

Le rôle des réseaux sociaux dans l'internationalisation des petites entreprises

Laurent Arnone

Chargé de cours

Adresse professionnelle : Place de Warocqué 17 - 7000 Mons (Belgique)

E-mail : laurent.arnone@umons.ac.be

Elodie Deprince

Assistante pédagogique et de recherche

Adresse professionnelle : Place de Warocqué 17 - 7000 Mons (Belgique)

E-mail : elodie.deprince@umons.ac.be

RESUME

Cet article analyse le rôle des réseaux sociaux dans l'internationalisation des petites entreprises. Outre la possibilité de communiquer à moindre coût, l'étude de cas multiples montre que l'exploitation de ces outils facilite voire, accélère, l'internationalisation des entreprises étudiées en favorisant l'identification de nouvelles opportunités d'affaires et le développement des relations personnelles avec les acteurs étrangers.

Mots clés : Petites entreprises, réseaux sociaux, internationalisation, relations, étude de cas, marketing

ABSTRACT

This article investigates the role of social networks in the internationalization of small businesses. The multiple case study shows that, besides their cost advantage in terms of communication, social networks allow the identification of new business opportunities and foster the development of personal relationships with foreign partners. In turn, these tools facilitate and sometimes, accelerate, the internationalization of the studied enterprises.

Keywords: Small firms, social networks, internationalization, relationships, case study, marketing

INTRODUCTION

Les petites et moyennes entreprises, dont l'essentiel sont des petites (6,9%) et micro (91,8%) entreprises, représentent 98% du tissu économique européen. Plus de 20% de ces PME étendent leurs activités sur plusieurs pays, elles représentent donc des acteurs importants des échanges commerciaux à l'international (Torrès, 1999).

L'internationalisation des PME a été étudiée dans de nombreux travaux ayant mis en lumière l'existence de différents scénarios. Alors que certaines études suggèrent que les PME développent leur activité à l'international de manière progressive (Johanson et Vahlne, 1977), plus récemment, des recherches montrent que certaines entreprises suivent un schéma plus rapide, en développant directement leurs activités vers des pays éloignés géographiquement et culturellement (Bell et Casson, 2003). Ces nouveaux schémas d'internationalisation ne doivent pas être isolés de l'environnement technologique dans lequel ils prennent place. En effet, l'évolution des outils à la disposition des entreprises constitue un facteur influençant de manière non négligeable leurs modalités d'internationalisation.

Dans ce contexte, il nous a paru intéressant d'investiguer la manière dont les technologies du Web 2.0 et, plus spécifiquement, les réseaux sociaux peuvent influencer l'internationalisation des petites entreprises. L'arrivée du Web 2.0 a créé de nouvelles manières de communiquer, de collaborer et de partager des informations, à travers les différents pays (Enders et alii, 2008). Okazaki et Taylor (2013) indiquent à cet égard que les médias et les réseaux sociaux constituent des leviers efficaces d'une stratégie d'internationalisation. A notre connaissance, seuls Bell et Loane (2010) se sont intéressés au potentiel que représentent les outils du Web 2.0 dans l'internationalisation des petites entreprises. Les auteurs appellent par ailleurs à de plus amples investigations sur le sujet.

Le principal objectif de cet article sera d'analyser les rôles des réseaux sociaux dans l'internationalisation des petites entreprises. Nous tenterons de comprendre et de décrire la manière dont ces outils sont gérés et utilisés par ces entreprises et, par ailleurs, d'identifier les bénéfices que ces dernières en retirent dans le cadre du développement de leurs activités à l'international.

La suite de cet article est structurée comme suit. Nous présenterons tout d'abord une revue de la littérature présentant les principales théories relatives à l'internationalisation des PME, ainsi que les récentes recherches portant sur les réseaux sociaux dans le contexte des PME.

Nous expliciterons ensuite la méthodologie retenue pour cette étude ainsi que les principaux éléments résultant de l'étude de cas multiples. Ces résultats seront ensuite discutés à la lumière des théories présentées et quelques pistes de recherches futures seront proposées.

