

LES PROJETS DE DEVELOPPEMENT INTERNATIONAL DES START-UP INCUBEES

Tristan Salvadori et Ulrike Mayrhofer

Tristan SALVADORI, Doctorant contractuel
IAE Lyon, Centre de Recherche Magellan, Université Jean Moulin
6 cours Albert Thomas, 69008 Lyon
E-mail: tristan.salvadori@univ-lyon3.fr

Ulrike MAYRHOFER, Professeur des Universités
IAE Lyon, Centre de Recherche Magellan, Université Jean Moulin
6 cours Albert Thomas, 69008 Lyon
E-mail: ulrike.mayrhofer@univ-lyon3.fr

Résumé

Cet article porte sur l'expansion internationale des start-ups qui sont accompagnées par un incubateur universitaire. Les auteurs étudient les différentes modalités de développement international qui peuvent être utilisées par des start-up. Ils analysent 26 projets de création qui ont été proposés par des étudiants-entrepreneurs à l'incubateur de l'Université Jean Moulin Lyon, et plusieurs entretiens menés avec les entrepreneurs incubés. L'étude empirique réalisée montre que les jeunes entrepreneurs envisagent des trajectoires d'internationalisation variées, notamment au niveau de la sélection des marchés géographiques. Ils privilégient les exportations directes et une internationalisation progressive de leurs activités. Leurs attentes vis-à-vis de l'incubateur concernent également leur démarche d'expansion internationale.

Mots clef : Start-up; Internationalisation; incubés ; incubateur ; entrepreneurial international

Introduction

Dans un contexte de globalisation des marchés, les start-ups françaises sont de plus en plus présentes à l'échelle internationale. Durant la dernière décennie, leur internationalisation a progressé, en moyenne, de 20 % par an et le nombre de projets internationaux a augmenté de 37 % par an entre 2011 et 2016. L'accélération de l'internationalisation des start-ups peut être expliquée par l'effet générationnel, les jeunes créateurs d'entreprises possédant souvent une culture internationale grâce à leurs études, et la croissance des levées de fonds qui pousse les start-ups au développement international (Pramex et Banque Populaire, 2017). Cette nouvelle tendance soulève de nombreuses interrogations pour les start-ups et les incubateurs qui les accompagnent dans la réalisation de leurs projets. Quelles sont les caractéristiques de l'expansion internationale de ces jeunes entreprises ? Quels sont les marchés géographiques privilégiés ? Quels sont les modes d'entrée envisagés ? Quel est le rythme de leur internationalisation ? Comment les incubateurs peuvent-ils aider les entrepreneurs dans leurs projets ?

Pour répondre à ces interrogations, nous allons nous intéresser, dans cet article, à l'expansion internationale de start-ups qui sont accompagnées par un incubateur universitaire. L'étude empirique réalisée est fondée sur l'analyse de 26 projets de création proposés par des étudiants-entrepreneurs à l'incubateur de l'Université Jean Moulin Lyon, et plusieurs entretiens menés avec les entrepreneurs incubés. Dans un premier temps, nous allons nous intéresser aux principales modalités d'internationalisation des start-ups. Ensuite, nous analyserons les projets de création déposés auprès de l'incubateur de l'Université Jean Moulin Lyon.

Les projets d'internationalisation des start-ups

Lorsqu'une start-up envisage de se développer à l'international, elle est amenée à réfléchir à trois éléments : (1) la sélection des marchés géographiques (2) le choix des modes d'entrée et (3) le rythme de l'expansion internationale.

La sélection des marchés géographiques

Dans le cadre de son projet de création, l'entrepreneur doit d'abord s'interroger sur les marchés où il souhaite développer des activités. Il peut prévoir de se focaliser sur un nombre limité de pays ou chercher à conquérir un nombre important de marchés. Ce choix est souvent lié au type de produit et au mode de commercialisation envisagés ainsi qu'à la levée de fonds qui est prévue par l'entreprise.

Dans son projet, le créateur de la start-up est aussi amené à proposer les marchés géographiques qu'il vise en priorité. Dans le passé, les entrepreneurs ont souvent privilégié les marchés limitrophes avant de conquérir des marchés plus lointains. En effet, la proximité géographique peut faciliter l'expansion internationale des activités et limiter les coûts et les risques associés à l'entrée sur de nouveaux marchés. En suivant le processus d'internationalisation préconisé par le modèle d'Uppsala (Johanson et Vahlne, 1977, 2009), l'entreprise peut ainsi d'abord se développer dans les pays voisins avant de diversifier son expansion géographique. Dans le cadre de leurs projets d'expansion, les start-ups sont confrontées à un manque de ressources, mais aussi à un manque de connaissances concernant les marchés étrangers. Ce manque de connaissances provient de la distance psychique qui est liée aux différences de langue, de culture, de systèmes politiques, de niveaux d'éducation et de développement industriel entre les pays. Il peut expliquer pourquoi certaines start-ups préfèrent d'abord conquérir des pays proches du point de vue géographique, culturel et institutionnel. Aujourd'hui, un certain nombre de start-ups cible des

