

Ghislaine PELLAT⁴² Catherine PEYROUX⁴³

L'INTERNATIONALISATION DES JEUNES ENTREPRISES INNOVANTES, UNE DEMARCHE ENTREPRENEURIALE ORIENTEE CLIENT ?

Introduction

Les PME restent peu internationalisées en Europe (Rapport de l'Union européenne 2010)⁴⁴, et en France en particulier. Il s'agit là d'une décision stratégique qui reste difficile pour la plupart de ces entreprises. Pourtant certaines réussissent très bien et parfois très vite leur processus d'internationalisation. Comment arrivent-elles à ce résultat ?

Selon l'étude Altares (2007), 97 % des PME exportatrices sont très majoritairement satisfaites ou très satisfaites d'exporter et réalisent en moyenne 43 % de leur chiffre d'affaires à l'exportation. Pourtant l'internationalisation apparaît souvent risquée, même si elle est créatrice de valeur. En ce sens, elle s'inscrit bien dans un processus entrepreneurial comme cela tend à être de plus en plus admis (Servantie 2007, Etrillard 2004).

La démarche entrepreneuriale est classiquement associée à la réalisation d'un business plan. Que ce soit lors de la création d'entreprise ou à des moments clés de son histoire comme l'internationalisation, une étude de marché se révèle alors incontournable. Elément important du business plan, elle est demandée au même titre que les documents financiers prévisionnels pour attester de la viabilité du projet. C'est là une étude importante qui conditionne la décision des financeurs, banquiers ou investisseurs, particulièrement lors des levées de fonds, puisque sa vocation est d'expliquer le marché et de prédire l'existence d'acheteurs. Pour autant, elle n'apporte aucune garantie sur les résultats : seule l'obtention de clients et la signature effective de contrats seront décisives. On peut alors s'interroger sur la pertinence de l'étude de marché (où le produit tel qu'il est conçu par l'entreprise tend à être imposé au marché) au regard de l'importance de l'adaptation de l'offre à la demande du client et donc de la place à accorder à l'orientation client.

En se référant aux études qui portent sur l'internationalisation des PME, particulièrement celles des entreprises « born global » ou encore dénommées « jeunes entreprises à internationalisation précoce », l'importance des connaissances et celle du réseau de l'équipe dirigeante constituent des vecteurs d'accélération du processus. C'est notamment le cas dans les secteurs « high tech » où les relations interpersonnelles jouent un rôle déterminant dans le développement de la jeune entreprise (Peyroux et Temri 2008), en particulier dans ses relations avec les clients, pour réaliser ses premières ventes. Dans cette

⁴² Contact : Ghislaine.Pellat@iut2.upmf-grenoble.fr,

⁴³ Contact : catherinepeyroux@aol.com

⁴⁴ Selon le rapport de l'Union européenne de 2010, 26 % des PME interrogées exportent et seulement la moitié au-delà du marché intérieur européen. Moins de 10 % sont engagées dans des activités internationales autres (investissement direct, coopération technologique, sous-traitance internationale...).

logique, nous proposons de discuter la pertinence de l'approche marché par rapport à l'orientation client. C'est ce point de vue que nous présenterons dans une première partie pour ensuite le confronter aux résultats de l'analyse de cas de PME dans le secteur de la biologie fortement associé au secteur de la santé.

Le processus d'internationalisation des jeunes entreprises innovantes : de l'étude de marché à l'orientation client

L'internationalisation en PME⁴⁵ est de plus en plus considérée comme relevant d'une démarche entrepreneuriale. Dans cette démarche, la réalisation d'une étude de marché est un exercice obligé. Par ailleurs, cette démarche entrepreneuriale se révèle être plus collective, dépassant souvent les compétences de la seule équipe dirigeante et mobilisatrice de son réseau relationnel. C'est souvent là que réside l'opportunité de négocier des contrats avec des clients au-delà des frontières du pays d'origine.