REVUE DE LITTERATURE

L'internationalisation des PME selon une perspective tripartite

Les travaux s'étant penchés sur l'internationalisation des PME, laissent apparaître trois perspectives se différenciant par les cadres théoriques sollicités. On distingue généralement l'approche économique (Penrose, 1959 ; Williamson, 1975), l'internationalisation par étapes et, plus récemment l'approche des réseaux. Plutôt que d'envisager une analyse privilégiant une approche unique, les auteurs s'accordent pour souligner que l'internationalisation des PME pourra être mieux comprise par une combinaison de ces trois perspectives (Coviello et McAuley, 1999). Cette vision tripartite permettant d'offrir une compréhension plus complète du phénomène d'internationalisation. Dans les paragraphes qui suivront nous développerons chacune de ces trois approches.

La perspective économique, s'est principalement intéressée aux facteurs favorisant l'exportation des entreprises. Ainsi les travaux de Penrose (1959), présentaient l'indivisibilité des ressources de production comme un facteur incitant les entreprises à étendre leurs activités vers l'étranger : l'exportation permet d'éviter la sous-utilisation chronique de ces ressources. Sous un autre angle, Williamson (1975), en se fondant sur la théorie des coûts de transaction, propose une analyse des décisions d'investissements directs à l'étranger. Selon l'auteur, l'internationalisation des PME est perçue comme un choix entre l'internalisation et l'externalisation de certaines activités. Le paradigme économique fait cependant l'objet de plusieurs critiques, considérant que ces études ne s'intéressent qu'aux scénarios d'investissement et échouent à appréhender l'ensemble du processus d'internationalisation, notamment dans une perspective de long terme (Johanson et Mattson, 1988).

L'approche par étapes, propose de décrire le processus d'internationalisation selon une perspective plus dynamique que celle offerte par le paradigme économique. Ces apports sont généralement issus d'une analyse empirique des décisions et comportements d'engagement dans un processus d'expansion internationale.

Parmi les différents modèles proposés, le modèle d'Uppsala est le plus répandu (Johanson et Wiedersheim-Paul 1975; Johanson et Vahlne, 1977). Ce modèle repose sur deux concepts importants : le processus d'apprentissage progressif et la distance psychique. L'apprentissage

progressif suggère que l'expérience accumulée par l'entreprise sur les marchés étrangers contribue, au fur et à mesure, à alimenter son processus d'internationalisation (Johanson et Vahlne, 1977). Le concept de distance psychique englobe, quant à lui, les différences culturelles et linguistiques qui influencent l'information et la prise de décision (Johanson et Vahlne, 1977) et suggère que les PME exportent, en premier lieu, vers des pays proches géographiquement, linguistiquement et culturellement. Selon ce modèle, le développement d'une entreprise vers les marchés internationaux s'effectuerait par étapes progressives, en commençant par des pays proches et peu risqués.

En se fondant sur ces principes, Bilkey et Tesar (1977) proposent de retenir le I-model (modèle d'innovation). Caractérisé par six étapes, ce modèle suggère que les entreprises se concentrent, au départ, sur leur marché domestique uniquement. Elles développeraient ensuite une exportation dite passive (en répondant aux commandes non sollicitées provenant de l'étranger) pour consolider ensuite leurs activités à l'international de manière plus active. En exportant, d'abord, vers les marchés caractérisés par une faible distance psychique et, enfin, vers les marchés plus éloignés psychiquement et plus risqués.

Néanmoins, si de nombreuses petites et moyennes entreprises s'internationalisent de manière progressive et par étapes, ce modèle ne correspond pas à l'ensemble des scénarios d'internationalisation. Bell et Casson (2003) mettent en évidence l'existence d'entreprises ne suivant pas un schéma d'internationalisation progressive, mais développant une activité à l'international plus rapide et directe, vers des pays parfois éloignés géographiquement et culturellement.

Enfin, la troisième perspective, analyse l'internationalisation des PME sous l'angle des réseaux (Johanson et Mattson, 1988). Plus récente, cette approche considère qu'au sein de chaque secteur, se forment des réseaux d'acteurs (clients, fournisseurs, partenaires, pouvoirs publics, etc.) avec lesquels l'entreprise entretient des relations et sans lesquels elle ne peut survivre. Selon cette perspective, les auteurs suggèrent d'envisager l'internationalisation de l'entreprise comme un réseau de partenaires commerciaux, dont la portée s'étend au fur et à mesure des activités de l'entreprise sur les marchés étrangers (Coviello et Munro, 1997 ; Zhao et Hsu, 2007).

Dans le contexte des petites entreprises, certains auteurs soulignent que l'intégration de la firme dans un réseau peut favoriser son internationalisation en facilitant l'accès à certaines ressources essentielles, telles que les informations sur le marché et ses opportunités, les savoir-faire spécifiques, les matières premières, etc. (Bell, 1995 ; Coviello et Munro, 1997).