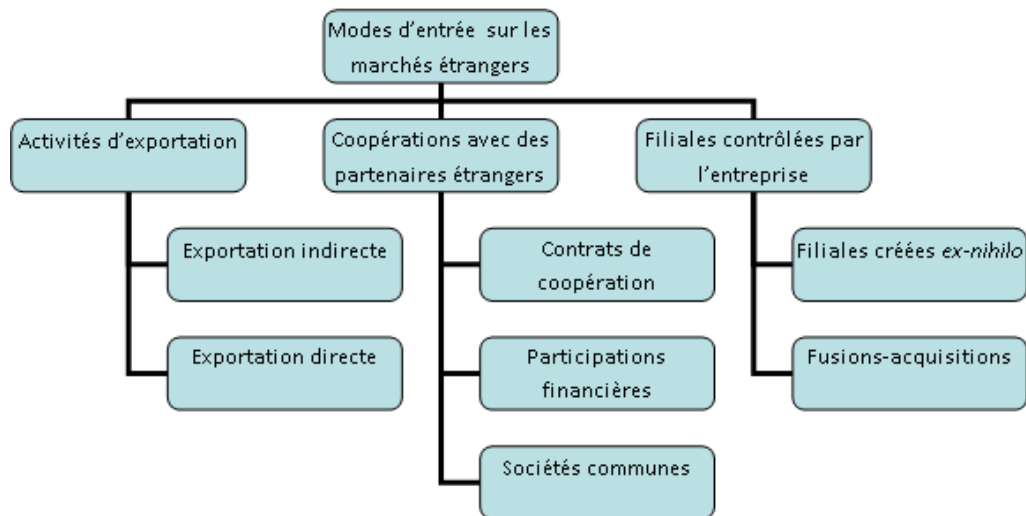
marchés éloignés dès leur création. En effet, avec l'utilisation généralisée des technologies de l'information et de la communication, les distances entre les pays ont tendance à se réduire. On peut ainsi observer la multiplication de start-ups qui prennent la forme d'entreprises nées globales (« born global »), pour reprendre l'expression utilisée par Oviatt et McDougall (1994, 2005).

Le choix des modes d'entrée

Dans le cadre de la création de son entreprise, l'entrepreneur doit aussi sélectionner les modes d'entrée envisagés pour pénétrer les marchés visés. Le choix du mode d'entrée joue un rôle essentiel, car il influence dans une large mesure les aspects organisationnels et opérationnels de l'internationalisation. On peut remarquer que les différents modes d'entrée ne s'excluent pas l'un l'autre. La start-up a ainsi la possibilité de choisir des modes d'entrée différents selon les marchés, et ce de manière concomitante (Mayrhofer et Urban, 2001).

Les modes d'entrée que les entreprises peuvent utiliser pour conquérir les marchés étrangers couvrent une grande variété de formes de développement qui peuvent être réparties en trois catégories : (1) les activités d'exportation (2) les coopérations avec des partenaires étrangers et (3) les filiales étrangères contrôlées par l'entreprise (voir figure 1).

Figure 1 : Classification des modes d'entrée sur les marchés étrangers



Source : Mayrhofer et Urban (2001), p. 138

Comme les entrepreneurs disposent de ressources limitées pour mener leurs activités à l'international, ils sont nombreux à avoir recours à l'exportation. Ils peuvent choisir soit l'exportation indirecte qui consiste à confier la vente des produits à des intermédiaires localisés dans leur pays d'origine soit l'exportation directe qui peut se traduire par la vente directe de produits à des clients étrangers (par exemple, à travers un site internet) ou la vente à des intermédiaires localisés à l'étranger. Dans le second cas, l'entrepreneur doit nouer des contacts dans les marchés ciblés, par exemple, en participant à des foires et des salons spécialisés.

Les start-ups peuvent aussi envisager d'engager des coopérations avec des partenaires étrangers. Ces coopérations peuvent concerner la recherche et le développement, la production et/ou la commercialisation. Elles peuvent prendre la forme d'accords contractuels, de participations financières dans le capital d'autres entreprises et de sociétés communes (joint-ventures). Comme les entrepreneurs développent souvent des stratégies de niche, ils sont préoccupés par la protection de leur savoir-faire et préfèrent généralement ne pas partager leurs compétences clés

avec d'autres entreprises. Ils s'engagent rarement dans des partenariats internationaux dès leur projet de création, sauf s'ils ont besoin d'accéder à des ressources spécifiques ou si la réglementation des pays visés l'exige.

Les entrepreneurs peuvent aussi prévoir la mise en place de filiales, notamment lorsqu'ils souhaitent s'implanter de manière plus durable sur les marchés ciblés. Il s'agit de filiales qui sont contrôlées par les entreprises qui investissent (contrôle majoritaire ou à 100 %), qui peuvent être créées ex nihilo ou faire suite à des opérations de fusions-acquisitions. La constitution de filiales requiert des ressources plus importantes que les activités d'exportation et les coopérations, mais elle permet aux entrepreneurs de mieux maîtriser leurs opérations internationales.

