équipe d'enseignants qui y a participé en me donnant les outils nécessaires pour effectuer ce travail de recherche, c'est pourquoi cette dernière mérite aussi tous mes remerciements. Je pense notamment à :

- Erwan Lamy,

- Sylvie Lupton,
- David Martin.

Je remercie enfin tout particulièrement Lauriane B. pour m'avoir quotidiennement soutenu et accompagné au cours de ces deux années de recherche.

# LISTE DES ABREVIATIONS

**BFR** : Besoin en Fonds de Roulement.

**BP** : Business Plan.

**CA** : Chiffre d'Affaires.

**CNUCED** : « *Conférence des Nations Unies sur le Commerce Et le Développement* ».

**DARPA** : « *Defense Advanced Research Projects Agency* ». Agence pour les projets de recherche avancée de défense Américaine.

**DG** : Directeur Général.

**ESCP Europe** : École Supérieure de Commerce de Paris Europe. Une école de la chambre de commerce et d'industrie de Paris Ile-de-France.

**FED** : « *Federal Reserve System* ». Banque centrale américaine.

**FMI** : Fonds Monétaire International.

**IDC** : *International Data Corporation.* Entreprise américaine spécialisée dans l'étude et l'analyse des marchés des nouvelles technologies.

**IDE** : Investissement Direct Étranger.

**MWC** : « *Mobile World Congres* ». Congrès annuel présentant les dernières nouveautés en termes de nouvelles technologies mobiles.

**NSA** : « *National Security Agency* ». Agence nationale pour la sécurité américaine.

**NTIC** : Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication.

**OMC** : « *Organisation Mondiale du Commerce* ».

**OPEP** : Organisation des Pays Exportateurs de Pétrole.

**NASA** : « *National Aeronautics and Space Administration* ». Agence spatiale américaine.

**PME** : Petites et Moyennes Entreprises.

**PIB** : Produit Intérieur Brut.

**PSE** : Plan de Sauvegarde de l'Emploi.

**R&D** : Recherche et Développement.

**SSII** : Société de Services en Ingénierie Informatique.

**T3** : Troisième trimestre de l'année citée.

**TED Conferences** : « *Technology, Entertainment and Design* ». Ensemble de conférences données à travers le Monde.

**TPE** : Très Petites Entreprises.

**USA** : United States of America. États-Unis d'Amérique.

**VIE :** Volontariat International en Entreprises.

# SOMMAIRE

REMERCIEMENTS 1

LISTE DES ABREVIATIONS 3

SOMMAIRE 4

1 INTRODUCTION 9

1.1 PRESENTATION DU SUJET 9

1.2 PLAN DU MEMOIRE 10

2 CONTEXTE 12

2.1 CONTEXTE ECONOMIQUE 12

2.2 CONTEXTE TECHNOLOGIQUE 19

2.3 CONTEXTE SOCIOLOGIQUE ET CULTUREL 20

2.4 SYNTHESE CONTEXTUELLE 22
2.4.1 Problématique 22

3 REVUE DE LITTERATURE 23

3.1 UN CONCEPT RECENT 23

3.2 DEUX MODELES MAJEURS 24
3.2.1 Le modèle de l'Uppsala 24
3.2.2 Le modèle de l'innovation 25

3.3 FONDATIONS THEORIQUES DU MODELE 25

3.4 LA CAUSATION ET L'EFFECTUATION 26
3.4.1 Les modèles de l'effectuation et de la causation 27
3.4.2 Les 5 principes d'action selon l'effectuation 28
3.4.3 L'opportunité et la découverte 30
3.4.4 Exemple concret des différentes approches causales et effectuales 31
3.4.5 Les Born Global, l'effectuation et la causation 31

3.5 CARACTERISTIQUES DES BORN GLOBAL 33
3.5.1 L'entrepreneur 33
3.5.2 La personnalité de l'entrepreneur 36
3.5.3 Les réseaux 37
3.5.4 L'industrie 38
3.5.5 La distance psychique 40
3.5.6 Le délai d'internationalisation 41
3.5.7 Synthèse sur les Born Global 41

3.6 REMISE EN QUESTION DU CONCEPT 42
3.6.1 CAGE Framework 43
3.6.1.1 La distance culturelle 43
3.6.1.2 La distance administrative 43
3.6.1.3 La distance géographique 43
3.6.1.4 La distance économique 43
3.6.1.5 Synthèse des quatre distances 44
3.6.2 Notion de semi-globalisation 46

3.7 CONCLUSION 48
3.7.1 Reformulation de la problématique 50

4 PROPOSITIONS 51

4.1 PROPOSITION UNE : L'ENVIRONNEMENT 52
4.1.1 Les motivations et moyens d'internationalisation 52
4.1.2 Proposition sur l'environnement des entrepreneurs 54

4.2 PROPOSITION DEUX : LA PERSONNALITE DE L'ENTREPRENEUR 54
4.2.1 Les compétences particulières des entrepreneurs de Born Global 54
4.2.2 Les compétences évolutives des entrepreneurs 55
4.2.3 Proposition sur la personnalité de l'entrepreneur 55

5 METHODOLOGIE 56

5.1 INTRODUCTION 56

5.2 CONSTITUTION DE L'ECHANTILLON 56
5.2.1 Choix des profils à interviewer et rédaction du guide d'entretien 56
5.2.2 Moyens mis en œuvre pour obtenir les interviews 57

5.3 DEMARCHE DE COLLECTE DES DONNEES 59

5.4 DEMARCHE D'ANALYSE DES DONNEES 60

6 PRESENTATION DES RESULTATS 61

6.1 SYNTHESE 1: ENTRETIEN AVEC MARIE H. 61

6.1.1 Présentation 61
6.1.2 Tableau récapitulatif de l'entretien 61

6.2 SYNTHESE 2 : ENTRETIEN AVEC DOMINIQUE D. 63
6.2.1 Présentation 63
6.2.2 Tableau récapitulatif de l'entretien 63

6.3 SYNTHESE 3 : ENTRETIEN AVEC ANTHONY B. 64
6.3.1 Présentation 64
6.3.2 Tableau récapitulatif de l'entretien 65

6.4 SYNTHESE 4 : ENTRETIEN AVEC JOHANN V. 66
6.4.1 Présentation 66
6.4.2 Tableau récapitulatif de l'entretien 67

6.5 SYNTHESE 5 : ENTRETIEN AVEC CHRISTOPHE D. R. 68
6.5.1 Présentation 68
6.5.2 Tableau récapitulatif de l'entretien 69

6.6 SYNTHESE 6 : ENTRETIEN AVEC NICOLAS P. 70
6.6.1 Présentation 70
6.6.2 Tableau récapitulatif de l'entretien 71

6.7 SYNTHESE 7 : ENTRETIEN AVEC FREDERIC B. 72
6.7.1 Présentation 72
6.7.2 Tableau récapitulatif de l'entretien 73

6.8 SYNTHESE 8 : ENTRETIEN AVEC CHRISTINE N. 74
6.8.1 Présentation 74
6.8.2 Tableau récapitulatif de l'entretien 75

7 ANALYSE CRITIQUE DES RESULTATS OBTENUS 77

7.1 DIFFERENCIATION DES DEUX TYPES D'ENTREPRISES 77
7.1.1 Données étalons des entreprises Born Global 77
7.1.1.1 Le parcours 77
7.1.1.2 Pourquoi entreprendre 78
7.1.1.3 Les qualités des entrepreneurs 78
7.1.1.4 L'évidence de l'internationalisation 78
7.1.1.5 Les compétences spécifiques ou traits de personnalité ont-ils joué dans l'internationalisation ? 78
7.1.1.6 Les éléments expliquant la stratégie 79
7.1.1.7 Où en est la stratégie à ce jour ? 79
7.1.1.8 L'avenir de l'entreprise, les barrières et les leviers 79
7.1.1.9 Referaient-ils leur parcours ? 79
7.1.2 Comparaison des entreprises Born Global/Conventionnelles 80
7.1.2.1 Le parcours 80
7.1.2.2 Pourquoi entreprendre 80
7.1.2.3 Les qualités des entrepreneurs 81
7.1.2.4 L'évidence de l'internationalisation 81

7.1.2.5 Les compétences spécifiques ou traits de personnalité ont-ils joué dans l'internationalisation ? 82
7.1.2.6 Les éléments expliquant la stratégie 82
7.1.2.7 Où en est la stratégie à ce jour ? 83
7.1.2.8 L'avenir de l'entreprise, les barrières et les leviers 83
7.1.2.9 Referaient-ils leur parcours ? 84

7.2 ANALYSE SELON LE FACTEUR ENVIRONNEMENTAL ET LA PERSONNALITE 84
7.2.1 L'environnement 84
7.2.1.1 La nature même des entreprises 85
7.2.1.2 Les opportunités ou contraintes de l'environnement sur la stratégie internationale de l'entreprise 85
7.2.1.3 Synthèse du facteur environnemental 86
7.2.2 La personnalité de l'entrepreneur 86
7.2.2.1 La personnalité des entrepreneurs « Born Global » 87
7.2.2.2 La personnalité des entrepreneurs « conventionnels » 87
7.2.2.3 Synthèse sur la personnalité des entrepreneurs 89

8 LIMITES DE L'ETUDE 90

9 DISCUSSIONS 92

9.1 CONFRONTATION DES RESULATS 92
9.1.1 Les ressources 92
9.1.2 Les réseaux 93
9.1.3 La distance psychique 94
9.1.4 L'industrie 95
9.1.4.1 Les opportunités qui se présentent 95
9.1.4.2 Les contraintes qui s'imposent 95
9.1.4.3 Les compétences et la personnalité 95
9.1.5 L'entrepreneur 96
9.1.5.1 Discussion de la littérature 96
9.1.5.2 Ma théorie sur la personnalité de l'entrepreneur 98

9.2 REPONSE AUX PROPOSITIONS 98
9.2.1 Proposition une : l'environnement 98
9.2.2 Proposition deux : la personnalité de l'entrepreneur 99

9.3 LES BORN GLOBAL SELON MOI : REPONSE A LA PROBLEMATIQUE 101

10 CONCLUSION 102

10.1 SYNTHESE 102

10.2 OUVERTURE 104

11 REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES 105

11.1 OUVRAGES 105

11.2 ARTICLES DE REVUES A COMITE DE LECTURE 105

11.3 DOCUMENTS OFFICIELS 110

11.4 ARTICLES DE PRESSE 110

11.5 WEBOGRAPHIE 111

# 1 INTRODUCTION

Le phénomène d'internationalisation des PME n'est pas récent. Dans les années 1970, la littérature montra que les marchés globaux, c'est-à-dire en ne se limitant pas à ses propres frontières, étaient propices à la création de produits standardisés et identiques pour tous, et ce quelle que soit notre nationalité (Buzzell R.D., 1968). Ce phénomène d'expansion sur de nouveaux marchés a largement été repris par la recherche et des modèles sont rapidement apparus. Le modèle de l'Uppsala et celui de l'innovation en sont les précurseurs (Laghzaoui, 2006).

## 1.1 PRESENTATION DU SUJET

Dès lors, la littérature identifie un nouveau phénomène qu'elle appelle les « Born Global » . Par définition[1], ce sont des entreprises, qui dès leur inception, sont poussées à s'internationaliser rapidement. Durant la même période, on remarque que de nombreux auteurs les identifient aux quatre coins de la planète. Andersson S. & Wictor I. (2003) référencèrent les auteurs qui s'intéressèrent au phénomène à travers le Monde : Buckley qui étudia le phénomène en 1979 en Angleterre, Roux la même année en France, Gatinsky en 1989 en Israël, Garnier en 1982 au Canada, Chang & Grub en 1992 à Taiwan et Lindmark qui écrivit un article en 1994 pour les pays nordiques.

Chetty & Campbell-Hunt (2003) estiment que le nombre de Born Global naissant avec le statut international dès leur création est rare. En revanche, la croissance rapide des entreprises vers ce marché mondial est plus courante.

Il y a différents critères utilisés pour définir clairement un Born Global. Ces critères varient entre les différents auteurs. Tous sont d'accord sur le fait qu'une entreprise peut être qualifiée de tel si un processus d'internationalisation intervient relativement tôt. De manière générale aussi, différents facteurs sont mis en exergue comme favorisant le processus

[1] La littérature est étudiée précisément dans la section 3.5 *Caractéristiques des Born Global* de la revue de littérature. Cette section fait un état de l'art des différents critères qui permettent de définir les Born Global.

d'internationalisation. Andersson & Wictor (2003) ont repris une étude de Knight & Cavuslig, publiée en 1996, pour en présenter 6 parmi lesquels se trouve l'importance des réseaux et des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC). Dib *et al.* (2010) confirment ce point également. Ces facteurs varient selon les différents auteurs.

Avec la mondialisation et l'avènement des NTIC, l'internationalisation devient aujourd'hui une étape majeure, voire incontournable pour les PME. Les « Born Global », entreprises naissant internationales, représentent un nouveau phénomène. Ces dernières se sont abrogées des contraintes de leurs prédécesseurs (la distance physique et psychique notamment). La littérature montrera qu'elles sont radicalement différentes des entreprises ne s'internationalisant pas.

Néanmoins, à ce stade, une interrogation se pose : en quoi les entrepreneurs « Born Global » diffèrent-ils de leurs homologues « non Born Global » (conventionnels) pour ce qui est de la réussite du processus d'internationalisation ?

## 1.2 PLAN DU MEMOIRE

Avant d'entrer dans le sujet des Born Global, je réalise une courte contextualisation pour montrer dans quel environnement sont apparues ces entreprises. Je traite le contexte économique d'après guerre (1939-1945), technologique ainsi que le contexte socio-culturel.

Dans le premier temps de la revue, le cadre qui permet d'identifier précisément un Born Global en s'appuyant sur la littérature est défini. La question des fondations théoriques est aussi discutée. Ensuite, les procédés de la causation et de l'effectuation, récemment étudiés par la littérature, sont des éléments qui permettent de mieux expliquer l'apparition des « Born Global ». Enfin, il est pertinent d'identifier les caractéristiques principales définies par les auteurs.

Lors de cette étude théorique, j'ai pu avoir une vision d'ensemble de ce qu'étaient les Born Global pour les chercheurs. J'ai remarqué des points qui ne me semblaient pas suffisamment définis par la recherche ou bien imprécis, notamment le fait qu'ils soient

différents des entrepreneurs conventionnels. J'ai donc posé un regard critique sur la littérature et orienté mon étude empirique vers la détermination des facteurs influençant la distinction entre les entrepreneurs Born Global et conventionnels. J'en ai déduit deux propositions.

Afin d'évaluer les différences entre les entrepreneurs « Born Global » de leurs homologues dits « conventionnels », une étude qualitative a été réalisée entre le 15 avril 2014 et le 5 juin 2014. L'échantillon est composé de quatre chefs d'entreprises pouvant être qualifiées de « Born Global » et de quatre autres pouvant être qualifiées de « conventionnels ». Les entrepreneurs ont été contactés par courrier électronique ainsi que par téléphone afin de convenir d'un rendez-vous réalisé, soit par voie téléphonique soit au lieu même de leur société. Les interviews ont eu lieu par entretien semi-directif.

Enfin, je présente les résultats obtenus, je les analyse pour répondre aux propositions énoncées et j'établis un lien avec la littérature dans la section 9. *Discussions*. Je re-contextualise mes travaux dans le cadre de la recherche. Je tente alors d'apporter une ouverture possible à ce sujet des Born Global dont les caractéristiques me semblaient immuables ; particulièrement sur leur distinction avec les entrepreneurs « conventionnels ».

# 2 CONTEXTE

Le contexte économique se base sur des connaissances personnelles acquises durant ma scolarité, au cours de ma visite du musée *BELvue* de Bruxelles (visite de Juillet 2013 au cours d'une expatriation dans le cadre de mes études) retraçant l'histoire Belge et Européenne ainsi que sur des notions abordées dans les ouvrages suivants :

- Dictionnaire d'économie et de sciences sociales (2007),
- Lexique d'économie (2006).

## 2.1 CONTEXTE ECONOMIQUE

À la suite des deux grandes guerres du vingtième siècle, l'Europe est en reconstruction, les États-Unis et l'ex-URSS se livrent à une bataille d'idéaux et d'antagonisme sans merci et l'Asie de l'Est est à l'orée d'un tournant économique. A partir de 1945, les différents Etats deviennent interventionnistes dans la vie économique et sociale de leurs territoires respectifs. C'est ainsi que chaque État-providence [2] tend à redistribuer des revenus de transfert, notamment des prestations sociales, qui avaient pour objectif premier de favoriser et relancer la consommation. Pour exemple, la Sécurité Sociale est créée en France en 1945 et le SMIG[3] en 1950. Les États interviennent activement sur les marchés, nationalisent les entreprises dans des secteurs clés (comme l'énergie ou la sidérurgie) et c'est la reconstruction de territoires dévastés par la guerre qui stimule la demande. Dans le même temps, l'application du fordisme permet d'accroitre très largement l'offre de produits et de la diversifier. Les marchés s'ouvrent de plus en plus à l'international, les frontières tendent à s'affaisser, le chômage est faible et la natalité est forte. Ceci conduit inexorablement à une croissance exponentielle et continue pour les années à venir, tout un nouveau système économique et social devant être mis en place.

[2] Conception de l'intervention de l'État pour corriger le marché, qui s'est imposée après la Seconde guerre mondiale. L'État-providence, dont l'inspiration est d'origine keynésienne, associe le progrès social et le dynamisme du système économique (éducation, protection sociale, recherche du plein-emploi, soutien de la demande, encouragement de la force de travail).

[3] SMIG : Salaire Minimum Interprofessionnel Garanti, institué par Paul Bacon et défini dans la loi du 11 février 1950, sous le gouvernement de Georges Bidault.

Le plan Marshall, proposé en 1947 par les Américains, consiste à aider financièrement les Européens dans leur reconstruction. L'enveloppe financière donnée aux pays européens devait leur permettre d'acheter des biens en dollars disponibles de ce fait aux États-Unis. C'est dans ce cadre que les accords de Bretton Woods ont été pleinement appliqués. L'aide financière allouée a permis d'accélérer la reconstruction dans les douze pays d'Europe de l'Ouest. Les nouveaux pays communistes de l'Europe de l'Est ont, quant à eux, décliné l'offre Américaine. Le nouvel ordre international de la seconde partie du vingtième siècle facilite ainsi les échanges internationaux.

Les accords de Bretton Woods[4], signés le 22 juillet 1944, par 44 pays signataires, avaient pour objectif d'encadrer les bases d'un nouveau Système monétaire international. En effet, ceux-ci ont permis de mettre en place des parités fixes, de mettre en œuvre un système d'étalon de change-or, de promouvoir le retour à la liberté des changes mais aussi à la convertibilité des monnaies par le biais d'un code de bonne conduite, et enfin de proposer un mécanisme de crédits mutuels.

Globalement, tous les échanges internationaux ont commencé à se baser sur le taux de change du dollar (étalon dollar), permettant ainsi de faciliter les échanges internationaux et donner un poids au dollar dans ces échanges. Cela était fait aussi pour barrer l'omnipotence grandissante et virulente de l'ex-URSS, qui menaçait ce nouvel ordre économique mondial qui se mettait alors tout juste en place (l'ex-URSS n'ayant pas signé cet accord).

**Encadré 1. Synthèse sur les accords de Bretton Woods[5]**

Avant 1944, la monnaie était basée sur l'or (étalon or). C'est-à-dire que le cours des monnaies était basé sur le cours de l'or. Ainsi, toute monnaie était convertible en or.

Pour financer les guerres, les pays ont dû emprunter, augmenter les prix et les impôts ; s'en sont suivis un affaiblissement économique ainsi qu'une augmentation des dettes souveraines. C'est cet endettement, couplé à la montée du bloc de l'est, qui a poussé les États-Unis, grands vainqueurs de la seconde guerre, à remettre à plat le système monétaire international.

C'est ainsi que dans l'optique de favoriser leur monnaie et de créer un bloc économique

[4] Confère encadré 1. *Synthèse sur les accords de Bretton Woods*.

[5] Les notions sur les accords de Bretton Woods sont issues des cours de Kang-Soek LEE, professeur de finance internationale à Novancia Business School.

contre l'ex-URSS (que ce soit à la fin de la seconde guerre mondiale comme dans le contexte de la guerre froide), les États-Unis imposent l'étalon dollar en ce qui concerne les échanges internationaux, avec les 44 pays signataires des accords de Bretton Woods.

Ces accords prévoient de baser les échanges sur le cours du dollar (lui même calculé par rapport au cours de l'or). Ainsi, toutes les devises étaient convertibles en dollars. Le dollar était devenu, au même titre que l'or, une monnaie internationale. Le Fonds Monétaire International (FMI) fut créé, avec pour rôle de réguler, de stabiliser les monnaies, mais aussi d'apporter une aide aux pays rencontrant des difficultés passagères. Le Système Monétaire International est également créé, tout comme la Banque Mondiale et le General Agreement on Tariffs and Trade (GATT), qui avait pour but de promouvoir le libre-échange, et ainsi éviter que ne survienne une crise de l'ampleur de celle des années 1930, au cours de laquelle le commerce international s'était effondré.

Avec les accords de Bretton Woods, les États-Unis imposèrent leur suprématie sur l'économie occidentale et mondiale, et le commerce international était au jour du renouveau.

En Europe, la coopération économique se renforce. La Communauté Européenne du Charbon et de l'Acier en 1951 est née de la volonté de la France, de l'Italie, du Benelux et de la République Fédérale Allemande (RFA) afin d'organiser l'approvisionnement en matières premières de l'industrie. Le traité de Rome du 25 juin 1957 lance, par la suite, les bases de la Communauté Économique Européenne (CEE). L'adoption d'un tarif extérieur commun en 1968, par l'intermédiaire d'une Union douanière en Europe, contribue en sus à la croissance économique si caractéristique des Trente Glorieuses.

Dans cette période des Trente Glorieuses, il faut noter l'avènement de la société de consommation, proposant toujours plus de produits en créant de nouveaux besoins auprès des consommateurs. Le pouvoir d'achat des français et des européens augmente ainsi. Le phénomène de société de consommation est apparu en France et en Europe dans les années 1950, après s'être développé aux États-Unis dans les années 1920. Les salaires augmentent en répercussion des gains de productivité générés par la mise en place des principes tayloriens et fordiens dans des branches d'activités très diverses (tant l'automobile que la mécanique ou l'électricité). La croissance économique est ainsi relancée et, dans un cercle vertueux appelé « fordiste », la production de masse est stimulée. C'est dans ce contexte que les ménages accèdent plus facilement à la société de consommation et se voient développer de nouveaux besoins. L'accès au crédit à la consommation est donc généralisé, l'acquisition de biens

durables est standardisée, l'urbanisation est rapide, la salariat s'accroit et l'esprit d'entreprise prend un essor sans précédent.

La période des Trente glorieuses, de 1945 à 1973, époque de prospérité, a été la source de transformations économiques et sociales. Durant cette période, deux grands modèles de croissance économique se sont opposés, et c'est dans cette mesure que nous retrouvons un modèle anglo-saxon et un modèle rhénan. M. Albert (1991) a fait cette distinction en estimant que le modèle anglo-saxon est davantage d'inspiration libérale et alloue une place très importante au marché. Le modèle anglo-saxon implique une logique individuelle mais aussi une volatilité des capitaux, un attachement à la finance et au profit de court terme. A l'inverse, le modèle rhénan s'attarde davantage sur la primauté d'une logique collective dans toute entité économique, l'importance d'un actionnariat stable dans toutes les branches industrielles et la primauté du long terme dans chaque transaction. Ces deux modèles s'opposant, toutes les entreprises voulant se développer sur leurs marchés respectifs doivent ainsi s'accorder à respecter les règles de fonctionnement qui y sont propres.

Il demeure néanmoins une large diffusion du modèle anglo-saxon. Impulsé, principalement dans les années 1980 par l'arrivée au pouvoir de R. Reagan aux États-Unis et de M. Thatcher au Royaume-Uni, c'est la libéralisation des marchés monétaires, financiers et transactionnels qui prime. Le phénomène le plus caractéristique de cette libéralisation est d'ailleurs la vague de privatisations qui s'est étendue sur bon nombre de sociétés. Cela signifie ainsi que des entreprises publiques deviennent des entreprises privées. Dès lors, les activités financières sont très largement étendues dans le Monde, ce qui conduit à une déréglementation des marchés, une libération des prix et la mise en place d'une nouvelle politique concurrentielle. Au Royaume-Uni, M. Thatcher prendra le tournant libéral en incitant notamment la population à investir en bourse afin d'augmenter ses revenus. C'est ce que Simon Heffer, journaliste au *"The Daily Telegraph"* appelle le capitalisme populaire (Heffer, 2008).

Depuis les années 70, il y a de plus en plus de sociétés dans tous les secteurs qui occupent et prennent part aux marchés. En effet, les différents types d'entreprises proposent une multitude de gammes de produits et de services destinées à des consommateurs ciblés. Cela entraine un cercle vertueux de consommation et de croissance. Les entreprises continuent de produire toujours plus à une vitesse supérieure à celle représentant la croissance du marché.

À l'orée des Trente glorieuses, la production est telle que l'offre devient supérieure à la demande. Les entreprises font face à une consommation limitée tout en poursuivant la surproduction engrangée.

Le système Anglo-Saxon s'étant généralisé et imposé aux différents États, les marchés se sont ouverts. La contrepartie de cette ouverture globalisée est l'apparition de crises financières et monétaires mondiales, relevant d'une dérèglementation totale des marchés. Dans ce contexte d'ouverture des marchés, les entreprises ont été confrontées à une variation imprévisible des prix (des matières premières et/ou produits finis notamment) et des taux de change, ce qui les a incitées à délocaliser en partie leur production afin de réaliser des gains de productivité (par rapport à ce qu'elles auraient fait en restant dans leur pays d'origine).

À côté d'un phénomène économique de saturation de la majorité des marchés, des marchés de niche sont nés.

Les crises économiques mondiales se sont succédées pendant la même période avec en tête de liste la première crise pétrolière de 1973 : le prix du baril de pétrole brut a été multiplié par 4 pendant cinq mois, suite à une décision prise par l'OPEP[6]. À ce moment précis, la consommation de matières premières était très importante dans un contexte d'emballement de la croissance économique des pays développés. La conséquence directe a été dans un premier temps une inflation des prix des biens de consommation. Parallèlement à cela, la productivité des entreprises a diminué et le chômage a rapidement augmenté. Les travailleurs s'appauvrirent petit à petit. La France quant à elle, présagea une dépréciation du dollar vis-à-vis de l'or et fut le premier État à demander aux États-Unis d'échanger tous ses dollars en or (possédant un cours sur les marchés de change beaucoup plus stable). Par la suite le second choc pétrolier de 1978 a aggravé la situation (multiplication du prix du baril de pétrole par 2,7). Ceci amena de fortes revendications sociales du fait d'une augmentation du chômage.

Cette succession de crises a un impact sur les sociétés et sur le commerce Mondial. Le modèle financier que nous connaissons actuellement est à son apogée. Il est basé sur la spéculation. Les années 1980 représentent *l'âge d'or des rentiers.* À partir de 2006, ce modèle est aussi victime de crises. Des crises qui, à la base, n'étaient « que » financières, sont

[6] Organisation des pays exportateurs de pétrole.

devenues des crises globales. Depuis 2007, nous avons pu constater une désagrégation du système financier que nous connaissions. Cette dernière a eu des conséquences directes sur l'économie mondiale dont nous subissons toujours les conséquences cinq ans après. Les interrogations des marchés se portent sur l'incapacité des « fautifs » (banques centrales et commerciales, investisseurs, fonds de pensions et compagnies d'assurances pour ne citer qu'eux) à anticiper l'éclatement des bulles financières (crise des *subprimes* en 2006, notamment). Alan Kirman, professeur de sciences économiques à l'Université d'Aix-Marseille III, pense que les économistes font aussi partie du problème (Kirman, 2012). Ces derniers seraient aussi responsables dans la dégradation de la situation actuelle, car ils n'ont pas élaboré de modèle incluant la probabilité d'une crise. Ils ont fourni un cadre incomplet aux régulateurs financiers, leurs laissant penser qu'en aucun cas le système pourrait défaillir, qu'en aucun cas la bulle financière pourrait éclater.

**Encadré 2. Explications sur la crise des subprimes**

La crise des *subprimes* est la crise du crédit aux États-Unis. Tout le monde en a été affecté. La situation s'est déroulée comme suit[7]:

Les investisseurs cherchaient de « bons » placements pour obtenir des rendements appréciables. Habituellement, ces derniers achetaient des bons du trésor (réputés sûrs). Cependant, suite aux attentats du 11 septembre 2001 et à l'éclatement de la bulle internet, la FED (banque centrale américaine) diminua le taux d'intérêt jusqu'à ce que celui-ci atteigne 1%. L'objectif était de maintenir l'économie américaine à son niveau. Les investisseurs refusèrent un taux d'intérêt aussi « faible » et parallèlement à cela, les banques purent emprunter à la FED à un taux de 1%. Grâce à l'effet de levier, les banques réalisèrent de bonnes affaires. C'est ce taux qui leur permit d'investir dans les prêts dont le processus est détaillé ci-dessous :

Wall Street proposa de relier les investisseurs aux propriétaires de biens immobiliers via des prêts hypothécaires.

La famille d'acheteurs contactait un courtier qui servait d'intermédiaire avec un prêteur qui leur accorda un prêt. La banque commerciale rachetait les prêts hypothécaires (avec un taux bien supérieur à 1%) en empruntant sur les marchés (à un taux de 1% comme vu précédemment). Ainsi, tous les mois, la banque recevait les paiements des propriétaires. Elle divisa les prêts en 3 niveaux (*Obligations Adossées des Actifs* : c'est-à-dire sûrs, moyennement risqués et risqués). Ce sont des actifs que les investisseurs achetèrent pour faire des profits. Pour les actifs sûrs, le rendement était faible mais la capacité de remboursement des propriétaires l'était aussi.

[7] Informations retranscrites de l'anglais en français du site web : http://www.crisisofcredit.com/

Les actifs risqués avaient un rendement fort pour les investisseurs car la capacité de remboursement des propriétaires était jugée contestable. Le système fonctionna correctement jusqu'à ce que les banques achetèrent des prêts de personnes « à risques », c'est-à-dire des personnes qui ne remboursèrent pas les emprunts.

Les banques saisirent les maisons pour les vendre. Mais il y eu tellement de maisons mises en vente que les prix de l'immobilier cessèrent d'augmenter pour chuter. Les banques commerciales se retrouvèrent donc en possession de biens qui ne valaient plus le tiers de leur valeur initiale. Les banques ne purent rembourser les emprunts réalisés pour acheter ces prêts immobiliers. Cela provoqua des faillites tant au niveau des banques, que des investisseurs ou que des prêteurs.

Le rapport Stiglitz[8] appuie cette théorie en énonçant que « *si une bulle survenait […], la banque centrale n'ayant pas les instruments pour la faire dégonfler, la seule chose à faire était de réparer les dégâts une fois celle-ci éclatée* » (Kirman, 2012, p.424).

Les actions que mettent en place les Banques Centrales sont globalement similaires pour les pays des modèles Anglo-saxon, Européen et Rhénan. L'objectif est d'imprimer de la monnaie en masse (liquidités) afin de faire baisser temporairement sa valeur. Cela permet de stimuler les exportations et de favoriser la consommation en limitant l'inflation. Ce processus se nomme *Quantitative Easing*. Une fois l'équilibre retrouvé, la monnaie est retirée du marché afin de retrouver le cours d'avant crise.

Mais cet outil n'est pas aussi simple à utiliser car de nombreuses variables entrent en jeu. On retrouve notamment le cours des autres devises, l'influence des pays partenaires pour qui une trop forte dévalorisation de la monnaie impacterait leur économie, les organismes de régulation peuvent limiter les actions. Aussi, imprimer en masse des liquidités à partir d'aucune valeur créée est un non sens économique et peut dérégler de manière significative l'économie d'un pays[9]. L'autre outil majeur utilisé par les banques centrales est le taux directeur. En baissant leur taux directeur par exemple, les banques commerciales et les

[8] Commission sur la mesure des performances économiques et du progrès social paru en 2009 à la demande du président de la République Française Nicolas Sarkozy.

[9] C'est ce que fait la Chine par exemple en maintenant artificiellement un taux directeur trop bas pour favoriser ses exportations au détriment des autres pays comme les États-Unis et l'Europe.

investisseurs vont pouvoir acheter sur les marchés à un coût moindre. Cela permet de diminuer les taux des crédits et ainsi de stimuler la consommation.

Les effets des actions pour rétablir l'équilibre économique tardent à se faire sentir pour les entreprises. Elles subissent encore les conséquences des crises économiques, n'ayant d'autres choix que de se tourner vers l'extérieur pour tenter de conquérir de nouveaux marchés. Ce contexte compliqué est favorable à l'émergence des « Born Global ».

## 2.2 CONTEXTE TECHNOLOGIQUE

Au cours des siècles, les innovations ont permis de stimuler l'économie (Love & Lattimore, 2009 p.180) et inversement : une économie florissante stimule l'innovation. Les échanges internationaux ont permis de les développer à travers le Monde, mais aussi d'augmenter le nombre de découvertes. En effet, d'après ces auteurs, « *une seule décennie de l'ère industrielle occupe autant de place qu'un siècle entier ou même plusieurs siècles des époques précédentes* » (traduit de l'anglais[10] de Love & Lattimore, 2009, p.180) en termes d'innovations.

La recherche a toujours été favorisée et reconnue comme source d'innovations majeures. Les inventions sont, de manière générale, dans un premier temps adoptées par l'armée puis les technologies se démocratisent. Par exemple, les matelas *Tempur* ont une mousse créée par la NASA dans les années 70. Celle-ci a développé une matière qui s'adapte aux formes du corps des astronautes pour diminuer la pression au décollage. La société a repris le matériau, l'a adapté au matelas de la grande distribution puis l'a commercialisé.

La réalité augmentée disponible sur les smartphones a été inventée par la DARPA pour équiper les avions de chasse. Le procédé a ensuite été repris en médecine pour aider les médecins chirurgiens, au cours d'interventions chirurgicales.

Un article (Sengumpta, 2013) du New York Times, publié durant l'été 2013, a montré le lien entre le Pentagone et la Silicon Valley.

[10] J'ai interprété et retranscrit en français toutes les citations d'articles rédigés en langue anglaise.

Cette dernière est présentée comme le principal incubateur de l'Etat pour faire naître de nouvelles technologies et les utiliser. Pour montrer ce lien, l'auteur cite notamment les cas des géants du web (*Google*, *Yahoo*, *Facebook*) livrant à la NSA les données confidentielles de leurs clients.

Mais l'innovation, qui a vraisemblablement eu le plus d'impact sur l'entrepreneuriat et l'apparition des « Born Global », est Internet.

La globalisation des marchés facilite grandement leur apparition. Andersson & Wictor (2003) soutiennent cette hypothèse. Ils déclarent que la globalisation a joué un rôle important, grâce à l'évolution des nouvelles technologies de l'information et de la communication au travers : du développement technologique, de la standardisation des procédés et de l'abaissement des barrières des marchés devenus alors accessibles. Tous ces éléments ont facilité leur naissance.

J'en conclu que l'expansion des « Born Global » se serait faite durant la révolution d'Internet dans les années 2000. La révolution technologique et la démocratisation d'Internet[11] auraient accéléré leur épanouissement sur de nouveaux marchés. L'entreprise est en contact direct avec son marché, sans intermédiaire. La communication est d'autant plus rapide.

## 2.3 Contexte sociologique et culturel

Avec l'avènement d'Internet, le comportement des gens a changé : les produits ne sont plus faits pour durer dans le temps. Le rythme imposé par l'évolution des technologies habitue les consommateurs à une nouveauté perpétuelle (aujourd'hui, les produits multimédias par exemple sont prévus pour avoir une utilisation de 18 mois). Ils sont de plus en plus demandeurs de nouveautés et délaissent rapidement un produit.

L'information est aussi plus facilement accessible. Les internautes sont de mieux en mieux informés, ils ont un accès instantané aux ressources mises à disposition sur la toile.

[11] Cette période correspond à la troisième révolution industrielle (dénommée également révolution numérique).

Cela signifie qu'une TPE qui fabrique et vend des hameçons (par exemple) en Arizona est accessible à un acheteur positionné à Rodez, grâce à Internet.

En somme, la distance géographique ne compte plus. Ce qui importe c'est que le marché cible soit le plus similaire du marché domestique.

Grâce à l'expansion des NTIC, les marchés de niche vus précédemment deviennent exploitables. Internet permet de réunir en une seule et même place les populations de ces marchés : en France, 32,7 millions de cyberacheteurs au T3 2013 (832.000 de plus que l'an passé à la même période) selon Médiamétrie[12] (2013).

Par ailleurs, les NTIC ont permis l'apparition d'un comportement dit 'multi-canal'. C'est-à-dire, le fait d'utiliser plusieurs canaux d'informations pour atteindre un objectif. On retrouve ce comportement dans le domaine du e-commerce notamment : un consommateur prospecte sur le web puis achète dans une enseigne physique par exemple. Ce nouveau procédé serait « *un moyen d'obtenir une meilleure satisfaction du service et constitue surtout une réponse à une évolution du client* » (Poncin, 2008, p.46). En effet, avec l'avènement des smartphones et des technologies mobiles, les consommateurs sont devenus de plus en plus mobiles. Ce dernier point se mesure par le nombre de smartphones vendus à travers le monde.

Selon une étude de l'IDC datant du 7 août 2013, le nombre d'unités (téléphones mobiles intelligents) expédiées à travers le monde a augmenté de 51,3% entre les 2nd trimestres de 2012 et 2013 pour atteindre un montant de 236,4 millions d'unités vendues au 2nd trimestre 2013 (Framingham, 2013). Selon cette même source, ce sont 918,6 millions de smartphones qui ont été vendus en 2013 contre 53,9 en 2009.

[12] Médiamétrie est une société française indépendante qui « [assure] la mesure scientifique d'audience des principaux médias audiovisuels. »
http://www.mediametrie.fr/mediametrie/index.php

## 2.4 SYNTHESE CONTEXTUELLE

Les Trente glorieuses ont permis aux industries de se développer et de répondre à une forte demande. Aujourd'hui bien implantées et face à une demande plus faible, elles laissent peu de place aux entreprises naissantes. Le contexte de crise économique, rendant plus difficile la « survie » d'une entreprise, amplifie ce besoin de se tourner vers de nouveaux marchés (nationaux et internationaux)

L'avènement des technologies et l'évolution des comportements permettent aux entrepreneurs de pouvoir cibler les marchés dits de niche. C'est dans ce contexte que les Born Global naissent et se développent.

La littérature permettra de cibler exactement qui sont ces Born Global et quelles sont leurs spécificités par rapport aux entreprises conventionnelles. Pour ce faire, je rechercherai quels sont les fondements théoriques ainsi que les différentes théories en relation avec les Born Global utilisées par la recherche. Ainsi, il sera plus aisé de comprendre ce phénomène et donc de l'approfondir en vue de mieux le comprendre.

### 2.4.1 Problématique

À ce stade de la recherche, une problématique se pose :

**Aujourd'hui, le processus d'internationalisation rapide d'une société est-il uniquement lié à la volonté de l'entrepreneur ? Ou alors est-il la conséquence des contraintes économiques, technologiques, sociologiques et culturelles ?** C'est selon cet axe directeur que la revue s'orientera.

# 3 REVUE DE LITTERATURE

## 3.1 UN CONCEPT RECENT

Les entreprises Born Global sont, à leur apparition, des nouveaux entrants. Elles ne diffèrent pas à ce moment de leurs homologues conventionnels. Toutes sont caractérisées par une petite taille, des moyens financiers et ressources humaines limités. La principale différence entre les nouveaux entrants Born Global et « non Born Global » vient d'un point majeur : le management serait pour les Born Global orienté vers l'international avec notamment des ressources mises à disposition pour une activité mondiale (Oviatt & Mc Dougall, 1994). La volonté des managers à « voir à l'international » très tôt serait également un facteur essentiel.

Knight *et al.* (2003) apprennent que la jeunesse des Born Global est un avantage considérable dans la réussite du projet d'internationalisation. En effet, une entreprise bien établie sur un marché domestique aura des difficultés à évoluer (structure même de l'entreprise et management notamment) pour réussir une telle mission. Les auteurs stipulent aussi que la globalisation des marchés facilite grandement leur apparition. Andersson & Wictor (2003) soutiennent cette hypothèse. Ils déclarent que la globalisation a joué un rôle important grâce à l'évolution des NTIC au travers du développement technologique, de la standardisation des procédés et des barrières des marchés désormais accessibles. Tous ces éléments ont facilité leur naissance.