Ce réseau et les relations qui le composent constituent pour la PME une manière de contrebalancer son manque de moyens, les limites et la fragilité liés à sa petite taille (Zhao et Hsu, 2007 ; Evers et Knight, 2008). L'étude de Che Senik et alii (2011) montre que les relations entre acteurs d'un réseau permettent d'accélérer le processus d'internationalisation et d'assurer son développement sur le long terme, notamment en offrant un accès facilité aux opportunités existant au-delà du marché domestique.

Réseaux et médias sociaux, leviers de l'internationalisation des PME

Un site de réseau social est une plateforme en ligne au sein de laquelle un utilisateur (une personne ou un groupe de personnes, une entreprise ou encore une structure publique) peut créer un profil et développer un réseau de contacts personnels qui lui permet d'être connecté à d'autres utilisateurs.

Les sites de réseaux sociaux constituent une catégorie à part entière dans l'ensemble plus large des médias sociaux, définis par Kaplan and Haenlein (2010) comme « un ensemble d'applications internet dont le fonctionnement est fondé sur l'idéologie et la technologie du Web 2.0, et qui permet la création et l'échange de contenus générés par les utilisateurs ».

L'intérêt des chercheurs pour les réseaux sociaux et leur utilisation dans le contexte des petites et moyennes entreprises n'a fait que croître ces dernières années (Bulearca et Bulearca, 2010 ; Barnes et alii, 2012). Soulignant le faible coût et l'apparente simplicité de ces outils, de nombreux auteurs ont mis en évidence l'intérêt des médias sociaux pour les PME (Harris et Rae, 2010; Michaelidou et alii, 2011; Barnes et alii, 2012; Stockdale et alii, 2012). Harris et Rae (2010), notamment, considèrent que les médias et les réseaux sociaux joueront un rôle important dans la survie des petites entreprises.

Les études portant sur l'utilisation des réseaux sociaux par les PME, se sont principalement intéressées aux bénéfices que ces entreprises tirent de ces outils. Les recommandations des auteurs ainsi que leurs observations empiriques convergent généralement vers des bénéfices marketing tels que la collecte d'informations (Chua et alii, 2009 ; Stockdale et alii, 2012), le recrutement de nouveaux clients (Michaelidou et alii, 2011 ; Stockdale et alii, 2012), la construction de la réputation en ligne de la marque (Barnes et alii, 2012 ; Perseaud et alii, 2012) et la création de communautés (Harris et Rae, 2010 ; Stockdale et alii, 2012). En outre, la plupart des auteurs souligne le potentiel relationnel des réseaux sociaux, notamment pour la création d'interactions et d'un dialogue avec les différentes parties prenantes de l'entreprise (Kaplan et Haenlein, 2010; Barnes et alii, 2012 ; Stockdale et alii, 2012).

Malgré ces récents développements, la recherche portant sur l'utilisation des réseaux sociaux par les PME reste silencieuse en ce qui concerne l'utilisation de ces outils dans une perspective internationale. Okazaki et Taylor (2013) indiquent pourtant que le succès mondial rencontré par des applications telles que Facebook (1,3 milliards d'utilisateurs), Google+ (360 millions d'utilisateurs), Twitter (250 millions d'utilisateurs) ou encore LinkedIn (190 millions d'utilisateurs), ainsi que leur important degré de standardisation, en font des leviers efficaces d'une stratégie d'internationalisation. Dans l'état actuel de la littérature, seuls les résultats de Bell et Loane (2010) apportent une première indication de leur potentiel pour l'internationalisation, en montrant que les outils du Web 2.0 permettent aux petites entreprises d'intensifier leurs collaborations avec des partenaires internationaux. Par la suite, Okazaki et Taylor (2013) suggèrent que, dans une perspective internationale, les avantages des médias et réseaux sociaux peuvent se concevoir selon trois catégories: le développement de réseaux relationnels, la construction et le transfert d'image de marque et, enfin, les possibilités d'« extensibilité humaine ». Les auteurs appellent, à de plus amples investigations sur le sujet afin, d'une part, de proposer de meilleures orientations managériales aux PME souhaitant exploiter le potentiel des réseaux sociaux en termes d'internationalisation et, d'autre part, de contribuer à une théorisation plus fine du phénomène.