Le rythme de l'internationalisation

Lors de la préparation de son projet de création, l'entrepreneur doit également s'interroger sur le rythme de l'expansion internationale. Il peut privilégier une internationalisation progressive, en adoptant une approche qui consiste à conquérir les pays successivement. Cette démarche, qui a été conceptualisée par Johanson et Vahlne (1977, 2009), permet de limiter les coûts et les risques liés au développement international, d'acquérir une expérience internationale et de s'insérer dans les réseaux d'affaires. Dans un contexte de globalisation des marchés, les start-ups ont tendance à accélérer le rythme de leur expansion internationale. En effet, un développement rapide peut paraître essentiel pour réussir sur des marchés très concurrentiels, pour conquérir des marchés peu structurés tels que les marchés émergents et pour éviter les risques d'imitation par des concurrents potentiels. Dans ce cas, les entrepreneurs peuvent être amenés à déposer des brevets dans les pays visés dès la création de leur société.

Les spécialistes de l'entrepreneuriat international montrent que certaines start-ups s'internationalisent très tôt, parfois dès leur création, et de manière rapide. Ces entreprises peuvent atteindre rapidement un degré élevé d'internationalisation, en combinant différents modes d'entrée. Elles cherchent, dès leur naissance, à construire des avantages concurrentiels en utilisant des ressources localisées à l'étranger et en commercialisant leurs produits dans plusieurs pays, y compris dans des pays éloignés. Elles peuvent établir des sociétés communes ou des filiales sans aucune expérience préalable des marchés concernés. Pour ces entreprises, l'expansion internationale est souvent considérée comme un moyen de construire un avantage concurrentiel (Catanzaro, Messeghem et Sammut, 2012 ; Oviatt et McDougall, 1994, 2005 ; Reuber, Dimitratos et Kuivalainen, 2017). Dans les développements qui suivent, nous allons nous intéresser aux caractéristiques des projets d'internationalisation de jeunes entrepreneurs au moment de la création de leur entreprise.

Les caractéristiques des projets d'internationalisation des jeunes entrepreneurs

Afin de mieux connaître les projets d'expansion internationale envisagés par les start-ups, nous avons choisi d'analyser les dossiers de candidature déposés par des entrepreneurs auprès d'un incubateur universitaire.

Présentation de l'étude empirique

L'étude empirique menée dans le cadre de cette recherche porte sur 56 dossiers de candidature déposés auprès de l'incubateur Jean Moulin en décembre 2016. L'incubateur Jean Moulin est un incubateur académique apparenté à l'Université Jean Moulin Lyon (voir encadré 1). Contrairement à d'autres incubateurs qui accompagnent les jeunes entrepreneurs, il n'est pas spécialisé et présente ainsi des projets à la fois high-tech et low-tech, des produits ainsi que des services. Cette variété de projets permet d'avoir un panorama des pratiques et attentes des porteurs de projets vis-à-vis de l'international.

Encadré 1 : Présentation de l'incubateur Jean Moulin

Créé en 2013, l'incubateur Jean Moulin est ouvert aux étudiants en France, sans condition d'innovation ou de domaine d'activité. L'accompagnement gratuit et personnalisé permet d'accéder à des ateliers, du coworking et une mise en réseau avec des experts de l'écosystème lyonnais et la communauté de start-up à Lyon. Cet accompagnement est décomposé en deux programmes : le programme « START » qui est destiné aux entrepreneurs souhaitant valider leur concept et le programme « UP » qui est destiné à ceux qui souhaitent accélérer leur développement. Il a accueilli la quatrième promotion d'incubés en janvier 2017.

Source : <http://entreprendre.univ-lyon3.fr/incubateur-jean-moulin/>

Nous avons sélectionné 26 dossiers qui intègrent une dimension internationale dans leur projet de création d'entreprise. Plusieurs raisons peuvent expliquer pourquoi plus de la moitié des projets n'ont pas d'ambition internationale : l'activité repose sur un phénomène français parfois lié à une spécificité juridique (l'emploi d'extra en restauration, la gestion de copropriétés, l'accès aux soins liés aux associations) ; le projet est difficilement reproductible, reposant sur un savoir-faire

de l'entrepreneur (notamment dans le cas de restaurants) ; il s'agit de projets d'économie sociale et solidaire qui visent un développement régional ; l'entrepreneur prévoit une internationalisation à long terme (après cinq ans) et ne traite pas la question dans son dossier.

L'utilisation des données collectées permet d'avoir une information précise et réfléchie de la vision des entrepreneurs vis-à-vis de leur projet. L'information contenue est homogène étant donné que la forme du dossier de candidature est imposée. Il comporte les éléments suivants : le résumé du projet, l'origine du projet, les démarches déjà entreprises, le contexte et l'environnement, les obstacles et freins, la stratégie, la vision à trois ans et le plan de financement. Le tableau 1 présente les 26 dossiers de candidature qui intègrent une dimension internationale.