L'expansion des Born Global se serait donc faite durant la seconde moitié du vingtième siècle avec l'apparition des NTIC (Plihon, 2009). La révolution technologique et la démocratisation d'internet ont accéléré leur épanouissement sur de nouveaux marchés. L'entreprise est en contact direct avec son marché, sans intermédiaire. La communication est d'autant plus rapide.

Un point est alors discutable : si la naissance d'un Born Global est liée à la révolution technologique, il n'est pas possible utiliser ce terme pour une entreprise s'étant internationalisée avant cette période. Ce phénomène serait récent et propre à cette période.

## 3.2 DEUX MODELES MAJEURS

Avant de définir clairement qui sont les Born Global, il est nécessaire de préciser au préalable quelles sont les deux écoles décrites dans la littérature, en ce qui concerne le processus d'internationalisation. Pour expliquer le comportement des entreprises s'internationalisant, deux modèles ont été créés à la fin des années 1970. Laghzaoui (2006) les reprend et les explique dans un article.

### 3.2.1 Le modèle de l'Uppsala

Le premier modèle est celui d'Uppsala, décrit dans la littérature par Johanson & Vahlne en 1977. Il est aussi appelé U-model. Il voit l'internationalisation comme un apprentissage graduel. L'entreprise s'implante sur un premier marché, en tire les conséquences et adapte sa stratégie pour de futures implantations. C'est-à-dire que les entreprises apprennent petit à petit lors de leur internationalisation. Celle-ci serait d'ailleurs le « *produit d'une série de décisions incrémentales* » (Laghzaoui, 2006, p.4) selon l'auteur. Le processus d'apprentissage se distingue en quatre étapes :

1. « *activités d'exportations irrégulières et opportunistes*
2. *exportation via un agent indépendant*
3. *implantation d'une succursale/filiale de vente*
4. *production dans le pays étranger*. » (Laghzaoui, 2006, p.3)

Le but de ce modèle est de montrer qu'avec l'apprentissage, la distance psychologique entre les Born Global et les marchés s'amenuise avec l'expérience : un pays éloigné physiquement ne l'est plus psychologiquement. Je reviendrai ultérieurement sur l'importance de la distance pour une entreprise globale.

Andersson (2011) critique ce modèle en déclarant que s'il était vrai, les stratégies individuelles développées par les entrepreneurs n'auraient pas un effet décisif sur les différentes stratégies choisies en ce qui concerne le procédé d'internationalisation.

Il remarque que la littérature s'intéresse davantage sur l'organisation des réseaux des Born Global que sur les opportunités se présentant à leur naissance. Il déclare que ces opportunités jouent un rôle majeur dans le devenir des Born Global. Le rôle de la tolérance de l'incertitude est aussi important.

### 3.2.2 Le modèle de l'innovation

Le second modèle est celui de l'innovation. Il est aussi appelé I-model. Laghzaoui (2006) se base sur une étude de Rogers en 1962. Ce dernier déclare que l'internationalisation est un processus équivalant aux étapes d'adoption d'un nouveau produit. À partir de ce principe, chaque auteur de la littérature ayant traité ce sujet donna sa définition du modèle. Il y a donc divers modèles réalisés. Les étapes et leur nombre changent dans l'enchainement selon les auteurs, mais tous les modèles sont basés sur le fait que chaque étape à franchir est une innovation pour l'entreprise.

Néanmoins, Leonidou et Katsikea (Laghzaoui, 2006) les résument en trois phases en 1996 :

1. Le pré-engagement : ce sont les entreprises qui sont positionnées sur un marché domestique. Elles peuvent réfléchir ou non à une internationalisation ou encore avoir cessé toute réflexion d'internationalisation.
2. La phase initiale : ce sont les entreprises qui exportent irrégulièrement à l'étranger et qui ont la capacité à s'internationaliser.
3. La phase avancée : ce sont les entreprises qui exportent régulièrement. On trouve aussi les entreprises qui veulent se diversifier sur le marché mondial.

## 3.3 FONDATIONS THEORIQUES DU MODELE

Comme vu précédemment, Knight *et al.* (2003) pensent que la jeunesse des Born Global est un avantage conséquent dans la réussite du projet d'internationalisation.

En somme, la flexibilité de la jeune et petite entreprise est un atout considérable pour évoluer sur un marché global.

Ces mêmes auteurs se basent ensuite sur une étude de Carpenter et Nakatomo écrite en 1989. Ils pensent qu'il est préférable d'être le premier à cibler un marché de niche car l'entreprise peut influencer les préférences des consommateurs vers ses propres produits.
En effet, cela me semble possible du fait d'une concurrence quasi-inexistante.

Ils suggèrent enfin que les Born Global regroupent des compétences particulières qui les *« propulsent vers des performances internationales supérieures »* (traduit de l'anglais de Knight *et al.*, 2003, p. 647). Ils combleraient le manque de ressources financières et humaines

par la recherche de profils particuliers ayant des connaissances plus *« fondamentales et intangibles »* (traduit de l'anglais de Knight *et al.*, 2003, p. 648). Par exemple, des entrepreneurs ayant à la fois une connaissance internationale du terrain et des consommateurs hors normes ainsi qu'une capacité à faire du marketing.

Il est donc important, pour le lancement d'un Born Global, que les entrepreneurs recrutent les bonnes ressources humaines. L'expérience et les compétences multiples des collaborateurs sont donc des éléments primordiaux. Cela leur permettra de palier le manque de ressources financières.

## 3.4 La causation et l'effectuation

Les compétences particulières des Born Global, évoquées par Knight, peuvent prendre leurs fondements dans l'approche différente qu'un entrepreneur adopte face à une situation donnée. Les théories de la causation et de l'effectuation y répondent parfaitement.

L'apparition des NTIC diminuant la distance psychique y a grandement contribué. C'est Sarasvathy (2001) qui donne la première définition de ces concepts :

« *Les procédés de la causation prennent un effet particulier comme étant donné et se focalisent sur la sélection des différents moyens pour créer cet effet. Les procédés de l'effectuation prennent un lot de moyens comme étant donnés et se focalisent sur la sélection des effets possibles qui peuvent être créés à partir de ces moyens.* » (traduit de l'anglais de Sarasvathy, 2001, p. 245)

En somme, il s'agit de « *rechercher les "effets" possibles de moyens donnés* » (Sarasvathy & Germain, 2011, p. 67).

Aussi, Andersson (2011) insiste sur le fait que l'entrepreneuriat se divise en deux parties :

1. les opportunités,
2. les personnes qui veulent tirer bénéfices de ces opportunités.

Selon lui, il y a dans la reconnaissance des opportunités deux écoles : celle de la logique de la causation et celle de l'effectuation. Les Born Global intègrent ainsi la pratique de la causation, mais aussi de l'effectuation.

### 3.4.1 Les modèles de l'effectuation et de la causation

L'effectuation, selon Andersson (2011), est caractérisée par des stratégies émergentes basées sur une plus faible accessibilité aux ressources et des alliances stratégiques. C'est-à-dire que l'entreprise doit naître avec de faibles moyens à sa disposition, qu'ils soient matériels, humains ou financiers.

Selon l'auteur, la décision de démarrer l'entreprise sur un marché international est une décision à haut risque avec une situation incertaine. En somme, la stratégie adoptée par les entrepreneurs doit évoluer en fonction des opportunités. Avec l'effectuation, ce sont les opportunités qui dictent les objectifs.

Le modèle de la causation fonctionne dans l'autre sens : l'entreprise a un objectif et doit mettre en œuvre tous les moyens pour l'atteindre. Andersson (2011) apprend que, dans un premier temps, l'environnement et les marchés sont étudiés. Ensuite, un ou plusieurs marchés sont choisis. Les stratégies marketing et les moyens sont alors mis en œuvre pour atteindre l'objectif.

Traditionnellement, l'entrepreneur s'adapte au Monde qui l'entoure. Il s'en suit une série de transformations dont la finalité est d'atteindre les objectifs imaginés (Sarasvathy & Germain, 2011). C'est-à-dire que l'entrepreneur ne peut imaginer ce que sera son entreprise après l'avoir internationalisée. On distinguera alors son marché local (connu et imaginable) de son marché international (non connu et par conséquent non imaginable).

À l'aide des éléments mis en évidence précédemment, il est possible de penser que ce modèle de la causation n'est pas adapté à un Born Global. En effet, la petite entreprise éprouvera des difficultés à déployer tous les moyens nécessaires pour atteindre son objectif. Il sera plus aisé pour elle de le faire évoluer en fonction de l'environnement et des ressources mis à sa disposition. Pour une jeune entreprise souhaitant s'internationaliser, le modèle de l'effectuation serait donc adapté. En effet, il faut comprendre dès le début, que des desseins pour l'instant inaccessibles seront par la suite attingible. Celles-ci « *s'entremêlent hiérarchiquement* » (Sarasvathy & Germain, 2011) selon les différents degrés d'internationalisation. J'en conclus que l'effectuation permet aux Born Global de naître, d'amorcer et de se développer dans un contexte de ressources limitées.

### 3.4.2 Les 5 principes d'action selon l'effectuation

Les recherches sur l'effectuation montrent que l'entrepreneuriat effectual[13] s'appuie sur cinq principes :

**« Un tiens vaut mieux que deux tu l'auras ».** L'approche causale a montré que l'entrepreneur élaborerait un but et développerait les moyens par la suite. Ce principe met en avant le fait que le créateur a en général peu de ressources tangibles (c'est-à-dire de forts moyens financiers notamment) mais peut profiter d'importantes ressources intangibles. Il doit connaître « *qui il est, qui il connaît et ce qu'il connaît* » (Silberzahn, 2012, p.9). Ce sont trois critères déterminants pour la création : son réseau va constituer son « *vecteur* » (Silberzahn, 2012, p.9), sa connaissance technique sera son « *expertise* » (Silberzahn, 2012, p.9) et sa personnalité sera l'élément qui l'amènera à gérer l'incertitude.

**« Perte acceptable ».** Il vaut mieux baser sa stratégie sur les coûts possibles que sur les gains possibles. En effet, il est toujours plus simple d'estimer les coûts pour une stratégie donnée (environnement de l'entreprise connu) que les gains pour cette même stratégie (beaucoup plus difficile à estimer).

**« Patchwork fou ».** Le développement de partenariats est plus important qu'une traditionnelle analyse de la concurrence. Cette dernière permet uniquement de mieux s'insérer dans l'environnement industriel dans lequel on se lance. La stratégie des partenariats permet de devenir une partie prenante. Ceux-ci peuvent être élaborés avec n'importe quel acteur (fournisseur, client, sous-traitant entre autres) et garantissent une meilleure adaptation de l'offre à la demande. Exemple d'une entreprise avec un client : « *OK pour apporter ces modifications, mais à condition que vous vous engagiez maintenant à m'en prendre trois* » (Silberzahn, 2012, p.10).

La démarche repose sur la réalisation d'un « *patchwork avec des parties prenantes qui se sélectionnent elles-mêmes* » (Silberzahn, 2012, p.10) sans avoir une grande visibilité de quels acteurs rejoindront le projet ni exactement ce qu'ils apporteront.

[13] L'effectuation, entrepreneuriat effectual, approche effectuale sont des termes que j'utilise pour désigner une certaine manière de créer des opportunités en se basant sur son environnement (en transformant une contrainte en opportunité par exemple).

**« Limonade ».** Le principe Limonade met en avant le fait que l'entrepreneur doit tirer partie de ses contraintes en les transformant en opportunités. « *Si on vous donne un citron, vendez de la limonade* » (Silberzahn, 2012, p.10). Par exemple, *Xerox* (fabricant d'imprimantes) à l'origine proposait de vendre des photocopieurs aux professionnels. Les tarifs étant importants, l'entreprise n'arrivait pas à signer des commandes. Elle a donc changé son business model en proposant les mêmes machines à la location et en facturant l'entreprise au nombre de photocopies réalisées par mois. L'opération fut une réussite. Elle a bien converti la contrainte en une opportunité.

**« Pilote dans l'avion ».** La logique actuelle pour envisager l'avenir tient du fait de la prédiction : « *dans la mesure où nous pouvons prévoir l'avenir, nous pouvons le contrôler* » (Silberzahn, 2012, p.10). L'effectuation prend le contre-pied en déclarant que « *dans la mesure où nous pouvons contrôler l'avenir, nous n'avons plus besoin de le prévoir* » (Silberzahn, 2012, p.10). Cela laisse par conséquent une place considérable à la création et à l'innovation car l'avenir incertain ne devient plus une contrainte. Ce principe alimente l'importance de la transformation d'une une contrainte en opportunité.

Par ailleurs, la littérature s'accorde sur le fait que les bonnes idées entrepreneuriales sont souvent les plus simples. Ce qui importe le plus est la personne qui va la porter. L'idée étant la conséquence d'un constat de l'entrepreneur : « *une insatisfaction, une mauvaise surprise, une rencontre, un problème à résoudre, un choc* » (Silberzahn, 2012, p.10).

Dans un monde où l'innovation s'accélère, la théorie de l'effectuation devient un outil primordial pour se développer et subsister dans le temps.

Ces principes d'action de l'entrepreneur effectual s'inscrivent parfaitement dans une logique d'effectuation. En effet, l'entrepreneur se sert de son environnement afin de transformer les contraintes en opportunités et d'en déduire une stratégie.

Selon Silberzahn (2012), l'opportunité est construite par l'entrepreneur, c'est-à-dire qu'elle n'attend pas d'être découverte : elle est la conséquence d'une idée et d'une action.

### 3.4.3 L'opportunité et la découverte

Il y a deux écoles de pensées en rapport aux opportunités, à savoir celle de la découverte et celle de l'émergence de Kirzner et Schumpeter (respectivement). De jong et Marsili (2011) font une synthèse des différences entre ces deux théories. Selon eux, Schumpeter pense que l'entrepreneur porte le changement et la rupture dans un système « *qui suit les cycles de vie économique* » (De jong & Marsili, 2011, p.8). C'est le système économique qui créé les opportunités. À contrario, Kirzner pense que le changement viendrait de l'intérieur des systèmes économiques en provenant des erreurs commises tôt dans l'activité de l'entreprise ; ces erreurs permettant en les corrigeant de créer des opportunités.

Selon les mêmes auteurs, chez Schumpeter, l'entrepreneur-innovateur n'est pas nécessairement un inventeur. Les innovations ne requièrent pas obligatoirement une base technique ou technologique. Schumpeter verrait les opportunités comme une source d'innovation alors que pour Kirzner, les opportunités sont incrémentales par nature. Schumpeter fait la différence par ailleurs entre les innovations incrémentales et radicales. Selon lui, le développement économique est principalement issu des innovations radicales. Kirzner pense à contrario que l'innovation peut être présente dans le développement économique. Toutefois, elle ne représente pas un élément indispensable pour entreprendre.

En somme, selon Kirzner, les opportunités sont découvertes dans les dysfonctionnements du marché alors que pour Schumpeter, les opportunités sont à l'origine de l'émergence d'innovations disruptives par nature.

En mon sens, ces deux idées ne sont pas antinomiques mais se complètent plutôt bien. En effet, la découverte des opportunités pourrait être moins manichéenne que ce que ces deux auteurs suggèrent. Les dysfonctionnements des marchés sont bel et bien à l'origine d'opportunités car le changement d'environnement va pousser l'entrepreneur à rechercher de nouvelles approches pour faire perdurer son activité (et donc pister et découvrir de nouvelles opportunités). Aussi, je pense que ces opportunités découvertes, sous la contrainte d'un changement ou via le mécanisme de l'effectuation, sont plus à même d'être à l'origine d'innovations majeures. Par exemple, les révélations de l'été 2013 faites par Edward Snowden sur l'espionnage massif de la NSA des réseaux informatiques sont à l'origine de l'apparition d'un nouveau type de produits comme les smartphones sécurisés qui cryptent les données afin de protéger la vie privée de l'utilisateur. Ce téléphone portable, le *Blackphone,* a

été présenté lors du MWC de Barcelone début mars 2014. La société s'est servi du changement d'environnement (la peur pour les particuliers d'être espionnés par les gouvernements et autres marques influentes comme *Apple* ou *Google* notamment) pour s'attaquer à un nouveau marché (celui de la protection de sa vie privée) et créer une innovation disruptive.

### 3.4.4 Exemple concret des différentes approches causales et effectuales

Dans son article *What makes entrepreneurs entrepreneurial ?*, Sarasvathy (2001) illustre un même projet sous l'angle causal puis effectual. Le cas est celui d'une femme entrepreneur souhaitant ouvrir un restaurant.

Avec l'approche causale, l'entrepreneur débute par une étude de marché sur le secteur de la restauration dans la ville de son choix, puis choisit son emplacement soigneusement en se basant sur son étude de marché, sélectionne une cible, conçoit le restaurant et son offre pour attirer les clients, lève des fonds, monte une équipe pour finalement implémenter la stratégie mener les opérations quotidiennes pour réussir son entreprise.

Avec l'approche effectuale, tout dépend de qui est l'entrepreneur, de ses moyens et de qui il connaît. Dans le cas présent, l'entrepreneur voulait créer un restaurant indien, mais n'avait pas de ressources suffisantes pour créer l'entreprise. En conséquence, il a proposé, à ses amis ainsi qu'à leurs propres collègues, d'apporter à leur travail des plats le midi (cuisinés à la maison) en guise d'échantillon et pour ajuster son offre en terme de carte. Le résultat fut que les « prospects » ont apprécié sa cuisine et lui ont passé des commandes régulières pour se faire livrer des plats. Il a ainsi pu se créer une clientèle tout en épargnant pour commencer à développer son restaurant.

### 3.4.5 Les Born Global, l'effectuation et la causation

Oviatt & Mc Dougall (1994) suggèrent que les théories de l'entrepreneuriat par rapport aux ressources d'une entreprise peuvent présenter un bon axe de recherche.

Sarasvathy a cherché à déterminer les origines « *microéconomiques du raisonnement entrepreneurial* » (Silberzahn, 2012, p. 9). C'est dans cette logique qu'elle a décrit, à la fin des années 1990, l'effectuation comme un des recours participant aux mythes de l'entrepreneur : « *figure héroïque et solitaire, porteur de la grande idée qu'il planifie puis exécute avec succès* » (Sarasvathy & Germain, 2011, p. 67).

Pour elle, l'effectuation est un modèle où les décisions ne peuvent être prédites contrairement à la causation qui cherche à deviner certaines informations afin de présager le futur et donc de prendre des décisions.

L'avantage de cette méthode vient du fait qu'elle convient à la fois aux perspectives envisagées par l'entreprise mais aussi aux stratégies développées par l'entrepreneur individuellement de l'entreprise.

Comme vu précédemment, un des avantages de l'effectuation est qu'elle permet à l'entreprise d'être agile en ce qui concerne sa stratégie. Elle peut s'adapter plus facilement à son environnement et aux opportunités qui lui sont offertes. Elle peut aussi s'adapter aux contraintes et aux difficultés qui s'imposent à l'entreprise en les transformant en opportunités.

Elle soutient la thèse de l'effectuation en tant que source sûre pour la gestion de l'entreprise. Cependant, sa thèse dans son intégrité me paraît inadaptée sur le terrain : en effet, l'entrepreneur est la plupart du temps au cœur des événements. Il peut manquer de recul parfois sur la prise de décisions. Transformer les contraintes en opportunités systématiquement (comme le suggère Sarasvathy) est, en mon sens, impossible dans certains cas : par exemple, comment transformer en opportunité un impôt sur le résultat de l'entreprise ? Aussi, comment lancer un produit sans aucune étude de marché préalable et sans savoir si les impressions de l'entrepreneur sont bonnes ? L'étude va lui permettre d'ajuster son produit, son offre et son business model pour rencontrer le succès attendu.

Sarasvathy (2001), dans son article *What Makes Entrepreneurs Entrepreneurial ?*, déclare à l'aube des années 2000, que les meilleurs entrepreneurs se servent à la fois d'outils issus des deux théories (causation et effectuation). Pour se faire, elle se base sur une étude réalisée auprès de trente fondateurs d'entreprises moyennes et grandes aux USA. Elle leur soumet un « problème » qu'ils doivent résoudre. Les résultats montrent que les deux théories sont utilisées avec une préférence pour l'effectuation.

Cette dernière thèse qu'elle émet me paraît cohérente avec la réalité. En effet, il me semble difficile pour un entrepreneur de ne choisir sciemment qu'un seul mode d'adaptation à l'environnement pour ce qui est de la détermination des opportunités. L'entrepreneur, agissant dans le feu de l'action et pilotant en partie à vue son entreprise déterminera, selon moi, les opportunités en fonction de sa propre faculté à voir un événement selon l'axe « effectual » ou causal. Il en résultera des choix et des actions qui pourraient alors être différentes.

## 3.5 CARACTERISTIQUES DES BORN GLOBAL

Après avoir étudié les concepts utilisés par ce phénomène, il est maintenant possible de s'appuyer sur la littérature pour le définir.

La définition exacte d'un Born Global est propre à chacun. Certains chercheurs comme Gabrielsson (2005) s'appuient sur les études de Knight & Cavuslig. Ces derniers prennent en compte des facteurs comme les revenus et le pourcentage de marchandises exportées.

De manière générale, les Born Global sont définis comme de petites entreprises avec un faible nombre d'employés, de faibles ressources et ayant une connaissance à la fois sur les marchés internationaux, domestiques ainsi que sur les niches sur lesquelles ils sont implantés. Certains critères sont toutefois récurrents dans la littérature.

### 3.5.1 L'entrepreneur

L'entrepreneuriat connu de tous est un mythe. Le processus habituellement décrit est le suivant : « *un entrepreneur visionnaire a une grande idée, il rédige un plan d'affaire, crée son entreprise, rassemble une équipe, lève de l'argent auprès d'un investisseur et se lance, met son entreprise en bourse et se retire aux îles Maldives*. » (Silberzahn, 2012, p.9). Mais dans les faits, cela est très différent. Le chercheur prend l'exemple de *Google* qui n'avait pas de business model trois ans après sa création. Il explique que les entrepreneurs développent une idée en général simple et qu'ils utilisent les moyens à leur disposition : ressources financières et matérielles. Ils n'étudient pas le marché comme nous le pensons et font évoluer leur produit en fonction des contraintes et opportunités.

L'entrepreneur et son comportement sont vraisemblablement les facteurs influençant le plus la capacité d'une entreprise à devenir Born Global.

Selon Andersson & Wictor (2003), l'entrepreneuriat international est une combinaison entre innovation, dynamisme et comportement d'analyse du risque. Ils présentent des caractéristiques communes aux entrepreneurs. En les analysant, nous remarquons que certaines peuvent être partagées entre les chefs d'entreprises des Born Global et des entreprises traditionnelles alors que d'autres sont propres aux dirigeants de ces jeunes firmes internationales (confère tableau 1 ci-après).

Gabrielsson (2005) déclare que le passé de l'entrepreneur, son ambition et sa motivation sont des facteurs déterminants sur le comportement de son entreprise. Il souligne que c'est aussi lui qui décide les marchés sur lesquels le Born Global s'implantera. Le choix du pays cible (ou des pays cibles) ainsi que des produits vendus sont aussi déterminants quant au choix de la stratégie de marque.

Sarasvathy & Germain (2011) vont plus loin en donnant la définition de « l'expert entrepreneur ». C'est une personne avec quinze ans d'expérience ou plus dans la création de plusieurs entreprises. Ses compagnies ont été à la fois des succès et des « échecs ». Enfin, cette personne que l'on pourrait aussi appeler *serial entrepreneur* a aussi dirigé au moins une entreprise publique.

En ce qui concerne la relation entre une internationalisation rapide et le degré de performance de l'entreprise, la littérature s'est surtout intéressée aux grandes entreprises. Or, comme vu précédemment, les Born Global sont pour la plupart des start-up.

Les start-up sont plus flexibles. Les cycles de vie des produits high tech sont courts. Les bénéfices pour les Born Global seraient alors importants malgré les faibles ressources humaines et matérielles. Les Born Global s'adapteraient plus rapidement.

L'entrepreneur intervient à tous les niveaux du processus d'internationalisation, notamment à la sélection de ses associés. Comme le souligne Gabrielsson (2005), il recrute des acteurs clés de son secteur d'activités. Son expérience, sa motivation et son ambition sont des éléments déterminants quant à la réussite de cette dernière phase.

Tableau 1 : points communs entre les dirigeants des firmes traditionnelles/Born Global et spécificités des Born Global

| **Commun entre tous les entrepreneurs** | **Propre aux dirigeants de Born Global** |
|---|---|
| -Ils ont des compétences et connaissances dans le domaine de leur entreprise<br>-Ils se caractérisent par une manière de penser qui leur est propre<br>-Là où certaines personnes voient un problème, eux y voient un challenge et une opportunité | -Ils ont pour la plupart une expérience à l'international<br>-Ils interprètent leur environnement dans le but de le modeler par rapport à leur stratégie. Réciproquement. |

Pour Roudini *et al.* (2012), l'entrepreneuriat international est une combinaison entre l'attitude face au risque, l'innovation, les actions et la création de valeur. En fonction de l'expérience de l'entrepreneur à l'international, Li *et al.* (2012) montrent que deux cas sont possibles :

- L'entrepreneur a une faible expérience à l'international. Il prend donc les opportunités qui s'offrent à lui et s'arrange pour en tirer partie,
- L'entrepreneur a une forte expérience à l'international. Il perçoit donc plus facilement les risques qui se présentent. Cela peut-être un frein car cela peut l'empêcher de prendre des initiatives par peur du risque.

Buttler *et al.* (2010) se basent sur une étude de Johanson & Vahlne écrite en 2009. Ils admettent que les entrepreneurs manquent en général de connaissances sur les manières de faire des affaires à l'étranger. On pourrait ainsi penser qu'ils ont des difficultés à faire face aux obstacles où leurs connaissances sont dépassées. Cependant, d'après les auteurs, Anddleson observe en 1995 que les actions d'un entrepreneur proviennent de la volonté de vaincre l'inaction due à l'incertitude. McMullen & Shepherd (2006) identifient deux voies de recherches concernant l'incertitude et l'entrepreneuriat :

- La perception de l'entrepreneur du degré d'incertitude,
- La capacité de l'entrepreneur à réagir efficacement face à un environnement incertain.

Cette capacité joue un rôle crucial dans les nouveaux projets internationaux. L'entrepreneur peut alors tirer avantage de ses connaissances culturelles pour absorber l'incertitude. Il en retient une intuition. C'est cette intuition qui devient un moteur pour lancer le projet en détectant comment les « pièces du puzzle » vont s'imbriquer.

Le degré de tolérance de l'incertitude joue directement sur le fait de réaliser ou non une action.

Sans tolérance de l'incertitude, les intuitions ne peuvent naître et, la volonté de réaliser le projet disparaît. La tolérance de l'incertitude joue donc un rôle primordial sur la détection des opportunités.

### 3.5.2 La personnalité de l'entrepreneur

Littunen (2000) met en évidence des caractéristiques récurrentes de la personnalité des entrepreneurs Born Global en se basant sur des études de Casson (1982), Caird (1988) et Bird (1989) que je répartis en trois catégories (tableau 2 ci-après). Ce tableau répartit en trois catégories les points communs que partagent les entrepreneurs. Ces derniers partagent des connaissances et compétences (comme notamment le fait d'être innovateur, la notion de prise de risque ou le fait de connaître leur marché). Pour ce qui est des opportunités, ils montrent une certaine capacité pour les détecter, les saisir mais aussi à se remettre en question en corrigeant les erreurs qu'ils auraient commises. Enfin, tous sont conscients des risques à prendre et à tolérer pour lancer leur activité.

L'entrepreneur doit utiliser ses compétences dans un certain contexte afin de gérer les opportunités et les risques. Littunen (2000) montre que ces compétences, avec leur degré d'importance pour l'entrepreneur, évoluent avec le temps. Les différences entre les « *degrés d'importance* » des différentes compétences proviendraient selon lui, de deux facteurs : le temps et l'environnement de développement.

Son étude montre que les compétences ne sont pas utilisées de la même manière et n'ont pas la même force, pour un entrepreneur en fonction de la phase du développement de son entreprise. Durant la période d'étude, les créateurs montrent une maîtrise et des connaissances accrues dans leur domaine d'expertise. Selon lui aussi, le degré de motivation est aussi lié au degré de coopération : plus un entrepreneur coopère, plus sa motivation sera importante pour développer son projet.

En ce qui concerne l'éducation, Van der Sluis *et al.* (2005) montrent qu'il existe un lien positif entre l'éducation entrepreneuriale et la performance entrepreneuriale dans les pays développés. La performance étant mesurée par la croissance de l'entreprise, les profits ou les gains de pouvoir de l'entrepreneur.

Tableau 2 : Points importants dans la personnalité de l'entrepreneur Born Global

| **Les compétences** | **Les opportunités** | **Les types risques** |
|---|---|---|
| - Capacité à prendre des risques,<br>- Innovateur,<br>- Connaissance du marché,<br>- Savoir faire technique,<br>- Compétences en marketing,<br>- Compétences en business,<br>- Compétences en management,<br>- Capacité à coopérer. | - Capacité à identifier les opportunités,<br>- Capacité à corriger ses erreurs de manière efficiente,<br>- Capacité à saisir les opportunités. | - Risques économiques,<br>- Risques dans les relations sociales,<br>- Risques de l'évolution de la carrière de l'entrepreneur,<br>- Risques psychologies et de santé. |

Au travers de leurs recherches, Dickson *et al.* (2008) définissent en observant la littérature ce que comprend l'éducation entrepreneuriale. Les critères suivants en font partie notamment :

- la capacité à générer des idées d'entreprises,
- les intentions entrepreneuriales,
- la perception de la possibilité de démarrer ou non une nouvelle entreprise,
- les connaissances entrepreneuriales,
- l'esprit d'entreprendre,
- l'intention de démarrer une entreprise.

### 3.5.3 Les réseaux

Les réseaux sont un facteur important concernant le développement des Born Global. Ce facteur est important tant pour les grandes entreprises que pour les start-up. Selon Andersson & Wictor (2003), les nouvelles compagnies sont dépendantes des partenariats (financiers, fournisseurs, consommateurs notamment). Ils pensent que les Born Global (contrairement aux entreprises traditionnelles) ne voient pas les réseaux comme des structures stables qu'il est impossible de changer : les réseaux évoluent en fonction des marchés et business. En somme, les PME qui s'internationalisent ont une vision plus flexible des réseaux que leurs homologues traditionnels. Les réseaux sont des outils utilisés par les entrepreneurs pour évoluer sur leurs marchés. L'objectif étant d'utiliser ces réseaux pour développer la stratégie globale.

Buttler *et al.* (2010) admettent aussi que faire partie d'un réseau important et posséder des connaissances peut accélérer fortement le procédé d'entrepreneuriat à l'international. Par ailleurs, l'accès à ces réseaux s'est démocratisé avec l'arrivée des NTIC. Les avancées technologiques facilitent l'accès aux marchés internationaux.

Cette hypothèse est corroborée par l'étude réalisée par Knight & Cavuslig (1996), qui donne six facteurs influençant fortement la capacité d'une entreprise à naître Born Global. Parmi ceux-ci, se trouvent les avancées des procédés technologiques et dans le domaine des NTIC. Ils déclarent aussi plus généralement que l'internationalisation et l'accès facilité aux réseaux globaux sont un avantage considérable pour faire circuler rapidement l'information autour du Monde.

### 3.5.4 L'industrie

Andersson & Wictor (2003) déclarent que les Born Global se positionnent essentiellement sur des produits innovants. En effet, Une entreprise innovante aura plus de facilités à se développer qu'une firme dont l'activité répond à une offre répandue.

Selon les auteurs, il est complexe de comparer les entreprises sur leur « industrie d'implantation » car leur marché est soit nouveau (donc en position de leader) soit mature. Et dans ce dernier cas, ils réussissent à trouver une niche où ils sont encore une fois les seuls sur le marché.

Un marché de niche est à la base peu exploité. Si l'entreprise est globale, son « faible marché local » reste de niche mais devient mondial. Les quantités de produits vendus deviennent donc intéressantes.

D'ailleurs, bien que les Born Global aient un marché domestique faible, elles tentent quand même de le conquérir. Selon Chetty & Campbell-Hunt (2003), les dirigeants de Born Global déclarent que le marché domestique n'a pas une importance capitale dans le sens où le monde entier est un marché. En revanche, le marché domestique s'avère important dans la mesure où il permet de tester à moindres coûts ses stratégies et son approche marketing.

Knight *et al.* (2003) déclarent qu'il est préférable d'être le premier à cibler un marché de niche car l'entreprise peut influencer les préférences des consommateurs vers ses propres produits. Cela est possible car la concurrence est quasi inexistante.

Les mêmes auteurs suggèrent que les Born Global regroupent des compétences particulières qui les « propulsent » vers des performances internationales supérieures. Ils combleraient le manque de ressources financières et humaines par la recherche de profils particuliers ayant des connaissances plus « *fondamentales et intangibles* » (Knight *et al.*, 2003, p. 648). Comme des entrepreneurs avec une connaissance du terrain (international) hors-norme ainsi que du panier de consommateurs capables aussi de faire du marketing.

Ces firmes qui s'internationalisent doivent donc garder ces avantages à moindre coût. Pour ce faire, il faut selon Li *et al.* (2012) porter attention à toutes les ressources intangibles qui peuvent faire la différence avec la concurrence. On retrouve par exemple, la R&D et les talents des ressources humaines.

Il faut que ces firmes gardent une avance technologique avec ces faibles moyens sur leur marché.

Ils montrent que l'intensité de la publicité est positivement corrélée avec la connaissance du marché. Celle-ci est indispensable pour s'implanter lors d'une internationalisation. Sans cette connaissance, l'avancée technologique devient inutile car le Born Global ne peut ni la « marketer » ni éduquer les consommateurs à son utilisation.

La connaissance du marché et le pouvoir de la marque sont plus importants que l'innovation à proprement parler.

Selon Chou (2010), les conditions climatiques et écologiques difficiles favorisent la concentration des entreprises, et donc de l'économie. Il semblerait que les pays avec des hivers extrêmement froids et des étés très chauds sont défavorisés dans le sens où il faut faire plus d'efforts et engager plus de ressources pour endurer ces conditions climatiques avec « confort ». Enfin, les pays ou zones ayant à disposition des ressources matérielles ou immatérielles sont aussi favorisés à une implantation. Les meilleures zones d'implantations sont donc celles qui combinent des conditions climatiques, écologiques et des ressources favorables.

### 3.5.5 La distance psychique

Dib *et al.* (2010) pensent que plus un pays est petit, plus les firmes ont tendance à avoir un accès facilité aux marchés internationaux.

Cependant, ce propos doit être à nuancer. Comme énoncé précédemment, une entreprise naissante aura tendance à s'implanter en premier lieu sur son marché domestique. Si ce dernier est d'une faible dimension, l'entreprise cherchera à poursuivre ses activités au-delà du marché domestique. L'entreprise doit, pour vaincre cette contrainte, s'exporter à l'international.

Le Pennec & Ricard (2012) abordent la notion de distance psychique en la définissant à partir de la littérature. Cette distance prendrait en compte différents facteurs comme « *la distance géographique, les coûts de transports et de douanes avec une distance, ressentie, liée à l'individu* » (Le Pennec & Ricard, 2012, p. 4). En somme, elle représente la distance absolue qui éloigne un consommateur d'une marque. Afin d'intégrer un nouveau marché jusqu'alors inconnu, l'entreprise doit s'informer afin d'évaluer cette distance qui la sépare de son marché. D'après Chtourou (2006), en ce qui concerne l'internationalisation, les Born Global ont des « *besoins informationnels* » (Chtourou, 2006, p. 90), s'orientant autour de quatre axes :

- l'axe concurrentiel,
- l'axe marketing et commercial,
- l'axe technologique,
- et l'axe sociétal.

Ce serait donc ces quatre éléments auxquels doit répondre l'entreprise afin d'évaluer la distance psychique.

Pour les Born Global, la distance psychique avec les consommateurs n'est pas un facteur bloquant, contrairement aux entreprises traditionnelles. Les Born Global utilisent facilement les nouvelles technologies de la communication pour réduire cette distance (Knight & Cavuslig, 1996).

Pour le choix du premier pays d'internationalisation, Chetty & Campbell-Hunt (2003) montrent qu'un Born Global ne choisira pas ce pays en fonction de sa distance physique (par

rapport à son pays d'origine) mais de sa distance psychologique. Il choisira en effet un pays dont la culture et la manière de consommer sont proches du sien.

En somme, la distance géographique ne compte plus. Ce qui importe c'est que le marché cible soit le plus similaire du marché domestique.

### 3.5.6 Le délai d'internationalisation

La littérature ne définit pas de bon moment et de rapidité pour s'internationaliser. Chetty & Campbell-Hunt (2003) regroupent les auteurs donnant ce délai. Pour certains, cela doit être dès le début, pour d'autres, c'est dans les deux ans que ce processus doit intervenir. Ce délai peut atteindre quinze ans ou plus pour certains auteurs.

En mon sens, le délai d'internationalisation n'est pas important pour définir si une entreprise est oui un non un Born Global. Ce serait plus la volonté de rechercher un nouveau marché qui importe. En effet, que l'entreprise s'internationalise à sa naissance ou non, elle aura à surmonter les mêmes épreuves et devra effectuer les mêmes actions. La seule différence serait (au regard de ma revue de littérature) que l'internationalisation sera plus aisée pour une jeune entreprise qu'une PME ou un groupe installé depuis plusieurs dizaines d'années.

### 3.5.7 Synthèse sur les Born Global

Le choix du marché est primordial au lancement de l'activité. La plupart des Born Global ont à la fois un entrepreneur dynamique à leur tête qui relève les challenges, une activité développée sur les nouveaux réseaux de communication, un réseau professionnel qui évolue selon les besoins et une activité de leader sur leur marché. Selon Altshuler & Tarnovskaya (2010), il est trop coûteux pour un Born Global de réaliser des campagnes marketing pour rivaliser avec la concurrence établie. Il faut donc être supérieur sur d'autres niveaux (la technologie pour l'auteur).

Il est donc envisageable, qu'outre les critères « physiques » (taille de l'entreprise, connaissance du marché, dynamisme de l'entrepreneur), les avancées technologiques de la communication, par le biais du canal internet sont primordiales à la naissance des Born Global.

Le fait que les Born Global soient pour la plupart spécialisés dans des marchés de niche s'expliquerait par une faible concurrence : la compagnie n'a pratiquement pas de concurrents, répond à la demande d'une niche et peut y répondre de manière globale.

## 3.6 Remise en question du concept

L'hypothèse soutenue par la littérature sur les Born Global peut se résumer ainsi : à la fin des années 1980, un nouveau type d'entreprises apparaît. Rapidement identifié comme s'inscrivant dans la logique de la mondialisation, un nom lui est donné : Born Global. L'entreprise Born Global, comme son nom l'indique, a la faculté de s'internationaliser dès son inception. Elle possède des atouts qui la différencient de l'entreprise « classique » (largement étudiée dans la littérature) lui permettant cet exercice périlleux qu'est l'internationalisation. On retrouve notamment l'agilité, la forte tolérance de l'incertitude ou encore l'effectuation.

Cependant, trois données primordiales sont manquantes ou imprécises dans les recherches que j'ai réalisées : la notion de distance psychique (la littérature est en mon sens imprécise ; je traite le point dans la partie suivante sur le *CAGE Framework*), l'ampleur du phénomène (la littérature n'a pu y répondre et je tente d'y répondre dans la partie suivante sur la *semi-globalisation*) et le délai d'internationalisation (donnée que je considère manquante dans la littérature car aucun fondement n'est donné pour avancer un délai précis).

Aucun des articles et ouvrages étudiés ne m'ont renseignés sur le nombre d'entreprises (ou le type d'entreprises) que l'on pouvait qualifier de Born Global. Comme énoncé dans la partie précédente, les Born Global se seraient révélés et développés à l'orée d'Internet. J'en conclus que les sites web et autres applications mobiles sont alors dans une logique de naître globaux (Born Global) : ce qui est la caractéristique même du medium *Internet*.