C'est dans la lignée de ces premières recherches que nous souhaitons intégrer la présente contribution dont le développement est motivé par les éléments suivants.

Tout d'abord, les investissements des PME pour l'utilisation des médias sociaux sont en augmentation constante. Les résultats de Michaelidou et alii (2011) indiquent que plus de 50% des PME actuellement actives sur les médias sociaux ont l'intention d'intensifier leur présence et leurs investissements sur ces outils. Selon toute logique, les recherches sur le sujet devraient accompagner cet accroissement voire, idéalement, l'anticiper.

Deuxièmement, comme le démontrent Bell et Loane (2010), les médias et réseaux sociaux permettent aux PME de développer, à moindre coût, de nouvelles pratiques commerciales et de communication leur donnant accès avec plus de facilité aux marchés étrangers. Le développement des études sur ce phénomène permettrait d'apporter une meilleure compréhension de la manière dont les médias sociaux peuvent contribuer efficacement au développement d'une activité internationale.

Enfin, les mécanismes d'internationalisation reposent de manière forte sur la mise en réseau des acteurs et des ressources. Cette constatation est d'autant plus vraie pour les petites

entreprises, dont l'activité repose essentiellement sur un réseau de relations personnelles et professionnelles, tant au niveau domestique qu'à l'étranger (Carson, 2004 ; Zhao et Hsu, 2007). Les plateformes de réseaux sociaux pourraient, dans ce contexte, constituer un outil performant et peu coûteux afin de maintenir les relations entre entreprises et acteurs d'un réseau.

Dans ce contexte, une approche exploratoire permettant d'apporter un premier éclairage empirique sur la manière dont les PME capitalisent sur les réseaux sociaux afin de soutenir leur internationalisation pourrait constituer un apport pertinent, tant d'un point de vue managérial, que du point de vue théorique.

L'objectif principal de cette recherche est d'analyser les rôles des réseaux sociaux dans l'internationalisation des petites entreprises en identifiant, tout d'abord, la manière dont ces outils sont utilisés par ces entreprises et, ensuite, les bénéfices que ces dernières en tirent dans le cadre du développement de leurs activités à l'international.

METHODOLOGIE

Afin de répondre aux objectifs de recherche précisés ci-dessus, la stratégie de l'étude de cas a été retenue. En effet, afin d'apporter un éclairage sur un phénomène encore peu traité dans la littérature, Yin (2003) recommande la mise en place d'une approche qualitative exploratoire, fondée sur la réalisation d'une étude de cas multiples. Cette démarche permet d'appréhender l'objet de la recherche de manière holistique et rend possible une analyse à plusieurs niveaux, permettant d'appréhender l'objet dans toute sa dynamique et selon plusieurs cadres d'analyse.

Par ailleurs, l'étude de cas multiples est une approche souvent sollicitée pour l'analyse des pratiques d'internationalisation des petites et moyennes entreprises (Bell, 1995 ; Coviello et Munro, 1995 ; Holmund et Kock, 1998 ; Evers et Knight, 2008).

Constitution de l'échantillon

Dans le cadre de cette recherche, nous retiendrons la définition de la petite entreprise proposée par la commission Européenne, qui différencie différents types de PME en fonction du nombre d'employés, du chiffre d'affaires et du total bilantaire. Nous nous intéresserons donc aux entreprises de moins de 50 personnes.

Tableau 1 – Définition des PME selon les critères de l'Union Européenne

| CATÉGORIE DE PME | NOMBRE D'EMPLOYÉS | CHIFFRE D'AFFAIRES | TOTAL DU BILAN |
|--------------------|-------------------|--------------------|----------------|
| MICRO ENTREPRISE | < 10 | =< €2 millions | =< 2 millions |
| PETITE ENTREPRISE | < 50 | =< €10 millions | =< 10 millions |
| ENTREPRISE MOYENNE | < 250 | =< €50 millions | =< 43 millions |

Description des cas retenus

Afin de mener à bien notre étude cinq petites entreprises, répondant aux critères définis ci-dessus ont été identifiées dans la base des entreprises exportatrices belges fournie par l'AWEX (Agence Wallonne à l'Exportation et aux investissements étrangers). Les entreprises ont toutes développé une présence sur les trois réseaux sociaux les plus importants en Belgique, à savoir Facebook, LinkedIn et Twitter. Afin d'assurer la validité externe de nos résultats, nous avons retenu des entreprises ayant suivi différents scénarios d'internationalisation, ainsi que caractéristiques des différents stades du modèle de Bilkley et Tésar (1977). Enfin, nous avons cherché à assurer une certaine diversité des secteurs d'activités.