Tableau 1 : Liste des projets de création comportant une dimension internationale

Nom	Secteur	Projet envisagé
AdBlock Radio	Site internet	Dispositif d'écoute de la radio qui permet de s'extraire de la publicité ou de contenus indésirables
Blaps	Agroalimentaire	Production, transformation et commercialisation d'insectes
BodMod	Site internet	Plateforme de référencement et outil innovant d'aide à la recherche de styles et de recommandation de tatoueurs
Business Elite	Média	Magazine en ligne permettant de mettre en valeur la dimension entrepreneuriale dans l'actualité par des témoignages d'entrepreneurs
Cozmoz	Cosmétique	Solution de cosmétique biologique visant à lutter contre l'acné, à l'attention des femmes adultes
Cyclik	Vélo Bambou	Fabrication et commercialisation des vélos en bambou sur mesure, 100 % français, écologique et personnalisable
Daily Street	Site internet	Plateforme en ligne qui permet de réserver et de commander auprès des commerces près de chez soi
Drink	Application	Solution mobile permettant, dans un bar ou un restaurant, de commander et de payer sans attendre qu'un serveur vienne vous voir
Eattiz	Site internet	Plateforme web et mobile de mise en relation des touristes et des habitants locaux autour d'un repas
Fitshare	Réseau social	Réseau social sportif axé sur la motivation/progression par le partage de média (photo vidéo).
Fluide	Agroalimentaire	Boisson à base de jus de fruits, légumes, épices, plantes, graines biologiques
Free Your Inbox	SaaS	Solution de désinscription en 1 clic aux newsletters
I did it Box	Box	Box pour ceux qui se soucient de la santé de leurs proches souhaitant leur offrir un cadeau bienveillant
Keads Trap	Mode	Marque de vêtements à caractère « responsable », réunissant l'art urbain et l'aventure en collaboration avec différents artistes.
Kerta Von Kubin	Art	Projet multimodal de création et de diffusion artistiques et artisanales.

Kook	Application	Plateforme mettant en relation des cuisiniers amateurs, vendant leurs plats à des clients
Looink	Coaching	Site web qui veut rendre plus accessibles le relooking vestimentaire et le métier de conseiller en image
Malom Money	Finance	Plateforme de transferts d'argent permettant aux populations de recevoir leurs transferts d'argent directement dans les administrations locales sans passer par les bornes de retrait
MVRKETNESS	Grande distribution	Supermarché alimentaire adapté à la pratique sportive
NoSC	Mode	Textile pour les sportifs avec des fibres naturelles et un engagement responsable
Radkeys	Coaching	Outil d'aide à la décision pour les 15-25 ans, basé sur les toutes dernières avancées de la science
ReSource	Site internet	Plateforme de vente en ligne de matériaux de construction d'occasion destinée aux professionnels, ainsi qu'un panel de services d'accompagnement tout au long du cycle de revalorisation des matériaux
SameSame	Application	Aide aux personnes ayant des troubles de la communication pour se faire comprendre en image grâce à des applications mobiles
Skhud	Assurance	Réassurance sur la Block Chain pour optimiser la gestion des risques et la gestion de sinistres
Solar Modules	Énergie	Cellules solaires faciles à installer et prêtes à l'emploi
Styliz'Me	Site internet	Aide les femmes en manque de temps ou d'inspiration via une sélection personnalisée de vêtements réalisée par une styliste

Nous avons analysé ces 26 dossiers de candidature en nous concentrant sur deux points : (1) la vision de l'international et (2) les attentes vis-à-vis de l'incubateur. En effet, ces jeunes entrepreneurs cherchent à se développer à l'international et la différence que leur profil présente avec les start-ups généralement étudiées est qu'elles souhaitent faire partie d'un incubateur universitaire. Après cette première analyse des données secondaires, nous avons mené des entretiens semi-directifs avec quatre de ces entrepreneurs en novembre 2017, soit 11 mois après leur incubation dans leurs programmes d'incubation respectifs. Ces entretiens visaient à compléter les informations obtenues au travers des dossiers, notamment sur l'évolution de leur projet, leur développement international ainsi que l'apport de l'incubateur sur leur approche entrepreneuriale. Ces entretiens ont été enregistrés et retranscrits et nous avons effectué une analyse thématique grâce au logiciel Nvivo. Les thèmes utilisés pour cette analyse sont ceux du

guide d'entretien, à savoir l'identité de l'entrepreneur, la présentation du projet, le développement international actuel et futur, et le rôle de l'incubateur dans le processus d'internationalisation.

Tableau 2 : Synthèse des interviews réalisées

Start-up	Niveau d'incubation	Durée entretien
1	START	45mn
2	START	30mn
3	UP	50mn
4	UP	60mn

Nous allons d'abord examiner la démarche d'expansion internationale envisagée par ces jeunes entrepreneurs avant d'identifier les raisons qui les poussent à vouloir intégrer une structure d'accompagnement et ce que celle-ci peut leur apporter. Les résultats de cette étude combinent donc à la fois les données primaires des entretiens et les données secondaires des dossiers de candidature.