Une question peut alors légitimement se poser : l'entreprise, dont le marché est capté par l'intermédiaire d'un site web, possède-t-elle réellement dans tous les cas des caractéristiques que la littérature a donné aux Born Global ? Cela ne me semble pas être le cas. En effet, un site Internet est destiné à un public cible. Il est rédigé dans une (ou plusieurs) langue(s) déterminée(s), ce qui limite ainsi l'aspect global de l'entreprise.

### 3.6.1 CAGE Framework

Ghemawat (2007) décrit le CAGE distance framework : ce dernier donne les facteurs qui influent sur la distance entre deux pays. Il est aussi utilisé pour définir la distance entre une entreprise et son marché dans le cadre d'une internationalisation. Enfin, « *[…] il donne aussi un aperçu des différences dans les différences en fournissant une base pour distinguer les pays relativement près […] de ceux qui sont relativement éloignés.* » (Ghemawat, 2007, p. 33).

Les quatre facteurs influençant la distance sont retranscrits de l'anglais en partie de l'ouvrage « Redefining global strategy », (Ghemawat, 2007, chap. 2) :

#### 3.6.1.1 La distance culturelle

Elle représente les différences culturelles notoires entre deux pays. Selon Margaretha Kereen[14], la culture est un ensemble partagé par un groupe de personnes. Cet ensemble étant composé de croyances, valeurs et normes. La langue, la religion, les coutumes, l'ethnie en font partie notamment.

#### 3.6.1.2 La distance administrative

Elle a été peu étudiée dans la littérature. Elle est liée à l'environnement institutionnel propre aux pays qui sont parties prenantes de l'internationalisation. On retrouve par exemple, selon Chalençon (2013), la présence ou non d'une histoire commune (passé colonial entre autres), d'une monnaie commune ou de systèmes politiques similaires.

#### 3.6.1.3 La distance géographique

Elle est la plus simple à évaluer : elle représente la distance physique entre l'entreprise et son marché. Elle prend en compte les frontières communes, les accès à la mer, les moyens de communication et de transports ou encore le climat. En effet, le climat joue un rôle important : les conditions climatiques peuvent rendre impossible la communication entre deux régions pourtant voisines.

#### 3.6.1.4 La distance économique

Elle représente la différence en termes de pouvoir d'achat entre le pays où s'est fondée l'entreprise et le pays cible. Par exemple, pour une entreprise vendant des produits de luxe, la distance économique entre la France et le Botswana (Afrique) sera un facteur déterminant à prendre en compte pour réussir l'implantation au Botswana.

[14] Margaretha Keeren fut enseignante en communication et management interculturel à l'école Novancia Business School Paris et à la Sorbonne.

3.6.1.5 Synthèse des quatre distances

Selon moi, les quatre distances du CAGE Framework sont importantes à prendre en compte pour attendre de manière efficiente un nouveau marché. Le tableau 3 ci-après rassemble en une synthèse les différentes composantes des quatre distances. Il les différencie selon une implantation (ou action) nationale (au sein d'un même pays) ou une implantation vers un autre pays.

Ces quatre facteurs sont une aide aux entreprises pour mieux déterminer où sont situées les opportunités de marchés ainsi que les contraintes et difficultés. Cela peut leur permettre de mieux s'adapter à l'environnement. Leur identification permettra à l'entrepreneur de prendre une décision comme : revoir la stratégie d'implantation, la politique de prix, les produits destinées au marché ou encore d'abandonner l'implantation si aucune solution envisagée permettrait de diminuer de manière satisfaisante les quatre distances.

Le CAGE framework est un élément déterminant dans l'appréciation de la distance psychique qui caractérise les Born Global. La littérature a montré que les Born Global n'accordent qu'une importance réduite à la distance physique. Pour eux, il est plus important d'avoir une distance culturelle et économique réduite dans le sens où les marchés sont similaires et culturellement proches.

Selon moi, faire prévaloir une ou deux des distances du CAGE framework (comme le suggère la littérature) est un risque pour les entreprises et constitue une approche théorique qui me semble éloignée de la réalité. Par exemple : comment exporter un produit dans un pays étranger instable politiquement qui ferme ses frontières ? Ou encore : comment transporter une marchandise dans une région sans infrastructure routière, ferroviaire ou fluviale ? Il serait donc envisageable que le comportement des entreprises soit lié à la totalité de ces quatre facteurs. Et ce, qu'elles soient Born Global ou non. Ces entreprises agiraient alors de manière consciente ou non mais en intégrant (dans leur intégralité ou non) l'ensemble des facteurs culturels, administratifs, géographiques et économiques lorsqu'ils interagissent avec un marché (local ou non).

Tableau 3 : synthèse des composantes des quatre distances constituant le CAGE Framework

| **The CAGE Framework à l'échelle du pays** | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | **La distance culturelle** | **La distance administrative** | **La distance géographique** | **La distance économique** |
| Entre deux pays (relation bilatérale) | - Différentes langues<br>- Différentes ethnies, manque de connectivité ethnique ou réseaux sociaux<br>- Différentes religions<br>- Manque de confiance<br>- Différentes valeurs, normes et dispositions | - Manque de liens coloniaux<br>- Manque d'un bloc commercial partagé<br>- Manque d'une monnaie commune<br>- Hostilité politique | - Distance physique<br>- Manque de frontières physiques<br>- Décalage horaire<br>- Différences de climats et des maladies | - Différences entre riches et pauvres<br>- Autres différences dans les coûts ou la qualité des :<br>- Ressources naturelles<br>- Ressources financières<br>- Ressources humaines<br>- Infrastructures<br>- Informations ou connaissances |
| Entre plusieurs pays<br><br>(relation unilatérale ou multilatérale) | - Insularité<br>- Traditionalisme | - Absence de marché ou économie<br>- Étendue | - La géographie littorale<br>- Manque de navigabilité interne<br>- Taille géographique<br>- L'éloignement géographique<br>- Des liens de transport ou de communication faibles | - Taille économique<br>- Faible revenu par habitant |

*Source : retranscrit de l'anglais du livre écrit par Ghemawat, 2007, p. 41.*

### 3.6.2 Notion de semi-globalisation

Par ailleurs, les Born Global sont présentés comme étant à une étape avancée, finalisant la mondialisation du Monde dans lequel nous nous trouvons. Ce concept de mondialisation n'est pas récent : il est même possible de suggérer qu'il est inhérent à l'humanité. En effet, les grandes civilisations qui ont marqué l'Histoire de l'homme moderne se caractérisent par une volonté de s'étendre sur terre et par conséquent de globaliser la société (soulignons l'empire Ottoman, l'empire Grec, Romain, l'Europe de Napoléon ou encore le colonialisme).

Mais la mondialisation caractérisant le XX° siècle va au-delà des civilisations passées : Depuis l'article de Levitt intitulé *The Globalization of Markets* (Levitt, 1983), qui fut le premier à énoncer le terme de *globalization*, la recherche a décrit la mondialisation comme un élément favorisant le passage des frontières. Et ce, à tel point, que les entreprises délivrent les mêmes produits (standardisés) partout à travers le Monde.

Le point de vue de Ghemawat sur la question est intéressant et je rejoins son analyse car elle est moins manichéenne dans sa vision de l'internationalisation : selon lui, nous vivons dans un monde semi-globalisé.

Dans les années 1980, Theodore Levitt fut le premier à énoncer que la globalisation des marchés était à portée de main (Levitt, 1983). Selon lui, la globalisation est le fait pour une multinationale de faire en sorte que les marchés visés se rejoignent pour vendre un même produit.

Dans une conférence donnée au public de TED[15] (« Actually, the world isn't flat » filmée en juin et postée en octobre 2012 présentée par Pankaj Ghemawat), Ghemawat avance des chiffres matérialisant les échanges transfrontaliers en ce qui concerne l'économie, afin de se faire une idée précise du degré de mondialisation du Monde dans lequel nous vivons. Les données sont transcrites dans le tableau (tableau 4) ci-après :

Par ailleurs, pour compléter les chiffres avancés par Ghemawat, les investissements directs étrangers (IDE) sont estimés, pour l'année 2013, à 1 450 milliards de dollars

[15] *TED Conferences* est un ensemble de conférences données à travers le monde par la fondation *Sapling foundation.*

(CNUCED[16], 2013, p. 17) alors que le produit intérieur brut mondial (somme des PIB nationaux de l'ensemble des nations) sont pour leur part estimés à 75 937 milliards de dollars (Fouquin *et al.*, 2012). Les investissements directs étrangers représentent alors 1,90% de la valeur mondiale produite (somme des PIB).

Tableau 4 : Taux d'échanges transfrontaliers pour illustrer le degré de mondialisation

| **Echanges transfrontaliers** | **Volume mondial** |
|---|---|
| Appels téléphoniques transfrontaliers (en 2011) | 2% |
| Migrants de longues durées (en 2011) | 3% |
| Investissements immobiliers étrangers directs (en 2010) | 10% |
| Exportations par rapport au PIB (en 2011) | 20% selon Pascal Lamy directeur de l'OMC |

*Source : Conférence TED de Ghemawat « Actually the world is'nt flat » postée en octobre 2012 sur le site www.ted.com.*

Ghemawat avance que ces chiffres (qui correspondent à la réalité des échanges transfrontaliers) ne représentent pas ce que pense l'opinion publique. En effet, à la suite d'une étude, il montre que les populations les surestiment très largement en pensant qu'ils sont plus près des 50% que des chiffres réels. Il met ainsi en avant l'idée d'une exagération de la globalisation et de la mondialisation.

Semi-globalisé pour une entreprise, signifie que nous vivons dans un Monde dans lequel nous avons accès à la totalité des marchés, aussi éloignés soient-ils, mais nous ne pouvons ignorer les barrières ou ponts les séparant. Ces points augmentent ou diminuent les distances présentées dans le CAGE Framework. L'entreprise ne peut les ignorer pour prendre les décisions adéquates.

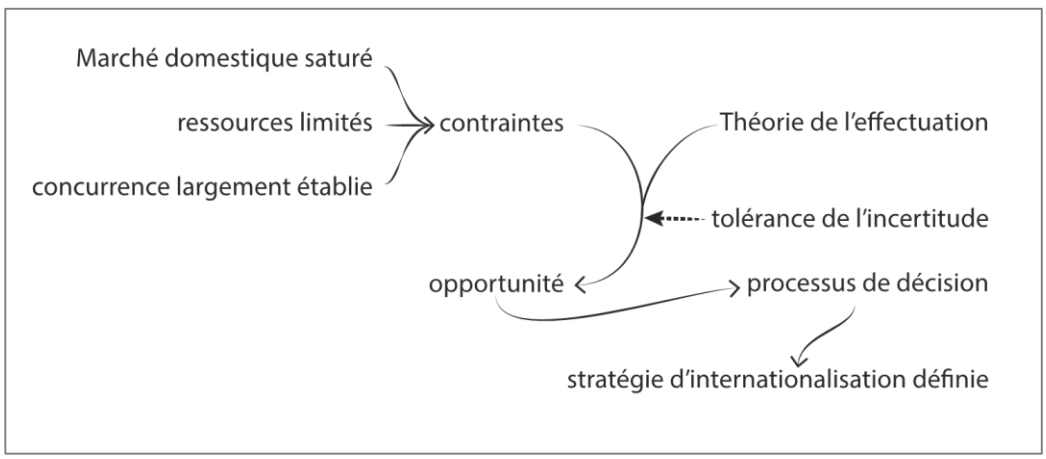
[16] La CNUCED est la Conférence des Nations Unies sur le Commerce Et le Développement. Elle publie tous les ans un rapport sur l'investissement dans le monde.

## 3.7 CONCLUSION

Au travers de la littérature, la définition d'un Born Global paraît plus claire. Ce sont généralement des petites et moyennes entreprises fonctionnant comme des start-up. La plupart sont spécialisées dans les nouvelles technologies et proposent des services ou produits innovants. Elles se servent des nouvelles technologies de l'information et de la communication pour atteindre les différents marchés cibles. Ces technologies leurs facilitent aussi un accès aux différents réseaux professionnels. Elles sont caractérisées par des ressources limitées et des entrepreneurs cherchant à avoir une connaissance internationale. Ce manque de moyens les pousse à acquérir des ressources intangibles afin de pousser l'innovation et le marketing. Cela se caractérise, au travers de la définition, d'axes de recherches et de développement. L'internationalisation intervient rapidement après ou dès la naissance de l'entreprise.

Si les moyens mis en œuvre et les ressources utilisées ont été largement définis dans la littérature, mes recherches n'ont pas répondu à la question de la cause de l'internationalisation. En effet, est-ce une volonté propre de l'entreprise ou de l'entrepreneur que d'être présent sur différents marchés ? Ou alors cet acte risqué correspond-il à la réponse à une contrainte ? Andresson (2012) a montré que le processus d'internationalisation représente un risque d'échec important pour l'entreprise. Et ce, notamment à cause de l'incertitude.

Schéma 1 : le choix d'internationalisation des Born Global serait la réponse à une contrainte.



De plus, Knight *et al.* (2003) ont montré que les Born Global étaient principalement orientés vers des marchés de niches. Ce point s'explique du fait de leurs faibles ressources ne leurs permettant pas de rivaliser avec une concurrence largement établie en tant que leader sur leur marché national.

Aussi, selon Sarasvathy & Germain (2011), la question de la nécessité n'est pas à opposer à celle de l'opportunité, pour ce qui est d'entreprendre. Ce qui semble le plus important serait la personnalité de l'entrepreneur lui-même. Est-il ordinaire ou extraordinaire ? Cependant, aucune information ou justification ne sont données pour étayer cette thèse.

Le comportement de l'entrepreneur est aussi déterminant. Sa manière de gérer l'incertitude au travers de l'effectuation ou de la causation lui permet de transformer une contrainte en opportunité. Il peut ainsi modifier ses objectifs et son management.

Le schéma précédent (schéma 1) reprend ces derniers points pour tenter de préciser la problématique précédemment évoquée : le processus d'internationalisation est-il à l'origine, la réponse à de trop fortes contraintes sur l'entreprise, en la transformant en opportunité grâce à l'effectuation, ou bien une simple volonté des entrepreneurs que d'être présents sur des marchés internationaux ? Au-delà de la question de la volonté, et à la vue de ce que j'ai pu retenir de cette revue de littérature, le comportement de l'entrepreneur est primordial. Les chercheurs qui se sont intéressés de près à leur comportement ont montré que les entrepreneurs des Born Global ont des spécificités qui les différencient des entrepreneurs non Born Global. Ces différences seraient fondamentales dans le succès des internationalisations rapides. Andersson & Wictor (2003) énoncent qu'ils ont la capacité de modeler leur stratégie en fonction de leur environnement et réciproquement, ils ont aussi une expérience à l'international.

Ce point montre ouvertement que les Born Global ont des facultés d'adaptation, de flexibilité et des connaissances que les entreprises dites conventionnelles n'ont pas.

Il me semble peu vraisemblable que les chefs d'entreprises naissantes aient des compétences supérieures aux autres. Selon moi, l'environnement joue beaucoup dans le comportement d'une entreprise. En effet, dans le cas d'une entreprise classique largement établie sur son marché, l'innovation est nécessaire, pour continuer à être à la pointe si elle est

leader (ou alors pour prendre de nouvelles parts de marché si elle est positionnée en tant que challenger), mais pas autant que pour une entreprise naissante sans visibilité auprès du public. Car dans ce dernier cas, la jeune entreprise doit se démarquer et susciter l'intérêt de son marché. Par rapport à une entreprise largement établie, sa capacité à communiquer et sa visibilité seront réduites. Il lui faudra alors trouver de nouveaux marchés et, par conséquent, s'internationaliser dans le cas où elle s'oriente vers des marchés de niche.

Mais ce comportement propre aux Born Global peut aussi s'appliquer dans le cas d'une entreprise classique, qui voit son marché national saturé et qui souhaite se développer à l'international pour poursuivre sa croissance.

### 3.7.1 Reformulation de la problématique

La littérature montre que leurs entrepreneurs des Born Global ont des compétences spécifiques, les différenciant des entrepreneurs conventionnels. Elle place ainsi les entreprises naissantes à internationalisation rapide, à un autre niveau que les entreprises classiques.

**Aujourd'hui, le comportement des entrepreneurs, dans le cadre d'internationalisation, est-il réellement différent entre les Born Global et les entreprises conventionnelles ?**

# 4 PROPOSITIONS

À ce stade de la recherche, le sujet des Born Global me semble de plus en plus attrayant. En effet, je pensais m'intéresser à un type d'entreprise « révolutionnaire » ayant acquis et assimilé les différentes composantes de la réussite d'une internationalisation. Je me suis rendu compte que ce point, qui semblait être établi et immuable, pouvait se discuter.

Les clefs de l'internationalisation rapide ne leurs sont pas nécessairement dédiées et je pense que toute entreprise, qu'elle soit jeune ou non, a les moyens (du moins la possibilité) d'acquérir les compétences pour se développer sur de nouveaux territoires, différents du marché local.

Je développe un point de vue critique qui interroge sur la pertinence de ce qu'a énoncé la littérature avant moi. De fait, la littérature s'entend pour accorder des compétences propres aux Born Global, expliquant ainsi leur réussite à se mouvoir et s'adapter dans un environnement instable. Ils auraient des capacités supérieures aux autres entreprises dites « conventionnelles », et ce notamment, par le biais de leur application de la théorie de l'effectuation.

J'aimerais discuter ce point et le tester par mes propres moyens afin d'affirmer ou d'infirmer cette thèse qui me semble a priori trop manichéenne. Effectivement, il me paraît trop « manichéen » (sans pour autant sous-estimer la recherche sur le sujet) que de classer les entreprises comme étant aptes ou non à s'internationaliser rapidement. Je pense que la question de l'entrepreneur (sa personnalité, ses compétences, sa vision et son acceptation de l'incertitude) est un des points importants. Les caractéristiques des entrepreneurs des Born Global diffèrent de celles des entrepreneurs d'entreprises classiques (comme l'a déclaré la revue que je viens de présenter). Nonobstant, je pense que tout entrepreneur d'une entreprise classique peut acquérir, voire améliorer certains points pour ressembler au profil de l'entrepreneur d'un Born Global si le besoin de se développer sur de nouveaux marchés se fait sentir.

Pour tester ma théorie[17], deux propositions, en quelques sortes liées, se mettent alors en exergue.

[17] Confère encadré 3. *Sujet de discussion.*

**Encadré 3. Sujet de discussion**

Je pense que les compétences supérieures que la littérature donne aux Born Global par rapport aux entreprises conventionnelles sont biaisées par le contexte : en effet, pourquoi une entreprise classique devrait développer une forte tolérance du risque et une grande adaptabilité si elle n'en a pas le besoin ?

Je pense en revanche qu'une entreprise classique adoptera un comportement de Born Global lorsqu'elle rencontre le même contexte, à savoir celui d'une internationalisation, qu'elle soit une nécessité ou pas.

**La théorie, que je souhaite tester, est donc que les Born Global sont des entreprises conventionnelles, mais dans un certain contexte : celui de la conquête de nouveaux marchés.**

## 4.1 PROPOSITION UNE : L'ENVIRONNEMENT

**L'environnement est le principal facteur permettant de développer les compétences internationales des entreprises.**

La proposition que je souhaite développer dans un premier temps est celle de l'environnement.

Les recherches établies par Ghemawat (2007) ont montré que le Monde dans lequel nous évoluons n'est pas aussi mondialisé que les médias veulent bien nous le montrer. Cela laisse entendre que le marché international est loin d'être aussi saturé, et donc que les opportunités d'affaires à l'étranger sont d'autant plus importantes.

### 4.1.1 Les motivations et moyens d'internationalisation

Les marchés nationaux sont pour l'heure les voies de distribution les plus utilisés pour une entreprise. Dans le cadre d'une entreprise voyant sont environnement inondé par la concurrence, plusieurs opportunités peuvent s'offrir à elle. Selon moi, on peut les distinguer en deux catégories :

1. Développer son activité locale en se différenciant :
    a. À l'aide d'une différenciation au niveau des prix,
    b. En effectuant un changement de stratégie (toucher une nouvelle cible, atteindre un autre secteur, faire évoluer ses produits en innovant, par exemple).
2. Développer son activité internationale en s'appuyant sur son expertise.

Il existe plusieurs motivations et moyens à disposition d'une entreprise pour s'internationaliser[18] avec différents niveaux d'implication générale et financière.

**Encadré 4. Les différentes motivations et moyens d'internationalisation**

En m'appuyant sur le cours de stratégie d'internationalisation de Dominique D.[19], il existe différentes motivations pour choisir de développer son activité internationale :

1. Saisir les opportunités (marché local saturé, différence des taux de croissance : plus un pays a un taux de croissance élevé, plus il est attrayant pour entreprendre. C'est le cas notamment de la Chine ces dernières années.),
2. Améliorer ses profits en se développant sur des marchés moins concurrentiels,
3. Pour innover en se rapprochant des centres de recherche (c'est le cas des entreprises s'implantant dans la Silicon Valley notamment),
4. Améliorer son service international (entreprises de services de livraison, par exemple, tel que Fedex),
5. Se rapprocher de ses fournisseurs,
6. Diminuer les coûts (en s'implantant dans des pays où le coût du travail est moindre par exemple),
7. Accroître sa position par rapport à la concurrence (en les concurrençant directement sur leur territoire).

Si la littérature a montré que la question des moyens financiers et des ressources n'est pas un facteur déterminant pour ce qui est de définir une internationalisation, ces derniers vont largement influer le nouvel axe désigné pour conduire le changement. Effectivement, plus une entreprise dispose de moyens importants, plus il lui serait, en principe, aisé d'accroître sa visibilité auprès du public. Le marché mondial étant ouvert et moins exploité que nous le pensions, le choix de l'expatriation est alors possible. D'après le cours de Dominique D. sur la stratégie d'internationalisation, différentes voies sont alors possibles avec différents niveaux d'implication pour l'entreprise :

1. Le négoce avec un faible niveau d'implication, de risque mais aussi un rendement plus faible (c'est le cas d'un importateur, d'un agent de négoce ou d'un négociant international),
2. L'échange contractuel avec un niveau d'implication, de risque et de rendement modéré (c'est le cas d'un contrat de licence, d'une franchise ou d'un contrat clé en main),
3. L'investissement avec un niveau d'implication et de risque fort mais aussi un rendement plus important (c'est le cas d'une succursale, d'une co-entreprise ou d'une filiale).

[18] Confère encadré 4. *Les différentes motivations et moyens d'internationalisation*.

[19] Enseignant consultant à Novancia Business School et l'ESCP Europe pour le cours de stratégie d'internationalisation ; ancien DG de différentes PME tel que *Salomon* ou les briquets *Djeep* (largement développés aux États-Unis).

### 4.1.2 Proposition sur l'environnement des entrepreneurs

Les compétences des Born Global, déclarées spécifiques par la littérature, ne seraient pas propres à leur nature mais seraient liées au contexte spécifique de l'internationalisation : à l'environnement. Dans ce cadre, les Born Global les partageraient alors avec les entreprises conventionnelles en phase de conquête de nouveaux marchés. Ce serait l'environnement, qui, par le biais des motivations et moyens[20], serait le dénominateur commun aux entrepreneurs des deux modèles (classique et Born Global).

## 4.2 PROPOSITION DEUX : LA PERSONNALITE DE L'ENTREPRENEUR

**La personnalité de l'entrepreneur et ses compétences évoluent avec le choix de sa stratégie d'internationalisation.**

Si la première approche que j'ai choisi pour élaborer ma théorie est celle de l'environnement, la seconde est celle de la personnalité de l'entrepreneur.

La littérature s'attache à différencier les entrepreneurs des Born Global de leurs homologues, dirigeant des entreprises dites « conventionnelles ».

### 4.2.1 Les compétences particulières des entrepreneurs de Born Global

En reprenant le tableau 1 [21] (section 3.5.1 L'entrepreneur) je remarque que les entrepreneurs de ces compagnies à internationalisation rapide « *interprètent leur environnement dans le but de le modeler par rapport à leur stratégie et réciproquement* ». Cela suggère que les autres entrepreneurs ne le font pas et subissent l'environnement pour s'adapter eux-mêmes.

[20] Confère Encadré 4. *Les différentes motivations et moyens d'internationalisation*.

[21] Confère Tableau 1. *points communs entre les dirigeants des firmes traditionnelles/Born Global et spécificités des Born Global*.

### 4.2.2 Les compétences évolutives des entrepreneurs

Par ailleurs, comme je l'ai énoncé dans la section sur la personnalité de l'entrepreneur (section 3.5.2 La personnalité de l'entrepreneur), il semblerait que ses compétences évoluent avec le temps (Littunen, 2000). Elles évolueraient en fonction de la phase dans laquelle se trouve l'entreprise : un gérant d'entreprise ne sollicitera pas les mêmes connaissances et compétences s'il est en phase de création de son activité ou s'il est en phase de développement de sa gamme de produits.

### 4.2.3 Proposition sur la personnalité de l'entrepreneur

Mon interrogation se porte sur la nécessité de différencier les entrepreneurs des entreprises Born Global de ceux des entreprises « classiques ». Pourquoi ces entrepreneurs auraient des capacités et compétences autres qui leurs sont particulières, et donc une personnalité qui diffère ? En effet, selon moi, un entrepreneur avec une forte tolérance du risque agira différemment d'un autre ayant une faible tolérance, et par conséquent une personnalité qui diffère. Car la tolérance du risque n'est, en mon sens, pas une compétence, mais bel et bien une faculté développée par l'entrepreneur. Elle serait en partie innée, mais aussi en partie acquise par l'expérience.

Ma proposition est une combinaison des deux derniers points : les entrepreneurs feraient évoluer leurs compétences en fonction de leur stratégie. Si cette dernière concerne l'internationalisation, alors l'entrepreneur développerait les compétences et connaissances nécessaires au succès du challenge, à savoir la tolérance du risque, la connaissance du marché vers lequel il se dirige, mais aussi les compétences à développer pour s'internationaliser. La personnalité de l'entrepreneur évoluerait donc avec le temps et la stratégie, et ce point serait commun à tous les entrepreneurs (ceux des Born Global et ceux des entreprises dites plus conventionnelles).

# 5 METHODOLOGIE

## 5.1 INTRODUCTION

Les propositions levées ont, selon moi, un caractère s'évaluant qualitativement (et non quantitativement). Je compte alors estimer leur degré de véracité à l'aide d'entretiens qualitatifs : l'interprétation de la personnalité de l'entrepreneur ou sa manière de réagir aux contraintes environnementales ne peuvent se faire à l'aide de statistiques issues d'un questionnaire. Je base mon approche purement qualitative sur un article d'A. Bryman & A. Beardsworth (2006, p.6-8). En effet, ces derniers qui ont étudié les différents modes d'analyses (qualitatifs, quantitatifs et les deux à la fois) présentent l'étude qualitative comme permettant de :

- mieux cibler sa population et de la sélectionner en fonction de sa question de recherche,
- d'aborder les entretiens de manière plus intuitive en présentant une plus grande variété dans la forme.

C'est exactement ce que je recherche : de la flexibilité dans les entretiens en laissant la parole aux gérants d'entreprises. De la sorte, ils seront plus à même d'expliquer les raisons et moyens de leur internationalisation.

## 5.2 CONSTITUTION DE L'ECHANTILLON

### 5.2.1 Choix des profils à interviewer et rédaction du guide d'entretien

Afin de vérifier les propositions, je choisis d'interviewer cinq entrepreneurs issus d'entreprises Born Global et cinq entrepreneurs issus d'entreprises non Born Global ayant vécu l'internationalisation. Ces derniers sont regroupés dans le tableau ci-après[22].

[22] Confère Tableau 5 *: présentation des entrepreneurs interviewés.*

Les entrepreneurs Born Global étant en phase d'internationalisation dès l'inception de leur société, leurs réponses constitueront un étalon pour étudier les entrepreneurs dits conventionnels.

En effet, ils sont directement dans le cœur du sujet sans avoir vécu d'autres expériences. Les entreprises conventionnelles sont, elles, passées par différentes stratégies (nationale et internationale). Leur comportement aura pu changer pendant le processus d'internationalisation pour se rapprocher (ou non) de celui d'un comportement de Born Global. C'est ce que l'étude va tenter de déterminer. Les questions seront donc les mêmes pour les deux typologies d'interviewées. L'objectif est d'approfondir les points saillants en s'intéressant à la période de transition entre les stratégies nationale et internationale. J'ai ainsi réalisé un guide d'entretien semi-directif qui m'a servi de trame à suivre pour interroger les différents chefs d'entreprises[23].

### 5.2.2 Moyens mis en œuvre pour obtenir les interviews

Pour les contacter, j'ai dans un premier temps tiré profit des ressources de l'école Novancia. Isabelle de Frémont Caminade, responsable carrière de l'école, m'a permis de contacter Anthony B. (Gérant fondateur de *D. Management*) et Marie H. (Gérante des *P. d'O.*).

J'ai ensuite joint Julien N. (Gérant fondateur de *Widoobiz*, la webradio des entrepreneurs). Il a animé en première année de master le module entrepreneuriat que j'ai suivi. Je l'ai sollicité pour son réseau et il m'a fourni un contact qui finalement n'a pas abouti.

Dominique D. (Gérant fondateur d'*E-L.*), mon ancien professeur de stratégie d'internationalisation, a accepté de répondre à mes questions.

À la suite de l'entretien de Marie H., cette dernière m'a autorisé à approcher Johann V. (Gérant fondateur de *S. by JV*) qui exporte sa marque au Moyen-Orient. Elle m'a aussi donné le contact de la Déléguée Générale du *Médef* à Paris. Cela n'a pas donné suite.

J'ai contacté aussi le service, qui recense les entreprises s'exportant, de la Chambre de Commerce et d'Industrie Paris Ile-de-France. Cela n'a pas donné suite.

Anthony B. m'a autorisé à prendre contact avec trois de ses connaissances. C'est ainsi que j'ai pu avoir un entretien avec Christophe D. R. (fondateur de la filiale Chinoise de

[23] Le guide d'entretien est situé en annexes p. 3.

*Natixis*). J'ai aussi appelé Eric le Pool (fondateur d'*HL Trad*, une société de traduction en langues) qui n'a pu donner suite à notre entretien faute de temps disponible.

J'ai joint par téléphone Madjid Yahiaoui [24]. Ce dernier m'a ouvert son réseau et permis de prendre contact avec trois personnes : Christine N., Directrice Générale de *N. Paris* et fondatrice de la marque *B.*, Frédéric B., Directeur Général d'*Alpha C. Effective Management* et Nicolas P., gérant fondateur d'*A. N.*. J'ai réussi à obtenir un entretien avec chacun d'eux. Frédéric B. m'a demandé de lui faire valider le verbatim que j'ai rédigé pour vérifier qu'il n'y ait aucune information confidentielle dans ma retranscription.

Tableau 5 : présentation des entrepreneurs interviewés

| **Nom** | **Entreprise** | **Âge de création** | **Secteur d'activité** | **Ancienneté de l'entreprise** | **Fondateur de l'entreprise** | **Born Global / Non Born Global** |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Marie H. | Les P. d'O. | 31 | Parfums d'exceptions | XIX° siècle | non | non |
| Dominique D. | E-L., Djeep, Salomon, Konika France | 47 | Plateforme d'apprentissage du français pour E-L. | 2005 - | Oui pour E-L. | oui |
| Anthony B. | D. Management | 29 | Management de transition | 2010 - | oui | oui |
| Johann V. | S. by JV | 30 | Exportateur de produits de luxe | 2009 - | oui | oui |
| Christophe D. R. | CDRConsulting | 49 | Société de conseil | 2010 - | oui | non |
| Nicolas P. | A. N. | 36 | Electroménager pour purification de l'air | 2006 - | oui | non |
| Frédéric B. | Alpha C. Management | 30 | SSII | 1999 - | oui | non |
| Christine N. | B. | 56 | Vente de ballerines haut de gamme | 2011 - | oui | oui |

[24] Madjid Y. est coach à l'institut du mentorat. Il fut le coordinateur des 24 heures chrono de l'entrepreneuriat 2012 auxquelles j'ai participé.

## 5.3 DEMARCHE DE COLLECTE DES DONNEES

Afin de comprendre comment réagissent les entrepreneurs face à un avenir incertain, dans le cadre d'un environnement mouvant, j'ai réalisé un questionnaire semi-directif. Je me suis inspiré de l'article de Turner pour préparer les entretiens (Turner, 2010). Le *guide d'entretien semi-directif* a pour intention d'orienter les interviews vers deux points relatifs à mes propositions :

- La personnalité de l'entrepreneur évolue-t-elle avec la stratégie visée par l'entreprise ? Si oui, qu'en est-il dans le contexte d'une internationalisation (la tolérance au risque devient-elle plus forte, le comportement de l'entrepreneur devient-il plus effectual) ?
- L'environnement est-il le principal facteur poussant l'entreprise à prendre des risques forts en choisissant de s'internationaliser ? Si oui, y a-t-il une différence entre une entreprise Born Global et une entreprise conventionnelle ?

Ce mode d'entretien m'a permis :

- De réduire la durée de l'interview pour que l'entrepreneur interrogé perde le moins de temps possible sur son emploi du temps.
- D'orienter les propos des entrepreneurs dans la direction des thèmes abordés par mes propositions afin d'en extraire des informations précises que je pourrai comparer facilement.
- D'organiser ces informations recueillies selon des critères communs. En conséquence, l'analyse et la comparaison des données selon une grille de lecture est possible afin de répondre à la question de recherche en comparant les Born Global avec les non Born Global.

Les interviews se sont déroulées entre le 15 avril 2014 et le 05 juin 2014. Elles se sont déroulées en face à face (de visu) ou par téléphone, selon la disponibilité des interlocuteurs. La plupart d'entre elles se sont déroulées par entretien téléphonique, du fait des emplois du temps chargés de mes interlocuteurs.

Avec leur autorisation, j'ai procédé à un enregistrement audio de l'entretien afin de faciliter la prise de notes.

À noter que chaque entretien a fait l'objet d'un verbatim dont la restitution est disponible en annexe de ce mémoire. Chaque entretien représente un nombre de 4 à 5 pages de restitution.

La durée moyenne des entretiens est de soixante minutes.

## 5.4 DEMARCHE D'ANALYSE DES DONNEES

À la suite de chaque entretien, j'ai retranscrit dans un premier temps le verbatim. Ce dernier comporte les propos de mes interlocuteurs en rapport à chaque question. Il ne comporte pas les éléments oraux en dehors de la réponse aux questions (formules de politesses, ma présentation du sujet et les réflexions ne concernant pas l'étude). Ensuite, pour ma démarche de comparaison des données, j'ai réalisé une synthèse de chaque entretien sous forme de tableau. L'objectif de ces synthèses d'entretiens est d'avoir une visibilité globale de toutes les interviews afin de discerner les similitudes, différences et éléments spécifiques à chaque entrepreneur ; et ce, en rapport avec mes deux propositions. Ces synthèses sont présentes dans le mémoire dans la section suivante (section 6. *Présentation des résultats*).

Puis, j'ai relu tous les entretiens trois fois, les uns à la suite des autres.

J'ai ensuite déterminé un étalonnage des données recueillies pour les Born Global. En effet, ces derniers sont considérés comme un « étalon » dans l'analyse afin de déterminer si les entreprises conventionnelles tendent vers un comportement Born Global lors de la phase d'internationalisation.

Les analyses se trouvent dans la section 7. *Analyse critique des résultats obtenus*. Ils sont enfin discutés dans la partie qui suit : section 9. *Discussions*. Dans ce passage, je réalise un lien entre ce que j'ai pu observer dans la littérature et lors de l'analyse des entretiens qui ont été réalisés.

# 6 PRESENTATION DES RESULTATS

Cette section présente les synthèses des entretiens réalisés dont les verbatims se trouvent en annexes. Les éléments de réponses à chaque point du guide d'entretien sont présents dans les synthèses.

## 6.1 SYNTHESE 1: ENTRETIEN AVEC MARIE H.

### 6.1.1 Présentation

À la suite d'études dans le domaine du marketing international et diverses expatriations, Marie H. a travaillé dans de grands groupes avec un profil intrapreneurial au sein de Business Units. Déçue par le système des grandes entreprises et à la suite d'une rencontre avec l'ancien directeur des *P. d'O.*, elle reprend les rênes de cette société avec pour objectif de lui rendre son blason doré d'antan et de la développer fortement à l'international.

*Les P. d'O.*, est une société confectionnant des fragrances rares positionnée sur le marché de niche des parfums de luxe s'adressant à un public de connaisseurs. Les entreprises françaises du secteur réalisent en moyenne 80% de leur CA à l'export quand lors de la reprise, la PME de Marie H. n'en réalisait que 60%. De plus, *Les P. d'O.* ne disposait d'aucune stratégie à l'international et exportait exclusivement par opportunisme, c'est-à-dire en répondant simplement aux demandes de clients étrangers. Dans ce contexte, Marie H. a travaillé pendant cinq ans pour refondre les bases de la société (la recréer en quelque sorte) et capitalise depuis deux ans pour suivre une croissance et un développement international exponentiels.

### 6.1.2 Tableau récapitulatif de l'entretien[25]

Tableau 6 : interview de Marie H.

| Questions | Marie H. (MH) |
|---|---|
| 1. Pouvez-vous, en quelques minutes, me parler de votre parcours ? | - Elle a fait 2 écoles de commerces avec parcours internationaux et expatriations |

[25] Le verbatim complet de l'interview de Marie H. est disponible en annexes p. 5.

| | |
|---|---|
| | - Elle possède un profil Marketing International.<br>- Elle a travaillé au sein de business units dans des entreprises du secteur automobile.<br>- Elle a été déçue du système des grandes. |
| 2. Pourquoi avoir choisi d'entreprendre ? | - Elle a une famille d'entrepreneurs (elle connaissait les limites et avantages de l'entrepreneuriat)<br>- Elle a eu l'opportunité de rencontrer l'ancien dirigeant des *P. d'O.* |
| 3. Selon vous, quelles sont vos qualités en tant qu'entrepreneur ? | - Rigueur.<br>- Organisation.<br>- Sens des responsabilités.<br>- Fédérer. |
| 4. L'internationalisation de votre entreprise vous a-t-elle semblé évidente dès le départ ? | - Logique de marché (c'est la norme dans ce secteur).<br>- Historique de la société qui exportait déjà.<br>- Volonté de sa part d'ouvrir les frontières. |
| 5. Diriez-vous que vos compétences spécifiques et/ou vos traits de personnalité ont joué dans votre décision de cibler l'internationalisation ? Pourquoi ? | - Oui car elle a emmené la stratégie de développement vers l'export.<br>- Mais MH a aussi énormément appris dans son entreprise. |
| 6. Comment décririez-vous votre stratégie de développement aujourd'hui ? Quels sont les éléments qui soutiennent et qui peuvent expliquer cette stratégie ? | - La croissance est exponentielle.<br>- 5 ans pour construire solidement la stratégie.<br>- Depuis 2 ans, ils l'appliquent et la croissance est exponentielle.<br>- Internationalisation ultra maîtrisée. |
| 7. Où en êtes-vous par rapport à cette stratégie aujourd'hui ? Mesures de performance ? Positionnement par rapport à vos concurrents ? Axes de progrès ? | - Elle réalise un suivi presse de ses concurrents.<br>- Elle analyse des points de ventes pour la présence et le positionnement de la concurrence.<br>- Les objectifs sont placés par rapport au CA de l'an passé. |
| 8. Comment envisagez-vous l'avenir proche de votre entreprise ? Sur quoi vous appuyez-vous pour atteindre vos objectifs ? Quelles sont les barrières ? Quels sont les leviers ? | - La croissance et l'internationalisation sont progressives et maîtrisées.<br>- Les barrières sont géopolitiques et légales.<br>- La force humaine de la structure est un levier.<br>- Les valeurs humaines sont très importantes. |
| 9. Si vous pouviez refaire votre parcours, quels changements mettriez-vous en œuvre ? Pourquoi ? | - MH aurait refait la même chose. |

| | |
|---|---|
| 10. À votre avis, est-ce que vous êtes une entreprise Born Global ? Pourquoi ? | - ReBorn Global car née il y a deux cent ans mais internationalisée avec la reprise |

## 6.2 SYNTHESE 2 : ENTRETIEN AVEC DOMINIQUE D.

### 6.2.1 Présentation

Dominique D. est diplômé de l'ESCP. À la fin de ses études, il a travaillé dans le groupe *BASF* pendant dix ans en Allemagne et en France. Il a dirigé le rachat d'une filiale du groupe en France et en a eu la direction à l'âge de 29 ans. Par la suite, il a été Directeur Général de *Konika France*, de l'entreprise française *Salomon* (qui fut la société inventant le ski moderne) et de la société *Djeep*, fondée par des anciens de *BIC* et positionnée sur le marché du briquet jetable aux États-Unis. Par envie d'indépendance, il élabora avec quatre associés, *E-L.*, une plateforme d'apprentissage de la langue française. Leur cible première était les personnes francophones vivant aux États-Unis qui souhaitaient entretenir leur niveau en français. Par la suite, ils se sont implantés en Europe et ont développé la plateforme pour qu'elle s'adapte aux différents marchés.