Notre recherche repose sur l'analyse de cinq entreprises belges, présentées dans le Tableau 2. A la demande des répondants souhaitant préserver la confidentialité des informations récoltées, les noms des entreprises ont été modifiés.

Protocole de l'étude et données récoltées

Coviello et McAuley (1999) invitent les chercheurs à analyser l'internationalisation des PME selon une approche longitudinale, qui permet d'appréhender de manière dynamique l'ensemble du processus et son évolution. Dans cet objectif, les résultats exposés dans la suite de cet article reposent sur une période d'observation de deux ans, caractérisée par deux vagues d'interviews : la première a été réalisée entre avril et mai 2013 et la seconde, en mai 2014. Cette approche nous permet de proposer une vue évolutive de l'utilisation des réseaux sociaux dans le cadre de la stratégie d'internationalisation des entreprises étudiées.

Tableau 2 – Description des entreprises retenues pour l'étude de cas

| ENTREPRISES | DESCRIPTION | SECTEUR | PERSONNES INTERVIEWEES | RESEAUX SOCIAUX A LA CREATION | RESEAUX SOCIAUX EN 2014 |
|---------------------------------------|--|----------------------------|----------------------------------|--|--|
| TRAINING&GO 4 PERSONNES | Créée en 2006, l'entreprise propose un ensemble de formations destinées aux professionnels. Elle propose ses services en Belgique et en France et a décidé d'étendre ses activités au Cameroun en 2012, et de s'y installer définitivement en fin 2013. | Formation B2B | Dirigeant | Facebook Twitter LinkedIn Youtube Viadeo | Facebook Twitter LinkedIn Youtube Viadeo Scoop It ! |
| CREA-APPLI 5 PERSONNES | L'entreprise développe et commercialise des applications créatives destinées aux utilisateurs des plateformes Mac et iOS, professionnels et particuliers. Créée en 2008, Crea-Appli a directement envisagé l'internationalisation. Elle vend ses applications principalement aux Etats-Unis mais les clients peuvent venir de partout dans le monde (France, Réunion, Belgique,...). | Informatique B2C | Dirigeant et Directeur Marketing | Facebook | Facebook Twitter LinkedIn Youtube Google+ |
| SKILLS 2 PERSONNES | Cette entreprise de management conçoit et développe des outils internet de gestion et de développement des compétences en management destinés au grand public et aux entreprises. Elle fut créée en 2008 et travaille principalement avec le Québec et la France depuis 2012. | Consultance B2B B2C | Dirigeant | Facebook LinkedIn Twitter | Facebook LinkedIn Twitter Youtube |
| ADLAB 15 PERSONNES | Cette agence de communication créée en 1995 travaille dans plusieurs domaines tels que l'identité visuelle, la création et la réalisation de journaux d'entreprises, de sites web, l'organisation d'événements, l'édition de supports les plus divers... ADLab propose ses services à des clients étrangers depuis 1997, principalement en France et en Espagne | Marketing et publicité B2B | Dirigeant | Facebook | Facebook Twitter Pinterest LinkedIn Youtube |
| CUBERDON 2 PERSONNES | Créée en juin 2012 cette entreprise exporte le cuberdon (confiserie typique belge) et les produits dérivés depuis sa création. Cuberdon exporte ses produits dans de nombreux pays comme l'Angleterre, la France, les Pays-Bas, l'Italie, la Grèce, l'Espagne, l'Arabie Saoudite, Le Qatar, Dubaï, l'Amérique, la Chine, Taïwan, le Japon, les Bermudes, l'Australie... | Confiserie B2C | Dirigeant | Facebook | Facebook Twitter LinkedIn |

Les entretiens ont, pour chaque entreprise, été réalisés avec le dirigeant, acteur clé de l'internationalisation et généralement en charge de la gestion des réseaux sociaux. Dans le cas où une autre personne était responsable de la gestion de ces outils (Training&Go et ADlab), une interview complémentaire a été sollicitée.

Les entretiens, d'une durée de 50 à 90 minutes, ont été réalisés sur la base d'un guide comportant les principaux thèmes associés à l'internationalisation des PME et aux réseaux sociaux. Chaque interview a été enregistrée avec l'accord des répondants et retranscrite. Le corpus a ensuite été analysé et codé de manière à laisser apparaître les thèmes émergents (Miles et Huberman, 1994). En complément, des données secondaires issues de l'observation

et des contenus générés sur les différents réseaux sociaux utilisés par les entreprises ont été triangulées avec les informations récoltées lors des entretiens.