Les processus d'internationalisation des PME commencent à s'analyser sous l'angle des démarches entrepreneuriales et non plus seulement stratégiques à partir du début des années 90 (Etrillard, 2004). A la spécificité de l'analyse des PME (importance du profil du dirigeant, démarche stratégique peu formalisée, importance du réseau relationnel) se combinent les caractéristiques propres à la démarche entrepreneuriale. Etrillard (2004), reprenant les différentes définitions proposées par Mc Dougall et Oviatt (2000, 2003) de l'International Entrepreneurship qui mettent en avant son caractère innovant et proactif ainsi que la prise de risque et la saisie d'opportunités, constate que l'on retrouve là les principales caractéristiques de la démarche entrepreneuriale (Fayolle et Verstraete, 2005).

Ces processus d'internationalisation en PME apparaissent comme des processus risqués, conduisant les entreprises à saisir des opportunités et à innover afin de créer de la valeur en développant des activités nouvelles car au-delà des frontières habituelles de l'entreprise. Cela correspond à une approche élargie de l'entrepreneuriat où « certains auteurs n'hésitent plus à inclure dans le champ de l'entrepreneuriat certaines activités dès lors qu'elles présentent un caractère innovant, proactif et générateur de risque » Tortellier, 2005.

A l'origine de cette conception entrepreneuriale de l'internationalisation des PME, il y a l'analyse des entreprises qui s'internationalisent très tôt (les *born global* étudiées par Rennie, 1993 et Cavusgil 1994 ou les *international new venture* de Mc Dougall et Oviatt, 2000). Mais elle concerne aussi les PME qui dans le cadre de leur développement vont s'internationaliser (Zahra et George, 2002) comme le note Servantie (2007). Ces jeunes entreprises innovantes sont confrontées à un double problème de légitimité du fait du caractère novateur de l'entreprise et du produit associé bien souvent à une inexpérience du dirigeant en matière de direction d'entreprise. Elles ont donc à construire une légitimité à la fois institutionnelle ou professionnelle et concurrentielle (Di Maggio et Powell 1983, Masseghem et Sammut 2007, Peyroux et Temri 2008). Cette question de légitimité se pose très vite, dès la création, au niveau international.

Dans le cadre d'une telle démarche entrepreneuriale, comment les chefs d'entreprise abordent-ils l'international ? L'étude de marché est un exercice obligé. Que ce soit pour

⁴⁵ Nous ne limitons pas la notion d'internationalisation aux seules opérations même s'il s'agit là de la principale activité développée à l'international par les entreprises étudiées. Le recours à des distributeurs, l'investissement direct ou les alliances stratégiques sont aussi intégrés.

valider un projet de création ou d'internationalisation, une étude de marché doit être réalisée. C'est là, la condition pour obtenir un financement bancaire ou la participation de financeurs lors des levées de fonds. C'est un gage de solidité du projet. Elle figure en bonne place dans les business plan car à travers les prévisions de vente, elle conditionne les ressources financières et donc l'évaluation du projet. Elle est recommandée dans le guide de l'export élaboré et diffusé en France par la Coface⁴⁶ et mis en avant dans les conseils des dirigeants de PME qui ont exporté (Altares, 2007).

Pourtant cette étude de marché, dans un contexte de PME présente de sérieuses limites (Paturel, 2008) et certains vont même jusqu'à proposer de « brûler les business plan » (Gumpert 2003, Cohen 2007). Si ce temps de réflexion sur le marché potentiel permet au porteur de projet de reconsidérer, modifier et adapter son projet initial, il reste profondément marqué par une orientation marché.