### 6.2.2 Tableau récapitulatif de l'entretien[26]

Tableau 7 : interview de Dominique D.

| **Questions** | **Dominique D.** |
|---|---|
| 1. Pouvez-vous, en quelques minutes, me parler de votre parcours ? | - Diplômé ESCP<br>- 10 ans dans le groupe *BASF*, ensuite, DG d'une filiale du groupe, DG de *Konika France*, DG de *Salomon*, DG de *Djeep*, puis a créé son entreprise. |
| 2. Pourquoi avoir choisi d'entreprendre ? | - Besoin d'indépendance.<br>- Pas d'entrepreneurs dans la famille. |
| 3. Selon vous, quelles sont vos qualités en tant qu'entrepreneur ? | - Intuition.<br>- Capacité à prendre des décisions.<br>- Un peu d'expérience. |

[26] Le verbatim complet de l'interview de Dominique D. est disponible en annexes p. 11.

| | |
|---|---|
| 4. L'internationalisation de votre entreprise vous a-t-elle semblé évidente dès le départ ? | - Pour *Djeep* : le marché était saturé en France.<br>- Pour *E-L.* : la clientèle était étrangère. Le concept même était l'internationalisation. |
| 5. Diriez-vous que vos compétences spécifiques et/ou vos traits de personnalité ont joué dans votre décision de cibler l'internationalisation ? Pourquoi ? | - Possédait déjà une expérience internationale.<br>- Volonté d'évoluer sur un terrain de jeu international. |
| 6. Comment décririez-vous votre stratégie de développement aujourd'hui ? Quels sont les éléments qui soutiennent et qui peuvent expliquer cette stratégie ? | - Les limites financières ont conduit à un développement mesuré et plus lent que prévu. |
| 7. Où en êtes-vous par rapport à cette stratégie aujourd'hui ? Mesures de performance ? Positionnement par rapport à vos concurrents ? Axes de progrès ? | - La trésorerie et le carnet de commandes sont les deux premiers indicateurs pour le pilotage de l'activité.<br>- Objectifs placés par rapport aux marchés à atteindre. |
| 8. Comment envisagez-vous l'avenir proche de votre entreprise ? Sur quoi vous appuyez-vous pour atteindre vos objectifs ? Quelles sont les barrières ? Quels sont les leviers ? | - La croissance doit être forte et soutenue ou alors il faut penser à la revente/recherche de partenaires si on ne peut assumer cette croissance, seul.<br>- Les barrières et leviers sont d'ordre financiers.<br>- Les hommes sont aussi un fort levier. |
| 9. Si vous pouviez refaire votre parcours, quels changements mettriez-vous en œuvre ? Pourquoi ? | - Faire entrer plus de capital dans la société car la<br>- croissance a été asphyxiée par les ressources limitées. |
| 10. À votre avis, est-ce que vous êtes une entreprise Born Global ? Pourquoi ? | - Born Global oui. |

## 6.3 SYNTHESE 3 : ENTRETIEN AVEC ANTHONY B.

### 6.3.1 Présentation

Anthony B. a suivi une formation en gestion avant d'entrer à Négocia. Il débuta sa carrière en alternance en participant à la création d'un cabinet de conseil. Responsable d'une business unit chez *Arestance*, il a monté en trois mois une filiale à Hong-Kong et en a suivi les activités. Il a rejoint par la suite une SSII française et fut en charge du rachat d'une filiale à Londres. Fort de cette expérience internationale et las des stratégies des grandes entreprises (plus intéressées par augmenter les prix qu'innover), il créé en 2010 *D. Management*. *Delville*

est spécialisée dans le management de transition, c'est-à-dire de confier les rênes opérationnelles à un manageur extérieur pour structurer et pérenniser l'entreprise dans le temps. Sa société est implantée en France et en Angleterre. Aujourd'hui, *D. Management* est le quatrième acteur français dans le domaine et poursuit son développement international.

### 6.3.2 Tableau récapitulatif de l'entretien[27]

Tableau 8 : interview d'Anthony B.

| **Questions** | **Anthony B.** |
|---|---|
| 1. Pouvez-vous, en quelques minutes, me parler de votre parcours ? | - Formation en gestion puis Negocia.<br>- responsable d'une business unit puis du business development dans des entreprises. |
| 2. Pourquoi avoir choisi d'entreprendre ? | - Pas d'entrepreneurs dans la famille.<br>- Il a saisi l'opportunité d'un secteur porteur avec peu de concurrence.<br>- Il a le goût du challenge pour commencer de zéro. |
| 3. Selon vous, quelles sont vos qualités en tant qu'entrepreneur ? | - Avoir une stratégie claire.<br>- Penser croissance.<br>- Savoir vendre l'innovation.<br>- Savoir gérer le cash et le BFR.<br>- L'aspect Humain. |
| 4. L'internationalisation de votre entreprise vous a-t-elle semblé évidente dès le départ ? | - L'internationalisation fut évidente car il était à Londres lors du lancement.<br>- Il avait envie d'être sur plusieurs marchés. |
| 5. Diriez-vous que vos compétences spécifiques et/ou vos traits de personnalité ont joué dans votre décision de cibler l'internationalisation ? Pourquoi ? | - La volonté de s'internationaliser et une expérience internationale sont les principaux moteurs. |
| 6. Comment décririez-vous votre stratégie de développement aujourd'hui ? Quels sont les éléments qui soutiennent et qui peuvent expliquer cette stratégie ? | - Cycle de 3 ans : 2 pour développer un marché et 1 pour investir sur un nouveau marché.<br>- L'important est la croissance. |
| 7. Où en êtes-vous par rapport à cette stratégie aujourd'hui ? Mesures de | - Résultats meilleurs que sur le Business plan initial.<br>- Il a sollicité l'aide d'un coach pour les aider dans |

[27] Le verbatim complet de l'interview d'Anthony B. est disponible en annexes p. 16.

| | |
|---|---|
| performance ? Positionnement par rapport à vos concurrents ? Axes de progrès ? | la stratégie. |
| 8. Comment envisagez-vous l'avenir proche de votre entreprise ? Sur quoi vous appuyez-vous pour atteindre vos objectifs ? Quelles sont les barrières ? Quels sont les leviers ? | - Ils se basent sur le BP.<br>- La plus forte contrainte est le marché ou la demande est cyclique et non continue.<br>- Contraintes 2 et 3 : ils ont trop de juniors et le « cash ».<br>- Levier : ils possèdent un historique fourni en seulement 4 ans. |
| 9. Si vous pouviez refaire votre parcours, quels changements mettriez-vous en œuvre ? Pourquoi ? | - Il referait la même chose mais aurait recruté plus d'alternants. |
| 10. À votre avis, est-ce que vous êtes une entreprise Born Global ? Pourquoi ? | - Born Global oui. |

## 6.4 SYNTHESE 4 : ENTRETIEN AVEC JOHANN V.

### 6.4.1 Présentation

Au cours de ses études en maîtrise de droit des affaires internationales, Johann V. était aussi vice président d'une association étudiante. Tout juste diplômé, il est embauché pour prendre en charge la mutuelle étudiante de l'Est. Il est débauché ensuite par le groupe *Auchan* qui lui confie le développement d'une filiale au Luxembourg. Il travaille ensuite à Dubaï pour développer le marché des épices pour le groupe *Ducros,* en tant que directeur commercial.

C'est là-bas qu'il débute sa carrière dans l'hyper-luxe pour une autre société spécialisée dans l'industrie du parfum. De retour en France, il est contacté par ses anciens partenaires aux Émirats qui lui proposent de créer une société en France afin d'exporter, de France, les produits de luxe recherchés au Moyen-Orient. C'est ainsi qu'il créé en 2010 *S.*, une société qui est chargée d'exporter les produits de luxe fabriqués en France, à travers le monde. Son champ d'action s'étend aujourd'hui du Maroc au Kazakhstan et de la Syrie à l'Egypte. Ses perspectives d'évolution sont autant en France (où il s'apprête à créer une pépinière pour encadrer et favoriser le travail des PME françaises qu'il exporte) qu'à l'étranger (où il étend son territoire et développe des boutiques et des franchises).

Aujourd'hui Johann V. est à la fois gérant de son entreprise, enseignant à l'Ecole Supérieure du Parfum à Paris, country manager pour une marque Italienne sur le territoire Français et aussi membre des comités techniques pour les salons de l'industrie du parfum en France et en Allemagne.

### 6.4.2 Tableau récapitulatif de l'entretien[28]

Tableau 9 : interview de Johann V.

| **Questions** | **Johann V. (JV)** |
|---|---|
| 1. Pouvez-vous, en quelques minutes, me parler de votre parcours ? | - JV a débuté en dirigeant une mutuelle étudiante.<br>- Il a dirigé des filiales et s'est internationalisé Dubaï.<br>- Il étoffe son carnet d'adresse et de retour en France, ses anciens clients lui proposent de poursuivre l'aventure avec l'entrepreneuriat.<br>- Il créé son entreprise d'export en France. |
| 2. Pourquoi avoir choisi d'entreprendre ? | - Car ses clients lui ont proposé.<br>- Par envie d'entreprendre.<br>- Pour rester sur un marché international.<br>- Car le modèle des entreprises françaises ne lui convenait pas (par rapport au modèle anglo-saxon). |
| 3. Selon vous, quelles sont vos qualités en tant qu'entrepreneur ? | - Autonome et indépendant.<br>- Pugnace.<br>- Ouvert au dialogue.<br>- Capacité d'analyse.<br>- Un carnet d'adresses sur 18 pays. |
| 4. L'internationalisation de votre entreprise vous a-t-elle semblé évidente dès le départ ? | - Oui car ses clients sont venus le chercher pour créer.<br>- Car lors de son retour en France, il ne connaissait pas le marché et ne se voyait pas évoluer ailleurs que sur un territoire international. |
| 5. Diriez-vous que vos compétences spécifiques et/ou vos traits de personnalité ont joué dans votre décision de cibler l'internationalisation ? Pourquoi ? | - Le passeport français est une chance pour lui car c'est le seul au monde à permettre l'accès à autant de pays sans visa.<br>- Il est aussi anticonformisme pour ce qui est de la vision du travail (plus d'affinités avec le modèle anglo-saxon que le modèle français). |

[28] Le verbatim complet de l'interview de Johann V. est disponible en annexes p. 20.

| | |
|---|---|
| 6. Comment décririez-vous votre stratégie de développement aujourd'hui ? Quels sont les éléments qui soutiennent et qui peuvent expliquer cette stratégie ? | - Développer la qualité et le service client.<br>- Aider et soutenir le développement international.<br>- Aider les entreprises françaises qui exportent en leur proposant une pépinière. |
| 7. Où en êtes-vous par rapport à cette stratégie aujourd'hui ? Mesures de performance ? Positionnement par rapport à vos concurrents ? Axes de progrès ? | - Résultats en adéquation avec les prévisions.<br>- Il pense à embaucher pour étendre son territoire.<br>- Par rapport à ses concurrents, il est en meilleure position car le seul à entretenir autant son réseau + le seul à développer des franchises + le seul à aider les entreprises françaises qu'il accompagne. |
| 8. Comment envisagez-vous l'avenir proche de votre entreprise ? Sur quoi vous appuyez-vous pour atteindre vos objectifs ? Quelles sont les barrières ? Quels sont les leviers ? | - Croissance forte.<br>- Embaucher en favorisant les qualités humaines. |
| 9. Si vous pouviez refaire votre parcours, quels changements mettriez-vous en œuvre ? Pourquoi ? | - Il referait strictement la même chose. |
| 10. À votre avis, est-ce que vous êtes une entreprise Born Global ? Pourquoi ? | - Born Global oui. |

## 6.5 SYNTHESE 5 : ENTRETIEN AVEC CHRISTOPHE D. R.

### 6.5.1 Présentation

Christophe D. R. est issu de l'ESSCA Angers, filière marketing. Après avoir lancé la boisson *7up* en France, il s'est spécialisé dans la gestion de situations complexes à l'international (Sorties de routes, fusions/acquisitions, sorties de PSE[29] ou introduction en bourse notamment). Il a créé sa société unipersonnelle de consulting *CDR Consulting* en développement commercial et propose aussi ses services en tant que manager de transition. Il est aussi enseignant à l'ESG pour le MBA en stratégie et développement international.

La particularité de sa société est sa grande capacité d'adaptabilité à ses clients. Il peut se rendre disponible immédiatement pour aller mener des opérations tant en France qu'à

[29] **Plan de Sauvegarde de l'Emploi** : cela correspond à une procédure visant à sauvegarder un maximum d'emplois lors d'une procédure de licenciements (souvent pour des raisons économiques). Le plan de sauvegarde de l'emploi a aussi pour but de repositionner les salariés sur le marché de l'emploi dans le cas ou leur licenciement est inévitable.

l'international. Il ne possède pas de stratégie de développement et s'appuie sur l'évolution de l'environnement (les marchés et la législation notamment) qui « malmène » les entreprises pour obtenir de nouveaux clients.

### 6.5.2 Tableau récapitulatif de l'entretien[30]

Tableau 10 : interview de Christophe D. R.

| Questions | Christophe D. R. (CDR) |
|---|---|
| 1. Pouvez-vous, en quelques minutes, me parler de votre parcours ? | - CDR a suivi des études en marketing à l'ESSCA Angers.<br>- Il participe au lancement de *7up* en France à la sortie de l'école.<br>- Il gère ensuite des situations financières complexes à l'international.<br>- Il créé sa société en développement commercial en France et propose ses services en tant que manager de transition. |
| 2. Pourquoi avoir choisi d'entreprendre ? | - La crise de 2008 lui a fait perdre son emploi.<br>- La conjoncture économique était complexe et il avait des compétences pour gérer ses situations.<br>- Il a saisi cette opportunité pour créer sa société de conseil. |
| 3. Selon vous, quelles sont vos qualités en tant qu'entrepreneur ? | - Volonté.<br>- Professionnalisme.<br>- Beaucoup de travail. |
| 4. L'internationalisation de votre entreprise vous a-t-elle semblé évidente dès le départ ? | - Oui car il a un parcours entièrement international.<br>- Ça fait « vibrer ».<br>- CDR aime l'interculturel. |
| 5. Diriez-vous que vos compétences spécifiques et/ou vos traits de personnalité ont joué dans votre décision | - Son expérience lui a donné les compétences.<br>- Sa nature et ouverture aux autres ont participé à ce que sa personnalité soit apte à |

[30] Le verbatim complet de l'interview de Christophe D. R. est disponible en annexes p. 25.

| | |
|---|---|
| de cibler l'internationalisation ? Pourquoi ? | l'internationalisation.<br>- Lors d'une internationalisation, on prend en compte des « spécificités de l'aspect international des marchés, […] mais […] aussi surtout la prise en compte (*du)* […] côté interculturel ».<br>- CDR ne pense pas que l'on adopte la philosophie du marché sur lequel on s'implante mais que l'on s'adapte à ce dernier (process et stratégies notamment). |
| 6. Comment décririez-vous votre stratégie de développement aujourd'hui ? Quels sont les éléments qui soutiennent et qui peuvent expliquer cette stratégie ? | - Opportunisme<br>- CDR a une société unipersonnelle et il s'appuie sur un environnement complexe et une disponibilité immédiate pour répondre aux besoins de ses clients.<br>- « *(Sa)* stratégie de développement personnel c'est l'adaptabilité et la disponibilité immédiate. » |
| 7. Où en êtes-vous par rapport à cette stratégie aujourd'hui ? Mesures de performance ? Positionnement par rapport à vos concurrents ? Axes de progrès ? | - «Tant que l'environnement sera compliqué, de part ma disponibilité immédiate et mes compétences, j'aurai toujours du boulot. »<br>- CDR joue sur ses 3 emplois pour combler les baisses d'activités sur l'une d'elles. |
| 8. Comment envisagez-vous l'avenir proche de votre entreprise ? Sur quoi vous appuyez-vous pour atteindre vos objectifs ? Quelles sont les barrières ? Quels sont les leviers ? | - CDR souhaite poursuivre ce mode de fonctionnement.<br>- La principale barrière est la santé (car il a 54 ans).<br>- Son principal levier est d'être présent sur 3 secteurs. |
| 9. Si vous pouviez refaire votre parcours, quels changements mettriez-vous en œuvre ? Pourquoi ? | - CDR aurait voulu reprendre une entreprise à 40 ans mais n'en a pas eu la possibilité pour raisons personnelles. |
| 10. À votre avis, est-ce que vous êtes une entreprise Born Global ? Pourquoi ? | - Non, il n'est pas Born Global. |

## 6.6 SYNTHESE 6 : ENTRETIEN AVEC NICOLAS P.

### 6.6.1 Présentation

Sorti de l'école des cadres (Paris) en spécialisation marketing, Nicolas P. travaille durant dix ans pour l'entreprise *Jamo* (spécialisée dans la vente d'acoustique et d'enceintes pour l'audio) jusqu'à devenir directeur commercial de la filiale conseil. Il suit alors son ancien directeur (il est parti de chez *Jamo* pour monter sa propre structure au Danemark) en quittant

lui aussi l'entreprise. Ce dernier lui propose de vendre ses produits (gros électroménager) en France, soit en étant son salarié (donc sous le droit néerlandais), soit en créant sa société (en France) et devenant par la même occasion son revendeur sur le territoire.

Cependant, cette activité ne le passionnait pas, c'est alors qu'il décide de développer le concept d'*A. N.* (vente de petit électroménager purificateur d'air). Après avoir benchmarké la concurrence et lancé la société en 2006, il se lance avec deux produits l'année qui suit. Il s'est petit à petit développé sur le marché français, jusqu'à devenir leader sur son marché de niche et commence maintenant (2014) à s'exporter au-delà de ses frontières nationales.

### 6.6.2 Tableau récapitulatif de l'entretien[31]

Tableau 11 : interview de Nicolas P.

| **Questions** | **Nicolas P. (NP)** |
|---|---|
| 1. Pouvez-vous, en quelques minutes, me parler de votre parcours ? | - NP a suivi des études en marketing (école de commerce).<br>- Il a travaillé 10 ans chez *Jamo* et suit son ancien directeur qui monte son entreprise au Danemark pour devenir son revendeur en France.<br>- Il créé *A. N.* par la suite. |
| 2. Pourquoi avoir choisi d'entreprendre ? | - NP n'a d'entrepreneur dans sa famille.<br>- Pour s'épanouir dans sa vie professionnelle.<br>- Aujourd'hui, il s'internationalise car il a des contacts à l'étranger qui sont intéressés par son affaire.<br>- La société évolue avec sa dimension internationale (process, management, taille notamment). |
| 3. Selon vous, quelles sont vos qualités en tant qu'entrepreneur ? | - Savoir tout faire et être capable de tout faire soi-même dans l'entreprise. |
| 4. L'internationalisation de votre entreprise vous a-t-elle semblé évidente dès le départ ? | - Non car NP avait uniquement basé sa stratégie de lancement sur le marché français.<br>- Il se développe à son rythme sans fond d'investissement.<br>- C'est certainement parce qu'il est sur un marché de niche sans grande concurrence qu'il adopte un développement 'lent' mais solide.<br>- Il est aujourd'hui plus légitime à |

[31] Le verbatim complet de l'interview de Nicolas P. est disponible en annexes p. 30.

| | |
|---|---|
| | s'internationaliser car possède une expertise en France. |
| 5. Diriez-vous que vos compétences spécifiques et/ou vos traits de personnalité ont joué dans votre décision de cibler l'internationalisation ? Pourquoi ? | - Non, c'est vraiment l'histoire de la société.<br>- Il a les compétences pour travailler à l'international (maîtrise de l'anglais notamment), mais c'est plus le secteur du retail qui s'y prête. |
| 6. Comment décririez-vous votre stratégie de développement aujourd'hui ? Quels sont les éléments qui soutiennent et qui peuvent expliquer cette stratégie ? | - NP a une stratégie « step by step ». Il ne grille aucune étape.<br>- Il veille à un travail de qualité.<br>- Il est important pour lui d'être en fonds propres : « le vrai luxe de l'entrepreneur, il est là. » |
| 7. Où en êtes-vous par rapport à cette stratégie aujourd'hui ? Mesures de performance ? Positionnement par rapport à vos concurrents ? Axes de progrès ? | - « Nos axes de progrès sont liés à l'innovation. »<br>- Il a une position de leader en France sur son marché. |
| 8. Comment envisagez-vous l'avenir proche de votre entreprise ? Sur quoi vous appuyez-vous pour atteindre vos objectifs ? Quelles sont les barrières ? Quels sont les leviers ? | - NP voit un avenir proche favorable.<br>- Il compte recruter et se développer.<br>- Sa principale barrière est le manque d'aide de la part de l'Etat par rapport aux grands groupes : « pas de flexibilité sur l'emploi », « (*il*) a les mêmes obligations que les grands groupes sans en avoir les moyens et les ressources humaines. » |
| 9. Si vous pouviez refaire votre parcours, quels changements mettriez-vous en œuvre ? Pourquoi ? | - « Non je ne ferai pas de changement, c'est trop chiant. » |
| 10. À votre avis, est-ce que vous êtes une entreprise Born Global ? Pourquoi ? | - Non, il n'est pas Born Global. |

## 6.7 SYNTHESE 7 : ENTRETIEN AVEC FREDERIC B.

### 6.7.1 Présentation

Après avoir travaillé dans l'administration française au *Commissariat de l'Energie Atomique* et chez *Disney*, Frédéric B. entre dans une SSII qui exporte son savoir faire à l'international. Il était consultant, parcourait le Monde et mettait en place les logiciels de son employeur chez ses clients. La majorité de ses missions était en Afrique du Nord. Il décide trois années plus tard de créer son entreprise, aussi une SSII. Il rachète deux entreprises en

2006 et 2008 pour récupérer leur savoir-faire. Après s'être rendu compte que la part de CA qu'il réalisait à l'export en Côte d'Ivoire était de plus en plus importante, il décide en 2010 de monter sa filiale sur place. Aujourd'hui, il pense à une levée de fonds pour accroître son développement en Afrique et pour s'implanter, notamment, dans les pays anglophones.

### 6.7.2 Tableau récapitulatif de l'entretien[32]

Tableau 12 : interview de Frédéric B.

| **Questions** | **Frédéric B. (FB)** |
|---|---|
| 1. Pouvez-vous, en quelques minutes, me parler de votre parcours ? | - FB a travaillé dans une SSII qui travaille à l'international pendant 3 ans avant de se lancer dans la création d'entreprise.<br>- Il créé *Alpha C.* en 1999 et rachète deux sociétés en 2006 et 2008.<br>- En 2010, il monte une filiale en Côte d'Ivoire.<br>- Son expérience en Afrique en tant que salarié l'a aidé pour exporter et implanter sa société en Côte d'Ivoire. |
| 2. Pourquoi avoir choisi d'entreprendre ? | - Par opportunité (le marché était favorable).<br>- Par conviction.<br>- Par envie personnelle. |
| 3. Selon vous, quelles sont vos qualités en tant qu'entrepreneur ? | - « Être capable de prendre des risques ».<br>- Calculer et gérer les risques.<br>- Orchestrer et manager l'activité. |
| 4. L'internationalisation de votre entreprise vous a-t-elle semblé évidente dès le départ ? | - Oui car c'était une volonté personnelle de sa part mais aussi car son marché s'y prêtait.<br>- De plus, FB connaissait le marché et avait les compétences pour s'internationaliser.<br>- Il a créé une filiale sur place car plus économique pour lui que de tout traiter depuis la France.<br>- Son management et sa stratégie ont changé depuis la création de la filiale (2010) |

[32] Le verbatim complet de l'interview de Frédéric B. est disponible en annexes p. 34.

| | |
|---|---|
| 5. Diriez-vous que vos compétences spécifiques et/ou vos traits de personnalité ont joué dans votre décision de cibler l'internationalisation ? Pourquoi ? | - FB pense que les compétences évoluent en fonction du pays où l'on souhaite s'implanter. |
| 6. Comment décririez-vous votre stratégie de développement aujourd'hui ? Quels sont les éléments qui soutiennent et qui peuvent expliquer cette stratégie ? | - « On a clairement une stratégie africaine ».<br>- « stratégie copiée collée de ce (*qu'il a*) déjà fait en Côte d' Ivoire ».<br>- L'Afrique a une croissance entre 7 et 10% selon FB.<br>- Il souhaite un développement exponentiel. |
| 7. Où en êtes-vous par rapport à cette stratégie aujourd'hui ? | - FB recherche des investisseurs<br>- Il a réalisé une première étude d'implantation au Ghana. |
| 8. Comment envisagez-vous l'avenir proche de votre entreprise ? Sur quoi vous appuyez-vous pour atteindre vos objectifs ? Quelles sont les barrières ? Quels sont les leviers ? | - Le marché peut tant être un levier qu'une barrière. Le plus important est de correctement l'appréhender.<br>- FB n'a pas donné d'autres informations. |
| 9. Si vous pouviez refaire votre parcours, quels changements mettriez-vous en œuvre ? Pourquoi ? | - FB essaierait d'aller moins vite et de mieux orchestrer ses premiers projets car en voulant gagner du temps, il est allé trop vite et en a mis trois fois plus de temps à développer son produit. |
| 10. À votre avis, est-ce que vous êtes une entreprise Born Global ? Pourquoi ? | - « Alors l'entreprise non, mais l'entrepreneur oui ». |

## 6.8 SYNTHESE 8 : ENTRETIEN AVEC CHRISTINE N.

### 6.8.1 Présentation

Christine Nathin a débuté sa carrière dans la communication en tant qu'attachée de presse pour le groupe *Olivetti*. Suite à cette première expérience, elle entre chez *Philips Electronic* et devient responsable des relations presse. Par envie d'entreprendre, elle propose à *Philips* de créer sa société et de travailler pour eux. L'entreprise accepte et lui alloue les budgets. C'est ainsi que Christine N. crée *N. Press*, entreprise de communication et de relations presse. Elle travaille surtout pour *Philips* et ce, pendant vingt ans. Lorsque le groupe décide de choisir un prestataire international pour sa communication, *N. Press* a perdu son client le plus important. Fort de son expérience, Christine N. rebondit en se lançant dans la création d'accessoires. En

effet, elle constate durant ses nombreux voyages pour son métier dans la communication, qu'il n'existe pas d'accessoire petit, pratique et confortable pour rester élégante dans le domaine de la chaussure. C'est ainsi qu'elle lance en 2011 sa marque *N. Paris* et distribue des ballerines de sa propre confection sous l'enseigne *B.*. *B.* est distribuée principalement au Japon et en Italie. Aujourd'hui, la marque souhaite se développer plus à l'international ainsi qu'en France, tout en créant de nouvelles lignes de produits.

### 6.8.2 Tableau récapitulatif de l'entretien[33]

Tableau 13 : interview de Christine N.

| **Questions** | **Christine N. (CN)** |
|---|---|
| 1. Pouvez-vous, en quelques minutes, me parler de votre parcours ? | - CN a fait ses débuts dans la communication.<br>- Elle créé sa société de communication avec le soutien de *Philips* son employeur de l'époque.<br>- En 2011, elle créé sa marque d'accessoires de mode après avoir délaissé sa société de communication (suite à la perte de son principal client : *Philips*). |
| 2. Pourquoi avoir choisi d'entreprendre ? | - Par envie.<br>- Par goût du risque.<br>- Par opportunité. |
| 3. Selon vous, quelles sont vos qualités en tant qu'entrepreneur ? | - « Savoir jongler avec les priorités ».<br>- Il faut être curieux.<br>- Il faut savoir bien s'entourer.<br>- CN partage sa passion pour son entreprise avec ses employés. |
| 4. L'internationalisation de votre entreprise vous a-t-elle semblé évidente dès le départ ? | - Oui « car (*elle*) fait beaucoup de salons à l'international. ».<br>- CN fonctionne aussi avec des agents : « 15 en Europe et 4 en France. » |
| 5. Diriez-vous que vos compétences spécifiques et/ou vos traits de personnalité ont joué dans votre décision de cibler l'internationalisation ? | - Oui car elle a travaillé pour des groupes internationaux.<br>- Elle a étudié l'Italien et l'Anglais lors de ses études. |

[33] Le verbatim complet de l'interview de Christine Naktin est disponible en annexes p. 41.

| | |
|---|---|
| Pourquoi ? | - Elle aime voyager.<br>- CN a élaboré une stratégie internationale pour le lancement de *B.*. |
| 6. Comment décririez-vous votre stratégie de développement aujourd'hui ? Quels sont les éléments qui soutiennent et qui peuvent expliquer cette stratégie ? | - Il y a une restructuration commerciale pour améliorer la distribution en France.<br>- L'ouverture des marchés des États-Unis et des Emirats est aussi prévue pour le second semestre 2014. |
| 7. Où en êtes-vous par rapport à cette stratégie aujourd'hui ? | - CN se fait mentorer pour être aidée dans son développement international.<br>- CN essaye de lever des fonds pour soutenir le développement. |
| 8. Comment envisagez-vous l'avenir proche de votre entreprise ? Sur quoi vous appuyez-vous pour atteindre vos objectifs ? Quelles sont les barrières ? Quels sont les leviers ? | - Pour CN, le financement est autant une barrière qu'un levier.<br>- Les leviers, pour CN, ce sont les aides (comme le parrainage), la communication, le marketing et le développement de partenariats. |
| 9. Si vous pouviez refaire votre parcours, quels changements mettriez-vous en œuvre ? Pourquoi ? | - CN aurait changé de distributeur en France, car celui qu'elle avait sélectionné au départ n'était pas performant. |
| 10. À votre avis, est-ce que vous êtes une entreprise Born Global ? Pourquoi ? | - Oui, CN pense être une entreprise Born Global. |

# 7 ANALYSE CRITIQUE DES RESULTATS OBTENUS

Les résultats retenus dans la section 6. *Présentation des résultats* montrent des similitudes mais aussi des différences entre les différents entrepreneurs.

De fait, afin de répondre aux propositions, la méthode d'analyse que j'ai choisie se déroule en deux parties distinctes. Je compare, dans un premier temps, les deux types d'entreprises puis j'oriente ces résultats autour des deux propositions énoncées précédemment.

## 7.1 DIFFERENCIATION DES DEUX TYPES D'ENTREPRISES

Cette sous-section analyse les deux populations d'entreprises (Born Global et conventionnelles), question par question, afin de déterminer les éléments qui regroupent ces différents chefs d'entreprises.

Pour rappel, je considère les entreprises Born Global comme étant un étalon pour cette étude ; c'est-à-dire, qu'ils serviront de référence. La section 7.1.2 *Comparaison entreprises Born Global/Conventionnelles* constate, si oui ou non, les entreprises conventionnelles ont un comportement ou une structure qui diffère de ceux des entreprises Born Global.

### 7.1.1 Données étalons des entreprises Born Global

Les entrepreneurs à la tête d'une entreprise Born Global sont Dominique D., Anthony B. , Johann V. et Christine N..

#### 7.1.1.1 Le parcours

En ce qui concerne le parcours, je remarque que 3 entrepreneurs sur les 4 ont été amenés à occuper des postes de gestion opérationnelle. En effet, Dominique D. et Johann V. ont dirigé une ou plusieurs filiales et Anthony B. était responsable de *business-units*. A contrario, Christine N. occupait un poste de responsable des relations presse et s'est tournée vers l'entrepreneuriat en convertissant sa fonction de salarié en prestataire de *Philips Electronics* (son ancien employeur).

7.1.1.2 Pourquoi entreprendre

Ils ont tous choisi d'entreprendre par envie, par goût du challenge, besoin d'indépendance ou par goût du risque. Anthony B. et Christine N. ont aussi saisi l'opportunité d'un secteur porteur au moment où ils ont décidé d'entreprendre.

7.1.1.3 Les qualités des entrepreneurs

Pour les entrepreneurs, les qualités sont tant au niveau de leur personnalité que de leurs compétences. En effet, de manière générale, ils estiment que leur intuition, autonomie ou curiosité sont des qualités les aidant. Il en est de même pour leurs compétences, qui ont été pour la plupart apprises sur le terrain telles que : leur expérience, leur réseau ou compétences opérationnelles (commerce, gestion, stratégie notamment).

7.1.1.4 L'évidence de l'internationalisation

Si les qualités des entrepreneurs sont plutôt relatives à leur personnalité, les raisons concernant le choix de l'internationalisation sont davantage relatives à l'environnement. De fait, Dominique D. parle, dans le cas du briquet *Djeep*, d'un marché national saturé (et donc la nécessité de se tourner vers l'international) ou encore d'une clientèle basée à l'étranger pour l'internationalisation de deux des sociétés qu'il a dirigées, dont une en tant que fondateur. Johann V. disposait, avant même la constitution de la société, de clients au Moyen-Orient. Sans compter que lors de son retour en France, il ne connaissait pas le marché (ayant évolué exclusivement à l'international). Christine N. a vu, lors de son premier salon à Paris, que ses principaux clients étaient Italiens et Japonais. Cela l'a poussée à s'interroger sur la globalité de son offre, et elle a ainsi cherché à les atteindre en premier lieu. Enfin, Anthony B. était géographiquement basé à Londres. Ce dernier nourrissait en plus une forte volonté d'être présent sur divers marchés.

7.1.1.5 Les compétences spécifiques ou traits de personnalité ont-ils joué dans l'internationalisation ?

Pour ce qui est des compétences spécifiques, tous disposaient préalablement d'une expérience à l'international. Par exemple, Johann V., fort de son expérience au Moyen-Orient, l'a valorisée en internationalisant sa société dans ces pays. Christine N. est allée conquérir, elle, de nouveaux marchés. Cependant, elle avait l'avantage d'avoir appris l'Italien et de le connaître suffisamment pour envisager d'ouvrir ce marché. Anthony B. disposait lui aussi d'une forte expérience Anglo-Saxonne, puisqu'avant de créer sa société en débutant par le marché anglais, il fut en charge du rachat d'une filiale à Londres pour son ancien employeur, après en avoir monté une à Hong-Kong. Dominique D. possédait aussi une expérience hors de

France (Allemagne) avant de se lancer. Pour Anthony B. et ce dernier, c'est aussi leur volonté d'évoluer sur un terrain de jeu international qui a été importante.

#### 7.1.1.6 Les éléments expliquant la stratégie

Leur stratégie est globalement la même : grandir vite et fort. Ils évoquent les difficultés de la tâche (pour Dominique D., le manque de financement a conduit à un développement plus faible que prévu), mais aussi leurs stratégies et moyens pour y parvenir. C'est le cas d'Anthony B. qui planifie les phases de croissance sous formes d'investissements et de développement. Johann V. (présent sur un territoire allant du Maroc au Pakistan et de la Syrie au Yémen) pense de manière plus globale aux actions à effectuer pour mener à bien sa stratégie.

#### 7.1.1.7 Où en est la stratégie à ce jour ?

La manière d'atteindre les objectifs diffère entre les entrepreneurs. Bien que tous souhaitent ouvrir de nouveaux marchés et devenir plus performants, les voies choisies et résultats ne sont pas les mêmes. Globalement, ils atteignent les objectifs préalablement fixés, certains vont même au-delà de leurs propres prévisions (comme c'est le cas pour Anthony B. , par exemple). Si certains ont réalisé une levée de fonds pour se développer (Dominique D.), d'autres encore sollicitent l'aide d'un coach ou d'un mentor (Anthony B. , Christine N.). Johann V. a, quant à lui, pris des parts sociales dans une société et intégré deux associés à son entreprise (le dirigeant de la société qu'il a en partie racheté).

#### 7.1.1.8 L'avenir de l'entreprise, les barrières et les leviers

L'environnement représente tant une barrière qu'un levier. De manière générale, ils sont tous d'ordres financiers. Mais pas seulement puisqu'en effet, les hommes (la valeur humaine du travail, des partenaires) sont un levier souvent cité.

#### 7.1.1.9 Referaient-ils leur parcours ?

De manière globale pour cette réponse, ils ont tous fait des erreurs, sans gravité. Cela ne les a pas empêchés de poursuivre leur activité.

De manière plus précise, le degré de l'erreur a son importance : Dominique D. a réalisé une levée de fonds d'un montant trop faible qui n'a pas soutenu la croissance forte. Aujourd'hui, il déclare lui-même qu'il aurait fait un tout autre choix en levant plus de fonds et en baissant sa participation. Anthony B. aurait recruté plus d'alternants au début. Johann V. n'aurait strictement rien changé car pour lui, changer un élément, c'est prendre le risque de faire moins bien. Christine N. ne s'était pas posé la question.

Ces éléments montrent que les entrepreneurs sont plus focalisés sur l'avenir que le passé. Ils capitalisent bien plus sur ce qu'ils vont réaliser plutôt que sur ce qu'ils auraient dû faire. Avec prudence, je mets en exergue une certaine manière anglo-saxonne d'appréhender « l'échec » : *il faut apprendre de ses erreurs pour faire mieux par la suite*.

### 7.1.2 Comparaison des entreprises Born Global/Conventionnelles

Cette section analyse, point par point, les données des entreprises conventionnelles et les compare à celles des entreprises Born Global.

Les entrepreneurs à la tête d'une entreprise « conventionnelle » sont Marie H., Christophe D. R., Nicolas P. et Frédéric B..

#### 7.1.2.1 Le parcours

Les créateurs ou repreneurs d'entreprises, que j'ai classés comme étant conventionnels, ont tous exercé des rôles à responsabilités, demandant de l'indépendance avant de se lancer. Marie H. a travaillé au sein de *business-units* et Christophe D. R. a participé au lancement de *7up* en France puis s'est spécialisé dans la gestion de situations complexes. De même, Nicolas P. a créé une société pour travailler pour son ancien directeur avant de lancer *A. N.* et Frédéric B. a monté une filiale en Côte d'Ivoire.

Je ne constate pas de différence majeure entre les deux populations. En effet, toutes deux ont été amenées à des postes à responsabilités demandant de l'autonomie. Je ne peux donc pas différencier les deux types d'entrepreneurs sur leurs simples parcours. En somme, les créateurs d'entreprises conventionnelles n'ont pas un parcours significativement différent (mêmes domaines d'études et mêmes corps de métiers, notamment).

#### 7.1.2.2 Pourquoi entreprendre

Ils ont entrepris pour différentes raisons liées tant à l'environnement qu'à leur personnalité.

Marie H. avait l'envie d'entreprendre et a saisi l'opportunité qui s'est présentée à elle, à savoir la rencontre avec l'ancien directeur des *P. d'O.*. Pour Christophe D. R., c'est surtout l'environnement qui a joué : il a perdu son emploi avec la crise de 2008 et cherchait à valoriser ses compétences. « [Il a] créé ces deux activités, cette société de conseil et [son] rôle de manager de transition, parce [qu'il n'avait] pas le choix »[34]. Frédéric B., en plus d'avoir

[34] Confère question 2 du verbatim de Christophe D. R. en Annexes p. 26.

l'envie d'entreprendre, a rencontré quant à lui un environnement favorable, lié à la bulle Internet des années 2000 et le passage à l'Euro. Nicolas P., souhaitait s'épanouir dans sa vie professionnelle. Aujourd'hui, il s'internationalise grâce à des contacts à l'étranger qui sont intéressés pour l'exportation de son concept.

Je retiens que même si l'environnement favorable est présent, et a participé au déclenchement de l'internationalisation, tous les entrepreneurs (d'entreprises conventionnelles ou Born Global) ont créé leur société par désir d'entreprendre. Je ne peux donc pas les différencier sur les raisons et motivations d'entreprendre.