RESULTATS

L'analyse des informations récoltées nous permet de présenter les résultats repris dans cette section. Conformément aux objectifs de notre recherche, nous présenterons tout d'abord les caractéristiques de la gestion des réseaux sociaux dans les petites entreprises. Ensuite, nous développerons les éléments liés aux utilisations de ces outils dans le cadre des efforts d'internationalisation des firmes étudiés.

Organisation de la gestion des réseaux sociaux dans la petite entreprise

En ce qui concerne l'organisation de la gestion des réseaux sociaux, trois éléments résultent des analyses que nous avons menées. Il s'agit du rôle du dirigeant, des choix relatifs aux réseaux sociaux et, enfin, de l'évolution des pratiques observées et relatées par les personnes interviewées.

Initialisation et rôle du dirigeant

L'initialisation de la présence de l'entreprise sur les réseaux sociaux découle, dans tous les cas étudiés, de la volonté du dirigeant qui occupe un rôle central dans leur implémentation et leur gestion au sein de l'entreprise ; qu'il s'agisse du choix des plateformes sociales, du calendrier des publications ou des contenus à diffuser.

Par ailleurs, la continuité des efforts et des ressources engagés dans la gestion de ces outils dépend ainsi fortement de la perception du manager et de la priorité qu'il y accorde. Ainsi l'activité soutenue de l'entreprise Training&Go sur les réseaux sociaux est due à l'engagement de son dirigeant qui indique « J'aime cet aspect de la communication et puis j'y crois surtout ! Comme je vous l'avais dit, c'est grâce aux réseaux sociaux que j'ai pu commencer à travailler avec le Cameroun ».

Le rôle central joué par le dirigeant semble être maintenu jusqu'à ce que les ressources disponibles évoluent et permettent une réattribution des tâches au sein de l'équipe. Le dirigeant reste, par la suite, généralement impliqué dans les décisions relatives à la gestion des réseaux sociaux pour l'entreprise.

Choix des réseaux à l'international, fréquence et nature des contenus publiés

Malgré leur présence sur de nombreux réseaux sociaux, tant à vocation professionnelle que privée, les dirigeants expriment une nette préférence pour les réseaux professionnels qui répondent mieux à leurs attentes. Ainsi, le manager de ADlab souligne : « *LinkedIn*, c'est le top. C'est professionnel, alors que *Facebook* l'est beaucoup moins ».

Le choix des sites de réseaux sociaux sur lesquels il convient de développer la présence de l'entreprise prend également en compte le succès de ces sites sur les différents marchés. Le dirigeant de Training&Go a par exemple privilégié certains outils pour leur utilisation massive sur les marchés belge et camerounais, où il exerce l'essentiel de ses activités. Il précise : « J'aime bien *Scoop it !* parce qu'il y a un côté professionnel et ça fonctionne aussi bien au Cameroun qu'en Belgique. [...] Par contre, j'ai abandonné *Viadéo*, il n'est vraiment utilisé qu'en France ».

En ce qui concerne la fréquence des publications et le type de contenu, l'analyse des contenus publiés sur les différents réseaux sociaux tout au long de nos observations, laisse apparaître des évolutions. Ainsi, trois entreprises (Crea-Appli, Training&Go et Cuberdon) demeurent fort actives, publient régulièrement et suivent une ligne rédactionnelle prédéfinie. Le dirigeant de Training&Go indique : « Ma collaboratrice essaye de publier des choses tous les jours. Il s'agit d'informations qui sont en rapport avec des formations que l'on va donner, ou avec des projets en cours ». Les entreprises ADlab et Skills, *a contrario*, ne publient plus de manière régulière et ont même déserté certaines plateformes où leurs publications n'ont plus été actualisées depuis des mois. En conséquence, la visibilité de l'entreprise ainsi que son référencement sur les moteurs de recherche se détériorent.

Certains dirigeants prennent également en considération les heures de décalage quand ils publient vers un public cible. Le dirigeant de Skills explique : « Avec le Canada, le problème c'est qu'il y a six heures de décalage, tout ce que je mets, ils ne le voient pas. Il faut vraiment réfléchir, si je poste à 18h, il y a des chances que eux le voient le midi ».