La diversité des projets d'internationalisation des jeunes entrepreneurs

Dans cette section, nous allons successivement étudier la sélection des marchés géographiques, le choix des modes d'entrée et le rythme de l'internationalisation envisagés dans les dossiers de candidature des jeunes entrepreneurs. Il convient de remarquer que les projets de création analysés concernent souvent des marchés de niche. L'international constitue dès lors non seulement un relais de croissance, mais aussi une solution nécessaire à l'atteinte du seuil de rentabilité (Zucchella, Palamara et Denicolai, 2007). Afin d'améliorer les services offerts à leurs incubés, certains incubateurs ont récemment évolué vers une nouvelle forme d'organisation en se développant en réseau.

Les jeunes entrepreneurs ciblent des marchés géographiques variés

L'analyse des dossiers de candidature révèle que les jeunes entrepreneurs visent une grande variété de marchés géographiques. Dix créateurs d'entreprise ciblent les pays limitrophes, mais l'Amérique du Nord constitue aussi une zone géographique prioritaire (cinq projets visent l'Amérique du Nord en parallèle du marché européen). Cette tendance s'explique par la plus faible distance psychique perçue. En effet, ces pays ont une culture proche, appartiennent à l'Union européenne ou font l'objet de traités facilitant les échanges et les démarches administratives à l'export. Ces marchés semblent aussi plus accessibles à des primo-entrepreneurs.

« Free Your Inbox ciblera ces différents segments dans les pays suivants : France – Suisse – Belgique – Royaume-Uni – Canada et USA. » (Porteur de projet Free Your Inbox)

Dans dix projets, les entrepreneurs envisagent un développement à grande échelle sans considération de la zone géographique. Neuf d'entre eux proposent des activités de service.

Un seul porteur de projet fait le choix de s'orienter vers des pays éloignés, avec une entreprise orientée vers l'international sans ancrage particulier en France, mais ce cas reste anecdotique dans notre étude. *« Ce projet concerne tous les pays en voie de développement. »* (Porteur de projet Malom Money)

« L'international, c'est vraiment notre ambition, moi mon objectif, ce serait d'avoir une boîte dans plusieurs pays. C'est important de définir ce que tu veux faire, moi c'est mon objectif [...] L'international, on va le faire. La question c'est comment on va le faire ? Il y a deux manières de l'approcher, on fait l'Europe parce que c'est proche géographiquement, ou on part sur le marché francophone parce que c'est plus facile, avec le Québec, la Belgique, la Suisse, et

le Luxembourg. Le Québec c'est pour poursuivre ensuite sur la partie anglophone et partir aux USA » (Dirigeant Start-up 4).

La plupart des entrepreneurs prévoient de suivre l'approche traditionnelle et processuelle qui consiste à se développer d'abord sur le marché national, puis à conquérir des pays limitrophes qui constituent des relais de croissance. En effet, cette démarche d'internationalisation figure dans 21 projets. Ce choix s'explique par le manque de ressources financières et humaines, d'expérience, de temps et d'accès aux réseaux d'affaires. En effet, les projets de création d'entreprise sont généralement développés avec des ressources limitées ce qui implique une équipe réduite (entre une et trois personnes par projet). Aussi, ces entrepreneurs sont le plus souvent des primo-entrepreneurs et sont encore étudiants ou récemment diplômés ce qui explique leur manque d'expérience. C'est pourquoi il leur est nécessaire de se concentrer sur les activités qu'ils jugent prioritaires. C'est souvent le développement régional ou national qui est priorisé, avec quelques exceptions qui visent le développement international en simultané. Ces deux modes de croissance peuvent être mis en œuvre en parallèle même avec des ressources limitées, en suivant des logiques de décision reposant sur une exploitation efficace des moyens de l'entrepreneur. Le fait qu'il s'agisse de primo-entrepreneurs implique aussi le manque d'appartenance à un réseau facilitant le développement international des entreprises.

« Durant l'année 1, le but est de créer un service pertinent, techniquement performant, et graphiquement intuitif. [...] Aussi, cette année doit servir à tester la réactivité du marché et la pertinence des outils de communication mis en place. D'abord à Lyon jusqu'à la sortie de la VI du service (début 2017) et ensuite dans d'autres pôles touristiques en France, en dupliquant le modèle de lancement fait à Lyon : réseaux sociaux, acquisition de trafic et partenariats stratégiques avec les acteurs de la gastronomie et du tourisme (prescripteurs). Nous souhaitons commencer à embaucher des collaborateurs d'ici six mois afin de faire avancer le projet plus

rapidement : des compétences “non externalisables” de création de contenu et de gestion des abonnés seront vite nécessaires. Pour l’année 2, nous souhaitons pouvoir financer un service multilingue puissant, exportable ailleurs en Europe avec le même modèle de lancement et une création de contenus plus riche. Aussi, il serait souhaitable d’internaliser le développement informatique et la création graphique. En année 3, l’internationalisation hors Europe sera le cœur du challenge de Eattiz. Aussi, nous souhaitons que celle-ci se fasse avec le recrutement de collaborateurs au fur et à mesure du déploiement géographique de notre activité. » (Porteur de projet Eattiz)