Or, cette approche d'orientation marché est très discutée depuis de nombreuses années en particulier pour évaluer son impact sur la performance de l'entreprise. Haon et alii, 2009 proposent une analyse critique de cinq approches de l'orientation marché en liaison avec la performance de l'entreprise. Finalement, ils concluent à l'impact positif de l'orientation marché sur la performance globale mais restent nuancés quant aux performances spécifiques sur l'entreprise (ventes, profits, parts de marché, degré d'innovation des produits...). L'orientation marché est corrélée à la performance globale mais dans un contexte d'ambiguïté causale où d'autres éléments explicatifs peuvent jouer. Dans notre contexte d'étude, ce peut être des éléments tels que le profil du dirigeant, son réseau relationnel etc.... La relation orientation marché et performance des ventes n'est pas significative. Haon et alii insistent sur l'effet comportemental relatif à l'attitude du personnel en contact avec le client dans leur écoute et leur compréhension des besoins du client. Selon Rodrigues (2004) cet effet comportement compte plus que l'effet technologique dû à l'attrance créée par le produit ou que la culture de l'organisation à l'égard du client liée à la place accordée au client dans les processus organisationnels. L'évocation de cette composante comportementale renverrait-elle à l'orientation client telle qu'elle est évoquée dans la littérature récente d'autant plus que les investigations sur l'orientation marché aboutissent à des conclusions prudentes quand la taille de l'entreprise est réduite et selon les secteurs d'activité (les conclusions sont moins évidentes pour les produits industriels que pour les services) ? Ces réflexions ne sont pas particulièrement orientées vers des marchés internationaux. Nous proposons de transposer cette réflexion dans un contexte de PME en cours d'internationalisation.

Certaines approches théoriques récentes de l'internationalisation des jeunes entreprises focalisent sur la question du comment. Nous proposons d'y contribuer à travers l'étude du rôle que joue l'orientation client. Pour les auteurs qui se sont intéressés aux entreprises à internationalisation précoce, l'accent est mis sur les connaissances de l'équipe dirigeante, son expérience internationale et sur son réseau relationnel au pouvoir internationalisant (Servantie, 2011). Là encore, le fait de trouver un client étranger, de développer une relation étroite avec le client, de lui proposer une prestation adaptée à sa spécificité (Pellat et Peyroux, 2011) va être un élément d'accélération du processus. Il s'agit alors de mettre en avant l'orientation client. Rappelons que dans le contexte de PME, en particulier dans des secteurs techniques et scientifiques, les employés (bien souvent d'ailleurs le directeur

⁴⁶ La Coface, Compagnie Française pour le Commerce Extérieur, est une société privée d'assurance crédit à l'exportation. Elle gère, pour le compte de l'Etat, des [garanties](#) destinées à soutenir les [exportations](#) françaises dont l'assurance prospection.

lui-même) communiquent en direct avec les clients ; Ils sont de véritables ambassadeurs des besoins auprès de l'entreprise. Les marchés s'avèrent très segmentés, spécifiques et d'emblée internationaux.

Ce sont souvent des marchés de niche pour lequel le marché pertinent est immédiatement mondial. C'est cette attitude que Homburg et alii (Homburg et alii, 2009) définissent comme le « CNK », «customer need knowledge» et qu'ils étudient comme facteur de performance pour une entreprise. Détecter les besoins du client, les reconnaître et adapter ses produits à ses demandes spécifiques, relève d'une orientation client telle qu'elle est définie par Nayar (Nayar, 2011) car à l'interface entre les employés d'une entreprise et les clients, se constitue ce capital relationnel, créateur de valeur. Saxe et Weitz (Saxe et Weitz, 82) ont été les précurseurs dans la description de cette attitude de management, en particulier auprès des commerciaux en contact avec les clients. Ils définissent l'orientation client comme l'attitude des commerciaux qui interviennent dans le processus d'achat de leurs clients aussi bien au niveau de la définition de leurs besoins que dans le choix des solutions proposées. Cette attitude des personnes en relation avec les clients se décline dans l'aide apportée par le vendeur pour comprendre les problèmes de son client, le souhait d'aider les clients à réaliser un achat convenable pour leurs besoins, dans l'offre des produits pour satisfaire les besoins du client, dans une présentation positive des produits. Cette position intègre aussi le comportement de la personne en contact avec le client et nous retrouvons des critères comme le fait de ne pas exercer de pression auprès du client pour ses achats, décrire les produits avec objectivité, éviter les techniques de manipulation et d'influence des clients lors de leurs achats.