Evolution de la gestion : vers une gestion plus efficace

Avec le temps, les entreprises constatent que la gestion de leur présence sur les réseaux sociaux exige du temps et des moyens qu'elles ne sont pas toujours en mesure de consacrer. Le dirigeant de Cuberdon, souligne à cet égard que « C'est plus un manque de temps. Comme on est une petite structure, tout le monde a des '*To Do lists*' à n'en plus finir. Déjà rien que d'alimenter *Facebook*, ça prend du temps ». Et le manager de ADlab d'expliquer le manque

d'activité des profils créés sur différents réseaux « Pour le moment, nos activités sur les réseaux sociaux sont en *stand-by*. Moi je n'ai plus beaucoup de temps pour le faire ».

Face à la difficulté de maintenir leur présence sur les outils sociaux les entreprises considèrent deux formes de solutions : la recherche d'une gestion plus efficiente de ces outils, et l'augmentation des ressources dédiées à leur fonctionnement. En ce qui concerne l'efficience de la gestion, l'analyse longitudinale des pratiques des entreprises nous permet de constater que ces dernières se familiarisent de plus en plus avec les plateformes sociales et apprennent à consolider leurs efforts sur les outils qu'elles jugent le mieux en adéquation avec leurs marchés internationaux. Training&Go « je n'utilise plus beaucoup *Twitter*, je crois que je le garde parce que je l'ai ouvert au début et parce qu'il y a tout de même quelques personnes qui l'utilisent au Cameroun ». Plusieurs entreprises qui avaient initialement choisi de créer des comptes sur plusieurs réseaux ont, par la suite, opéré une sélection afin de concentrer leurs ressources sur les réseaux jugés essentiels pour l'activité de l'entreprise. Le dirigeant de Skills, nous explique par exemple: « Viadéo, je l'ai fait mais on a vite arrêté. J'ai l'impression que ça ne nous correspond pas ! ».

Les résultats mettent également en évidence les choix réalisés en ce qui concerne la langue utilisée pour la communication sur les réseaux sociaux. Cette décision dépend des marchés sur lesquels l'entreprise est présente et peut évoluer en fonction de l'activité internationale de l'entreprise. C'est le cas de Cuberdon qui, au fur et à mesure de son développement à communiqué en Français, puis en Espagnol, pour finalement se reporter sur l'Anglais afin d'assurer la compréhension de ses messages dans tous les pays où l'entreprise est présente (plus de 14 pays).

Les dirigeants interviewés manifestent par ailleurs une volonté d'intensifier leur présence sur les réseaux sociaux. Trois entreprises (ADlab, Cuberdon et Skills) ont exprimé leur intention d'agrandir leur équipe et de déléguer la gestion des outils sociaux : « Dans quelques mois, je compte me remettre à fond sur les réseaux sociaux. Etre présent. J'envisage de payer quelqu'un pour faire de la communication. Une personne qui s'occupera, notamment, des réseaux sociaux » (Skills).

Acteurs de la gestion des réseaux sociaux

Dans toutes les entreprises étudiées la gestion de la présence de l'entreprise sur les réseaux sociaux est principalement réalisée par le dirigeant lui-même. Dans le cas de Crea-Appli et de

Training&Go, une personne épaulé le dirigeant dans cette tâche. Celle-ci n'est cependant pas dédiée au travail sur les réseaux sociaux, mais s'y investit en complément d'autres tâches. Lorsque l'entreprise utilise un mode d'entrée indirect en sollicitant la collaboration d'importateurs qui ont, ensuite, la responsabilité d'écouler le produit sur leur marché. Ces acteurs peuvent également contribuer à assurer la présence de l'entreprise et de ses produits sur les réseaux sociaux, afin de toucher les consommateurs locaux. C'est le cas de l'entreprise Cuberdon qui confie à son importateur Japonais la responsabilité de gérer la présence de la marque sur les réseaux sociaux Japonais, dont Twitter. D'une part, cette approche lui permet de déléguer la charge de travail nécessaire au maintien d'une présence sur ces réseaux. D'autre part, la prise de conscience des différences culturelles entre le Japon et l'Europe, a conduit le dirigeant et l'importateur à discuter d'une répartition des tâches et de guidelines précis quant à la gestion de la présence de la marque sur les réseaux sociaux. Ainsi, Cuberdon fournit les visuels ainsi que les orientations de la communication, l'importateur adapte ensuite leur mise en ligne en fonction de la culture locale.