Cinq entrepreneurs souhaitent internationaliser leurs activités dès la création de leur entreprise. Ils suivent l’approche dite « born global » (Knight et Cavusgil, 2004) et cherchent à atteindre une taille critique permettant la pérennité, la capacité d’innovation et la facilité de reproduction du business model à l’étranger. Dans ce cas, la distance psychique ne semble pas être prise en compte dans la sélection des marchés. C’est généralement le type de projet qui permet un développement simultané dans de nombreux pays. Il s’agit surtout d’applications ou de sites internet. *« L’application a été conçue pour être déployée dans n’importe quel pays du monde. Cela commence par le nom : Fitshare, un terme anglophone avec une résonance internationale. De même, la simplicité d’utilisation et le partage de média se veulent à la portée de tous et suivent cette logique d’accessibilité. » (Porteur de projet Fitshare)*

Les entrepreneurs privilégient les exportations et les filiales contrôlées

Concernant le choix des modes d’entrée, on peut remarquer que les jeunes entrepreneurs préfèrent développer des activités d’exportation (15 projets) ou avoir recours, à moyen terme, à des filiales contrôlées à 100 % (10 projets) afin de se rapprocher de leurs clients. Seulement un entrepreneur prévoit d’engager des coopérations avec des partenaires étrangers. Ces tendances

concernent aussi bien les activités de produits que les activités de services. Les modes d'entrée privilégiés reflètent la volonté de préserver une certaine autonomie. La majorité des entrepreneurs envisage de se développer par le biais de l'exportation directe qui permet de limiter les investissements. L'objectif est de collecter des informations sur les marchés étrangers et d'acquérir une expérience internationale avant de s'orienter vers des modes d'entrée plus engageants tels que les filiales possédées à 100 % comme l'expliquent Johanson et Vahlne (1977, 2009) dans le modèle d'Uppsala.

Le rythme d'internationalisation dépend du projet envisagé

Dans les projets de création étudiés, on peut observer que le rythme de l'internationalisation varie d'une entreprise à une autre. Sept entrepreneurs visent l'international à grande échelle très tôt, c'est-à-dire dès le lancement de leurs activités. 14 créateurs d'entreprise ont pour objectif d'internationaliser leurs activités dans les trois premières années et cinq entrepreneurs visent une présence internationale dans les cinq années suivant la création de leur entreprise. Le choix effectué dépend de l'activité visée, puisqu'il paraît plus simple et moins risqué de développer une application à une échelle globale qu'un produit visant un marché de niche. C'est d'ailleurs cet objectif de réduction du risque qui encourage les entrepreneurs à postuler au sein d'un incubateur. « Si on part à l'international, c'est vraiment avec quelques produits, pour voir si ça marche, et dans ce cas-là, on vendrait dans de plus grandes quantités ». (Dirigeant Start-up 1)

Le rôle de l'incubateur sur le rythme d'internationalisation des start-ups

L'incubateur a à la fois un rôle d'accélérateur et de frein du rythme d'internationalisation. En effet, les accompagnants vont offrir des opportunités aux incubés, en activant leur propre réseau pour faire émerger des opportunités ponctuelles à l'international « La personne qui m'a contacté d'Australie est venue par le biais d'un des accompagnants de l'incubateur ». (Dirigeant start-

up 1). L'incubateur fait bénéficier aux incubés d'un réseau international en offrant la possibilité aux incubés d'effectuer des séjours à l'étranger pour rencontrer de potentiels clients et partenaires « Le Québec, on a eu l'opportunité d'y aller via l'université Lyon 3 et BEELYS, ils ont monté des bourses avec la région pour permettre aux entrepreneurs de tester le marché. J'ai rencontré 10/15 clients potentiels, des associations, etc. » (Dirigeant Start-up 4) Dans le même temps, les accompagnants ont tendance à conseiller aux entrepreneurs de se développer d'abord à un niveau local, puis régional, et enfin national avant d'envisager l'international.

Le rôle des financeurs sur le rythme d'internationalisation des start-ups

Les entrepreneurs incubés sont généralement limités en termes de ressources financières et cherchent à développer ses ressources par le biais d'investisseurs externes, sous la forme de subventions, de prêts d'honneurs, d'entrées au capital ou encore de financement participatif. « On a eu la bourse French-Tech, une subvention. On vient d'avoir un prêt d'honneur, et on va essayer de chercher un peu de fonds chez BPI et à l'ADI en même temps » (codirigeante Start-up 3). Cette approche du financement est la même chez l'ensemble des incubés, et ils font généralement appel aux mêmes sources de financement. Ces financeurs français attendent généralement que les entrepreneurs aient fait leurs preuves localement avant de leur offrir de nouvelles ressources « Il faut que nous fassions nos preuves de marché avant de pouvoir lever des fonds » (Dirigeant Start-up 2). Certains incubés pensent que cette difficulté à lever des fonds importants est un frein à l'internationalisation, les moyens financiers étant une des ressources majeures nécessaires. « Aux US tu peux vite avoir un gros prêt avec juste un PowerPoint. C'est sûr, nous il faut qu'on fasse nos preuves pour avoir une subvention BPI ou avant de pouvoir potentiellement lever des fonds, ou aller voir des distributeurs, il faut qu'il y ait déjà quelque chose de fait. » (Codirigeant start-up 2)

Quels apports de la part de l'incubateur ?