Précisons qu'en effet, l'orientation marché est une posture de l'organisation alors que l'orientation client concerne l'attitude des personnes en contact avec les clients. Selon nous, cela concerne, au-delà des vendeurs, tous les acteurs de l'entreprise qui au cours du processus de vente, sont en contact avec le client et participent à sa satisfaction (depuis le service après-vente, accueil téléphonique, jusqu'au secrétariat). Au fil du temps, se construisent ainsi des relations à long terme entre les personnes en contact avec les clients et les clients eux-mêmes. Ces personnes en contact avec les clients tendent à privilégier les intérêts de leurs partenaires (cf. « concern for other » Blake et Mouton 1970, Buzotta et alii 1972, Thomas 1976) plutôt que les leurs. Les résultats issus de ces études montrent l'importance de l'attitude de compréhension des besoins dans la satisfaction des clients et surtout dans leur fidélité à long terme.

S'il est possible de considérer que l'étude de marché est un outil préconisé pour valider le projet d'internationalisation, la poursuite du processus d'internationalisation, sa réussite, son inscription dans la durée dépendent de la capacité de l'entreprise à trouver un client puis de la qualité de la relation qui s'instaure ainsi que de sa capacité à s'adapter à sa demande. Le client aide ainsi à la mise au point du produit sur le marché considéré en mettant en lumière des modes différents d'utilisation du produit, des perceptions de produits associés aux cultures... Il peut même susciter des innovations. Ainsi, dans la panoplie des outils déployés pour aider l'internationalisation des PME, les rendez-vous personnalisés, organisés par différentes structures qui ont vocation à accompagner l'international, jouent un rôle important. Ils font partie de l'offre classique de services « soft landing » proposés par ces structures.

L'analyse de la littérature nous a conduit à distinguer l'orientation marché de l'orientation client en remarquant la place occupée par le client dans les entreprises, en décrivant les

approches commerciales plus ou moins sous le signe du conseil, voire du développement réciproque du produit en identifiant les relations de confiance entre fournisseurs et clients. Nous tenterons à travers nos entretiens, de positionner des entreprises étudiées par rapport à ces deux orientations.

L'internationalisation des jeunes entreprises innovantes à l'épreuve des faits : retour d'enquête

Afin d'étudier le processus d'internationalisation de ces jeunes entreprises innovantes nous avons procédé à l'analyse de quatre cas d'entreprise. La méthodologie qualitative a été retenue s'agissant, dans le cadre d'une démarche exploratoire, d'appréhender des processus, cadre qui justifie selon Wacheux (1996) une méthodologie qualitative. L'objet précis de notre étude est d'apprécier la place qu'occupe l'étude de marché et de repérer une éventuelle orientation client. Nous nous inscrivons ainsi dans la compréhension du processus d'internationalisation pour laquelle l'étude de cas constitue une démarche méthodologique adaptée (Avenier, 1989). Notre étude privilégie le « comment ? » dans l'analyse des processus d'internationalisation précoce. Pour cela les décisions sont à replacer dans leur contexte : l'histoire de l'entreprise et du projet, les spécificités des produits, le profil et l'expérience du dirigeant, sa perception du marché et des clients... Ces éléments sont à appréhender au cas par cas à partir d'entretiens avec le dirigeant ou un membre de l'équipe dirigeante.

Les quatre entreprises étudiées appartiennent toutes au même secteur, celui des biotechnologies. Elles proposent des outils (« tools ») pour la recherche dans l'industrie pharmaceutique. Elles travaillent en B to B. Leurs clients sont soit des laboratoires de recherche de grandes entreprises pharmaceutiques, soit des laboratoires de recherche universitaires.

Elles interviennent au même niveau de la chaîne de valeur de l'industrie pharmaceutique : au niveau des tests précliniques, en contribuant à travers les solutions proposées à améliorer les performances des services de recherche. Ces entreprises ont été créées par des chercheurs, docteurs issus de laboratoires de biologie. Elles ont été accompagnées dans le processus de création par des structures d'accompagnement. Elles bénéficient encore à ce jour d'un hébergement en pépinière ou hôtel d'entreprise où elles ont accès à un plateau technique mutualisé leur permettant de mettre au point et de tester les solutions produits adaptées à la demande de chaque client. Trois d'entre elles sont hébergées sur le même site. Elles sont âgées de 1,5 an à 9 ans.