#### 7.1.2.3 Les qualités des entrepreneurs

Les qualités des chefs d'entreprises conventionnelles sont liées à des compétences acquises sur le terrain, mais aussi intrinsèques à leur personnalité. Elles sont classées dans le tableau suivant (tableau 14) :

Tableau 14 : Les qualités des entrepreneurs constatées en entretiens

| **Qualités basées sur la personnalité** | **Qualités basées sur les compétences acquises** |
|---|---|
| -la rigueur,<br>-pouvoir fédérer ses équipes,<br>-la capacité à beaucoup travailler,<br>-pouvoir prendre des risques. | -calculer et gérer les risques,<br>-orchestrer et manager,<br>-être capable de tout faire dans son entreprise. |

Ici aussi, je ne repère pas de différence significative entre les qualités des chefs d'entreprises conventionnelles et Born Global. Je retiens alors de cette analyse d'entretiens que, dans mon étude, l'entrepreneur « classique » possède un profil et des qualités similaires à l'entrepreneur « Born Global ».

#### 7.1.2.4 L'évidence de l'internationalisation

Pour ce qui est de l'évidence de l'internationalisation, les entreprises conventionnelles ont sauté le pas pour des raisons liées au marché. En effet, que ce soit Marie H., Nicolas P. ou Frédéric B., tous, en dehors de Christophe D. R., avaient décelé des opportunités d'affaires en dehors de nos frontières nationales. Ce dernier s'est, selon ses propos, surtout appuyé sur sa forte expérience internationale et sa capacité à gérer des situations complexes pour répondre aux besoins de ses clients.

La situation est relativement similaire à ce que j'ai pu observer pour les entreprises Born Global : une opportunité de marché est saisie et ils s'appuient sur leurs compétences et expériences à l'international pour réussir.

#### 7.1.2.5 Les compétences spécifiques ou traits de personnalité ont-ils joué dans l'internationalisation ?

Les entrepreneurs « conventionnels» sont plus hétérogènes sur ce point. Certains estiment que leurs compétences spécifiques, et donc leurs traits de personnalité, les ont aidé dans l'internationalisation. C'est le cas de Christophe D. R. par exemple. Marie H., seul repreneur de l'échantillon, est la seule à avoir énormément appris un savoir faire au travers de l'existant de sa société. Frédéric B. a énoncé un point intéressant lors de son interview : il estime que les compétences spécifiques évoluent avec la société. Quant à Nicolas P., il avance que ses compétences n'ont pas joué dans l'internationalisation : « c'est vraiment dans l'histoire de la boite »[35].

En mon sens, malgré le fait que les réponses puissent sembler disparates, la réponse de Frédéric B. représente un lien entre tous les entrepreneurs « conventionnels » : les compétences évoluent avec l'histoire de la société. Il faut pouvoir s'adapter à la situation pour poursuivre son avancée. Nicolas P. en parle lui aussi : il adapte ses compétences en fonction des besoins de sa société. Cela peut représenter une approche orientée vers la causation. Les entrepreneurs identifient un nouveau marché et font en sorte de développer les capacités pour y arriver. Marie H. le montre dans son exemple de reprise : elle a su faire évoluer ses compétences pour développer celles nécessaires pour réussir la conquête de marchés internationaux. Elle a appris ce savoir-faire au sein de sa société.

La différence est, selon moi, assez peu marquée avec les réponses des entrepreneurs « Born Global ». Ces derniers avancent que leurs principales compétences proviennent de leur volonté de s'internationaliser ainsi que de leur expérience internationale. Cette expérience n'est pas nécessairement présente chez les entrepreneurs classiques (comme c'est le cas pour Nicolas P.). Pour ce dernier, c'est surtout l'environnement favorable et les perspectives d'évolution de la société qui le poussent à suivre cette voie internationale.

#### 7.1.2.6 Les éléments expliquant la stratégie

Les entrepreneurs « conventionnels » n'ont pas tous la même stratégie de développement. Certains préfèreront un développement exponentiel comme Marie H. ou Frédéric B., d'autres

[35] Confère entretien de Nicolas P. en annexes p. 30.

choisiront une croissance plus mesurée, comme Nicolas P.. Ce point m'a interpellé et je pense que la différence vient de la nature du marché. En effet, Marie H. et Frédéric B. sont positionnés sur des marchés où la concurrence est plus importante que pour le secteur de la purification de l'air. Nicolas P. a d'ailleurs constaté lui-même la quasi absence de concurrence en France avant de se lancer.

La différence avec les entreprises « Born Global » est encore un fois peu significative : on retrouve dans les deux échantillons le fait que les entrepreneurs souhaitent un développement rapide et fort. Je pense que la personnalité de l'entrepreneur et l'environnement influent sur le choix de telle ou telle stratégie de développement. Comme le montre le cas de Nicolas P., une entreprise peu concurrencée sur son marché aura la possibilité de poursuivre un développement « step-by-step » alors que d'autres choisiront de réaliser une levée de fonds.

#### 7.1.2.7 Où en est la stratégie à ce jour ?

Christophe D. R. n'envisage pas de développer sa société. Il représente un cas particulier dans l'échantillon car il souhaite rester seul et compte sur un environnement instable pour allouer ses compétences aux clients demandeurs.

En revanche, Marie H., Frédéric B. et Nicolas P. analysent les marchés potentiels qu'ils peuvent investir. Ils cherchent à innover et ont une stratégie de développement basée sur l'ouverture graduelle des marchés ciblés. Frédéric B. a déclaré rechercher aussi un investisseur (question 8 de l'entretien[36]) pour soutenir son développement.

Que les entrepreneurs soient « Born Global » ou « conventionnels », je ne repère pas de similitudes ou d'éléments caractéristiques de l'une ou de l'autre population : un mode de développement step-by-step n'est pas réservé aux entreprises classiques (Anthony B. ouvre graduellement ses nouveaux marchés). De même le financement est disparate : les deux populations ne privilégient pas un mode de financement par rapport à un autre.

#### 7.1.2.8 L'avenir de l'entreprise, les barrières et les leviers

Ici aussi la réponse de Christophe D. R. n'est pas significative pour l'étude dans la mesure où il n'envisage pas de développer sa société. Sa capacité à lui, est d'être disponible à tout moment et de pouvoir répondre à une situation complexe en tout temps et en tout lieu.

Nonobstant, les autres entrepreneurs voient un avenir en développement.

[36] Confère le verbatim de Frédéric B. en annexes p 40.

En ce qui concerne les barrières et leviers, je remarque qu'ils sont surtout liés à l'environnement. En effet, le marché, la géopolitique ou la législation constituent tant une barrière (Nicolas P., Marie H., Frédéric B.) qu'un levier (Christophe D. R., Frédéric B.). Marie H. capitalise aussi sur les hommes. Selon elle, les valeurs humaines sont importantes.

En comparant cette synthèse analytique avec la restitution faite pour les entreprises Born Global (section 7.1.1.8 L'avenir de l'entreprise, les barrières et les leviers), je ne remarque aucune différence marquante entre les deux populations d'entrepreneurs. Mieux encore, je remarque que la réponse est très similaire pour les deux types d'entreprises : l'environnement est tant une barrière qu'un levier et certains capitalisent beaucoup sur l'humain et les valeurs humaines.

#### 7.1.2.9 Referaient-ils leur parcours ?

J'ai remarqué dans cette réponse un mode plus anglo-saxon de voir leurs propres parcours. Pour eux, l'échec n'est pas une mauvaise chose. Il faut savoir apprendre de ses erreurs car elles rendent plus alerte et plus compétent pour l'avenir. En somme, ils referaient la même chose.

Ici encore, je ne repère aucune différence significative entre les deux populations.

## 7.2 Analyse selon le facteur environnemental et la personnalite

### 7.2.1 L'environnement

Pour rappel, la première proposition suggère que le facteur environnemental est un point commun entre les entreprises Born Global et les entreprises « conventionnelles ».

**« L'environnement est le principal facteur permettant de développer les compétences internationales des entreprises ».**

J'énonçais dans la section 4.1.2 *Proposition sur l'environnement des entrepreneurs* que les « compétences des Born Global […] **ne seraient pas propres à leur nature** mais seraient liées […] à l'environnement ». Au regard des résultats obtenus lors des entretiens, il semblerait que cela ne soit pas totalement vrai.

7.2.1.1 La nature même des entreprises

En effet, les compétences des Born Global sont en partie liées à leur nature, et plus particulièrement aux expériences passées des différents entrepreneurs. Que ce soit Anthony B. , Christine N., Johann V. ou Dominique D., tous ont eu l'occasion de voyager et de découvrir de nouvelles cultures.

En mon sens, la dimension interculturelle est importante dans le cas d'une entreprise souhaitant s'exporter. Ces expériences à l'étranger ont donné la volonté à ces entrepreneurs de ne plus se limiter à un marché purement national. Dominique D. l'énonce parfaitement : « Je pense que quand vous avez touché un peu à une vie internationale, vous êtes incapable de revenir à un environnement plus limité. Que ce soit la France ou ailleurs, c'est pareil. » (confère question 5 de l'interview de Dominique D. en annexes p. 14). Mais l'expérience internationale n'est pas l'apanage des entrepreneurs Born Global. En effet, les interviews ont montré que les entrepreneurs « conventionnels » en possédaient aussi et ils ont déclaré qu'elles les ont aidés dans l'émancipation internationale de leur compagnie. Marie H. avait eu l'opportunité de suivre des cursus avec des expatriations et Christophe D. R. a participé à l'internationalisation de diverses sociétés. Par exemple, dans le cas de *Manoukian*[37], il a remarqué, au cours de l'internationalisation, une prise en compte des différents marchés dans la stratégie d'entreprise. En effet, il déclare que *Manoukian* avait pris « en compte [les] spécificités interculturelles et donc l'adaptation de l'offre pour répondre à ces marchés ». En somme, l'entreprise intègre « la spécificité locale et l'aspect interculturel du marché […] ciblé » (confère question 5 de l'interview de Christophe D. R. en annexes p. 27).

7.2.1.2 Les opportunités ou contraintes de l'environnement sur la stratégie internationale de l'entreprise

Aussi, si l'expérience internationale aide les entrepreneurs à s'exporter et engendre plus facilement la volonté à travailler sur des marchés internationaux, elle n'est pas déterminante. En effet, Nicolas P. en est un exemple parfait. Il n'a pas éprouvé l'envie de s'étendre en dehors des frontières françaises et n'avait pas pris en compte une quelconque internationalisation dans son business plan de départ. Pourtant, aujourd'hui, cela ne l'empêche pas de se tourner vers l'extérieur et d'étudier les différents marchés sur lesquels il pourrait s'implanter.

[37] Manoukian : marque de prêt-à-porter pour laquelle Christophe D. R. a travaillé.

Nicolas P. n'est pas le seul entrepreneur à avoir saisie une opportunité pour s'internationaliser. Qu'ils soient Born Global ou conventionnels, tous ont pu saisir des opportunités. Cela a été le cas de Johann V. notamment, qui, en rentrant en France, a été contacté par ses relations au Moyen-Orient. Ces derniers lui ont proposé de devenir ses premiers clients si il montait son entreprise d'export en France.

Mais les opportunités ne sont pas les seuls moteurs pour sauter le pas de l'internationalisation : les contraintes environnementales le sont tout autant comme le montre le cas de Christophe D. R. (il a créé son entreprise suite à la crise de 2008 et avoir été licencié). Frédéric B., a, quand à lui, investi l'Afrique Noire, où les risques géopolitiques et de guerres sont importants. Il réalisait des affaires avec la Côte d'Ivoire et la distance géographique le poussa à y implanter une filiale. Face à cette contrainte, il a relevé ce risque et profite aujourd'hui d'un continent où la concurrence est peu présente.

#### 7.2.1.3 Synthèse du facteur environnemental

J'en retire une corrélation directe entre l'environnement et le fait de s'internationaliser (la personnalité de l'entrepreneur ne l'ayant pas poussé nécessairement à faire ce choix). C'est purement un marché favorable et des opportunités qui se sont présentées, qui les ont poussés à prendre le train de l'internationalisation. Les opportunités et différentes contraintes sont analysées par les entrepreneurs et en fonction de leur personnalité, ils prennent les décisions convenant à leur stratégie d'entreprise. Ces faits confirment alors la proposition que j'ai émise : **les entrepreneurs « conventionnels » se dirigent vers un comportement « Born Global » lorsque vient le moment de s'internationaliser**.

### 7.2.2 La personnalité de l'entrepreneur

La seconde proposition développée concerne la personnalité de l'entrepreneur et ses compétences qui évolueraient avec le choix de sa stratégie d'internationalisation. En somme, les entrepreneurs feraient évoluer leurs compétences avec le temps et leur stratégie ; et ce, qu'ils soient « Born Global » ou « conventionnels ».

Pour vérifier le degré de véracité de cette proposition, il faut se baser sur la personnalité des entrepreneurs « Born Global ». Ces données issues des entretiens étalonnent ainsi un profil pour ces gérants d'entreprises internationales. De la sorte, il sera possible de déterminer si oui ou non, la personnalité des entrepreneurs « conventionnels » s'en rapproche au moment de l'internationalisation.

La littérature distingue les entrepreneurs Born Global des entrepreneurs conventionnels. Au regard de cette comparaison entre les deux populations, basée sur les entretiens réalisés, je ne retiens pas de différence fondamentale entre eux.

#### 7.2.2.1 La personnalité des entrepreneurs « Born Global »

Les entrepreneurs, ayant pris en compte l'internationalisation dès l'inception de la société, possèdent en général une expérience internationale sur laquelle ils s'appuient pour internationaliser leur société. Cette expérience leur permet de mieux appréhender et d'évoluer au sein d'un contexte inconnu. De manière générale, lors de la création de leur entreprise Born Global, ils ciblent dans un premier temps les marchés étrangers sur lesquels ils avaient évolués auparavant (c'est le cas d'Anthony B. ou de Johann V. notamment).

Pour eux, l'internationalisation est évidente car leur personnalité s'est adaptée à vivre des expériences internationales. De plus, cette dernière apprécie d'être confrontée à différents marchés. C'est une volonté de leur part que d'ouvrir les frontières de leur entreprise au monde (Dominique D. et Johann V.).

En plus de leur personnalité qui est en concordance avec l'internationalisation, leurs compétences le sont aussi. D'une part du fait de leurs expériences internationales, mais aussi de part leurs anciens métiers en tant que salarié à des postes à responsabilité demandant une grande autonomie et une certaine indépendance (Anthony B. , Johann V. et Dominique D.).

Ils se basent donc sur un savoir-être et un savoir-faire en concordance avec la gestion d'une entreprise basée sur plusieurs marchés, mais aussi sur un marché (ou plusieurs) porteur(s). Ils vont de l'avant, vers de nouveaux marchés connus (Anthony B. et Johann V. se sont exportés dans des lieux où ils avaient déjà travaillés) ou inconnus (Dominique D. et Christine N.).

#### 7.2.2.2 La personnalité des entrepreneurs « conventionnels »

Durant ces entretiens, j'ai vu les entreprises conventionnelles sous le même angle que leurs homologues Born Global, c'est-à-dire que je les ai interviewées en m'intéressant à leur internationalisation. J'ai procédé ainsi car je n'ai su avec certitude qu'à la fin de l'interview si elles étaient conventionnelles ou Born Global. J'ai tenté de savoir s'il y avait bel et bien un changement entre les deux populations d'entrepreneurs et, lors de l'analyse, je me suis attaché à leur évolution. J'ai cherché à déterminer si avec l'internationalisation les entreprises conventionnelles changeaient : si elles changeaient leur management, leur gestion ou leur

manière d'appréhender les nouveaux marchés. En somme, j'ai cherché à déterminer si, avec l'ouverture internationale, les entreprises conventionnelles n'adoptaient pas un comportement qui se rapproche de celui des Born Global.

Au regard des informations récupérées, je retiens que les entrepreneurs « conventionnels » adoptent, en effet, une posture d'entreprise Born Global lors de leur passage à un marché national à international. Leur personnalité ne les encourage pas nécessairement à se tourner de suite en dehors des frontières nationales (comme c'est le cas pour Nicolas P.). En revanche, ils prospectent des moyens pour faire évoluer et faire grandir leur société. Lorsque les marchés extérieurs représentent une opportunité, ils développent les compétences pour réussir leur internationalisation (s'ils ne les avaient pas intrinsèquement : Nicolas P. les possédait mais Marie H. a beaucoup appris au cours de la reprise des *P. d'O.*).

Avec ce changement de stratégie, ou plutôt cette ouverture d'une stratégie internationale, beaucoup de choses changent dans l'entreprise. Nicolas P. déclare avoir recruté six salariés, mis en place des process et un management qui avant n'existaient pas. Dominique D., qui a dirigé *Salomon* (entreprise française à l'origine qui fabrique du matériel sportif pour la montagne), a constaté que l'entreprise a totalement changé intrinsèquement, au fur-et-à-mesure de son internationalisation : « A partir du moment où [Salomon] ont eu 3 ou 4 filiales en Europe, la France a été considérée comme une filiale » (confère question 4 du verbatim de Dominique D. en annexes p. 13). Christophe D. R. énonce aussi que les changements « se situent dans l'intégration et la prise en compte des spécificités des marchés internationaux » (confère question 5 du verbatim de Christophe D. R. en annexes p. 27) par l'équipe dirigeante, mais pas seulement car c'est aussi « la prise en compte des spécificités interculturelles et donc l'adaptation de l'offre pour répondre à ces marchés » (confère question 5 du verbatim de Christophe D. R. en annexes p. 27). En revanche, selon lui, les entreprises n'adoptent pas la philosophie du marché sur lequel elles s'implantent. Elles intègrent les nouvelles variables liées à l'internationalisation, s'adaptent, mais ne changent pas leur philosophie : « Vous changez pas les gens » (confère question 5 du verbatim de Christophe D. R. en annexes p. 27).

#### 7.2.2.3 Synthèse sur la personnalité des entrepreneurs

Je retire des éléments analysés, une corrélation directe entre l'évolution de la personnalité de l'entrepreneur et l'acte de s'internationaliser. Les dirigeants d'entreprises, qu'ils soient « conventionnels » ou « Born Global », font évoluer leur entreprise pour qu'elle s'adapte à la nouvelle stratégie. Pour ce faire, ils font évoluer leurs compétences et intègrent ces nouveaux marchés dans leur stratégie.

L'entrepreneur et l'entreprise évoluent ensemble avec l'internationalisation. De fait, les réponses obtenues en entretiens montrent que les personnalités des deux types d'entrepreneurs sont similaires. **En somme, les entrepreneurs conventionnels font évoluer leur personnalité pour adopter celle des Born Global.**

Mais les entreprises Born Global n'ayant jamais vécu autre chose que d'évoluer sur un marché international, la question de la personnalité peut se poser sous l'angle inverse : il semblerait que les entrepreneurs ne puissent pas être divisés en catégories « Born Global » et « conventionnels » puisqu'ils ont les mêmes personnalités (dont la principale caractéristique est de s'adapter), mais ce serait les entreprises qui changeraient simplement de statut (national/international). Selon moi, en définitive, ce sont les entrepreneurs qui insufflent leur personnalité à l'entreprise.

# 8 LIMITES DE L'ETUDE

Cette étude qui semble mettre en exergue la véracité des propositions n'est pas exempte de limites. En effet, les résultats sont à prendre avec précaution du fait du faible nombre d'entretiens. En mon sens, 8 interviews (4 Born Global et 4 non Born Global) est un nombre trop faible pour pouvoir généraliser les propositions faites.

Trouver des entrepreneurs, des directeurs généraux d'entreprises internationalisées ou en phase d'internationalisation a été relativement complexe pour trois raisons :

1. Les entrepreneurs interviewés ne faisaient pas partie de mon propre réseau et je n'ai pas pu en trouver plus dans le temps imparti par la rédaction du mémoire.
2. Ils avaient peu de temps à me consacrer du fait de leur activité de gérant d'entreprise internationale.
3. Les entreprises internationalisées ou en cours d'internationalisation sont plus rares à trouver que des entreprises nationales.

Bien que la saturation des données recueillies semble avoir été atteinte pour les entreprises Born Global, une étude généralisée sur un grand nombre d'entrepreneurs permettrait de confirmer la direction montrée par mes résultats.

En mon sens, le principe de saturation n'a pas été totalement atteint pour les entreprises conventionnelles. En effet, seuls quatre cas ont été trouvés et je n'ai pas remarqué de redondance dans les données recueillies. Cela s'explique en partie car

Pour les entreprises considérées comme étant Born Global, la saturation des données est assez rapide à atteindre (dans le contexte de ma recherche focalisée sur l'environnement et la personnalité durant l'internationalisation) puisque tous les entrepreneurs parcourent la même phase (l'internationalisation). En revanche, avant d'atteindre un stade de recherche de marchés internationaux, les entreprises conventionnelles ont la possibilité de vivre pléthore d'expériences différentes. Ils n'ont pas tous les mêmes contraintes ou opportunités et s'internationalisent à des moments différents de leur existence.

Toutefois, les données recueillies permettent de mettre en exergue des similitudes entre les entrepreneurs « conventionnels » et « Born Global ». Le principe de saturation est donc partiellement atteint, mais en mon sens, il faudrait étudier plus de cas d'entreprises

conventionnelles qui se sont internationalisées, suite à une contrainte environnementale (ou une opportunité).

Je vois plutôt cet ouvrage, qui pose un regard critique sur la littérature, comme une piste d'explorations pour étudier plus en profondeur les raisons d'une internationalisation. En effet, les chefs d'entreprises Born Global sont souvent vus comme possédant des compétences et facultés supérieures aux entrepreneurs, a contrario « conventionnels ».

Ce point m'a interpellé car selon moi, c'est de prime abord l'environnement puis la personnalité de l'entrepreneur qui jouent sur les choix de l'entrepreneur. Je pense qu'ils ont globalement les mêmes atouts, facultés et visions. Ils se contentent rarement de l'immobilisme, et ce, qu'ils soient conventionnels ou Born Global. Je tente d'apporter une première piste de réflexion au travers de cette analyse qui débute par la présentation des résultats obtenus lors des entretiens avec les différents chefs d'entreprises que j'ai pu rencontrer.

# 9 DISCUSSIONS

Cette section de discussion a pour objectif que de confronter les résultats obtenus en entretiens avec ce que j'ai retenu de la littérature. En fonction des éléments retenus, je pourrai répondre aux deux propositions énoncées dans la section 4. Propositions pour enfin proposer ma propre théorie sur ce thème des Born Global.

## 9.1 CONFRONTATION DES RESULATS

Knight *et al.* (2003) avancent la thèse qu'une entreprise bien établie sur son marché domestique éprouvera des difficultés pour s'internationaliser. L'entretien de Nicolas P. n'est peut-être qu'un cas particulier, mais il ne va pas dans le sens de cette théorie. En effet, ce dernier, après s'être implanté exclusivement sur le marché français sans avoir pour objectif de s'internationaliser dans un futur proche ou plus lointain, s'internationalise aujourd'hui. Il le fait suite à la combinaison de deux facteurs :

- L'apparition d'une opportunité, à savoir un marché demandeur au travers de ses contacts à l'étranger ;
- Une expertise éprouvée en France qui lui a enseigné le savoir faire pour concevoir ses produits.

Il y a donc, à première vue, un écart entre les résultats observés et la littérature. Afin de discerner en quoi ils diffèrent, je vais les comparer sur les caractéristiques des Born Global que j'ai observées dans la littérature.

### 9.1.1 Les ressources

Selon les mêmes auteurs (Knight *et al.*, 2003), les Born Global combleraient le manque de ressources financières et humaines par la recherche de profils particuliers. Je considère que ce point est partiellement vrai car en effet, j'ai remarqué que les entrepreneurs Born Global cherchaient à regrouper les meilleurs profils possédant des qualités plus intangibles (comme c'est le cas pour Johann V.). En revanche, ce point n'est pas le propre des entrepreneurs « Born Global » : les entreprises « conventionnelles » le font tout autant (Marie H. attache une grande importance aux humains dans son entreprise). D'autre part, le manque de

ressources financières est aussi comblé par des levées de fonds lorsque cela s'avère profitable pour l'entreprise (Christine N. notamment) mais ce point encore une fois n'est pas le privilège des entreprises Born Global : Frédéric B. y pense tout autant.

En somme, je pense que ce qu'énonce la littérature sur le thème de la recherche des ressources humaines, et plus généralement en ce qui concerne le développement de la société avec de faibles ressources (humaines, matérielles et financières notamment) est autant valable pour les entreprises « conventionnelles » que « Born Global » dans la limite des petites et moyennes entreprises (PME) : **les Born Global sont des PME conventionnelles sur ce point précis**. En mon sens, les PME peuvent utiliser leur réseau pour détecter et capter ces ressources indispensables à leur développement (c'est le cas de Christine N. qui étend son réseau en se faisant coacher).

### 9.1.2 Les réseaux

Andersson & Wictor (2003) énoncent que les entrepreneurs dirigeant une entreprise « Born Gobal », contrairement à ceux dirigeant une entreprise « conventionnelle », ne voient pas les réseaux comme une structure stable impossible à changer. Ils pensent que les réseaux sont utilisés par les « Born Global » pour évoluer sur leur marché.

En ce qui concerne ce point, je retiens l'interview de Nicolas P.. Il est à la tête d'une entreprise conventionnelle largement établie en France et il n'éprouvait pas la volonté de s'internationaliser (d'autant qu'il ne possédait pas d'expérience internationale similaire aux autres entrepreneurs que j'ai pu interviewer). Pourtant, ce dernier dispose d'un réseau qui est intéressé pour l'aider à s'internationaliser. Il n'est donc pas à exclure qu'il l'étendra pour disposer de tous les contacts nécessaires à ses futures implantations dans les marchés qu'il ciblera. Le cas de Nicolas P. est exactement dans la théorie d'Andersson & Wictor, à ceci près qu'il est à la tête d'une entreprise « conventionnelle » et non « Born Global ».

L'étude que j'ai réalisée n'est, en mon sens, pas assez significative pour pouvoir affirmer que tous les entrepreneurs, qu'ils soient chefs d'entreprises « conventionnelles » ou « Born Global », utilisent leur réseau et le modèlent en fonction de leur stratégie. En revanche, je pense que si une opportunité ou une contrainte se dessine, l'entrepreneur entendra lui-même son réseau et le modèlera en fonction de ses besoins pour atteindre son objectif. Je ne pense

pas que ce comportement ne soit propre qu'aux « Born Global » mais que tous les entrepreneurs peuvent l'adopter.

### 9.1.3 La distance psychique

Selon Le Pennec & Ricard (2012), la distance psychique prend en compte différents facteurs tel que « *la distance géographique, les coûts de transports et de douane avec une distance, ressentie, liée à l'individu* » (Le Pennec & Ricard, 2012, p. 4).

Je remarque parmi les entreprises qui s'internationalisent, que le réseau a une grande importance pour le choix des marchés cibles. Selon moi, il en est de même pour l'expérience internationale. En effet, Anthony B. , avait lancé une filiale à Londres avant de créer son entreprise en France et en Angleterre simultanément. Aussi, Johann V. s'est internationalisé dans les pays où il possédait une forte expérience et où il disposait d'un fort réseau.

De plus, selon Chetty & Campbell-Hunt (2003), l'entrepreneur s'internationalise généralement dans un pays où la culture et les modes de consommation sont proches du sien.

En mon sens, ce point n'est pas tout à fait exact : comment réagirait un entrepreneur qui discerne une opportunité d'affaire dans un pays où la culture est radicalement différente de la sienne ? Exclurait-il ce pays au profit d'un pays plus proche culturellement ? Les entretiens montrent le contraire : Christine N. s'exporte au Japon car elle a discerné une opportunité d'affaires et Frédéric B. a créé une filiale en Côte d'Ivoire. Pour réaliser ces actions, ils se sont exclusivement basés sur leur expérience (Frédéric B.) et l'environnement (au travers de cette opportunité de marché pour Christine N.).

Je pense donc que la notion de distance psychique est à nuancer et devient secondaire par rapport aux facteurs environnementaux et de la personnalité de l'entrepreneur qui le poussent à s'internationaliser dans les marchés porteurs pour son activité.

### 9.1.4 L'industrie

Andersson & Wictor (2003) avancent que les « Born Global » développent essentiellement des produits innovants pour se développer. De plus, dans le cas où ils se placeraient sur un marché mature, ils réussissent à trouver une niche sur laquelle ils ont peu de concurrents sur le marché.

Les entretiens que j'ai réalisés ne vont pas totalement dans ce sens : si Dominique D. s'est lancé sur l'apprentissage de la langue française aux États-Unis, Johann V., Anthony B. et Christine N. sont positionnés sur des marchés matures et s'internationalisent tout de même. Anthony B. possède un grand nombre de concurrents en France et Johann V. est positionné sur le marché de l'export au Moyen-Orient et utilise son réseau pour se démarquer de sa concurrence.

Selon moi, les entrepreneurs ne choisissent pas sciemment de développer un produit qui serait innovant ou en rupture technologique en vue de se positionner plus facilement sur le marché. Je pense que la création d'entreprise internationale et sa raison sociale résultent d'un ensemble de facteurs[38] qui sont :

#### 9.1.4.1 Les opportunités qui se présentent

Les opportunités sont tant au niveau de l'idée entrepreneuriale que de l'environnement. L'entrepreneur peut déceler un marché en attente d'un produit pour le lancer ou encore il peut saisir l'opportunité d'une concurrence moindre pour développer son entreprise en se basant sur son savoir-être et son savoir-faire (c'est ce qu'ont fait Frédéric B., Nicolas P. ou Johann V. notamment).

#### 9.1.4.2 Les contraintes qui s'imposent

Les contraintes peuvent pousser à l'entrepreneuriat dans une logique effectuale : les entrepreneurs subissent une contrainte et la transforment en opportunité pour développer une affaire. C'est ce qu'ont fait Christophe D. R. ou Christine N. notamment.

#### 9.1.4.3 Les compétences et la personnalité

Sans opportunité ou contrainte, l'entrepreneur s'internationalisant, doit posséder de fortes compétences pour pouvoir se lancer sur de nouveaux marchés mais aussi d'une forte volonté pour aller vers ces marchés inconnus. À ce jour, je ne distingue pas de cas ou d'exemple où des entrepreneurs qui s'internationalisent, ne le font pas suite à la distinction d'une

[38] Les facteurs que je définis résultent de mon analyse. Il n'est pas à exclure que la liste soit non exhaustive.

opportunité ou la transformation d'une contrainte. Je pense que si la personnalité et les compétences de l'entrepreneur ne sont pas un facteur déterminant (comme le montre le cas de Nicolas P.), elles aident et permettent d'appréhender plus sereinement le développement international.

### 9.1.5 L'entrepreneur

#### 9.1.5.1 Discussion de la littérature

Au sens de la littérature, Christophe D. R. aurait le profil pour être à la tête d'une entreprise « Born Global ». En effet, il possède différentes qualités données par la recherche telles que :

- Une approche causale et effectuale [39] dans son métier : lorsqu'il a créé son entreprise, il s'est basé sur ses compétences et sa forte expérience internationale pour déterminer la raison sociale de son activité.
- Il possède une forte expérience internationale[40]
- Il interprète son environnement pour modeler sa stratégie[41] : c'est ce qu'il fait au travers de ses trois activités (enseignement, société de conseil et manager de transition). Lorsque l'environnement le pousse à une baisse d'activité sur un secteur, il a la possibilité de compenser avec les deux autres.
- Une très bonne connaissance du marché et une forte capacité à évaluer les risques[42].

Bien qu'ayant un profil d'entrepreneur « Born Global », il a clairement annoncé ne pas être à la tête d'une telle entreprise lors de son entretien. Cela peut sembler contradictoire avec l'idée que l'on peut se faire au regard de la revue de littérature, mais cela correspond avec les propos de Frédéric B.. En effet, ce dernier pense que les hommes ont la capacité d'être 'Global' mais pas nécessairement les entreprises. *Il pense être un entrepreneur Born Global à la tête d'une entreprise conventionnelle* (confère question 10 de l'interview de Frédéric B. en annexes p. 41). Cela montre une capacité des hommes à s'adapter à leur environnement et à se concentrer sur un marché national dès lors qu'ils ont les capacités à s'internationaliser.

[39] Pour rappel, Sarasvathy (2001) déclare que les meilleurs entrepreneurs se servent à la fois d'outils de la causation et de l'effectuation.

[40] Anderson & Wictor (2003)

[41] Anderson &Wictor (2003)

[42] Littunen (2000)

Ce point peut s'approfondir en comparant plus analytiquement ce qu'avance la littérature en rapport avec la personnalité de l'entrepreneur.

Dans la section 3.5.2 *La personnalité de l'entrepreneur,* Littunen (2000) met en évidence des caractéristiques récurrentes chez les entrepreneurs « Born Global ». Il montre qu'ils ont une forte capacité à détecter les opportunités, qu'ils les saisissent et sont aussi capables de se remettre en question.

Au regard des entretiens que j'ai réalisés et de l'analyse que j'en ai faite dans la section 7.1.2 *Comparaison des entreprises Born Global/Conventionnelles,* j'ai le sentiment que ces caractéristiques sont tout autant partagées avec les entrepreneurs « conventionnels ». Que ce soit Marie H. au travers de la restructuration de sa société ou Nicolas P. qui montre sa capacité à saisir des opportunités, tous montrent des points en concordance avec la personnalité de l'entrepreneur « Born Global ».

Par ailleurs, l'auteur avance que les compétences des entrepreneurs évoluent avec le temps et que selon lui, cette évolution proviendrait de deux facteurs : le temps et l'environnement de développement (Littunen, 2000). Je suis d'accord avec cette théorie : que les compétences des entrepreneurs évoluent en fonction du temps et de l'environnement de développement de la société. En revanche, je pense (grâce aux entretiens) qu'un facteur supplémentaire est aussi à prendre en compte : *La stratégie de développement.* Je pense que la stratégie influe sur les compétences des entrepreneurs. Si une opportunité est détectée et qu'une stratégie se met en place pour la conquérir avec succès, alors l'entrepreneur développera les compétences (ou recherchera les ressources humaines les possédant) pour atteindre cet objectif. C'est ce que fait par exemple Nicolas P. qui a embauché six personnes pour soutenir sa nouvelle stratégie d'internationalisation. Aussi, Christine N. se fait coacher par une personne d'expérience pour la soutenir dans son développement et lui apporter son savoir.

Je pense aussi que les marchés ciblés influent sur la personnalité de l'entrepreneur. Cela correspond à la dimension interculturelle de l'entrepreneuriat international. À son niveau en tant que salarié, Christophe D. R. l'a parfaitement remarqué lorsqu'il a développé l'internationalisation de diverses sociétés (*Manoukian* notamment) où il a remarqué la prise en compte des spécificités locales dans la stratégie de l'entreprise. C'est donc qu'il y a eu une ouverture d'esprit pour intégrer ce marché ciblé en tant que spécificité culturelle (par rapport

à la culture d'origine de la maison mère). De plus, cette prise en compte des différents marchés se remarque aussi sur le terrain : Dominique D. a remarqué que la France (bien que pays fondateur) et devenue une filiale de *Salomon* lorsque cette dernière s'est internationalisée.

#### 9.1.5.2 Ma théorie sur la personnalité de l'entrepreneur

Je ne peux donc pas retenir comme étant une généralité ce qu'énonce la littérature, à savoir que les entrepreneurs « Born Global » possèdent des facultés supérieures aux entrepreneurs « conventionnels ». Ils sont relativement identiques comme l'a montrée la comparaison effectuée dans la section 7.1 *Différenciation des deux types d'entreprises*. Pour ce qui est des entrepreneurs concernant le sujet (les entrepreneurs qui s'internationalisent), ils possèdent tous une personnalité en adéquation avec l'internationalisation, et c'est le marché et/ou les opportunités qui vont définir la décision et le moment de l'internationalisation.

## 9.2 Reponse aux propositions

### 9.2.1 Proposition une : l'environnement

Je ne pense pas que les entrepreneurs créent leur entreprise pour une raison environnementale : l'analyse critique des résultats obtenus (section 7.1.2 Comparaison des entreprises Born Global/Conventionnelles) a montré que les entrepreneurs créent par désir d'entreprendre. À compter de ce moment là, se pose alors la question du marché sur lequel s'implanter. En prenant en compte le fait que les entrepreneurs cherchant à s'internationaliser (« Born Global » ou « conventionnels ») sont relativement identiques du point de vue de la personnalité (goût du risque, du challenge et d'une certaine appétence pour aller vers l'inconnu), je pense qu'ils se baseront sur les facteurs cités précédemment pour cibler le, ou les différents lieux d'implantation.

Certains chefs d'entreprises, de part leurs précédentes expériences, disposent des compétences en adéquation ou non avec une internationalisation de leur société dans le pays ciblé, d'autres non. Ceux disposant de cette expérience bénéficieront d'un savoir-être et savoir-faire qui les aideront à évoluer sur des marchés extérieurs (connus ou non). En revanche, les personnes (comme Nicolas P.) ne disposant pas de cette expérience devront tout apprendre sur le terrain ou avec leurs différents partenaires qui les accompagneront dans cette

aventure. De manière générale, ils saisissent une opportunité de marché et s'appuient, si possible, sur leurs propres compétences et expériences internationales (si elles existent) pour réussir l'implantation à l'étranger.

En ce sens, la proposition que j'ai énoncée dans la section 4.1 *Proposition une : l'environnement* est infirmée. Je proposais que « l'environnement est le principal facteur permettant de développer les compétences internationales des entreprises ». Cette proposition est biaisée par le fait que je n'avais pas pris en compte l'expérience personnelle des entrepreneurs. Ce sont eux qui mènent cette stratégie d'ouverture à de nouveaux marchés. Ils le font à l'aide de leurs propres compétences et, s'ils ne possèdent pas toutes celles qui sont nécessaires à la réussite du projet, ils vont chercher à les obtenir :

- Soit en les apprenant sur le terrain (comme l'a fait Christine N. pour le Japon notamment),
- Soit en s'entourant de personnes compétentes (comme le fait Christine N. encore une fois, en se faisant coacher).

**Encadré 5. Réponse à la proposition sur l'environnement**

En mon sens, le principal facteur permettant de développer les compétences internationales d'une entreprise est la volonté de l'entrepreneur à aller sur de nouveaux marchés. C'est l'entrepreneur qui insuffle sa volonté d'étendre l'entreprise ; il offre du dynamisme aux équipes et c'est lui qui fixe la ligne à suivre. Sans sa volonté de s'étendre, l'internationalisation de l'entreprise n'aura aucune force motrice. Le chef d'entreprise, de part sa volonté, permettra alors à l'entreprise d'acquérir les connaissances et compétences pour réussir l'internationalisation.

### 9.2.2 Proposition deux : la personnalité de l'entrepreneur

Pour rappel : j'évoquais dans la section 4.2 *Proposition deux : la personnalité de l'entrepreneur* que « la personnalité de l'entrepreneur et ses compétences évoluent avec le choix de sa stratégie d'internationalisation ».

Si la volonté de l'entrepreneur serait pour moi le principal facteur pour décider d'une internationalisation, l'environnement ne constitue pour moi qu'un moyen (s'exprimant au travers d'une contrainte sur l'entreprise ou d'une opportunité de marché).

Dans ce cadre, la personnalité de l'entrepreneur est, en mon sens, un facteur déterminant dans la réussite de l'ouverture internationale. Je pense que les entrepreneurs n'ont pas nécessairement la même vision de l'entrepreneuriat international au lancement de leur activité comme l'ont montré les entretiens réalisés ainsi que leur analyse critique (cela est d'autant plus vrai pour ceux démarrant une affaire sur un marché national). En revanche, j'estime que, malgré leurs différences, ils tendent vers un même comportement à partir de la prise de décision d'ouvrir un ou plusieurs nouveaux marchés. Cela passe, selon moi, au travers de deux notions :

- La prise en compte des différences interculturelles et le fait d'adapter la structure de la société existante à ces nouveaux marchés. Cela correspond ainsi à un « **savoir-être international** »,
- Adopter les compétences spécifiques et nécessaires à l'ouverture internationale (au travers de la connaissance du marché ciblé, l'étude de la concurrence, déterminer les us et coutumes dans les affaires, apprendre comment adapter ses produits/services, les exporter et les vendre sur chaque marché notamment). Marie H., par exemple, est parfaitement dans ce cas lorsqu'elle cherche à s'implanter dans un nouveau pays. Cela correspond pour moi à un « **savoir-faire international** ».

Ce point que j'avance est confirmé par les entretiens où nombre d'entrepreneurs ont déclaré remarquer une évolution des sociétés lors de l'internationalisation, de part ces deux éléments. La proposition sur la personnalité de l'entrepreneur est par conséquent vérifiée.