Les incubateurs académiques sont des structures d'accompagnement qui visent à soutenir un nombre croissant d'entrepreneurs en leur apportant des conseils, des locaux, des réseaux et un accès aux financements (Hacket et Dilts, 2004). Les incubateurs académiques peuvent avoir différents modes de financement, certains optent pour une prise de participation au capital des entreprises incubées, tandis que d'autres s'engagent bénévolement, et attendent seulement un retour financier des entreprises incubées une fois qu'elles sont bénéficiaires. D'après les entrepreneurs interviewés, cela a un impact sur le comportement des accompagnants. « Pierre (le responsable de l'incubateur) voit une dimension sociale là-dedans, il ne fait pas ça pour l'argent, il fait ça parce qu'il aime ça, ça lui fait plaisir cette redistribution » (Codirigeante Start-up 3) Les entrepreneurs les rejoignent généralement durant leur phase d'idéation afin de mieux définir leur business model et en sortent lorsqu'ils deviennent stables, avec des ressources financières régulières et une croissance suffisante pour assurer la pérennité de l'entreprise. Les entrepreneurs cherchent à intégrer un incubateur pour pallier leurs manques de ressources. Ces structures visent à appuyer les porteurs de projets dans leur développement.

Le projet de création d'une entreprise étant un processus risqué (Szostak, Teyssier et Séville, 2018), les entrepreneurs cherchent à réduire les risques autant que possible et à remédier à leurs manques de ressources.

Les attentes des incubés avant l'incubation

Ils attendent principalement une facilitation de l'accès aux réseaux d'affaires et au tissu entrepreneurial permettant la création d'opportunités, de faciliter les levées de fond ou un accompagnement plus global sur la gestion quotidienne de leur entreprise. « *Un accompagnement pour trouver le bon message commercial et valider le modèle économique. Un parrainage, porte*

d'entrée aux éventuelles levées de fonds. Une mise en réseau pour créer des opportunités. »

(Porteur de projet AdBlock Radio)

Les entrepreneurs attendent aussi les conseils d'entrepreneurs expérimentés qui ont pu vivre des situations auxquelles ils vont être amenés à faire face au cours de leur internationalisation.

« Organisation d'une levée de fonds d'ici juin 2017, recrutement d'un(e) chargé(e) de création de contenus et modération, sourcing de prestataires et de partenaires potentiels, internationalisation du service d'ici la fin de l'année. » (Porteuse de projet Eatiz)

Enfin, les entrepreneurs recherchent des conseils pour leur stratégie de développement international, notamment pour la sélection des zones géographiques et des modes d'entrée, ainsi que des contacts que l'incubateur pourrait fournir au travers de son réseau étendu. Dans cette optique, on peut mentionner que l'incubateur peut mobiliser les partenaires internationaux de l'Université Jean Moulin Lyon. Plusieurs d'entre eux ont aussi mis en place des structures d'accompagnement des jeunes entreprises et pourraient ainsi aider les start-ups lyonnaises à se développer dans leur pays. « Rentrer dans le réseau entrepreneurial, toutes les portes qu'ils peuvent nous ouvrir, les gens qu'ils connaissent, la BPI, les réunions d'entrepreneurs, les réunions, les ateliers avec les autres incubés, avec d'anciens entrepreneurs. Tout ce qu'ils proposent est bénéfique pour nous. C'est la réalité du monde entrepreneurial dont on n'était pas encore membre avant d'être accompagnés. » (Dirigeant Start-up 3)

Les retours des incubés après l'incubation

Un des aspects qui n'est pas abordé dans les dossiers, mais qui l'a été dans tous les entretiens est l'influence du coworking sur deux aspects du travail des entrepreneurs (1) d'un côté la coopération et le partage de compétences, effet attendu d'un espace de coworking, « *On s'entraide pas mal, que ce soit pour des questions de financement ou alors quand mon associé*

n'a pas la réponse, que je ne sais pas quoi faire, on est tous dans la même salle, j'ai juste à dire 'qu'en pensez-vous ?'. Aussi, on s'échange des contacts. » (Codirigeante Start-up 3), et (2) d'un autre côté la motivation, qui peut être un effet moins attendu dans un espace de coworking, liée aux expériences et réussites de chacun « il y en a toujours un qui a gagné un concours, qui a un article, ça donne envie. On est à peu près tous au même stade. Dès qu'il y a une petite victoire, ça boost un peu tout le monde. » (Codirigeant start-up 2)