Ces quatre entreprises ont réalisé des études de marché à la création et pour préparer des levées de fonds et à chaque levée de fonds suivante, à la demande des parties prenantes (institutions, investisseurs etc.). Ces études de marché ont été externalisées et financées via des aides. Certains interviewés ont indiqué un faible apport informatif allant même jusqu'à affirmer « je connaissais mieux le marché que les conclusions fournies ». Par la suite, aucun ne les a mobilisées pour leur développement opérationnel. Elles n'ont pas entraîné de modification ou de révision du projet initial. Comme cela a été souligné par l'un des dirigeants il est bien difficile de faire une étude de marché quand le marché n'existe pas. C'est l'entreprise qui crée son marché puisqu'il s'agit bien souvent de produit innovant pour un besoin qui n'est pas toujours expressément formulé par le client. Alors il s'agit de rencontrer le client et de lui vendre une nouvelle solution.

Il ressort des entretiens que dans chaque cas, une place particulière est accordée au client. Les réponses données par les interviewés permettent de discuter quatre dimensions : la place occupée par le client dans les entreprises, le contenu conseil de l'approche commerciale, le développement en partenariat du produit, les relations de confiance entre fournisseurs et clients.

Concernant **la place accordée aux clients** dans les quatre entreprises, l'interlocuteur du client est le directeur général de l'entreprise (accompagné parfois d'un assistant dont la mission est en partie d'administrer les ventes et en partie d'être un relais de communication). Les marchés internationaux sont abordés sans difficulté du fait de la bonne maîtrise de l'anglais par ces experts scientifiques du domaine. Certains ont fait une carrière internationale ou possèdent une culture internationale. L'international est abordé naturellement.

Le chercheur, à l'origine de la technologie ou du procédé de l'innovation est une caution importante pour la légitimité de l'entreprise et la crédibilité du produit. Il a des parts dans le capital de l'entreprise mais ne participe pas à sa gestion.

Il joue un rôle de leader d'opinion en permettant notamment de rassembler autour de ses conférences internationales les clients visés, particulièrement, les clients académiques, mais du fait de son honnêteté scientifique et par naïveté commerciale, il peut être vécu comme perturbateur. Notons que deux des entreprises mentionnent que le chercheur a tendance soit, à « survendre » le produit, prêtant à ce dernier des fonctionnalités qui n'ont pas encore été développées et qui pourraient l'être moyennant des mises au point longues, soit il diffuse des informations de l'ordre de l'avantage concurrentiel du produit de manière honnête mais naïve.

Les approches commerciales peuvent intégrer plus ou moins une dimension conseil.

Dans les quatre cas, le chiffre d'affaires est généré dans un premier temps par le service permettant de proposer une réponse spécifique à la demande du client (étude de faisabilité ou étude du cahier des charges du client et mise au point du protocole de production) et dans un deuxième temps par la fabrication en volume du produit. Deux des entreprises ont mentionné que cette phase d'étude n'était pas rentable (elle laisse pas ou peu de marge à l'entreprise) car elle est utilisatrice d'heures de personnel expert. Elle prépare la phase de production qui, elle, est d'autant plus rentable qu'elle s'installe dans le long terme. Le premier produit est le plus onéreux à produire, les suivants permettent de dégager des marges. C'est lors de cette approche qui relève du conseil au client, voire de l'adaptation de la solution de leur produit aux préoccupations du client chercheur, que se crée la confiance entre les deux partenaires (chercheur et commercial). Cette confiance se construit avec d'autant plus de facilité que le commercial comprend rapidement l'application souhaitée par le client et qu'il est capable de lui proposer des solutions combinées et spécifiques, une amélioration de son process de travail, une fiabilité des approvisionnements ou encore un gain de coût dans l'approvisionnement de ses matières premières. Une entreprise privilégie l'envoi de scientifiques pour discuter avec le client potentiel des solutions à apporter. Dans les autres cas, c'est souvent le dirigeant qui s'en charge. Pour autant, la nécessité de développer le chiffre d'affaires, couplée avec l'éloignement géographique des marchés rend la constitution d'une équipe commerciale rapidement nécessaire pour assurer le démarchage mais aussi le suivi et la relance des clients. Sans cet effort, le chiffre d'affaires ne décolle pas. La nécessité d'une présence