**Encadré 6. Réponse à la proposition sur la personnalité de l'entrepreneur**

L'entrepreneur, qu'il soit « conventionnel » ou « Born Global » fait évoluer son entreprise pour qu'elle s'adapte à une implantation sur des marchés différents et nouveaux. Pour moi, c'est le chef d'entreprise qui insuffle cette stratégie. Par conséquent, il devra évoluer lui-même pour développer le **savoir-être et savoir-faire international**, s'il ne les possède pas totalement. En ce sens, les entrepreneurs dits « conventionnels » rejoignent les entrepreneurs « Born Global » pour réussir le processus d'internationalisation.

## 9.3 Les Born Global selon moi : reponse a la problematique

La problématique avancée dans la section 3.7.1 *Reformulation de la problématique* est la suivante : « Aujourd'hui, le comportement des entrepreneurs dans le cadre d'internationalisation est-il réellement différent entre les 'Born Global' et les entreprises 'conventionnelles' » ?

En conséquence des deux réponses aux propositions énoncées précédemment, je retiens que les entreprises « conventionnelles » ne sont plus différenciables des entreprises « Born Global » lors du processus d'internationalisation. En somme, les entreprises « conventionnelles » deviennent « Born Global ».

Mais l'attribut majeur des « Born Global », d'après les différentes définitions données par la littérature, est d'avoir une prise en compte de l'internationalisation dès l'inception et de la réaliser le plus rapidement possible[43]. Par conséquent, une entreprise « conventionnelle » ne sera jamais « Born Global », même si les différences entre les deux s'amenuisent lors de l'ouverture internationale. Toutefois, si une entreprise « conventionnelle » ne peut devenir « Born Global », l'inverse est, selon moi, cohérent avec la réalité :

**Encadré 7. Ma théorie sur les « Born Global »**

Ma théorie élargit la définition actuelle des « Born Global » donnée par la littérature :

**Les « Born Global » sont des entreprises « conventionnelles » mais dans un certain contexte : celui de l'internationalisation.**

Les « Born Global », selon littérature, seraient, en mon sens, la représentation d'un état que les PME s'internationalisant atteindraient (qu'elles le fassent dès l'inception ou non). Il n'y a pas d'entreprises « Born Global » avec à leur tête des entrepreneurs ayant des compétences supérieures. Il n'y a que des entrepreneurs qui insufflent leur personnalité à leur entreprise. Cette personnalité est évolutive en fonction des opportunités qui s'offrent à l'entreprise et des contraintes environnementales. Grâce à cela, ils sont à même d'adapter leur stratégie d'entreprise pour subsister et croître. La personnalité et vision internationale peuvent changer et cela influe directement sur la stratégie d'entreprise.

[43] La littérature ne donne pas de délai d'internationalisation mais une fourchette variant entre le moment de la création de la société et plusieurs années.

# 10 CONCLUSION

## 10.1 SYNTHESE

Dans un contexte d'après-guerre et d'ouverture au Monde, l'industrie du vingtième siècle a traversé diverses difficultés économiques et financières liées à un manque de régulation des différents acteurs financiers et économiques, mais aussi à un besoin accru en matières premières. La compétition industrielle s'est intensifiée et les NTIC ont fait leur apparition, participant ainsi à l'apparition de nouveaux acteurs : des entreprises naissant, pour diverses raisons (opportunités d'ouverture des marchés et contraintes environnementales notamment), sur plusieurs marchés ou bien, sur des marchés éloignés de leur territoire national.

La littérature étudia ce phénomène et lui donna un nom : les *Born Global*. Je me suis intéressé à ce sujet, et, au travers d'un état de l'art, j'ai tenté de donner une définition, globale, aux « Born Global ». Ces entreprises, sujettes des attentions de la recherche, se voient rapidement attribuées des compétences supérieures aux entreprises conventionnelles, avec à leur tête des entrepreneurs possédant les facultés pour naître international : des facultés qui ne sont pas totalement partagées avec les chefs d'entreprises « conventionnelles ».

Ce dernier point m'interpella et me poussa à m'interroger sur la nature et la provenance d'une quelconque différence entre un entrepreneur (Born Global) et un autre (conventionnel). J'ai pensé que le contexte avait la capacité de biaiser les analyses, notamment sur les thèmes de l'environnement et de la personnalité de l'entrepreneur : l'environnement, via les contraintes et les opportunités qu'il soumet à l'entreprise, pourrait être le principal moteur pour l'entrepreneur de développer ses compétences internationales. De plus, sa personnalité et ses compétences évolueraient en fonction de la stratégie d'internationalisation.

Afin de vérifier ces propositions, j'ai réalisé huit entretiens qualitatifs d'entrepreneurs que je pouvais qualifier comme étant « Born Global » et « conventionnels ». Il était important pour moi qu'ils aient tous un point commun : celui de chercher à s'internationaliser ou de l'avoir déjà fait. J'ai considéré les entrepreneurs « Born Global » comme étant des données

étalon pour mon analyse. En effet, à la différence des entrepreneurs « conventionnels », ces derniers n'ont pas vécu d'autres situations que d'évoluer sur un marché international.

L'analyse des données collectées a mis en exergue des similitudes entre les deux populations d'entrepreneurs laissant ainsi penser que la frontière entre « Born Global » et « conventionnelle » était mince au moment de l'internationalisation. Elle mit aussi en avant l'existence d'un **savoir-faire** et d'un **savoir-être international** qui était propre aux entrepreneurs en phase d'internationalisation, mais qui n'était pas l'apanage des « Born Global ». En effet, les entrepreneurs s'internationalisant font preuve d'une expérience éprouvée à l'international avec des enseignements tirés, notamment au niveau de la gestion interculturelle des affaires. Leur empathie et leur ouverture d'esprit qu'ils ont développées, façonnent leur **savoir-être** en adéquation avec l'internationalisation. Il en est de même avec le **savoir-faire**, avec l'extension de leur expertise sur différents marchés.

En comparant ces conclusions avec ce qu'a énoncé la recherche avant moi, je me suis rendu compte que si la personnalité et les compétences de l'entrepreneur variaient avec la stratégie d'entreprise et le choix des pays ciblés pour s'internationaliser, il n'en était pas de même vis-à-vis de ce que je pensais sur le facteur environnemental. En effet, même s'il permet à une entreprise de s'internationaliser en « offrant » des opportunités ou des contraintes aux entrepreneurs, j'ai remarqué que la volonté de s'étendre est prépondérante.

C'est à ce stade de la réflexion que s'est dessinée ma théorie sur le sujet des entreprises « Born Global » : elles ne sont pas si différentes des entreprises conventionnelles et pourraient même ne faire qu'une avec elles. En fait, ce n'est pas les entreprises qui faut différencier mais les choix faits par les entrepreneurs, en fonction des opportunités, des contraintes et de leurs personnalités. Les entrepreneurs représentent le moteur de l'entreprise et ils indiquent la voie à suivre. Ils se basent sur l'environnement, sur leur propre expérience et sur leur personnalité, mais aucun de ces deux derniers facteurs n'est immuable : ils ont la possibilité de les faire évoluer pour atteindre les objectifs qu'ils se sont fixés.

## 10.2 OUVERTURE

Afin de confirmer ou d'infirmer cette théorie (en effet, suite au faible nombre d'entretiens que j'ai réalisés, des biais ne sont pas à exclure), une étude complémentaire est, selon moi, indispensable. Le plus important à ce niveau était d'avancer une idée, à savoir que le terme de « Born Global » pourrait être plus générique en s'appliquant aussi aux entreprises conventionnelles en cours d'internationalisation. Cette nouvelle hypothèse doit-être confirmée d'une part : par de nouveaux entretiens d'entreprises conventionnelles basés sur le même guide d'entretien que j'ai utilisé ; d'autre part : par une étude nouvelle.

Cette étude nouvelle se baserait sur une mise en situation d'entrepreneurs « conventionnels » et « Born Global » (même si d'après ce que j'ai énoncé, ils ne peuvent plus être différenciés, il est important de le faire pour cette étude afin de valider ou d'invalider cette théorie en discernant une fois encore les similitudes et/ou différences significatives). La mise en situation se focalisera sur la question suivante : « Que feraient les entrepreneurs dans le cas d'une création d'entreprise, où est détectée, avant le lancement de l'activité, l'opportunité d'une ouverture de marché à l'international ? ». Il faudrait selon moi sélectionner :

- Des entrepreneurs « Born Global » ayant une expérience internationale,
- Des entrepreneurs « Born Global » sans expérience internationale,
- Des entrepreneurs « classiques » ayant une expérience internationale,
- Des entrepreneurs « classiques » sans expérience internationale.

# 11 REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

## 11.1 OUVRAGES

Albert M. (1991), « Capitalisme contre capitalisme », *Seuil l'Histoire Immédiate*.

Caird S.P. (1988), « A review of methods of measuring enterprising attributes »*Durham University Business School*, Durham.

Casson M. (1982), « The Entrepreneur : An Economic Theory », *Martin Robertson*, Oxford.

Dictionnaire d'économie et de sciences sociales (2007), sous la direction de C-D Echaudemaison, 7ème révision, édition Nathan.

Ghemawat P. (2007), « Redefining global strategy », *Harvard businnes school press*, Harvard.

Lexique d'économie (2006), 9ème édition Dalloz, sous la direction de Ahmed Silem et Jean-Marie Albertini.

## 11.2 ARTICLES DE REVUES A COMITE DE LECTURE

Altshuler L. & Tarnovskaya V. (2010), «  Branding capability of technology Born Global », *Brand Management*, Vol. 18 No. 3, p. 212-227.

Andersson S. (2011), « International entrepreneurship, Born Global and the theory of effectuation », *Journal of Small Business and Entreprise Development*, Vol. 18 No. 3, 2011, p. 627-643.

Andersson S. & Wictor I. (2003), « Innovative internationalisation in new firms : Born Global – The swedish case », *Journal of International Entrepreneurship 1*, p. 249-276.

Bryman A. & Beardsworth A. (2006), « Is Qualitative Research Becoming McDonaldized? », *Methodological Innovations Online*, Vol. 1, p.3-13.

Buttler J., Doktor F. & Lins F.A. (2010), « Linking international entrepreneurship to uncertainty, opportunity discovery, and cognition », *Journal of International Entrepreneurship 8*, p. 121-134.

Buzzell R.D. (1968), « Can you standardize multinational marketing », *Harvard Business Review*, November-December, p. 102-113.

Chalençon L. (2013), « Le contrôle de gestion dans les fusions-acquisitions internationales : un outil d'intégration ? », *Association Française de comptabilité, Montréal : France*, 20 sept. 2013.

Chetty S. & Campbell-Hunt C. (2003), « A strategic approach to internationalization: A traditional versus a 'Born Global' approach », *Journal of International Marketing*, Vol. 12, No. 1, 2004, p. 57-81.

Chou L. (2010), « Cultural ecology: an environmental factor of Born Global' success », *Review of Business Research*, Vol. 10 No. 5, 2010, p. 108-114.

Chtourou W. (2006), « Le développement international des P.M.E. Profils et défis informationnels. », *Gestion*, Vol. 31, 2006, p. 88-97.

De Jong J. & Marsili O. (2011), « Schumpeter and Kirznerian opportunities : An empirical investigation of opportunity types », *Innovation, Strategy and Structure – Organizations, Institutions, Systems and Regions at Copenhague Business School, Denmark*, June 15-17 2011.

Dew N., Read S., Sarasvathy S.D. & Wiltbank R. (2011), « On the Entrepreneurial Genesis of New Markets: Effectual Transformations Versus Causal Search », *Journal of Evolutionary Economics.*

Dickson P.H., Solomon G.T. & Weaver K.M. (2008), « Entrepreneurial selection and success : does education matter ? », *Journal of Small Business and Entreprise Development*, Vol. 15 No.2, 2008, p. 239-258.

Dib L.A., da Rocha A. & da Silva J.F. (2010), « The internationalization of Brazilian software firms & the Born Global phenomenon : Examining firm, network, & entrepreneur variables », *Journal of International Entrepreneurship 8*, p. 233-253.

Gabrielsson M. (2005), « Branding strategies of Born Global », *Journal of International Entrepreneurship 3*, p. 199-222.

Kirman A. (2012), « La théorie économique dans la crise », *Revue économique*, 2012/3 Vol. 63, p. 421-436. DOI : 10.3917/reco.633.0421.

Knight G. & Cavuslig S.T. (1996), « the Born Global firm: a challenge to traditional internationalization theory», *Advances in International Marketing 8*, p. 11-26.

Knight G., Madsen T.K. & Servais P. (2003), « An inquiry into born-global firms in Europe and the USA », *International Marketing Review*, Vol. 6, No. 6, 2004, p. 645-665.

Laghzaoui S. (2006), « L'internationalisation des PME : pour une relecture en termes de ressources et compétences », *Communication au Congres CIFEPME, Fribourg (Suisse)*, octobre.

Le Pennec E. & Ricard A. (2012), « La distance psychique comme instrument de construction de l'attractivité territorial », *Colloque ARSDLF 2012 Belfort 9,10,11 Juillet 2012*.

Levitt T. (1983), « The globalization of markets », *Harvard Business Review*, Mai-Juin 1983, p. 92.

Li L., Qian G. & Qian Z. (2012), « Early internationalization and performance of small high-tech "born-globals". » *International Marketing Review*, Vol. 29 No. 5, p. 536-561.

Littunen H. (2000), « Entrepreneurship and the characteristics of the entrepreneurial personality », *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research,* Vol.6 No. 6, p. 295-309.

Love P. & Lattimore R. (2009), « Le commerce et l'innovation », *Le commerce international : Libre, équitable et ouvert ?,* Éditions OCDE, chap. 10.

McMullen J.S. & Shepherd D.A. (2006), « Entrepreneurial action and the role of uncertainty in the theory of the entrepreneur », *Acad Manage Review*, 31(1), p. 132-152.

Oviatt B.M. & Mc Dougall P.P. (1994), « Toward a theory of international new ventures », *Journal of International Business Studies*, Vol. 24 No. 4, p. 45-64.

Plihon D. (2009), « Le nouveau capitalisme, troisième édition », *La Découverte*, p.7.

Poncin I. (2008), « Le comportement multicanal du consommateur est-il une simple évolution ou constitue-t-il une véritable révolution ? », *Reflets et perspectives de la vie économique*, 2008/2 Tome XLVII, p. 43-51.

Roudini A., Hassan M. & Osman M. (2012), « The role of international entrepreneurship capability on international performance in Born Global firms », *iBusiness*, Vol. 4, p. 126-135.

Sarasvathy S.D. (2001), « Causation and effectuation: toward a theorical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. », *Academy of Management Review*, Vol. 26 No. 2, 2001, p. 243- 263.

Sarasvathy S.D. (2001), « What Makes Entrepreneurs Entrepreneurial? », University of Virginia, *Darden Business Publishing*, p. 1-9.

Sarasvathy S.D. & Olivier G. (2011), « L'effectuation, une approche pragmatique et pragmatiste de l'entrepreneuriat », *Revue de l'Entrepreneuriat*, 2011/3 Vol. 10, p. 67-72.

Silberzahn P. (2012), « L'effectuation, logique de pensée des entrepreneurs experts », Entreprendre & Innover 3/2012 N° 15, p. 9-16.

Turner D. (2010), « Qualitative Interview Design: A Practical Guide for Novice Investigators », *The Qualitative Report*, Vol. 15 No 3, May 2010 p. 754-760.

Van der Sluis J., Van Praag M. & Vijverberg W. (2005), « Entrepreneurship selection and performance : a meta-analysis of the impact of education in developing economies », *The World Bank Economic Review*, Vol. 19 No2, p.225-261.

## 11.3 DOCUMENTS OFFICIELS

Bird B.J. (1989), « Entrepreneurial Behaviour », *Scott, Foresman, Glenview, IL and London*.

Fouquin M., Guimbard H., Herzog C. & Üna D. (2012), « Panorama de l'économie mondiale », *Centre d'études prospectives et d'informations internationales, Décembre 2012*.

CNUCED (2013), « Rapport sur l'investissement dans le monde, vue d'ensemble. Les chaînes de valeur mondiales : l'investissement et le commerce au service du développement », *New York et Genève juin 2013.*

Framingham M. (2013), « Apple Cedes Market Share in Smartphone Operating System Market as Android Surges and Windows Phone Gains, According to IDC », *IDC Press Releases.*

Médiamétrie (2013), « Baromètre trimestriel de l'audience du e-commerce en France au 3ème trimestre 2013 », *communiqué de presse du 22/11/2013.*

## 11.4 ARTICLES DE PRESSE

Heffer S. (2008), « Margaret Thatcher: Radical visionary who rescued Britain », *The Daily Telegraph*, 10 avril 2008.

Sengupta S. (2013), «The Pentagon as Incubator », *The New York Times*, édition publiée le 23 août 2013, p. B1.

## 11.5 WEBOGRAPHIE

**Mediametrie :** Organisme français indépendant qui mesure l'audience (audiovisuelle notamment) des médias (Radio, Télévision, Internet, Téléphonie mobile, Cinéma et Cross médias).

http://www.mediametrie.fr/mediametrie/index.php

**Crisis of credit :** Site web américain dédié à l'explication de la crise des crédits américaines de 2007.
http://www.crisisofcredit.com/

**TED (Technologie, Entertainment and Design) :** Ted Talks est une série de conférences organisées dans l'objectif de rendre disponible au public le plus grand nombre des idées « qui méritent d'être diffusées » (« *ideas worth spreading » en anglais*).

www.ted.com

**Novancia Business School**
Master Business Development - Promotion 2014
Majeure Entrepreneuriat et développement des activités innovantes

A N N E X E S  A U  M E M O I R E

# LES BORN GLOBAL

ou ce paradigme original d'entreprises conventionnelles en phase d'internationalisation

Étudiant : Rémi Joffre

Tuteur de mémoire : Noreen O'Shea

# TABLE DES ANNEXES

TABLE DES ANNEXES 1

1 GUIDE D'ENTRETIEN 3

1.1 MODE D'ADMINISTRATION DU QUESTIONNAIRE 3

1.2 IDENTITE 3

1.3 QUESTIONS D'ENTRETIEN POUR LES BORN GLOBAL 3

2 VERBATIMS 5

2.1 ANNEXE 1 : VERBATIM MARIE H. 5
2.1.1 Mode d'administration du questionnaire 5
2.1.2 Identité 5
2.1.3 Entretien 5

2.2 ANNEXE 2 : VERBATIM DOMINIQUE D. 11
2.2.1 Mode d'administration du questionnaire 11
2.2.2 Identité 11
2.2.3 Entretien 11

2.3 ANNEXE 3 : VERBATIM ANTHONY B. 16
2.3.1 Mode d'administration du questionnaire 16
2.3.2 Identité 16
2.3.3 Entretien 17

2.4 ANNEXE 4 : VERBATIM JOHANN V. 20
2.4.1 Mode d'administration du questionnaire 20
2.4.2 Identité 20
2.4.3 Entretien 20

2.5 ANNEXE 5 : VERBATIM CHRISTOPHE D. R. 25
2.5.1 Mode d'administration du questionnaire 25
2.5.2 Identité 25
2.5.3 Entretien 26

2.6 ANNEXE 6 : VERBATIM NICOLAS P. 30
2.6.1 Mode d'administration du questionnaire 30
2.6.2 Identité 30
2.6.3 Entretien 30

2.7 ANNEXE 7 : VERBATIM FREDERIC B. 34
2.7.1 Mode d'administration du questionnaire 34
2.7.2 Identité 34
2.7.3 Entretien 34

2.8 ANNEXE 8 : VERBATIM CHRISTINE N. 41
2.8.1 Mode d'administration du questionnaire 41
2.8.2 Identité 41
2.8.3 Entretien 42

# 1 GUIDE D'ENTRETIEN

## 1.1 MODE D'ADMINISTRATION DU QUESTIONNAIRE

Téléphonique / De visu / E-mail

## 1.2 IDENTITE

- Prénom :
- Nom :
- Fonction dans l'entreprise :
- Fondateur : oui/non
- Ancienneté dans l'entreprise :
- Entreprise :
- Raison sociale :
- Ancienneté :
- Portée économique :
- Marché local/national/international :

## 1.3 QUESTIONS D'ENTRETIEN POUR LES BORN GLOBAL

1. Pouvez-vous, en quelques minutes, me parler de votre parcours ?
    - *En fonction des réponses à cette question, rebondir – par rapport au produit/service, par rapport au secteur d'activité, par rapport à la concurrence…*
2. Pourquoi avoir choisi d'entreprendre ?
    - raisons familiales ?
    - il y avait déjà des entrepreneurs dans votre famille.
    - opportunités à saisir ?
    - vous avez identifié une opportunité spécifique qui vous semblait porteuse

- était-ce toujours votre rêve ?
- autre raison ? Laquelle ?

3. Selon vous, quelles sont vos qualités en tant qu'entrepreneur ?
    - Pourriez-vous les lister en ordre d'importance
    - Pourquoi cet ordre ?
4. L'internationalisation de votre entreprise vous a-t-elle semblé évidente dès le départ ?
    - Si oui, pourquoi ?
    - Si non, pourquoi avez-vous fait ce choix ?
5. Diriez-vous que vos compétences spécifiques et/ou vos traits de personnalité ont joué dans votre décision de cibler l'internationalisation ? Pourquoi ?
6. Comment décririez-vous votre stratégie de développement aujourd'hui ? Quels sont les éléments qui soutiennent et qui peuvent expliquer cette stratégie ?
7. Où en êtes-vous par rapport à cette stratégie aujourd'hui ? Mesures de performance ? Positionnement par rapport à vos concurrents ? Axes de progrès ?
8. Comment envisagez-vous l'avenir proche de votre entreprise ? Sur quoi vous appuyez-vous pour atteindre vos objectifs ? Quelles sont les barrières ? Quels sont les leviers ?
9. Si vous pouviez refaire votre parcours, quels changements mettriez-vous en œuvre ? Pourquoi ?
10. À votre avis, est-ce que vous êtes une entreprise Born Global ? Pourquoi ? En quoi êtes-vous différente des entreprises conventionnelles qui s'internationalisent ?

# 2 VERBATIMS

## 2.1 ANNEXE 1 : VERBATIM MARIE H.

### 2.1.1 Mode d'administration du questionnaire

- Téléphonique.
- Entretien réalisé le 15 avril 2014.
- Durée : 1h01.

### 2.1.2 Identité

- Prénom : Marie
- Nom : H.
- Fonction dans l'entreprise : PDG
- Fondateur : Non
- Ancienneté dans l'entreprise : 2007
- Entreprises : Les P. d'O.
- Raison sociale : Vente de parfums d'exceptions artisanaux
- Ancienneté : 1830
- Portée économique : Internationale

### 2.1.3 Entretien

#### 2.1.3.1 Pouvez-vous, en quelques minutes, me parler de votre parcours?

Alors heu... Moi j'ai un parcours tout à fait classique, à la base école de commerce. J'ai effectivement fait deux écoles, l'une après l'autre, car j'ai fait le choix de faire une école post bac, à l'époque l'ACI et ensuite j'ai enchaîné sur un master. Dans ce contexte là, j'ai suivi tous les cursus internationaux. J'ai fait partie des filières internationales dans mes différentes années. Du coup, j'ai passé quelques mois en Irlande, quelques mois aux États-Unis puis quelques mois à Madrid. [Pause]

Donc profil plutôt marketing, très marketing et international, je m'intéressais avant tout à tout ce qui était industrie et notamment industrie automobile. Donc, j'ai fait des stages chez

Renault, et j'ai fait mon contrat d'apprentissage pour valider mon master chez Daimler Chrysler où j'étais à l'époque responsable des achats marketing. Suite à ça, j'ai trouvé rapidement mon emploi au sein du groupe Generali où je suis devenue chef de produit automobile : marque *Europe Assistance*. Et j'ai vite évolué en responsable marketing où j'étais en charge de la marque Europe Assistance pour tout ce qui était garanties mécaniques. Donc un profil assez technique et industriel qui correspondait tout à fait à mes goûts professionnels, mais au sein de grands groupes. Alors j'étais tout de même au sein de *business units* avec un fort potentiel d'intrapreneuriat. J'étais en charge des projets. J'étais rattachée directement à la holding. J'avais pas mal de possibilités de mise en place de projets, mais j'étais conditionnée à une stratégie globale d'entreprise.

Mais le système m'a vite déplu, les validations, voilà… C'est une machine assez lente. C'est ce qui moi, m'a un petit peu bloqué et qui m'a donné envie de partir. Le processus décisionnaire est très long et souvent très complexe ; bien que dans mon cas cela l'était un petit peu moins puisque j'étais dans une *business unit* à portée internationale : nous devions créer une offre Européenne commune pour l'assistance. On cherchait une logique internationale à un groupe qui n'en avait pas. Je vois mon expérience au sein de grands groupes comme une école. J'ai acquis beaucoup de technicité pour les process d'analyses. Notamment il y a beaucoup de *reporting* par exemple. Ce sont des choses que j'ai apprises et que j'ai tout de suite mises en place dans ma structure. J'ai essayé d'emmener de la rigueur de ces grands groupes dans ma société.

#### 2.1.3.2 Pourquoi avoir choisi d'entreprendre?

C'est un ensemble de choses qui a fait que j'avais envie d'entreprendre. Mais cette envie est d'abord intrinsèque car je suis née dans une famille d'entrepreneurs : mon père l'était, son père aussi avant lui, donc j'avais vraiment ça en tête. Je l'avais un peu fui au départ en me disant 'je voudrais d'abord évoluer dans des grands groupes' car je voyais les limites de l'entrepreneuriat : ce sont des métiers dans lesquels nous sommes souvent seuls. On est seul décisionnaire et quand on est dans une petite structure, on rêve des moyens des plus grosses structures. Moi, par exemple, je suis une petite maison de parfums et je n'ai pas du tout les mêmes moyens et mêmes envergures que L'Oréal et LVMH par exemple. C'est parfois un peu frustrant. Mais il y a aussi beaucoup d'avantages : notamment cette perspective d'autonomie.

L'opportunité a été entre l'envie et une rencontre : à savoir celle que j'avais pu faire avec l'ancien président de la marque *Les P. d'O.*. C'est une vielle maison qui appartenait à une

même personne depuis plus de dix ans. Une maison qui a plus de deux cent ans, qui est passée de mains en mains mais qui n'a jamais cessé d'exister.

2.1.3.3 Selon vous, quelles sont vos qualités en tant qu'entrepreneur?

Alors heu… Je pense effectivement la rigueur, l'organisation, la rapidité de réflexion et d'exécution. Heu… Savoir gérer et aller à l'essentiel. Avoir le sens des responsabilités, ça c'est important de pouvoir assumer, connaître et peser ses responsabilités. Et puis le management : fédérer une équipe autour de sa stratégie d'entreprise.

Je pense que j'ai appris dans les grands groupes tout ce qu'il ne fallait pas faire en management. Dans le sens où on oublie très souvent dans ce genre de structure la part de l'humain. Je pense que la capacité à manager, c'est quelque chose que l'on a de manière assez naturelle ou pas. Cela passe par le respect de l'autre, cela vient peut-être plus de l'éducation. Il faut travailler avec les gens et pas contre les gens. Il faut pouvoir fédérer.

La question de l'interculturalité est aussi importante. Travailler ou étudier comme moi aux États-Unis, en Irlande ou en Espagne m'a beaucoup appris. Mais ce n'est pas suffisant car ce sont des cultures malgré tout très similaires à la nôtre. Quand on se retrouve en Russie dans les pays de l'Est ou au Moyen Orient, on est totalement démuni. Les habitudes ne sont pas les mêmes, les codes sont différents, tout est différent. Il faut savoir s'entourer des bonnes personnes pour éviter de faire des bêtises sur le terrain. C'est pour ça aussi que je travaille beaucoup avec des distributeurs, qui ont une connaissance approfondie du terrain sur lequel ils évoluent.

2.1.3.4 L'internationalisation de votre entreprise vous a-t-elle semblé évidente dès le départ? Si oui, pourquoi? Si non, pourquoi avez-vous fait ce choix?

Moi, j'ai repris une structure qui était toujours existante mais assez moribonde. Quand je l'ai reprise, elle avait été redressée en 2005. Le président avait fait un gros ménage financier mais il y avait un gros travail de fond à faire sur le positionnement de la marque et des produits, pour qu'ils répondent à une certaine demande du marché et qu'il y ait une certaine logique. Et il y avait une espèce de distribution par opportunisme. C'est-à-dire qu'il n'y avait aucune stratégie commerciale mais on répondait aux demandes ponctuelles. C'est pas du tout viable sur du long terme et on peut pas fonctionner comme ça. Il y avait déjà une activité internationale de fait. Car le secteur de la parfumerie de niche Européenne est un secteur qui travaille exclusivement à l'étranger : 60 à 90 % du CA du marché vient de l'exportation à l'international. Donc je suis arrivée dans ce contexte et j'ai été contrainte de prendre ce train

là. Après, il y avait un historique sur la marque puisqu'elle distribuait déjà en Italie, en Angleterre, en Allemagne.

La manière dont on a fonctionné : c'est que les cinq premières années de la reprise ont été une refonte. J'ai recréé la société. On a continué d'avoir une activité commerciale comme on pouvait mais l'idée était vraiment de redessiner les produits, de redessiner la marque, de définir une stratégie commerciale. Ensuite, cela fait sept ans que j'ai repris et ça fait deux ans qu'on est partis, sur une stratégie de développement que je positionne très largement sur l'internationalisation puisque mon objectif est d'avoir 90 % de mon CA à l'export d'ici 2016. Sachant, qu'aujourd'hui en 2013, on n'est pas loin des 80 %.

L'internationalisation m'a donc semblé évidente : logique de marché, historique de la société et c'est quelque chose qui me correspondait et c'est une des raisons pour laquelle j'ai repris la marque aussi.

2.1.3.5 Diriez-vous que vos compétences spécifiques et/ou vos traits de personnalité ont joué dans votre décision de cibler l'internationalisation? Pourquoi?

Je pense que oui dans le sens où j'ai emmené une stratégie de développement et qu'elle était tournée vers l'export. Mais ce n'est pas ce qui a été le plus flagrant dans mon apport pour la maison. En toute honnêteté, je pense que j'ai beaucoup appris sur l'exportation ici. J'ai repris j'avais 27 ans, j'étais jeune et n'avais pas beaucoup d'expérience dans le domaine malgré mes prédispositions. Après, j'ai vraiment intégré l'internationalisation dans mon business plan dès le démarrage, dès ma réflexion. J'ai immédiatement pris en compte que mes produits allaient être exportés dans mon calcul de coûts, j'ai vraiment recréé cette marque en prenant en considération qu'ils étaient faits pour l'export.

2.1.3.6 Comment décririez-vous votre stratégie de développement aujourd'hui? Quels sont les éléments qui soutiennent et qui peuvent expliquer cette stratégie?

C'est une stratégie de développement exponentielle. Les cinq premières années ont été à refreiner la distribution, l'idée étant de créer quelque chose de solide et de concret. Et depuis deux ans, on est vraiment dans une logique de développement commercial. Pour vous donner une idée, en 2013, nous avons fait +75 % de CA par rapport à 2012. On est vraiment dans une logique de fort développement. Et au niveau de l'international, pour vous donner d'autres chiffres, en 2007 quand j'ai repris, la marque était distribuée dans 12 pays dont 6 par l'intermédiaire de distributeurs et 6 directement. En 2013, on était présent dans 21 pays dont 16 par l'intermédiaire de distributeurs et 5 en direct. Et ceux traités en direct le sont

maintenant par l'intermédiaire d'agents commerciaux. Ils sont là pour encadrer la marque sur place. Et depuis janvier 2014, on a rentré quatre nouveaux pays. On offre la globalité de nos produits sur tous les marchés, mais ils sont mis en avant différemment. Et tous nos produits sont suivis et je connais les chiffres et l'évolution de chaque produit sur chaque marché. Ainsi, on se rend compte que certains produits marchent beaucoup mieux que ce que les études de marché ont tendance à le dire. Cela nous permet d'ajuster notre stratégie plus finement.

C'est une internationalisation ultra-maîtrisée. C'est notre moyen de nous développer.

La première chose pour s'implanter sur un nouveau marché, c'est d'analyser ses concurrents. On repèrera alors qui sont ses fournisseurs, ses distributeurs, comment ils s'implantent. Cela donne des pistes pour déterminer qui sont les meilleurs interlocuteurs pour atteindre un marché. Et puis nous sommes un secteur où les acteurs échangent énormément entre eux, du coup, cela facilite les choses. On est des concurrents assez sympas les uns avec les autres [rires]. Et puis il y a toutes les structures Étatiques (Ubifrance, le Moci,…). Et puis heu.. Voyager : j'aime bien aller sur place et m'imprégner de la culture locale.

2.1.3.7 Où en êtes-vous par rapport à cette stratégie aujourd'hui ? Mesures de performance ? Positionnement par rapport à vos concurrents ? Axes de progrès ?

C'est un marché assez opaque en termes de chiffres. C'est-à-dire que nous échangeons beaucoup mais nous ne connaissons pas les chiffres d'affaires ou les volumes de nos concurrents. Par contre, je peux voir, grâce à un gros suivi presse, comment on se positionne par rapport aux autres et les points de vente où il faut être.

On peut regarder aussi dans ces points de vente, comment eux ils sont positionnés par rapport à nous. Donc on a plutôt tendance à fixer nos axes de progrès par rapport à nous. Sur nous et nous mêmes : là où on veut aller plutôt qu'en se comparant aux autres.

2.1.3.8 Comment envisagez-vous l'avenir proche de votre entreprise ? Sur quoi vous appuyez-vous pour atteindre vos objectifs ? Quelles sont les barrières ? Quels sont les leviers ?

Le fondement des bases de la stratégie, nous l'avons mis en place pendant cinq ans. Nous nous appuyons sur ces bases pour travailler aujourd'hui. Nous avons mis en place un système de suivi statistique, ce qui nous permet de nous projeter sur les cinq voir dix prochaines années. Nous nous appuyons sur nos relations fortes que nous établissons avec nos distributeurs et puis chercher de nouveaux partenaires, de nouveaux pays. Il y a beaucoup de zones géographiques dans lesquelles nous ne sommes pas encore présents. On est très mal

distribués aux États-Unis, on est très peu présents en Asie. Mais il ne faut pas se disperser car nous sommes une petite structure de six personnes.

Les barrières principales sont de deux ordres : la première est géopolitique, car nous faisons la majeure partie de notre CA dans les pays de l'Est et au Moyen-Orient. Et nous ne sommes pas à l'abri d'une Russie qui déclare la guerre à l'Ukraine, sachant que ces deux pays pèsent 20 % de mon chiffre d'affaires. Nous recherchons à mettre des pions dans des pays plus stables aussi. L'Europe est un vieux continent avec peu de croissance mais assez sûr. Donc on essaye de diversifier pour ne pas tout miser sur des pays à risques qui ont un fort potentiel. Et il y a une barrière légale en cosmétologie où certains textes commencent à interdire certains composants, des matières premières, qui sont par exemple des fixateurs, mais qui sont essentiels. Et si demain on ne peut plus utiliser ça, nous ça représente des coûts énormes, et on n'a pas les moyens de R&D qu'ont les grands groupes du secteur de la cosmétologie et de la parfumerie.

Les leviers de croissance, c'est beaucoup l'humain. La force humaine de la structure. Nous sommes six personnes mais je suis entourée de cinq personnes impressionnantes, qui ont une forte capacité à réagir, à travailler, à être motivées. J'ai vraiment des gens à forte valeur autour de moi, et ma stratégie est énormément basée sur eux. Pour moi, c'est important d'être dans une logique du tout possible. De ne pas se limiter. De regarder, de prospecter, d'analyser et d'imaginer. Pour peut-être finalement ne rien faire pour plusieurs raisons, mais c'est important d'être dans un état d'esprit d'optimisme. Parce que sinon, on est vite débordé et on se dit 'c'est pas possible'. Les compétences métiers s'apprennent sur le tas, ce qui est décisif pour choisir un collaborateur c'est le caractère de la personne et ses valeurs. Quand on est une petite structure, il faut s'entendre avec tout le monde. Il faut de l'humilité, la joie de vivre, être dévoué à la marque. Et souvent, mes collaborateurs n'occupent pas un poste pour lequel ils seraient prédisposés, parce que les compétences peuvent s'acquérir sur le terrain. C'est aussi le cas avec le choix des distributeurs : c'est avant tout une aventure humaine. C'est important dans une stratégie d'internationalisation. Il faut travailler avec différentes cultures, il faut intégrer les contraintes locales dans sa manière de travailler et l'humain est essentiel.

2.1.3.9 Si vous pouviez refaire votre parcours, quels changements mettriez-vous en œuvre ? Pourquoi ?

Ahahah [rires], j'essayerais d'éviter autant que possible tout ce qui est usine à gaz. J'aurais plus tendance à aller vers l'essentiel. Mais concrètement, je serais bien fichue de

refaire la même chose. Ahahah [rires], je suis bien contente que ce soit derrière moi. J'éviterais de rentrer dans des projets qui sont voués à l'échec car trop compliqués. Nous le faisons peut-être par égo… Souvent ce sont les projets les plus simples qui sont les meilleurs.

2.1.3.10 À votre avis, est-ce que vous êtes une entreprise Born Global ? Pourquoi ? En quoi êtes-vous différente des entreprises conventionnelles qui s'internationalisent ?

Heu… Dès lors où je suis *born* il y a presque deux cent ans… On pourrait dire « Re-Born Global » [rires].

## 2.2 Annexe 2 : Verbatim Dominique D.

### 2.2.1 Mode d'administration du questionnaire

- Téléphonique.
- Entretien réalisé le 16 avril 2014.
- Durée : 1h04.

### 2.2.2 Identité

- Prénom : Dominique
- Nom : D.
- Fonction dans l'entreprise : DG / Associé de plusieurs PME
- Fondateur : Non / Oui en fonction des entreprises
- Ancienneté dans l'entreprise : -
- Entreprises : Salomon / Djeep / E-L.
- Raison sociale : Production de skis / Production de briquettes / plateforme pédagogique en ligne.
- Ancienneté : -
- Portée économique : internationale

### 2.2.3 Entretien

2.2.3.1 Pouvez-vous, en quelques minutes, me parler de votre parcours?

Je suis diplômé de l'ESCP, j'ai passé dix ans dans le groupe *BASF*. Mes cinq premières années étaient en Allemagne dans le secteur du pétrole et travaillant dans le Monde entier. Je voulais travailler hors de France et j'avais une parfaite maîtrise de l'allemand.

J'ai fait cela par curiosité d'esprit pour être confronté à d'autres cultures. J'avais envie de voir autre chose que la France.

En Allemagne, j'étais dans la filiale pétrole et gaz de *BASF*, dans la branche exploration et production. Mon rôle était un rôle administratif et contrôle de gestion. Je participais aux constitutions de partenariats avec d'autres compagnies pétrolières ou négociations avec les États pour obtenir des permis d'exploration. Il y avait une grosse partie juridique.

Et puis après, j'ai passé cinq ans en France chez *BASF*. Après ça j'ai dirigé *Konika France*, après je suis passé chez *Salomon*, donc vous voyez c'est très varié. Et après j'ai voulu créer une entreprise.

(Rémi Joffre) Et comment êtes vous passé de chef de projet à DG ?

Je suis passé de chef de projet à directeur général par un coup de chance énorme. Après mes cinq ans en Allemagne, je suis revenu en France dans la filiale française où je m'occupais du suivi de toutes les filiales. Et en particulier, j'avais en charge de prospecter là où nous pourrions nous implanter avec notre savoir-faire. *BASF* n'était pas implantée sur le marché des produits pour horticulture grand public. J'ai donc eu en charge la création de la filiale grand public. On a étudié le marché, nous avons jeté notre dévolu sur une société. J'ai mené les négociations pendant six mois. Et nous avons racheté la boite. Un vendredi soir, le patron de la région France m'a appelé en me disant « nous avons personne pour diriger la société, vous avez mené les négociations, est-ce que vous voulez en prendre la direction, réponse lundi matin ». Voilà. J'avais 29 ans, c'est un énorme coup de pot.

2.2.3.2 Pourquoi avoir choisi d'entreprendre?

J'ai travaillé toujours dans des grosses boîtes et j'avais un besoin d'indépendance. J'avais aussi besoin de créer quelque chose de nouveau, sans suivre la stratégie d'un groupe.

Je n'avais pas d'entrepreneurs dans ma famille.