Conclusion

Les jeunes entrepreneurs qui souhaitent s'engager dans la création d'entreprise doivent faire face à de nombreux défis (manque de ressources financières et humaines, difficultés à lever des fonds, etc.) et ils sont nombreux à solliciter des structures d'accompagnement pour réaliser leurs projets. L'étude empirique réalisée dans le cadre de cette recherche permet de mieux comprendre les trajectoires d'internationalisation envisagées par les start-ups incubées. Elle montre que les créateurs d'entreprise ciblent des marchés géographiques variés, notamment les marchés européen et nord-américain. Ils privilégient souvent les activités d'exportation afin d'acquérir une première expérience internationale avant d'envisager la création de filiales et suivent ainsi la démarche préconisée par le modèle d'Uppsala (Johanson et Vahlne, 1977, 2009). Leurs attentes vis-à-vis de l'incubateur concernent également le développement de leurs activités internationales. L'incubateur les encourage généralement à se développer sur leur marché régional et national afin de faire leurs preuves et d'être assez robustes pour s'internationaliser. L'espace de coworking semble être un réel avantage pour les entrepreneurs, leur permettant de partager compétences, connaissances et motivation, facteurs cruciaux de la réussite de leurs projets.

Notre étude comporte certaines limites. L'extrapolation de nos résultats est difficile à réaliser sur la seule base d'une étude qualitative portant sur les start-ups incubées au sein d'une seule et même structure orientée vers des projets principalement low-tech. Pour compléter ces résultats il serait intéressant d'effectuer une étude quantitative, étendue à un plus grand nombre de start-ups, aussi incubées dans des organismes d'accompagnement orientés high-tech.

Il paraît intéressant de noter que les start-ups incubées qui cherchent, dès leur naissance, à construire des avantages concurrentiels en utilisant des ressources localisées à l'étranger et en commercialisant leurs produits dans plusieurs pays, y compris dans des pays éloignés, sont peu nombreuses. Ce résultat ne va pas dans le sens des travaux récents en entrepreneuriat international qui soulignent la multiplication des entreprises nées globales (Catanzaro, Messeghem et Sammut, 2012 ; Reuber, Dimitratos et Kuivalainen, 2017). En effet, les start-ups incubées souhaitent d'abord développer un avantage concurrentiel dans leur pays ou région d'origine avant d'envisager l'internationalisation de leurs activités. Ce choix peut s'expliquer par le type de projets développés, le manque de ressources, l'absence d'accès à des réseaux internationaux, l'accompagnement de l'incubateur, et la nécessité de répondre aux attentes des financeurs publics et privés. Cet environnement institutionnel français peut avoir un rôle important sur les choix des entrepreneurs, il serait donc intéressant d'étendre cette étude à des incubateurs européens voir internationaux.

Références

Catanzaro, Alexis ; Messeghem, Karim ; Sammut, Sylvie (2012). « Accompagner l'entreprise à internationalisation précoce et rapide : la place centrale de la dimension réticulaire », Revue de l'Entrepreneuriat, Vol. 12, N° 3, p. 33-53.

Hackett, Sean M.; Dilts, David M. (2014). « A Systematic Review of Business Incubation Research » The Journal of Technology Transfer, Vol. 29, N° 1, p. 55-82.

Johanson, Jan; Vahlne, Jan-Erik (1977). « The Internationalization Process of the Firm: A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments », *Journal of International Business Studies*, Vol. 8, N° 1, p. 23-32.

Johanson, Jan; Vahlne, Jan-Erik (2009) « The Uppsala Internationalization Process Model Revisited: From Liability of Foreignness to Liability of Outsidership », *Journal of International Business Studies*, Vol. 40, p. 1411-1431.

Knight, Gary A.; Cavusgil, S. Tamer (2004). « Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm » *Journal of International Business Studies*, Vol. 35n N° 2, p. 124-141.

Mayrhofer, Ulrike ; Urban, Sabine (2011). *Management international. Des pratiques en mutation*, Pearson Education, Paris.

Oviatt, Benjamin M.; McDougall, Patricia P. (1994) « Toward a Theory of International New Ventures », *Journal of International Business Studies*, Vol. 25, N° 1, p. 45-64.

Oviatt, Benjamin M.; McDougall, Patricia P. (2005) « The Internationalization of Entrepreneurship », *Journal of International Business Studies*, Vol. 36, N° 1, p. 2-8.

Pramex - Banque Populaire (2017). *Les start-up françaises championnes à l'international*, Paris.

Reuber, A. Rebecca ; Dimitratos, Pavlos ; Kuivalainen, Oli (2017). « Beyond categorization: new directions for theory development about entrepreneurial internationalization », *Journal of International Business Studies*, Vol. 48, N° 4, p. 411-422.

Szostak, Bérangère ; Teyssier, Christine ; Séville, Martine (2018). (éds.), *Le Management des Risques. Enjeux et défis pour les PME d'aujourd'hui et de demain*, Editions Management & Société, Cormelles-le-Royal.

Zucchella, Antonella ; Palamara, G. ; Denicolai, Stefano (2007). « The drivers of the early internationalization of the firm, *Journal of World Business* », Vol. 42, N° 3, p. 268-280.