permanente dans certains pays (Etats-Unis) a été soulignée. Cela conduit ces jeunes entreprises à très vite créer une filiale ou envisager rapidement l'ouverture au minimum d'un bureau de représentation dans le pays visé. Une entreprise a contourné cet investissement en passant par un intermédiaire distributeur. Cela lui permet de contourner l'investissement nécessaire dans la connaissance du client local.

Dans ce cas, l'ajustement des produits va se faire avec ce distributeur, lui-même producteur d'équipements qui nécessitent l'utilisation des produits de l'entreprise. L'entreprise bénéficie alors de la dynamique commerciale de ce distributeur qui joue le rôle de prescripteur des produits de l'entreprise auprès du client. Elle a ainsi pu se positionner sur les marchés asiatiques pourtant réputés peu ouverts.

La spécification de la solution proposée peut passer par un développement du produit en partenariat. Pour chacune des entreprises étudiées, à l'origine était un gros client (le service recherche et développement d'un grand groupe pharmaceutique ou un laboratoire académique avec un volume d'expériences de laboratoire important). Ce client a permis de finaliser la mise en forme du produit et sa présentation, mais ce premier produit n'a pas assuré la rentabilité. Il a néanmoins été la première référence que l'entreprise pouvait mentionner auprès d'autres clients du secteur. C'est un premier pas dans la construction d'une nécessaire légitimité commerciale. Le développement du produit n'est jamais sur le principe même du produit ou de la technique, donc il n'impose pas de remise en cause du produit. Ce premier contrat est l'occasion de préciser et de tester l'argumentation commerciale mobilisable auprès de futurs clients. Cet apprentissage peut concerner « le packaging » du produit et/ou du service mais aussi l'apprentissage de l'expertise qui permettra, dans les études ultérieures, d'aller plus vite et ainsi de faire des économies de coûts.

Compte tenu du caractère innovant à la fois du produit et de l'entreprise, l'établissement des relations de confiance entre fournisseurs et clients joue un rôle déterminant. La jeune entreprise innovante doit rapidement construire une légitimité à la fois scientifique (ou professionnelle) et commerciale (ou concurrentielle). Pour les dirigeants « les personnes en contact avec le client doivent être des experts de la technologie des clients » pour être crédibles. Ils prennent rapidement le relais lorsque les clients s'adressent à l'entreprise via le site Internet, vitrine efficace pour attirer des clients partout dans le monde. Les vendeurs ont bien souvent soutenu une thèse de doctorat, ce qui leur permet d'élaborer et de comprendre des protocoles de haut niveau. Toutes les entreprises mentionnent l'importance d'être sincère avec son client sur les limites et portées des fonctions du produit, même si « parfois, pour des raisons de chiffre d'affaires, la solution proposée reprend des standards de l'entreprise ». Cette sincérité est indispensable aux bonnes relations à long terme ; c'est un véritable capital qui résulte d'un long investissement. Deux entreprises ont testé le recours à des apporteurs d'affaires ou distributeurs très spécialisés avec un succès très relatif. Elles décrivent un sentiment d'être en dessous des performances que pourrait absorber le client, insistant pour trouver l'interlocuteur spécialiste du domaine.

Nous analyserons les faits en disant que certes l'expert est important, mais qu'il s'agit d'un travail d'animation commerciale que de motiver la force de vente, la former, lui conférer des « deals » commerciaux et travailler à ses côtés pour le bien du client...une véritable approche commerciale serait souhaitable.