2.2.3.3 Selon vous, quelles sont vos qualités en tant qu'entrepreneur?

Je mets en premier l'intuition. C'est la capacité à percevoir des situations et des individus. La faculté de juger et d'essayer de tirer le meilleur parti d'une situation et de s'entourer des meilleurs individus.

Le second point pour moi est la capacité à prendre des décisions. Et souvent seul. A contrario des grands groupes où les décisions sont prises souvent de manières rationnelles et structurées. Le grand groupe fera appel à des multitudes de techniques et de compétences pour réduire les risques de manière analytique. L'entrepreneur n'est pas dans la même situation. Il ne bénéficie ni de ces supports ni des compétences en interne. C'est probablement les moments les plus angoissants dans la vie d'un entrepreneur car on ne veut pas prendre de mauvaise décision.

Ensuite, il est nécessaire d'avoir un peu d'expérience. C'est cette expérience qui va permettre du gagner du temps dans les prises de décisions. Ce que vous aurez appris en positif ou négatif aide.

L'expérience dans les grands groupes aide, car on acquiert des réflexes. Et on apprend à organiser nos process d'analyse et nos processus de décision. Ça c'est quelque chose que l'on n'apprend pas à l'école. Alors vous pouvez créer votre entreprise en sortant de l'école, à mon avis, vous courez un peu plus de risques que quelqu'un qui a cinq ans, ou dix ans d'expérience professionnelle. Maintenant, vous avez aussi des gens qui sont extrêmement intuitifs, qui ont un esprit de synthèse faramineux et qui sont capables de se passer de cette expérience. Moi, je n'étais pas mûr à la sortie de l'école pour mener une expérience entrepreneuriale.

2.2.3.4 L'internationalisation de votre entreprise vous a-t-elle semblé évidente dès le départ? Si oui, pourquoi? Si non, pourquoi avez-vous fait ce choix?

*Salomon,* je peux pas vous expliquer comment ni pourquoi c'est passé à l'international. Par contre, il y a un point intéressant : avant la guerre, *Salomon* construisait des lames de scies. Et François Salomon eut l'idée d'utiliser ses machines pour construire des quarts de skis pour avoir une meilleure accroche sur la neige dure. Ce qui est intéressant, c'est que quand c'est devenu une entreprise internationale, la première filiale a été créée dans les années 1960. A partir du moment où ils ont eu 3 ou 4 filiales en Europe, la France a été considérée comme une filiale.

L'organisation de *Salomon*, c'était une boite d'ingénieurs. D'un côté, il y avait la fabrication avec les bureaux d'études et de fabrication et de l'autre il y avait la distribution. La distribution était assurée par les filiales. Il ne fallait pas que la France prenne le pas sur les autres pays, quand l'entreprise était Globale puisque la France était devenue au niveau de la distribution comme un des autres pays ou des autres marchés.

La branche de production vendait à la branche de distribution.

Je peux vous parler d'un deuxième exemple : ce sont les briquets *Djeep*. C'est quelque chose de très particulier. Elle a été créée en 1973 par des anciens de *BIC*. Et le marché français du briquet jetable était complètement verrouillé par *BIC* et *Criquet*. L'entreprise n'a donc eu pas d'autre solution que de s'internationaliser. Cela répond à une contrainte : un marché bloqué au niveau de la distribution.

Alors je peux aussi vous citer un troisième exemple : une société que j'ai créée en 2004 avec trois associés. Une société d'apprentissage du français par internet. *E-L.* fonctionne aux USA. Quand on l'a lancée, on a commencé par la lancer aux USA en répondant à une demande de la communauté française qui ne savait pas quoi faire de ses enfants qui sortaient du lycée où ils se retrouvent dans un établissement où ils ont des cours de français langue étrangère. Et dans ce cas là, l'apprentissage n'est pas au niveau de la langue native. Ils souhaitaient maintenir le niveau de leur langue. On est partis sur cette idée, mais il faut savoir que les enfants français scolarisés aux USA, il y en avait 40.000 et qu'on en avait environ 10.000 accessibles et si on prend 1% de part de marché, ça fait 100 clients. On n'aurait pas vécu très longtemps avec 100 clients. C'est pour ça qu'on a décidé d'ouvrir la cible en démarrant d'une part aux US et en ne se limitant pas aux enfants d'expatriés mais en élargissant aux enfants francophones. Donc d'une cible de 40.000, on est passés à une cible de 3 millions, et en établissant dès le lancement une stratégie d'internationalisation.

Concrètement, nous avons ouvert le marché américain au bout de deux ans. Nous avons construit une plateforme pédagogique qui permet à la fois de créer des classes virtuelles et de gérer la totalité des ressources pédagogiques. Cela fonctionnait en plusieurs langues et sur différents marchés. Nous avons été un peu trop optimistes au départ et le développement a pris beaucoup plus de temps que nous l'avions estimé.

On a créé une société en France seulement au bout d'un an de travail car si nous voulions travailler sur l'apprentissage de la langue française, il était difficile de ne pas avoir une base en France, au moins pour les relations avec l'éducation nationale et les organismes publics. Au départ, nous étions trois aux US, moi en France, et des collaborateurs en France, US et Japon pou raisons personnelles. Mais nous ne nous sommes pas développés au Japon.

2.2.3.5 Diriez-vous que vos compétences spécifiques et/ou vos traits de personnalité ont joué dans votre décision de cibler l'internationalisation? Pourquoi?

Hum. Le premier point en ce qui me concerne est l'expérience internationale. Ça c'est clair. Le deuxième… c'est ce qui m'avait poussé à partir au début, c'est la curiosité et l'ouverture d'esprit. Donc cette envie de ne pas rester dans un horizon français, mais de penser à d'autres cultures, d'autres méthodes de travail, d'autres marchés. Je pense que quand vous avez touché un peu à une vie internationale, vous êtes incapable de revenir à un environnement plus limité. Que ce soit la France ou ailleurs, c'est pareil.

2.2.3.6 Comment décririez-vous votre stratégie de développement aujourd'hui? Quels sont les éléments qui soutiennent et qui peuvent expliquer cette stratégie?

Elle est très mesurée car on a eu une phase de lancement très délicate qui a fait que notre développement a été beaucoup plus lent que prévu. Les éléments qui expliquent cette lenteur, ce sont les limites financières.

2.2.3.7 Où en êtes-vous par rapport à cette stratégie aujourd'hui ? Mesures de performance ? Positionnement par rapport à vos concurrents ? Axes de progrès ?

Alors pour ce qui est de *E-L.*, j'ai quitté la société. Mais pour les mesures de performance, le cash et les clients sont les éléments les plus importants. Quand vous créez une entreprise, vous avez deux critères permanents : la tréso et le carnet de commandes. Tous les matins, vous vous demandez où vous en êtes en trésorerie et où vous en êtes dans votre carnet de commandes. Je pense que si vous analysez les échecs d'entreprises, vous devrez en trouver peut-être 80 % qui sont liés à la mauvaise gestion d'un ou des deux éléments.

2.2.3.8 Comment envisagez-vous l'avenir proche de votre entreprise ? Sur quoi vous appuyez-vous pour atteindre vos objectifs ? Quelles sont les barrières ? Quels sont les leviers ?

Pour moi c'est très simple : soit on accélère à un rythme soutenu, soit on revend. Mais si on revend, c'est pour pouvoir s'adosser à des partenaires qui ont des ressources financières supérieures qui leurs permettent d'assumer la croissance que nous ne pouvons créer. Soit vous financez vous même, soit vous faîtes appel à quelqu'un d'autre. Il faut aussi chercher à ouvrir pour ne pas être dépendant d'un ou deux clients. C'est facile à dire mais ce n'est jamais simple à réaliser.

Les barrières, c'est le cash. Les leviers, c'est également le cash. Et heu… Point très important, sur quoi vous appuyez-vous pour atteindre vos objectifs… La première chose, ce sont les hommes. Ce sont les partenaires, les collaborateurs, les clients, les fournisseurs. Tout est une histoire d'individus. Un autre levier est aussi les dépenses de marketing. Vous pouvez avoir le meilleur produit du monde, si vous le faîtes pas savoir, les gens ne viendront pas vous chercher. Il ne faut pas les négliger.

2.2.3.9 Si vous pouviez refaire votre parcours, quels changements mettriez-vous en œuvre ? Pourquoi ?

Nous avons eu un développement moins rapide qu'espéré pour *E-L.* pour une raison simple : lorsque nous avons fait notre levée de fonds, nous avons voulu garder 80 % du capital pour pouvoir, par la suite, effectuer une ou deux autres augmentations de capital et toujours être majoritaires. Et je pense que nous avons fait une grosse erreur car cela a nuit à notre développement et la société n'a pu subvenir à ses besoins par manque de ressources financières. Je le dis avec du recul, mais il aurait mieux valu que nous baissions notre participation pour mieux faire connaître notre produit.

2.2.3.10 À votre avis, est-ce que vous êtes une entreprise Born Global ? Pourquoi ? En quoi êtes-vous différente des entreprises conventionnelles qui s'internationalisent ?

Oui, car le développement international a été voulu et réalisé dès le début de l'entreprise.

## 2.3 Annexe 3 : Verbatim Anthony B.

### 2.3.1 Mode d'administration du questionnaire

- De visu.
- Entretien réalisé le 18 avril 2014.
- Durée : 1h18.

### 2.3.2 Identité

- Prénom : Anthony
- Nom : B.
- Fonction dans l'entreprise : Gérant Associé
- Fondateur : oui
- Ancienneté dans l'entreprise : 2010
- Entreprise : D. Management
- Raison sociale : Management de transition
- Ancienneté : 2010
- Portée économique : Européenne

## 2.3.3 Entretien

2.3.3.1 Pouvez-vous, en quelques minutes, me parler de votre parcours?

J'ai dans un premier temps suivi une formation en gestion puis je suis entré à Négocia. C'est là que j'ai réalisé ma première expérience en entrepreneuriat. Je travaillais en alternance pour la création d'un cabinet de conseil.

Ensuite j'ai passé deux ans chez *Arestance* en tant que responsable d'une business unit. J'étais chargé du développement des activités en Asie. J'ai donc monté en trois mois la filiale à Hong-Kong.

Puis j'ai travaillé dans une SSII Française qui s'implantait à Londres. J'ai développé les activités commerciales et j'ai participé au rachat d'une entreprise locale.

Ensuite, j'ai passé deux ans chez *Read Business Info*. C'est une société d'information B2B. J'ai rejoint la filiale qui éditait un logiciel pour sécuriser les transactions bancaires en SAAS (software as a service). J'étais responsable du business development. Par contre, la société était plus intéressée par augmenter le prix des produits pour augmenter ses marges plutôt que d'améliorer la technologie. Je suis donc pas resté plus longtemps et j'ai créé avec mon associé, *D. Management* en 2010. C'est une société de management de transition. Le management de transition en fait, c'est confier les rênes opérationnelles à un manager extérieur pour structurer et pérenniser dans le temps. C'est un peu comme de l'intérim pour les cadres en fait.

2.3.3.2 Pourquoi avoir choisi d'entreprendre ? Pour des raisons familiales ?

Non.

(Rémi Joffre) Des opportunités à saisir ?

L'activité était porteuse pour Delville en effet. Car il y avait peu de concurrents à la base. Une vingtaine en France. Aujourd'hui, ils sont le double. Il y avait aussi peu de demande, mais le taux de transformation est important. L'avantage que nous avions est que la concurrence était dirigée par des équipes séniors. Des gens de 50-60 ans. Elle fonctionnait énormément par réseau mais capitalisait peu sur la fonction commerciale. Aujourd'hui, nous sommes les 4° acteur du marché en France. Notre croissance est de 50 % par an alors que le marché croît de 5 %.

(Rémi Joffre) c'était toujours votre rêve ?

Je souhaitais au moins entreprendre dans l'entreprise qui m'employait. Créer des filiales, faire de l'intrapreneuriat. Par contre, j'ai été déçu de la lenteur rencontrée dans les grands

groupes. J'aime le challenge de commencer un projet *from scratch* et puis, j'ai le goût du risque mesuré.

2.3.3.3 Selon vous, quelles sont vos qualités en tant qu'entrepreneur ?

Alors 1 : avoir une vision de là où on va. Il faut une stratégie clairement définie.

Ensuite 2 : Il faut toujours penser croissance. Toujours être *drivé* par des objectifs de croissance.

3 : être orienté *business development* et savoir vendre l'innovation.

4 : Avoir la capacité à structurer au fur et à mesure du développement. Il faut bien gérer le cash et le BFR. Si on ne gère pas sa croissance, on prend le risque de ne pas pouvoir faire face.

Et heu… 5 finalement : L'aspect humain. Il faut bien choisir ses collaborateurs pour travailler avec eux car ils ont confiance en vous et votre entreprise quand vous les embauchez.

2.3.3.4 L'internationalisation de votre entreprise vous a-t-elle semblé évidente dès le départ? Si oui, pourquoi? Si non, pourquoi avez-vous fait ce choix?

Oui, car nous avons créé l'entreprise alors que j'étais au Royaume Unis. J'ai toujours eu envie de ne pas me limiter à un seul marché.

2.3.3.5 Diriez-vous que vos compétences spécifiques et/ou vos traits de personnalité ont joué dans votre décision de cibler l'internationalisation? Pourquoi?

Oui, car nous avions la volonté de nous internationaliser. Quand on y a goûté, on ne peut plus s'en passer.

2.3.3.6 Comment décririez-vous votre stratégie de développement aujourd'hui? Quels sont les éléments qui soutiennent et qui peuvent expliquer cette stratégie?

Nous sommes sur un cycle de trois ans. Deux ans pour structurer et développer notre activité et un an pour investir sur un nouveau marché. C'est ce que nous avons fait en France et au Royaume Unis. Nous comptons poursuivre dans cette voie.

Nous faisons ça car nous sommes des entrepreneurs qui sont d'abord intéressés par l'expérience entrepreneuriale que par l'aspect financier. Nous pourrions très bien prendre beaucoup plus de revenus et moins investir. Mais cela nous intéresse pas, nous préférons poursuivre notre croissance car c'est un enrichissement personnel.

2.3.3.7 Où en êtes-vous par rapport à cette stratégie aujourd'hui ? Mesures de performance ? Positionnement par rapport à vos concurrents ? Axes de progrès ?

Nous sommes en ligne avec la stratégie. Nous faisons même mieux que sur notre business plan initial. Il y a deux ans, nous nous sommes fait coacher afin de mieux déterminer notre stratégie. Cela nous a énormément aidé.

Pour mesurer la performance, c'est simple, nous avons deux indicateurs : le CA et les parts de marché.

Ensuite, les axes de progrès… Nous avons le recrutement : il faut que nous recrutions mieux. Nous voulons des séniors car notre faiblesse est dans le fait que nous avons beaucoup de juniors. Et puis nous devons structurer notre back office.

2.3.3.8 Comment envisagez-vous l'avenir proche de votre entreprise ? Sur quoi vous appuyez-vous pour atteindre vos objectifs ? Quelles sont les barrières ? Quels sont les leviers ?

Nous nous basons sur le BP [Business Plan] de départ. Ensuite, il faut être un peu opportuniste. Pas trop mais l'être un peu aide.

Pour ce qui est des contraintes, le marché en est la plus grande. Il est cyclique. Par exemple, en janvier-février, nous avons eu énormément de demande. Mais en mars, très peu [en faisant un signe d'onde ondulatoire avec le bras]. Cela nous oblige à avoir des ressources qui s'adaptent à la demande et il faut en plus de cela pouvoir prendre des décisions rapides.

Les barrières… Nous avons deux barrières. Les compétences internes des jeunes. Nous avons trop de juniors et le CASH. Le cash est toujours un problème [rires].

Ensuite les leviers : nous avons la chance énorme d'avoir un historique bien fourni malgré le jeune âge de l'entreprise. 4 ans.

2.3.3.9 Si vous pouviez refaire votre parcours, quels changements mettriez-vous en œuvre ? Pourquoi ?

Recruter des alternants plus tôt et plus travailler sur la partie web et référencement.

2.3.3.10 À votre avis, est-ce que vous êtes une entreprise Born Global ? Pourquoi ? En quoi êtes-vous différente des entreprises conventionnelles qui s'internationalisent ?

Je vous laisse répondre à cette question [rires] à votre avis ?

# 2.4 ANNEXE 4 : VERBATIM JOHANN V.

## 2.4.1 Mode d'administration du questionnaire

- De visu.
- Entretien réalisé le 29 avril 2014.
- Durée : 2h06.

## 2.4.2 Identité

- Prénom : Johann
- Nom : V.
- Fonction dans l'entreprise : Gérant fondateur
- Fondateur : Oui
- Ancienneté dans l'entreprise : 2007
- Entreprises : S. by JV
- Raison sociale : Aide les entreprises à l'export
- Ancienneté : 2010
- Portée économique : Moyen-Orient et Europe

## 2.4.3 Entretien

### 2.4.3.1 Pouvez-vous, en quelques minutes, me parler de votre parcours?

Oui bien sûr. Mais avant cela, vous devez savoir que j'ai plusieurs casquettes. Je suis en effet gérant de *S. by JV*, mais je suis aussi country manager pour *Intertrade Europe*, une marque italienne pour laquelle je suis consultant pour importer ses produits en France, je suis prof à l'ESP Paris, c'est l'école supérieure du parfum où je donne des cours en entrepreneuriat international et enfin je suis membre du comité technique des salons pour l'industrie en Allemagne et en Italie.

Sinon pour mon parcours, j'en suis arrivé là par chance un peu. J'ai commencé les études supérieures en faisant du droit. Je n'avais pas pour ambition de devenir avocat ou autre. C'est juste que j'étais passionné par le droit et le système juridique. J'ai donc fait une maîtrise en droit des affaires internationales à Nancy. Dans le même temps, j'étais responsable associatif : j'étais vice-président d'une association étudiante.

Puis, à la sortie de mon diplôme, j'ai travaillé pendant quatre ans pour prendre en charge la mutuelle des étudiants de l'Est. J'ai ensuite été débauché par le groupe *Auchan* pour développer une filiale au Luxembourg. Ça a duré un an.

J'ai ensuite été envoyé à Dubaï pour une filiale de *Ducros* et vendre des épices et des fruits secs aux différents distributeurs locaux. A Dubaï toujours, j'ai après été Directeur Commercial dans une société d'hyper luxe, c'est là où j'ai commencé à travailler dans l'industrie du parfum et rencontrer beaucoup de contacts là-bas. Mais des raisons personnelles ont fait que je suis rentré en France et j'ai été directeur export pour une société Libanaise.

C'est là que j'ai été contacté par mes contacts à Dubaï, qui m'ont poussé à créer une société en France pour dénicher les parfums de luxe rares et les importer chez eux. En fait, c'est eux qui sont venus me trouver. C'était une position assez confortable car c'est toujours plus facile de commencer une entreprise quand on a des clients que d'avoir un produit et de démarcher les potentiels clients. C'est là que j'ai créé *S. by JV* en 2010.

En 2011, j'ai été rejoint par un huissier de justice. Il gère les contrats, l'aspect juridique de la société et les relations avec le cabinet d'expertise-comptable.

En 2012, nous avons pris 49 % de *Luxassist*, dont le gérant est Iranien. Nous sommes donc trois associés. Il est en charge aujourd'hui du développement commercial dans la zone définie par le losange Maroc > Pakistan et Syrie > Yémen. Mon rôle est de trouver de nouveaux fournisseurs, de dénicher de nouveaux produits, de nouvelles créations, de nouveaux projets et de créer notre propre marque avec un management. Voilà… J'espère que cela répond à votre question.

2.4.3.2 Pourquoi avoir choisi d'entreprendre?

Alors en fait, je l'ai fait pour une raison. Non deux raisons. La première est un choix personnel qui est lié à mon caractère. J'aime l'indépendance et l'autonomie. Je suis aussi un peu anticonformiste dans le sens où je n'adhère pas au schéma classique des entreprises françaises. Cela vient du fait aussi que j'ai été expatrié dans différents pays. En fait, je comprends beaucoup plus la formule anglaise de l'entreprise. Elle me correspond plus. Je suis convaincu que l'on peut pas imposer des horaires à des gens pour tirer le meilleur parti d'eux-mêmes. En France, si j'ai une idée un dimanche après midi, je peux envoyer un sms à mes supérieurs, personne me répondra. Si je veux travailler à 2h du matin, c'est interdit. Si un jour je peux pas être là à 9h, que ça n'a aucun impact pour l'entreprise mais que je peux rester travailler jusqu'à 21h, c'est pas non plus possible. Parce que de toute façon en France, c'est 35 heures en général. Donc ça veut dire qu'à 17h, j'arrête d'être payé. Quoi que je fasse, je ne

serai pas payé. Je parle pas pour les cadres au forfait mais de manière générale. On est donc ancré dans un immobilisme. Les gens ont besoin d'argent, mais quoi qu'ils fassent, ils n'auront pas plus. Mais par contre, en France, un patron peut travailler tous les jours jusqu'à 2h, 7j/7, ça dérangera personne. On dira même « c'est normal ». En Angleterre, ou du moins dans le système Anglo-Saxon, on peut investir son temps et son argent comme on le souhaite.

Et puis mes parents ont été tantôt entrepreneurs et tantôt salariés. J'ai donc très tôt pu voir dans quel état d'esprit ils étaient pendant les deux périodes. Quand ils étaient leur propre patron, ils gagnaient un peu moins, mais ils étaient vraiment mieux. Ils pouvaient dire « un après midi on ferme le commerce pour aller chez le médecin ».

Après la seconde raison pour laquelle j'ai choisi d'entreprendre, c'est l'opportunité qui est venue à moi. Comme je vous ai expliqué tout à l'heure, quand je suis revenu en France, mes contacts au Moyen-Orient m'ont sollicité pour faire un partenariat. Avant même d'avoir l'idée de quoi faire, ce sont les clients qui sont venus me chercher pour exporter le savoir-faire français chez eux.

2.4.3.3 Selon vous, quelles sont vos qualités en tant qu'entrepreneur?

Quand on est entrepreneur, on est souvent seul. Je pense partager au moins deux qualités avec tous ceux qui ont sauté le pas. Je suis autonome et totalement indépendant. Je n'ai besoin de personne pour me dire quoi faire et j'assume mes responsabilités. Je suis aussi, même si je sais que c'est un défaut, pugnace. Je ne lâche rien. Jamais rien si je pense que j'ai raison et que nous allons dans la bonne voie. Je suis ouvert au dialogue bien sûr. Mais il faut me convaincre avec des arguments forts. J'ai aussi une bonne capacité d'analyse et enfin, certainement ma meilleure qualité, c'est mon carnet d'adresses. Dans notre segment, c'est moi qui ai le plus gros carnet d'adresses et je l'entretiens scrupuleusement. Je n'oublie aucune date d'anniversaire, fête religieuse, ou moments forts de tous mes contacts aux quatre coins de l'Europe, de l'Afrique du nord, du Moyen Orient et du Continent sous-asiatique. J'envoie systématiquement des mots et demande des nouvelles. Dès que je vais dans un endroit, j'en informe mes contacts sur place et on se voit si possible. Cela me demande énormément de temps mais c'est ce qui fait la différence par rapport à mes concurrents.

2.4.3.4 L'internationalisation de votre entreprise vous a-t-elle semblé évidente dès le départ? Si oui, pourquoi? Si non, pourquoi avez-vous fait ce choix?

Comme nous l'avons dit : elle s'est imposée à moi et ayant la chance d'avoir un carnet d'adresses sur 18 pays, ce fut relativement évident de débuter sur un terrain de jeu international.

En revenant en France, je ne connaissais pas du tout le marché. J'avais débuté ma carrière à l'étranger, je me sentais perdu et limité. Il m'était nécessaire d'aller au-delà de nos frontières. J'avais besoin de me tourner vers l'international.

2.4.3.5 Diriez-vous que vos compétences spécifiques et/ou vos traits de personnalité ont joué dans votre décision de cibler l'internationalisation? Pourquoi?

Oui nécessairement. Mais pas seulement. Une des plus grandes chances que j'ai c'est d'être français. Vous n'imaginez pas les accords que la France a à l'international. On est le seul pays au Monde à pouvoir accéder à autant de pays sans demande de visa. On est le seul pays par exemple, à pouvoir aller sans visa aux Emirats, en dehors de l'Arabie Saoudite. La France est aussi très bien représentée au niveau des ambassades et nous sommes généralement bien vus. Sans ce passeport français, j'aurais eu beaucoup plus de mal à m'internationaliser. J'en suis reconnaissant à mon pays, c'est une des raisons pour laquelle mon entreprise est domiciliée en France alors que j'aurais très bien pu l'implanter à Dubaï par exemple, qui fiscalement est bien plus intéressant.

Mon expérience internationale m'a montré aussi ce qu'il est possible de réaliser à l'étranger. En France, nous sommes très limités. Déjà rien que depuis Jospin et le principe de précaution, nous ne pouvons plus rien faire.

Le système français n'a fait qu'infantiliser les gens en les déresponsabilisant. Il faut sans cesse demander la validation de son supérieur, les horaires sont imposés, les salariés ne peuvent pas avoir de visibilité auprès de la direction car la hiérarchie occupe la scène. On leur met dans la tête qu'ils sont les serviteurs du parton, du méchant patron qui va abuser d'eux. Il y a par conséquent une réelle scission au sein des entreprises : les dirigeants et les salariés. Même cadre ne veut plus rien dire aujourd'hui. Et puis, nous avons une sélection par diplôme qui tue l'excellence opérationnelle. Le collaborateur le meilleur de l'entreprise passera toujours après celui qui sort d'une école du top 3, même si ce dernier est mauvais.

2.4.3.6 Comment décririez-vous votre stratégie de développement aujourd'hui? Quels sont les éléments qui soutiennent et qui peuvent expliquer cette stratégie?

Alors je dirais qu'elle se développe autour de trois axes :

Le premier est de développer la qualité et la quantité de services rendus aux clients. Nous voulons rester incontournables et leaders sur notre secteur. C'est un des moyens que nous allons utiliser pour augmenter notre CA. En fait, nous avons déjà commencé ce point. Aujourd'hui, lorsque nous répondons à la demande d'une marque, nous n'allons plus seulement la présenter aux pays cibles avec son produit, en le posant sur la table et en disant

pour faire court au distributeur « Monsieur Un tel, prenez ce produit, regardez, c'est made in France, ça va se vendre comme des petits pains chez vous. ». Aujourd'hui, nous venons le voir avec le produit toujours, mais tout l'univers qui l'entoure. Regardez [il montre un slide sur son ordinateur, montrant un présentoir et un univers de marque], ici on montre au distributeur tout l'univers de la marque afin qu'il s'immerge au mieux. Nous lui expliquons comment mettre en avant les produits, quel message faire passer afin de respecter l'univers de la marque. L'objectif de cette méthodologie est double : les marques que nous représentons nous font plus confiance, cela signifie plus de contrats signés en France, et les distributeurs étrangers sont plus facilement séduits, ils nous achètent donc plus de produits avec les présentoirs et tout l'univers de la marque. Ils sont satisfaits car les produits s'écoulent bien et cela permet d'instaurer des relations durables.

Le second axe est d'aider et de soutenir le développement des produits et leur vente. Pour ce faire, nous avons ouvert une franchise au Maroc et deux en Iran afin de développer exclusivement l'offre Service. Nous proposons désormais un service à la française dans les pays cibles. Il y a une grande place laissée à l'accueil et au conseil du client.

Le troisième élément est l'accompagnement des fournisseurs. Nous allons ouvrir dans Paris une pépinière pour accueillir les marques de luxe et leur offrir tout ce dont elles ont besoin. Ces marques ont généralement peu de ressources et de moyens. Nous pourrons les mettre facilement en relation avec des fabricants, des artisans spécialisés dans leur domaine d'expertise, des designers, des graphistes, bref, tous les métiers connexes dont elles pourraient avec besoin pour se développer.

2.4.3.7 Où en êtes-vous par rapport à cette stratégie aujourd'hui ? Mesures de performance ? Positionnement par rapport à vos concurrents ? Axes de progrès ?

Et bien la réponse précédente y répond en partie. Nous présentons des books aux clients pour qu'ils s'immergent dans les marques que nous exportons en plus de leur présenter le produit. Nous sommes les seuls à le faire. Nous souhaitons aussi développer au sein du site Internet une section dédiée aux différents plans accessibles par le client. Enfin, nous sommes aussi les premiers à ouvrir des boutiques et des franchises sur les territoires où nous exportons.

2.4.3.8 Comment envisagez-vous l'avenir proche de votre entreprise ? Sur quoi vous appuyez-vous pour atteindre vos objectifs ? Quelles sont les barrières ? Quels sont les leviers ?

Nous comptons garder le cap, maintenir nos objectifs de développement et surtout recruter. Nous n'avons pas de collaborateurs et nous commençons par être submergés par le

travail. Nous ne cherchons pas des profils avec des compétences spécifiques. Je formerai mes partenaires sur le terrain, ils me suivront partout. Je l'ai déjà fait avec un stagiaire et cela a été un immense succès : il était en BTS NRC (Négociation et Relation Clients) avec nous pour deux ans. La première année, il m'a suivi partout où j'allais. La seconde, il a ouvert le marché Russe et la majorité de l'Europe de l'Est. Il était Russophone. J'ai voulu l'embaucher mais il souhaitait poursuivre ses études.

En fait, le plus important sont les qualités humaines. C'est ça le plus important.

2.4.3.9 Si vous pouviez refaire votre parcours, quels changements mettriez-vous en œuvre ? Pourquoi ?

Je ne changerais strictement rien car je prendrais le risque de faire moins bien que maintenant. Regardez, j'ai tout ce dont je peux rêver : une société qui marche bien, bon je gagne pas des millions mais ma société oui, j'ai un travail passionnant, des associés hors-pairs, une totale indépendance et liberté et des partenaires aux quatre coins de la planète. Que puis je demander de mieux ?

2.4.3.10 À votre avis, est-ce que vous êtes une entreprise Born Global ? Pourquoi ? En quoi êtes-vous différente des entreprises conventionnelles qui s'internationalisent ?

Et bien étant donné que ce sont mes clients étrangers qui m'ont poussé à créer mon entreprise, je pense que l'on peut dire que oui [rires].

## 2.5 Annexe 5 : Verbatim Christophe D. R.

### 2.5.1 Mode d'administration du questionnaire

- Téléphonique.
- Entretien réalisé le 15 mai 2014.
- Durée : 00h58.

### 2.5.2 Identité

- Prénom : Christophe
- Nom : D. R.
- Fonction dans l'entreprise : Gérant
- Fondateur : Oui

- Ancienneté dans l'entreprise : 2010
- Entreprise : CDR Consulting
- Raison sociale : Conseil aux entreprises
- Ancienneté : 2010
- Portée économique : Internationale

### 2.5.3 Entretien

2.5.3.1 Pouvez-vous, en quelques minutes, me parler de votre parcours?

Bon alors j'ai fait l'ESSCA Angers, parcours marketing après direction internationale, direction générale, heu dans deux secteurs d'activités, c'est l'équipement de la maison et l'équipement de la personne. Et par contre, j'ai une particularité : je gère tout le temps des situations complexes. Donc, soit des situations en entreprise, soit des sorties de route, de la fusion-acquisition, de la sortie de PSE, de l'introduction en bourse. Donc, j'ai toujours eu des situations financières complexes. Ce n'est pas mon parcours scolaire qui m'a destiné à cela. Au départ, le premier job que j'ai fait, vous allez rigoler heu… quand j'étais à l'ESSCA Angers, j'ai eu la possibilité de rentrer comme ingénieur chez *IBM*. À l'époque, c'était des postes qui n'étaient réservés qu'aux Parisiennes, donc c'est-à-dire HEC, ESSEC et ESCP. Et en fait, j'ai préféré rentrer dans une petite structure française de quatre personnes pour lancer *7up* en France. Voilà, donc j'ai un côté entrepreneur aussi. J'ai travaillé dans le vin, dans le rouge que j'ai redressé. Après, j'ai travaillé pour un LBO dans la lingerie voilà etc etc… Et après du PSE. Je n'étais pas prédisposé par mes études à travailler dans un environnement dit complexe. Ok ?

2.5.3.2 Pourquoi avoir choisi d'entreprendre?

Dans le management de transition, je mixe : je fais une activité de conseil au travers de ma structure. CDR Consulting. Et de l'autre côté, je décroche des missions de management de transition que je peux décrocher dans des sociétés comme *Delville* ou autre. Par exemple, pour *Delville,* je me suis occupé de toute l'opération de rachat de *Saturne* par *Boulanger*. J'ai travaillé pendant 17 mois pour restructurer ce rachat. Je fais ce qu'on appelle de la « restructu » et de redressement. J'ai créé ces deux activités, cette société de conseil et mon rôle de manager de transition, parce que j'avais pas le choix. J'ai été mis sur le carreau en 2008 avec la crise. Personne n'embauchait, il fallait bien faire quelque chose de mes compétences. Il fallait bien que je me bouge.

(Rémi Joffre) Vous n'avez pas d'entrepreneurs dans votre famille ?

Non pas vraiment non. J'ai plus fait ça par opportunité qu'autre chose : quand t'as 47 ans et que tu te fais débarquer et que t'as toujours été un loup avec les dents longues qui ont rayé le parquet en prenant la direction d'entreprises et bien vous devez rebondir. C'est la conjoncture économique.

2.5.3.3 Selon vous, quelles sont vos qualités en tant qu'entrepreneur?

Heu…

Pour moi la première chose c'est la volonté. Et puis les qualités en tant qu'entrepreneur, c'est qu'il faut un extrême professionnalisme et puis beaucoup de travail. Hein, c'est ça qu'on demande à un entrepreneur.

2.5.3.4 L'internationalisation de votre entreprise vous a-t-elle semblé évidente dès le départ? Si oui, pourquoi? Si non, pourquoi avez-vous fait ce choix?

Bah oui, pourquoi j'ai fait du business à l'international ? Je vais vous donner les missions que j'ai pu faire. J'avais un parcours complètement international. C'était logique que j'y aille. C'était quelque chose qui m'a toujours fait vibrer que d'aller à l'international. C'est personnel. J'adore côtoyer les gens de cultures différentes, le microcosme franchouillard, c'est pas mon truc. Quand j'ai démarré mon activité, la première chose que j'ai faite, j'ai fait de la réorganisation et de la restructuration de réseau de lingerie en Russie. La deuxième opération, j'ai fait la construction d'un holding avec une source d'investissement Israélien puis Algérien, en Algérie avec une levée de fonds sur du private equity en Suisse. J'ai fait du rachat de licence pour des chinois, du rachat de société pour des chinois. Et puis j'ai fait du classique : j'ai travaillé pour une imprimerie, pour des réseaux de distribution en France, voilà. Mais au tout début, je n'ai fait que de l'international.

2.5.3.5 Diriez-vous que vos compétences spécifiques et/ou vos traits de personnalité ont joué dans votre décision de cibler l'internationalisation? Pourquoi?

Alors c'est l'expérience pour les compétences et puis pour la personnalité, je suis plutôt d'une nature ouverte. Je suis ouvert aux autres cultures et d'ailleurs dans la famille, nous avons des gènes d'un peu partout dans le monde, surtout en Europe.

(Rémi Joffre) En ce qui concerne les entreprises pour lesquelles vous les avez aidées à s'internationaliser, est-ce que vous vous avez remarqué un changement dans le comportement et la personnalité entre le moment où elles sont sur un marché exclusivement national et un marché international ?

Alors moi dans mon expérience en tant que salarié oui, j'ai remarqué des changements. Ils se situent dans l'intégration et la prise en compte des spécificités des marchés internationaux. Donc oui, j'ai participé en tout cas à l'évolution de comités de direction.

Oui voilà, en fait, c'est la prise en compte des spécificités de l'aspect international des marchés, dans le mode de fonctionnement interne de l'entreprise, mais c'est aussi surtout la prise en compte des spécificités sur la partie, heu le côté interculturel. Quand je suis rentré chez *Manoukian*, la partie internationale était toute petite, et lorsque j'ai internationalisé tout ça, ça a été comment dire heu… la prise en compte des spécificités interculturelles et donc l'adaptation de l'offre pour répondre à ces marchés. Mais pas que l'offre, ça peut-être aussi sur les outils de communication, ça peut être heu… sur les structurations tarifaires, les balances de collections. Vous intégrez la spécificité locale et l'aspect interculturel du marché que vous avez ciblé dans lequel vous opérez.

(Rémi Joffre) Est ce que l'entreprise prend aussi une partie de la philosophie du marché sur lequel elle s'implante ?

Beh je pense pas. Mais par contre, ça vous oblige par exemple sur tout ce qui est heu… Bah vous êtes obligé de changer tous les processus logistiques. Maintenant, si vous faîtes de l'exportation de produits vers Israël, et que vous avez un étiquetage aux États-Unis, vous avez des contraintes légales qui vous obligent à modifier vos process. Donc ya d'un côté l'aspect technique et l'autre côté l'aspect culture. Mais vous changez pas les gens. Mais vous les obligez à intégrer ces variables là. Après, quand vous êtes au comité de direction, le point essentiel, c'est l'appui du PDG. C'est-à-dire que soutenir un développement international de manière soutenue et pérenne, sans appui du PDG, c'est pas heu… mission impossible mais c'est heu… je rame. Ok ?

2.5.3.6 Comment décririez-vous votre stratégie de développement aujourd'hui? Quels sont les éléments qui soutiennent et qui peuvent expliquer cette stratégie?

Alors moi, j'en ai pas. C'est à l'opportunisme. Pourquoi : parce que je suis une société unipersonnelle, je ne développe pas de stratégie. J'ai une mission qui m'est proposée demain, je la prends. On me demande d'aller redresser un truc, même en Chine ou à l'étranger, je pars de suite. On me demande de restructurer quelque chose en France, je le fais heu… je suis opportuniste oui.

(Rémi Joffre) Oui d'accord mais pourquoi vous ne développez pas de stratégie de développement ?

Je suis unipersonnel. Ma stratégie de développement personnel, c'est l'adaptabilité et la disponibilité immédiate.

2.5.3.7 Où en êtes-vous par rapport à cette stratégie aujourd'hui ? Mesures de performance ? Positionnement par rapport à vos concurrents ? Axes de progrès ?

Ya des moments où l'activité est plus faible mais l'avantage du marché, c'est que sur le management de transition, plus l'environnement est compliqué, plus la législation change, plus j'aurais du boulot. Et ça n'arrête pas. Et je ne pense pas que ça s'arrêtera. Tant que l'environnement sera compliqué, de part ma disponibilité immédiate et mes compétences, j'aurai toujours du boulot. Et quand l'activité est plus faible, vous savez, j'ai trois casquettes. Je suis manager de transition où je loue mes services à des sociétés spécialisées dans le domaine, comme *D.*, je suis enseignant à l'*ESG* en MBA en stratégie et en développement international, et j'ai ma société de consulting en développement commercial. Si l'un des métiers est en baisse, les autres rattrapent facilement.

2.5.3.8 Comment envisagez-vous l'avenir proche de votre entreprise ? Sur quoi vous appuyez-vous pour atteindre vos objectifs ? Quelles sont les barrières ? Quels sont les leviers ?

Donc ça en fait, c'est mes trois leviers. Je m'appuie sur mes compétences et je travaille sur ces trois secteurs. Maintenant, pour ce qui est des barrières, bah c'est la santé. Si j'ai plus la santé, j'ai plus de boulot. C'est la non disponibilité. Mon atout, c'est vous êtes disponible quand bah demain. Quand on a 54 ans et qu'on veut faire du business, bah faut être disponible.

2.5.3.9 Si vous pouviez refaire votre parcours, quels changements mettriez-vous en œuvre ? Pourquoi ?

Oui. Moi j'ai voulu reprendre une boite à 40 ans. Parce que j'avais décidé d'être mon propre patron. Je voulais mettre à mon propre profit mes propres compétences et pas au profit des autres. J'ai été sur des *opé* de rachat hein. Mais pour des raisons personnelles, cela n'a pu aboutir.

2.5.3.10 À votre avis, est-ce que vous êtes une entreprise Born Global ? Pourquoi ? En quoi êtes-vous différente des entreprises conventionnelles qui s'internationalisent ?

Non, je suis pas vraiment une entreprise Born Global. Mais ce qui me caractérise aussi sur mon ouverture internationale, c'est aussi mes origines. Parce que j'ai du sang Belge, Français, Italien, Irlandais. Et dans la famille, on vient de beaucoup d'endroits en Europe.