Ces quatre entreprises étudiées relèvent d'un même secteur mais ne sont pas toutes au même stade de développement. Elles diffèrent par l'âge, l'importance de leur chiffre d'affaires ou la part des exportations. Elles ont toutes réalisé l'exercice imposé de l'étude de marché mais pour leurs premières ventes, elles se sont engagées dans une relation personnalisée avec leurs clients, même lorsque celui-ci est éloigné. La relation client est bien souvent développée et entretenue par le dirigeant. Mais cela présente des limites dès lors que l'entreprise a l'ambition de développer son chiffre d'affaires. La pénétration de ces marchés de niche, très spécifiques et éloignés, reste difficile. Le recours à des partenaires (distributeurs - prescripteurs ou apporteurs d'affaires déjà introduits auprès des clients) reste une solution temporaire qui ne peut dans le temps se substituer à la constitution d'une force de vente propre.

A travers ces 4 cas, nous avons mis en évidence les axes constitutifs d'une approche à orientation client. Bien sûr, la faible taille de l'échantillon relativise nos conclusions et il serait intéressant de mesurer ces composantes à l'aide d'échelles validées par la littérature sur un échantillon d'entreprises plus vaste.

La préoccupation première des dirigeants interviewés reste le développement du chiffre d'affaires et cela ne peut se faire pour ses entreprises qu'à l'international. L'enjeu pour ces jeunes entreprises est donc de constituer une force commerciale qui allie à des compétences dans la vente une expertise scientifique suffisante pour proposer une solution spécifique. Cela passe par le développement de la légitimité commerciale de l'entreprise articulée avec sa légitimité scientifique exploitant largement ses réseaux professionnels.

BIBLIOGRAPHIE

ALTARES (2007) : «*Export : les moteurs de la réussite. PME : comment exporte-t-on la 1ère fois ?*», Avenir Export, 19ème Salon du Commerce International.

AVENIER M.J. (1989) : *Méthode de terrains et recherche en management stratégique*, Economie et Société, Sciences de Gestion, n°14, pp 199-218.

BLAKE R., MOUTON R. (1970) : *The Grid for Sales Excellence*, New York : McGraw-Hill Book Company.

BUZZOTTA V., LEFTON R., SHERBERG M. (1972) : *Effective selling through psychology*, New York: Ed. John Wiley& Sons.

CAVUSGIL, S. T. (1994), : *From the Editor in Chief* », Journal of International Marketing, 2 (3), pp. 4-6.

COHEN R. (2007) « *Faut-il brûler les plans d'affaires ?* », V° Congrès international de l'Académie de l'entrepreneuriat, Sherbrooke.

DI MAGGIO P.J., POWELL W.W. (1983) : *The iron cage revisited : Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields* », American Sociological Review, n°48, pp 147-160.

ETRILLARD C. (2004) : *L'internationalisation des PME : pour une relecture en terme de stratégies entrepreneuriales*, 7 ° Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, Montpellier.

FAYOLLE A., VERSTRAETE T. (2005) : *Paradigmes et entrepreneuriat*, Revue de l'entrepreneuriat, vol 4, n°1, pp33 - 52.