# 2.6 ANNEXE 6 : VERBATIM NICOLAS P.

## 2.6.1 Mode d'administration du questionnaire

- Téléphonique.
- Entretien réalisé le 21 mai 2014.
- Durée d'entretien : 00h49.

## 2.6.2 Identité

- Prénom : Nicolas
- Nom : P.
- Fonction dans l'entreprise : Gérant
- Fondateur : Oui
- Ancienneté dans l'entreprise : 1999
- Entreprise : A. N.
- Raison sociale : Vente d'électro-ménager purificateur d'air
- Ancienneté : 1999
- Portée économique : France

## 2.6.3 Entretien

### 2.6.3.1 Pouvez-vous, en quelques minutes, me parler de votre parcours?

Alors mon parcours, beh j'ai fait une école de commerce parisienne, en spécialisation marketing, j'ai travaillé dix ans dans une entreprise qui s'appelle *Jamo*, qui fait des enceintes acoustiques et de l'audio. J'ai évolué jusqu'aux trois dernières années où j'étais directeur commercial de la filiale conseil. Et heu… je suis ensuite parti et j'ai décidé de devenir entrepreneur. Je l'ai fait parce que l'ancien CEO de *Jamo* avait créé une autre boite au Danemark et dès que j'me suis barré, il m'a proposé soit de travailler avec lui, soit de travailler pour lui en lui facturant mes prestations et sur le marché français. Du coup, j'ai pu travailler en France. J'avais donc soit la possibilité de devenir salarié sous le droit Danois soit de créer ma société. Je lui ai proposé de monter une boite et de devenir son agent commercial et marketing sur le marché français. C'était sur le gros électroménager. Je fabriquais tout : les caves à vins et frigos pour restaurants par exemple. C'était des marchés assez gros.

### 2.6.3.2 Pourquoi avoir choisi d'entreprendre?

Heu alors… Non il n'y a pas d'entrepreneur dans ma famille. J'ai un beau-frère qui a monté sa boite mais après moi. Donc non non, là-dessus, j'ai été un peu seul.

Bah en fait, je vendais des frigos et des congélateurs à ce moment là. Ça n'envoie pas vraiment du rêve. Et même si je gagnais très bien ma vie, je me faisais chier à mourir. Du coup bah j'ai réfléchi à autre chose et c'est là que j'ai eu l'idée d'air naturel. J'étais déjà entrepreneur hein à ce moment là. Même si c'était du consulting, ça n'avait rien à voir. J'ai donc créé cette marque. Je l'ai créée en France. J'ai « benchmarké » le marché français et j'ai vu que dans le traitement de l'air, il y avait plein de choses à faire et que c'était pas forcément bien fait.

J'ai déposé la marque en 2006 et j'ai lancé les produits fin 2007. Je suis parti de zéro avec deux produits que j'ai fait faire en Chine. Et aujourd'hui, je commence tout juste à m'exporter.

(Rémi Joffre) Qu'est-ce qui vous pousse aujourd'hui à vous internationaliser ?

Beh aujourd'hui ce qui me pousse à m'internationaliser heu… Bah c'est pas forcément quelque chose qui me botte vraiment parce que dès le départ, j'ai dit dans mon business plan « on lance et la marque en France, on fait les chose bien et après on verra ». Aujourd'hui et bien j'ai un gros réseau international, et j'ai pas mal de contacts avec qui je travaillais avant qui sont intéressés par ce que je fais. On a décidé de lancer la marque dans leurs pays. Mais au départ, j'étais pas complètement prêt. Ça s'est fait un peu comme ça.

(Rémi Joffre) Et vous aujourd'hui, est-ce que vous remarquez des changements dans votre société et vos compétences avec la venue de cette internationalisation ?

Bah je suis passé de zéro à deux millions d'Euros de CA, donc c'est global. Tout a évolué. Tout a changé. Quand j'étais tout seul que je rayonnais sur le marché français. J'étais tout seul, j'avais pas d'employé, pas de concurrent, pas d'équipe. Aujourd'hui, on est six personnes. Les choses avancent et à l'époque où y'avait pas de management, aujourd'hui yen a un peu. Les process se mettent en place au fur et à mesure.

2.6.3.3 Selon vous, quelles sont vos qualités en tant qu'entrepreneur?

Un chef d'entreprise il doit savoir tout faire dans l'entreprise. Quand on monte une boite en partant de zéro, on est obligé de tout faire. Donc les qualités il faut les avoir. Ensuite, elles évoluent avec l'évolution de la boite, mais au départ faut être capable de tout faire. Aujourd'hui, mes qualités sont plus sur la partie stratégique, sourcing et commerciale. Je suis pas un manager de « ouf ». Ce qu'il se passe, c'est que la boite évolue et au fur et à mesure

que j'emploie des gars dans la boite, je fais gaffe à ce que je veux comme personne, ce que je vais faire ou déléguer. Par exemple, là j'ai été obligé de me remettre dans le code pour le site car il a évolué et que j'avais personne pour le faire. Donc oui, les compétences évoluent vite avec la boite. C'est le boulot du chef de petite entreprise, c'est d'arriver à tout faire.

2.6.3.4 L'internationalisation de votre entreprise vous a-t-elle semblé évidente dès le départ? Si oui, pourquoi? Si non, pourquoi avez-vous fait ce choix?

Alors non c'était pas évident dès le départ car quand j'ai créé la boite, j'ai vraiment raisonné sur le marché français. J'ai fait un benchmark sur le marché français. Maintenant, j'ai benchmarké la concurrence sur le marché mondial, récemment. Mais ça n'est pas évident car quand on est sur un marché de niche, on a beau avoir de bonnes idées, de beaux produits, heu… en mon sens, si on veut bien faire les choses, il faut les faire étape par étape. Donc soit vous allez lever des fonds et vous investissez à fond pour des gars qui vont exporter et essayer d'aller très vite très fort. Parfois en perdant un peu le contrôle, parfois en devant cracher du résultat coûte que coûte, se mettre un peu la pression. Moi ce n'est pas mon cas. J'ai décidé de monter une entreprise de qualité, de faire développer le truc à son rythme, un peu à l'ancienne peut-être. C'est aussi peut-être dû au fait que je n'ai pas de concurrent direct et que nous sommes sur un marché de niche. Je fais les choses étape par étape, alors ça prend peut-être un peu plus de temps, mais par contre les choses on les fait bien. Les choses sont faites jusqu'au bout. Ya pas de cadavre dans les tiroirs. C'est un choix stratégique. Aujourd'hui, on prospecte, on a une gamme *A. N.*, une légitimité et on va chercher nous-mêmes nos nouveaux marchés. Au départ, la légitimité on l'avait pas. Quand je vais voir un distributeur à l'étranger, je peux lui présenter les chiffres, les panels et le résultat de notre travail sur le marché français. La personne, elle comprend qu'on vend pas du vent. En somme, l'internationalisation est issue à la fois une volonté de notre part et d'opportunités que l'on saisit.

2.6.3.5 Diriez-vous que vos compétences spécifiques et/ou vos traits de personnalité ont joué dans votre décision de cibler l'internationalisation? Pourquoi?

Non, c'est vraiment dans l'histoire de la boite. Ce n'est pas mes compétences spécifiques. J'ai pas de problème à l'international : je suis bilingue, nos manuels utilisateurs et packaging sont aussi en Anglais. Non, c'est juste que mon domaine, le retail, s'y prête.

2.6.3.6 Comment décririez-vous votre stratégie de développement aujourd'hui? Quels sont les éléments qui soutiennent et qui peuvent expliquer cette stratégie?

Ma stratégie de développement c'est ma stratégie de départ : j'ai fixé une ligne directrice à laquelle on se tient sans vouloir griller les étapes. Ma stratégie de développement elle est là :

c'est du *step-by-step* sans vouloir mettre un turbo dans le moteur. Sans mettre un turbo dans le moteur on a quand même fait 40 % de croissance l'année dernière hein… Et je parle de turbo en pensant à des capitaux externes. Pour le moment, j'ai tout fait en fonds propres. C'est un frein mais c'est un choix stratégique. Pour moi, la qualité de vie elle est là. Le vrai luxe de l'entrepreneur il est là.

2.6.3.7 Où en êtes-vous par rapport à cette stratégie aujourd'hui ? Mesures de performance ? Positionnement par rapport à vos concurrents ? Axes de progrès ?

Aujourd'hui, j'ai une position de leader en France sur mon marché, sur une partie de la purification de l'air. Les mesures sont faites par le panéliste non alimentaire *GFK*, c'est assez flatteur. Nos axes de progrès sont liés à l'innovation. Il faut toujours avoir des idées. On innove sur tous les produits qu'on sort, sur les concepts marketing. Si on est à cette position aujourd'hui, c'est grâce à toute cette innovation qu'on met en place.

2.6.3.8 Comment envisagez-vous l'avenir proche de votre entreprise ? Sur quoi vous appuyez-vous pour atteindre vos objectifs ? Quelles sont les barrières ? Quels sont les leviers ?

Alors l'avenir proche… Bah plutôt pas mal, ça se présente plutôt bien hein ! On recrute, on développe. Sur quoi je m'appuie pour atteindre mes objectifs… Alors, je vais être désagréable parce qu'en France les ptites entreprises, on est juste pas aidées. Ya zéro aide. Quand vous allez favoriser la précarité, c'est-à-dire que vous allez créer un emploi au smic, là vous avez des aides. Mais quand vous embauchez des gens mais que vous essayez de valoriser leurs compétences et les faire vivre convenablement, bah là ya plus d'aide et vous n'embauchez pas ou alors vous l'augmentez pas. Moi, ça me fait bien marrer quand on sait que 80 % des entreprises en France ont moins de vingt salariés, catégorie dans laquelle je suis. On est les seuls types d'entreprises à créer de l'emploi et on est saignés là où les grands groupes ne paient pas d'impôts. Je suis heureux de payer mes impôts en France, la société paye tout en France, mais je l'ai un peu mauvaise quand des *Google*, des *Total* ne payent pas leurs impôts en France. Ya vraiment pas de flexibilité sur l'emploi. Le marché français n'est vraiment pas adapté aux petites entreprises. On a les mêmes obligations que les grands groupes, sans en avoir les moyens et les ressources humaines.

Et les leviers, heu… Aujourd'hui un entrepreneur qui créé sa boite en France est un mec fou. C'est pour ça que pleins de boites délocalisent leur siège social ailleurs. Quand je vois que je passe deux ou trois jours par semaine, dans les bonnes semaines, à faire de l'administratif, c'est autant de jours où je ne développe pas ma boite.

2.6.3.9 Si vous pouviez refaire votre parcours, quels changements mettriez-vous en œuvre ? Pourquoi ?

Non, je ne ferais pas de changement, c'est trop chiant.

2.6.3.10 À votre avis, est-ce que vous êtes une entreprise Born Global ? Pourquoi ? En quoi êtes-vous différente des entreprises conventionnelles qui s'internationalisent ?

Non, clairement pas.

## 2.7 Annexe 7 : Verbatim Frederic B.

### 2.7.1 Mode d'administration du questionnaire

- Téléphonique.
- Entretien réalisé le 4 juin 2014.
- Durée d'entretien : 00h56.

### 2.7.2 Identité

- Prénom : Frédéric
- Nom : B.
- Fonction dans l'entreprise : Gérant
- Fondateur : Oui
- Ancienneté dans l'entreprise : 1999
- Entreprise : Alpha C.
- Raison sociale : SSII
- Ancienneté : 1999
- Portée économique : France/Afrique Noire.

### 2.7.3 Entretien

2.7.3.1 Pouvez-vous, en quelques minutes, me parler de votre parcours?

Alors… Après donc les études… En fait, j'ai eu deux expériences qui étaient assez à l'opposée l'une de l'autre parce que je suis rentré en parcours universitaire, dans une grosse administration française qui s'appelle le *Commissariat de l'Énergie Atomique*. Heu, je me suis vite aperçu que de rentrer dans le carcan de l'administration c'était pas pour moi. Donc j'y suis resté deux ans et je suis passé à l'autre bout de la chaîne dans une grosse maison

américaine qui s'appelle *Disney*, et qui avait des méthodes et des façons de travailler vraiment différentes. Donc ma première expérience chez *Disney*, c'était vraiment le premier contact que j'ai pu avoir avec des sociétés qui ont des contacts à l'international. Donc la méthode et philosophie complètement différentes.

Ensuite, j'ai eu mes premiers vrais contacts avec l'international pendant ma troisième expérience professionnelle et juste avant de rentrer dans la création d'entreprise. C'était pour la création de progiciels dans des entreprises et dans des contextes internationaux. J'étais consultant, je parcourais le monde et je mettais en place ces logiciels pour des multinationales. Je ne serais certainement pas rentré dans cette structure si j'avais été un peu pantoufle et pas aimé m'ouvrir vers l'extérieur. Et je pense que ça va boucler avec des qualités pour réussir un développement à l'international. Il faut un certain sens de l'ouverture et d'appréhender les différences culturelles car ces missions que j'avais menées durant ces deux ans étaient essentiellement basées en Afrique Noire. Et donc avec un fossé culturel avec ce qu'on peut avoir en France ou du moins en Europe, ça m'a enseigné des fondamentaux pour pouvoir évoluer dans des contextes internationaux. C'était ma dernière expérience en tant que salarié. Et donc, début 1999, j'ai donc créé *Alpha C.*. Ça fait bientôt quinze ans, avec dans la première partie du développement. Ça veut dire je suis parti seul, j'ai créé cette structure, j'étais le seul associé salarié dedans et au bout de quelques années, avoir une dizaine quinzaine de personnes. Et en 2006 et 2008, j'ai fait deux reprises d'entreprises. Donc un processus un peu différent pour ensuite, en 2010, faire la première ouverture de filiale en Afrique Noire, en Côte d'Ivoire, un petit peu sous la pression de nos clients et puis aussi par nécessité car après avoir pris un peu de recul, on s'est rendu compte que notre activité est essentiellement basée sur le territoire Africain et qu'il devenait de plus en plus pertinent d'avoir une base opérationnelle sur place. Donc, et bien en l'espace de quatre ans, et ce malgré une crise Ivoirienne musclée en juin 2010, on a aujourd'hui une quinzaine de personnes qui travaillent sur place.

(Rémi Joffre) Votre expérience en tant que salarié en Afrique, est-ce qu'elle a joué pour vous aider aujourd'hui ?

Oui bien évidemment. Moi, j'ai vu quantité de personnes avoir une peur de l'Afrique basée sur ce qu'on entend à la télé et sur les articles qu'on peut avoir. Et tant qu'on n'a pas mis les pieds sur place et compris comment le territoire et le continent fonctionnent, on est immanquablement plein d'aprioris. Donc oui ça a joué.

2.7.3.2 Et pourquoi avoir choisi d'entreprendre ?

Heu... Ça va être un peu du déjà entendu ou du banal mais on le sent au fond de ses tripes. On a cette envie qui n'est pas motivée ni par des raisons financières ou des raisons familiales ou autres. Moi, j'avais des parents qui avaient une vie pépère. Ils n'avaient pas changé d'entreprise durant leur parcours. Voilà, c'était des convictions ou des envies personnelles. Contrairement aussi à ce qu'on entend, on voit pleins de gens qui disent vouloir faire quelque chose et puis qui le font pas. Après, ya ceux qui ont une vraie mentalité d'entrepreneurs et qui passent à l'action sans en parler plus que ça. Ça s'est fait comme ça et j'avais au fond de moi toujours envie de le faire et je pourrais pas faire autrement.

(Rémi Joffre) Est-ce heu… Est-ce que c'était aussi une opportunité pour vous que de créer Alpha C. ?

Oui, parce que c'était à un bon moment : le timing, il est bon. Début 1999, on était en plein boom, en pleine bascule à l'Euro. L'an 2000 arrivait. C'était les belles heures de l'informatique car beaucoup de systèmes ne passaient pas l'an 2000 et beaucoup de systèmes ne passaient pas l'Euro. Il y avait eu plein d'opportunités à ce moment.

2.7.3.3 Qu'elles sont vos qualités en tant qu'entrepreneur ?

Alors après ce qu'il faut bien distinguer, c'est ce qu'est un entrepreneur, ce qu'est un repreneur, ce qu'est un dirigeant d'entreprise. C'est souvent des choses qu'on a tendance à mettre dans le même sac et qui sont des choses totalement différentes. Un entrepreneur, ça peut-être le boucher du coin, il y va de sa conviction et de ses finances personnelles alors que le dirigeant d'*Areva* ou de *France Télécom,* ce n'est pas un entrepreneur. C'est vraiment deux choses complètement différentes. Ce sont des dirigeants d'entreprises du CAC 40 avec tout un tas de spécificités qui leurs sont propres. Donc un entrepreneur, les qualités, c'est d'être capable de prendre des risques, et à titre personnel. Ce que par exemple, le patron de *France Télécom* ne fait pas puisque, quoi qu'il arrive, ils ne prennent pas beaucoup de risques avec les parachutes qu'ils peuvent avoir derrière. Alors que le boucher du coin, il va peut-être hypothéquer sa maison, il va faire plein de choses qui vont le mettre en danger. Donc les premières qualités de l'entrepreneur, c'est cette faculté de prendre des risques. De les calculer et de les gérer le mieux possible, de tomber le moins possible dans l'inconnu. Heu, l'ouverture d'une filiale en Côte d'Ivoire est un risque certain à prendre car c'est un pays qui n'est pas stable politiquement et qui peut basculer. À un moment donné, il faut considérer que c'est une opération risquée.

Après, c'est d'être capable d'orchestrer et de manager tout ça. Car une fois qu'on a pris la décision et qu'on s'est jeté dans le vide, il faut être capable surtout de pas tout faire tout seul et de laisser les personnes compétentes faire les choses qu'ils font mieux que nous. Donc ça, c'est la deuxième des choses importantes. Il faut être capable de bien répartir les rôles.

2.7.3.4 L'internationalisation de votre entreprise vous a-t-elle semblé évidente dès le départ sachant qu'au début vous travaillez un petit peu à l'export ?

Oui, alors je dirais que ça a toujours été notre fonds de commerce. Pour moi, il y avait deux sujets : faire de l'export a toujours semblé évident puisque c'était notre marché mais c'est aussi parce que c'était le marché vers lequel je voulais me tourner. Je pense que malgré tout, il y a certains entrepreneurs qui ont cette fibre ou pas. Ce n'est pas une question de valeur, mais il y a des personnes qui, au niveau de leur éducation, de leur perception, qui appréhendent le monde et qui sont prédisposées au départ à avoir cette ouverture. On peut malgré tout difficilement vouloir aller faire l'international si à un moment ou un autre, on n'a pas eu cette ouverture. Ça me semblerait compliqué. Par exemple, on prend des V.I.E.[44] pour aller à l'étranger et plusieurs fois on a fait des erreurs, à plusieurs reprises. Les personnes n'avaient, par exemple, jamais foutu les pieds en Afrique et ça a été un choc pour ces personnes qui ne savaient pas à quoi s'attendre et comment elles allaient devoir changer leur mode de vie. Ça a été un échec. Car d'entrée de jeu, elles voulaient passer un an et demi à l'étranger mais n'avaient pas cette culture de l'international. Il faut aussi avoir une connaissance des marchés et aussi de son métier. Je vois par exemple des confrères, développer des logiciels en ne pensant d'entrée de jeu qu'au marché français, en codant avec des commentaires en français sans avoir une logique d'internationalisation du produit, et puis d'autres qui dès le départ, diront ça doit être compréhensible de mes voisins allemands, anglais… et qui adoptent cette culture internationale. Et ça, on le voit dans nos métiers ceux qui l'ont tout de suite intégré. Et ça passe par l'éducation déjà, et aussi parler parfaitement en Anglais. Il faut éviter qu'il y ait une barrière de la langue. Alors, ça veut pas dire que pour faire de l'international, il faut faire de l'Anglais, on peut aller en Belgique, on peut aller en Suisse, on peut aller dans les pays du Maghreb, mais déjà ça peut-être un frein à l'internationalisation.

[44] « Le Volontariat International en Entreprises (V.I.E), instauré par la loi du 14 mars 2000, permet aux entreprises françaises de confier à un jeune, […] une mission professionnelle à l'étranger. » source directe Ubifrance : http://www.ubifrance.fr/

(Rémi Joffre) Lorsque vous avez décidé de créer votre filiale en Côte d'Ivoire, qu'est ce qui vous a poussé à faire ce choix en fait ?

Heu bah c'est après qu'une évidence économique déjà : quand on prend un petit peu de recul sur les chiffres, on se rendait compte que… bah voilà, ça prenait de plus en plus de poids, que l'on faisait de plus en plus de déplacements sur place, qu'on avait une nécessité d'avoir des contacts réguliers et au bout d'un moment, on se dit, au lieu de passer son temps à faire les aller-retour et de passer un temps phénoménal dans les aéroports, on peut aussi planter un drapeau sur place. Il s'est avéré que ça a été une implantation judicieuse. La filiale a été créée en 2010. Que ce soit d'un point de vue juridique, opérationnel ou logistique, il y a quinze personnes qui travaillent sur place.

(Rémi Joffre) D'accord, et est-ce que vous, en tant que structure dirigeante, il y a eu un changement dans la stratégie ou la manière d'aborder les relations internationales depuis la création de cette filiale ?

Heu, oui immanquablement parce qu'effectivement on a cette première expérience, on est passés par une série de difficultés, on les a surmontées ya pas longtemps. On va dédramatiser tout ça aussi parce que c'est un petit peu le même phénomène que ce que je disais tout à l'heure quand on n'a pas été en Afrique et puis qu'on irait à se dire que c'est la guerre là-bas, et puis, quand on y va, on se rend compte que c'est pas si terrible que ça. J'ai une petite anecdote : quand les deux VIE sont arrivés à Abidjan, la première journée, ils voulaient à peine sortir de l'immeuble dans lequel ils étaient. Une semaine après, c'est eux qui me trainaient pour aller dans le bar du coin et sortir le soir. Tout ça, ça vient d'appréhensions, on se dit 'ça va être compliqué' et puis quand on entreprend, qu'on monte une structure, finalement, on passe par toute une série d'étapes successives, que ce soit juridiques, financières, d'organisations, de gestion qui sont autant de sujets à appréhender pour pouvoir faire vivre l'entreprise et que voilà, on dédramatise et qui laisse entendre que voilà, on peut faire la même chose autre part. Donc ça, ça change pas mal les choses et ça a changé ma vision de l'entreprise. Moi, ma perception, c'est de faire des copiés-collés de tout ça dans d'autres pays et d'accélérer l'internationalisation.

(Rémi Joffre) Et au niveau management, process il y a des choses qui ont changé de votre côté avec la création de la filiale ?

Oui. Oui quoi qu'on en dise, cette structure elle est à 6000 kilomètres d'ici. Donc même s'il y a les moyens de communication actuels, qu'il y a Internet, qu'il y a les téléphones et tout ce qu'on veut, il n'en reste pas moins qu'elle est éloignée physiquement. Donc il faut

déjà une qu'on fasse confiance aux gens qui travaillent là-bas, il faut aussi qu'on leur donne les outils pour travailler au quotidien. On demande que les personnes sur place soient compétentes en gestion, en juridique, en management, sur la partie comptable, sur la partie fiscale, tout ça c'est autant d'outils qu'il faut leur fournir pour leur permettre de gérer ça au quotidien.

2.7.3.5 Diriez-vous que vos compétences spécifiques et/ou vos traits de personnalité ont joué dans votre décision de cibler l'internationalisation? Est-ce que cela a aussi changé avec la création de votre filiale ?

Alors je ne sais pas si je suis le mieux placé pour juger mais l'idée est effectivement, quand on traite avec des pays africains, les compétences doivent évoluer. L'écrit par exemple a beaucoup moins de valeur en Afrique qu'ici. On n'aborde pas un contrat, des affaires de la même manière. C'est peut-être une autre forme de compétences qui tend plus vers l'interculturel. Ces évident qu'on traite pas de la même manière des projets au Japon, comme on le fait au Burkina. On s'adapte au marché sur lequel on s'implante. Je pense que des erreurs que l'on peut faire est de vouloir importer nos compétences ou notre savoir faire sans s'adapter. Et ça, ça marche pas. Ces pays là, ils nous attendent pas. Il faut être en mouvement et s'adapter sans arriver, avec nos recettes de cuisines toutes faites.

2.7.3.6 Comment décririez-vous votre stratégie de développement aujourd'hui? Quels sont les éléments qui soutiennent et qui peuvent expliquer cette stratégie?

On a clairement une stratégie africaine. Aujourd'hui, le continent Africain tend vers une croissance qui oscille en fonction des pays entre 7 et 10 %. Donc sous couvert d'une certaine stabilité politique, il y a fort à parier que l'Afrique va tirer son épingle du jeu dans les… d'ici 2025 et donc nous, on veut prendre place là-dedans. Donc on compte faire une stratégie copiée-collée de ce que nous avons déjà fait en Côte d' Ivoire et la répandre sur des pays un petit peu plus anglophones, avec la rentrée dans la boucle d'un investisseur. Moi, je suis aujourd'hui propriétaire à 100 % du capital de la structure, donc je peux me le permettre.

(Rémi Joffre) Donc aujourd'hui, je dois comprendre que vous recherchez un développement exponentiel ?

Voilà exactement ! On veut reproduire le modèle qu'on a fait en Côte d'Ivoire, bien sûr en l'améliorant et en recherchant des compétences commerciales, techniques et de gestion pour pouvoir reproduire dans des pays anglophones, puis dans d'autres.

2.7.3.7 Où en êtes-vous par rapport à cette stratégie aujourd'hui ?

Bah là, j'ai pris contact avec d'autres investisseurs pour éplucher des business plans et voir quelles stratégies donner aux implantations. Nous avons fait une première étude d'implantation au Ghana.

2.7.3.8 Comment envisagez-vous l'avenir proche de votre entreprise ? Sur quoi vous appuyez-vous pour atteindre vos objectifs ? Quelles sont les barrières ? Quels sont les leviers ?

Bon les barrières sont quasi tout le temps les mêmes. Il faut faire d'abord une bonne étude de marché, est-ce que nous avons une place à nous faire dans tout ça. Par exemple, en Afrique, le marché n'est pas gigantesque, par contre on n'a pas de concurrent. Si j'étais en Inde, le marché serait énorme, mais j'aurais une place beaucoup plus réduite et incertaine dans tout ça. Il faut voir si le produit est implantable et adaptable aux marchés cibles… il faut bien appréhender tout ça. C'est important de pas se voiler la face, on va pas aller en Chine si on peut pas fournir des notices d'explications en Chinois. Il faut bien connaitre ces environnements avant de vouloir y aller.

Les leviers après, ils sont multiples. En fonction de sa force de frappe, on a diverses possibilités. Si on est sur un produit totalement innovant, en rupture avec le marché, qu'on a un time to market exceptionnel, qu'on arrive au bon moment et que tout le monde attend notre produit et ya zéro concurrent, on est dans des conditions phénoménales. À l'inverse, si on fait un produit de consommation courante, que tout le monde fait depuis dix ans et qu'on va être le X$^{ème}$ acteur qui fait ce genre de choses, là les leviers sont moins importants. Donc il faut l'appréhender et il est souvent plus simple d'aller dans des pays ou des zones dans lesquels on a déjà des premiers clients ou une connaissance du terrain. C'est toujours plus facile d'avoir des références sur place.

2.7.3.9 Si vous pouviez refaire votre parcours, quels changements mettriez-vous en œuvre ? Pourquoi ?

Alors ça c'est une question difficile... Déjà je pense que les échecs sont aussi importants que les succès. Quand on apprend à marcher, c'est important de tomber. Alors faut pas tomber trop violemment parce qu'après on peut pas se relever, mais il y a un juste équilibre entre ce qu'on peut comprendre par l'échec et ce qu'on comprend autrement. Je sais pas si vous en avez rencontré, mais tout entrepreneur a pris une fois une casserole. Si ya des choses que je devrais refaire dans notre parcours, je pense qu'il y a des moments où nous sommes allés trop

vite. En voulant développer certains produits, ça n'a pas été suffisamment orchestré, organisé et au lieu de prendre un an, ça en avait pris trois. C'est essentiellement des choix humains et d'investissements. On se trompe aussi sur les hommes, c'est pas une science parfaite. Mais c'est toujours beaucoup plus simple de se rendre compte de son erreur après.

2.7.3.10 Est-ce que vous êtes une entreprise Born Global ? Pourquoi ? En quoi êtes-vous différente des entreprises conventionnelles qui s'internationalisent ?

Alors l'entreprise non, mais l'entrepreneur oui. L'entreprise, elle, doit être toujours en mouvement. Mais dans la limite de ses capacités. Par exemple, je vais aller à un salon à Los Angeles, très bien, mais si ça avait été à Taïwan, ça me poserait pas de problème. Maintenant, est-ce que l'entreprise peut s'implanter à Taïwan, non, elle n'en est pas capable. Cela nécessiterait des adaptations.

## 2.8 Annexe 8 : Verbatim Christine N.

### 2.8.1 Mode d'administration du questionnaire

- Téléphonique.
- Entretien réalisé le 5 juin 2014.
- Durée d'entretien : 00h36.

### 2.8.2 Identité

- Prénom : Christine
- Nom : N.
- Fonction dans l'entreprise : Gérant
- Fondateur : Oui
- Ancienneté dans l'entreprise : 2011
- Entreprise : B.
- Raison sociale : Vente d'accessoires de mode
- Ancienneté : 2011
- Portée économique : Internationale

## 2.8.3 Entretien

2.8.3.1 Pouvez-vous, en quelques minutes, me parler de votre parcours?

Alors moi, si vous voulez, dans mes études, j'ai une maîtrise de langues étrangères appliquées, à Paris 4 Sorbonne. En fait ma carrière a été axée autours de la communication puisque j'ai commencé chez *Olivetti*, c'est les machines à écrire. J'ai travaillé comme attachée de presse, j'ai travaillé pendant cinq ans. Ensuite, j'ai été chez *Philips Electronic*. Donc j'étais responsable des relations presses et de la communication pour toutes les nouvelles technologies. Et ensuite, j'ai créé ma première entreprise dans la communication qui s'appelait *N. Presse*. C'était une entreprise de communication et de relations presse. Donc j'ai travaillé exclusivement pour toute la communication produits, stratégie et business de *Philips* et pour d'autres sociétés, mais toujours pour des grands comptes. J'ai eu cette entreprise pendant vingt ans et ensuite j'ai créé *B.*. *B.* est née de mon parcours dans la communication en fait. Dans ces secteurs là, dans la communication, on voyage beaucoup, heu… on marche beaucoup aussi et moi j'étais tout le temps en talons hauts. Donc évidemment le soir, j'étais fatiguée. Je mettais une paire de chaussures plates dans mon sac. Mais je m'apercevais que je ne les sortais jamais et que ça me prenait de la place et que je les mettais dans un sac en plastique qui était pas toujours très élégant et j'me suis dit en fait, pendant ces années, bah c'est vraiment dommage qu'il n'y ait pas quelque chose de petit, compact, astucieux, élégant et confortable. J'ai cherché pour moi, et en fait, j'ai trouvé pleins de choses en plastique mais où il n'y avait pas tous ces critères. L'idée a mûri et quand au bout des vingt ans j'ai arrêté l'agence de communication, j'ai fait une étude de marché et voyant ce qu'il se faisait sur le marché, je me suis dit là ya un créneau à prendre de faire des ballerines entièrement en cuir, élégantes, haut de gamme et qui puissent répondre à tous ces critères. Donc c'est comme ça que *B.* est née, elle est née d'un moment de vie. Voilà.

(Rémi Joffre) D'accord, et pourquoi avoir arrêté votre agence communication ?

En fait mon principal client depuis vingt ans, c'était le groupe *Philips* comme je vous disais et je faisais la communication de toutes les entités. Et quand on est dans des grands groupes comme ça, on est souvent relié à des réseaux internationaux. Et moi-même, ils m'avaient demandé de me relier à un réseau international qu'utilisait le groupe *Philips Monde* et ils ont changé de groupe à la fin qui s'appelait *DDB* qui est aussi une agence de com' internationale et comme moi je faisais partie de l'autre réseau, bah j'ai été balayée par ça. Comme j'avais pas le courage de repartir à zéro, je ne l'ai pas fait, j'avais envie de changer, donc heu... voilà pourquoi j'ai eu l'idée de lancer *B.*.

2.8.3.2 Et pourquoi avoir choisi d'entreprendre ?

Bah ya plusieurs facteurs en fait. Je pense que pour créer son entreprise, il faut avoir envie d'entreprendre, il faut avoir envie de prendre des risques. C'est pas évident quand on a un poste quelque part, on peut se dire pourquoi on va faire ça, donc je pense que c'est ça : l'envie d'entreprendre, le goût du risque. Et puis, faut pouvoir saisir les opportunités. Quand j'étais chez *Philips*, j'avais envie de créer une boite de com', bah j'ai été voir les RH et ils m'ont permis de me mettre à mon compte tout en continuant de travailler pour eux. Ils m'ont alloué les budgets et c'est ainsi que j'ai continué à travailler pour eux, mais en externe. Mais c'était une volonté de ma part. Voilà.

(Rémi Joffre) Et est-ce qu'il y avait des entrepreneurs dans votre famille ?

Oui, mon père avait une profession libérale, il était courtier en vins. Il était indépendant. Et mon mari aussi est entrepreneur.

2.8.3.3 Qu'elles sont vos qualités en tant qu'entrepreneur ?

Alors les qualités... Je pense qu'il faut savoir jongler avec les priorités. Il faut être curieux. Il faut savoir bien s'entourer. C'est vraiment important. Il faut faire partager aussi ce que l'on fait avec ses employés : où va l'entreprise, où va la stratégie d'entreprise pour que les personnes y adhèrent. Je dirais que le partage est très important. Il faut avoir évidemment une sensibilité à la stratégie d'entreprise.

2.8.3.4 L'internationalisation de votre entreprise vous a-t-elle semblé évidente dès le départ sachant qu'au début vous travaillez un petit peu à l'export ?

Bah heu... C'est surtout grâce aux salons, car on fait beaucoup de salons à l'international. Par exemple, le dernier qu'on ait fait c'est *Blue Print* à Singapour, c'est un salon de mode et accessoires. On est présents aussi à Shanghai, à Londres et Milan par exemple. Donc ça veut dire que la clientèle est internationale. L'accessoire s'implante aussi sur plusieurs territoires. On fonctionne aussi par des agents : quinze en Europe et quatre en France. On a aussi deux distributeurs exclusifs : un en Corée et un à Taïwan. Le premier salon (en 2011) qu'on ait fait est à Paris et c'est en rencontrant notre clientèle Italienne et Japonaise, qui était très intéressée et représentait nos principaux acheteurs, qu'on s'est dit qu'il fallait aller là bas. On réalise environ 70 % de notre chiffre d'affaires à l'international.

2.8.3.5 Diriez-vous que vos compétences spécifiques et/ou vos traits de personnalité ont joué dans votre décision de cibler l'internationalisation?

Bah heu… Oui certainement parce que comme j'ai travaillé que pour des sociétés internationales et que dans mes études j'ai fait aussi de l'Italien, ce qui m'a apporté énormément, et aussi de l'Anglais. En plus, je bouge beaucoup, je voyage beaucoup, donc c'est quelque chose heu… l'international de naturel quoi. Je dirais pas que je vais à Singapour comme Porte de Clignancourt mais presque. Ça me dérange pas. Enfin je veux dire… voilà.

(Rémi Joffre) D'accord, donc au départ, que ce soit pour *B.* ou votre société de communication votre stratégie était ciblée international ?

Oui, bien sûr.

2.8.3.6 Comment décririez-vous votre stratégie de développement aujourd'hui? Quels sont les éléments qui soutiennent et qui peuvent expliquer cette stratégie?

Alors ya plusieurs choses. Ya un développement et une restructuration commerciale sur la France. Car la société a trois ans. Et là, ce que l'on fait c'est qu'on restructure l'aspect commercial qu'on avait un petit peu délaissé car on avait des agents multicartes et on n'était pas forcément derrière ces agents multicartes et l'activité s'est développée très très moyennement sur la France. Ce qui est dommage car le produit est très très demandé et reconnu. Aujourd'hui, on fait appel à un agent qui connaît bien le terrain de l'accessoire et la mode, on fait appel à des spécialistes en France donc on va vraiment développer notre activité à Paris, Ile-de-France et des régions, de *B.*. Et on le fait parce qu'on est français et c'est vraiment très important qu'on soit heu… sur notre territoire et je fais une petite parenthèse : toute la création de *B.* est faîte à Paris dans le 14° et la fabrication est faite au Maroc, à Casablanca. Ce qui est important aussi, on vient de reprendre l'usine en coparticipation avec un partenaire. Pour le développement, on voudrait ouvrir les États-Unis dans le 2° semestre 2014 et les Émirats à cette même période. Et puis renforcer la communication sur l'Europe et renforcer notre présence sur l'Allemagne.

(Rémi Joffre) En fait vous avez privilégié l'international au marché national ?

Oui, parce que quand on démarre, on est une personne, on prend le travail qui arrive et on peut pas tout faire à la fois.

2.8.3.7 Où en êtes-vous par rapport à cette stratégie aujourd'hui ?

Alors, dans tout ce qui est stratégie, c'est les territoires : États Unis, Émirat. À Taïwan, on ouvre une boutique et des corners dans les grands magasins, avec la création d'un site internet sur les deux prochaines années. On veut conquérir de nouveaux marchés comme les

spas, les hôtels, les clubs de sports à l'aide d'un nouveau produit : la ballerine en néoprène. C'est important parce que ce sont des marchés internationaux et nationaux. Au bout de trois ans aussi, on va structurer l'entreprise.

On se fait aider et on se fait mentorer aussi. Et toute la partie développement d'entreprise. On va essayer de lever des fonds aussi en septembre pour développer de nouveaux produits astucieux.

2.8.3.8 Comment envisagez-vous l'avenir proche de votre entreprise ? Sur quoi vous appuyez-vous pour atteindre vos objectifs ? Quelles sont les barrières ? Quels sont les leviers ?

Ya plusieurs choses déjà. Les barrières, c'est pour rebondir sur ce qu'on disait ya trois minutes : ça peut être le financement. Parce que vous voyez, si vous ne pouvez pas avoir de fonds pour vous développer, c'est problématique. L'idéal serait aussi d'avoir une vitrine boutique en France, d'avoir un corner dans un grand magasin pour qu'on puisse voir toute notre gamme de produits, nos lignes, mais tout ça, ça coûte de l'argent. Voilà, on peut pas développer ça comme ça, c'est pour ça qu'on a besoin de fonds. Donc, c'est vraiment ça la barrière : si vous avez pas de fonds, c'est dur pour les petites entreprises.

Après les leviers, c'est toute l'aide. La possibilité d'avoir quelqu'un qui vous parraine, qui a cette expérience du terrain, qui peut vous apporter des conseils et vous aider à faire les bons choix. On a un mentor à la chambre de commerce, ça va être le directeur de *Kusmi tee*. Et puis les développements, ça peut-être aussi d'avoir un distributeur exclusif, qui peut garantir un nombre de paires de *B.* vendues chaque année. Ça aide pas mal pour une petite entreprise ça. Le marketing et la communication, c'est aussi des vecteurs de communication et comme je suis issue de ce monde là, c'est quelque chose que je connais bien et qu'on fait plutôt bien. On fait des articles de presse, des partenariats avec des magazines, avec *Arte*, avec le festival de Cannes. Je suis très sensible à ça et c'est très important.

Il y a aussi tout ce qui est développement dans les boutiques d'hôtels. On a un partenariat avec le *Four Seasons,* on est à Paris au *Georges V* à la boutique et au spa. On est à Florence, on est à Genève aussi. C'est tous ces réseaux qui ont un sens pour nous.

2.8.3.9 Si vous pouviez refaire votre parcours, quels changements mettriez-vous en œuvre ? Pourquoi ?

Et bien non je crois pas. Enfin j'en sais rien. Je me suis jamais posé la question. Après, on est une entreprise jeune, on a fait des petites erreurs, comme avec les agents multicartes, mais

c'était pas évident à savoir. Mais quand vous n'avez pas d'argent au départ de l'activité, vous ne pouvez pas sélectionner les meilleurs distributeurs.

2.8.3.10 Est-ce que vous êtes une entreprise Born Global ? Pourquoi ? En quoi êtes-vous différente des entreprises conventionnelles qui s'internationalisent ?

Oui, je pense oui.