- GUMPERT D.E. (2003) : *Burn Your Business Plan ! : What investors really want from entrepreneurs*, Lauson Publishing.
- HAON C., GOTTELAND D., JOLIBERT A., (2009) : *Orientation marché : Comment l'aborder et que peut-on réellement en attendre ?*, Finance, contrôle, stratégie, Vol. 12, n°2, pp 91-105.
- HOMBURG C., WIESEKE J., BORNEMANN T. (2009) : *Implementing the Marketing Concept at the Employee–Customer Interface: The Role of Customer Need Knowledge*, Journal of Marketing, Vol. 73, pp 64–81.
- Lauson Publishing (2003)
- MC DOUGALL P., OVIATT B. (2000) : *International Entrepreneurship : the intersection of two research paths*, Academy of Management Journal, 43/5 pp 902-908
- MC DOUGALL P., OVIATT B. (2005) : *Defining International Entrepreneurship and modeling the speed of internationalization* », Entrepreneurship Theory and Practice, Vol 29, issue 5 pp 537-554.
- MESSEGHEM K, SAMMUT S. (2007): *Processus entrepreneurial et pépinières d'entreprises : quand l'accompagnement conduit à l'isolement*, 16^e Conférence Internationale de Management Stratégique, Montréal.
- NAYAR V. (2011) : *Les employés d'abord, les clients ensuite : Comment renverser les règles du management ?*, Ed Diateino, pp 18-20.
- PATUREL R., (2008) : *Les dangers de l'étude de marché : proposition d'une nouvelle méthodologie pour l'analyse de l'environnement ciblé par l'entrepreneur potentiel* », chap. 14 in « *Regards sur l'évolution des pratiques entrepreneuriales* » sous la direction de Christophe Schmitt, Presses Universitaires du Québec, pp 245-262.
- PELLAT G., PEYROUX C., (2012) : *Le « Sell » in Europe, constitue-t-il une source d'avantage concurrentiel ?* In: L'UE et ses rapports au monde. Perte de statut international ou émergence d'un nouveau modèle de croissance « Made in Europe, XVI^e Conférence PGV, Grenoble, septembre 2011, Ed. L'harmattan, La Librairie des Humanités.
- PEYROUX C., TEMRI L. (2008) : *Les relations interorganisationnelles dans les TPE de haute technologie : l'impact des relations interpersonnelles*, In: Les relations interorganisationnelles des PME sous la direction de K. Gundolf et A. Jaouen, Hermes.
- RENNIE, M. W. (1993) : *Born Global*, The McKinsey Quarterly, 4, pp. 43-52.
- RODRIGUEZ C., CARRILLAT F. et JARAMILLO F. (2004) : *A meta-analysis of the relationship between market orientation and business performance: evidence from five continents*, International Journal of Research in Marketing, vol. 21, n° 2, p. 179-200.
- SAXE R. ET WEITZ B. (1982) : *The SOCO Scale: A Measure of the Customer Orientation of Salespeople*, Journal of Marketing Research, Vol. XIX, pp 343-51.
- SERVANTIE V. (2007) *Les entreprises à internationalisation rapide et précoce : revue de littérature*, Revue de l'entrepreneuriat vol 6, n°1, pp 1-28
- SERVANTIE V. (2011) : *L'Internationalisation Précoce et Rapide des Entreprises: une lecture par le Business Model*, Editions universitaires Européennes, Berlin, 477p.
- THOMAS K. (1976) : *Conflict and Conflict Management*, In Handbook of Industrial and Organizational Psychology, M. D. Dunnette, ed. Chicago: Rand-McNally.

TORTELLIER B. (2005) : *L'entrepreneuriat international, une réponse à la mondialisation ?* Revue Internationale sur le Travail et la Société, vol 3, n°2, pp787-818.

Union européenne, (2010) : *Internationalisation of European SMEs*, European Commission, Bruxelles.

WACHEUX F. (1996) : *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Economica.

ZAHRA S., GEORGE G. (2002) : *International entrepreneurship : the current status of the field and future research agenda*, In « Strategic leadership : creating a new mind-set », Hitt M., Ireland R., Camp M. and Sexton D (Eds), pp 255-288.

RÉSUMÉ

L'acte d'entreprendre ne se limite plus dans sa conception actuelle à la seule création d'entreprise. La décision d'internationaliser les activités relève bien, sous différents aspects, d'une stratégie entrepreneuriale. C'est là une décision risquée pour une petite entreprise d'autant que l'on peut s'interroger sur le degré d'adéquation des outils utilisés comme l'étude de marché. Cet article propose de discuter de l'intérêt d'une orientation marché par rapport à une orientation client dans l'analyse des opportunités de développement international de PME. Il repose sur des études de cas de PME, localisées sur deux territoires, s'inscrivant dans la promotion de technologies innovantes et engagées dans un processus d'internationalisation. Nous montrons, à travers cette étude, que pour des PME, l'internationalisation relève d'une démarche entrepreneuriale pour laquelle l'orientation marché comme le préconise le business plan ne se révèle pas forcément un outil pertinent. L'internationalisation peut bénéficier d'une démarche collective et de partenariats où l'approche client est déterminante. Ainsi l'analyse des résultats obtenus conduit à discuter de la pertinence pour des PME de l'orientation client dans la réussite d'une démarche d'internationalisation et à remettre en cause les business plans tels qu'ils sont demandés aux entrepreneurs.