Réseaux sociaux : utilisation pour l'internationalisation de la petite entreprise

En ce qui concerne l'utilisation des réseaux sociaux par les petites entreprises, nous avons identifié trois catégories d'utilisations pouvant soutenir, voire favoriser les activités d'internationalisation. Il s'agit de la création de visibilité et d'une présence en ligne, de l'identification des nouvelles opportunités et de la réduction des risques qu'elles représentent et, pour terminer, de la formation de relations avec les acteurs internationaux.

Visibilité, notoriété et présence en ligne

Dans tous les cas étudiés, les réseaux sociaux constituent des plateformes qui renforcent la visibilité et la notoriété des entreprises qui les utilisent. Tout d'abord, ils permettent à l'entreprise de se faire connaître en amont de la commercialisation de ses produits et/ou services à l'étranger, en vue de trouver de nouveaux partenaires internationaux. Ensuite, une fois son activité dans les pays étrangers ciblée effective, l'entreprise peut utiliser les outils sociaux afin de définir ses efforts de communication publicitaire.

Recherche de nouveaux partenaires. La présence de l'entreprise sur les réseaux sociaux permet de renforcer sa visibilité auprès des éventuels partenaires commerciaux étrangers et d'assurer la présence et la crédibilité de l'entreprise. Toutes les entreprises étudiées ont confirmé cette dimension. Ainsi le manager de Skills exprime cette idée selon ces termes : « Ca contribue à ton identité et à ta présence. Et à la limite, si tu n'as pas cette présence, tu

n'es pas crédible ». Ainsi le dirigeant de la firme Training&Go, soutient sa présence en ligne afin d'assurer la visibilité de son entreprise et faciliter la prise de contact et le développement de collaborations au Cameroun « Sur les réseaux sociaux, les gens ont déjà entendu parler de moi, ça facilite les choses ». Les réseaux sociaux constituent un canal d'information complémentaire, plus flexible et souvent mieux adapté aux partenaires et clients internationaux, notamment lorsque l'entreprise ne possède pas de site internet, qu'il est incomplet ou proposé dans une langue autre que l'anglais. A cet égard, le dirigeant de Cuberdon indique : « A l'heure actuelle notre site internet n'est pas complet et donc les distributeurs étrangers viennent chercher des informations via *Facebook*, où nous communiquons exclusivement en anglais ». Dans ce cas, les réseaux sociaux s'ajoutent aux autres outils assurant la présence de l'entreprise en ligne.

Publicité et communication. En complément de la création des comptes au nom de l'entreprise et/ou de ses produits, quatre entreprises (Crea-Appli, Cuberdon, ADlab, Training&Go) ont choisi d'utiliser les outils publicitaires payants proposés par des réseaux sociaux tels que Facebook ou LinkedIn. Ainsi le manager de Cuberdon indique que « Au niveau de la communication dans les pays étrangers, il n'y a rien d'autre que notre communication sur les réseaux sociaux, et ce que nos distributeurs font ». Ces campagnes offrent des possibilités de ciblage particulièrement précises et sont donc perçues par les managers comme plus efficaces et rentables que les autres supports de communication afin de créer la notoriété de l'entreprise sur les marchés étrangers.

Nouvelles opportunités et réduction du risque

Les réseaux sociaux contribuent à faciliter l'accès des petites entreprises aux informations concernant les opportunités offertes sur les marchés étrangers. Nos entretiens indiquent que ces informations peuvent comprendre des rapports d'études détaillant l'intérêt d'un marché pour le produit commercialisé, la demande spontanée d'un importateur intéressé, ou encore la mise en relation par l'intermédiaire d'un contact commun.

Le comportement des entreprises à l'égard des opportunités existantes peut être proactif ou réactif. Dans le cas d'un comportement proactif, l'entreprise utilise les réseaux sociaux afin de rechercher de nouvelles opportunités. Par exemple, afin d'identifier les opportunités commerciales au Canada, l'entreprise Skills a diffusé plusieurs messages sur le réseau professionnel *LinkedIn*. Le dirigeant de l'entreprise explique : « Des gens que j'ai parfois rencontrés à Bruxelles ou des gens que je n'ai jamais vu mais dont je connais le domaine de spécialisation, je leur envoie une invitation sur LinkedIn en précisant que le sujet sur lequel ils

travaillent m'intéresse. [...] sur 50 messages envoyés au Canada, j'ai ensuite rencontré 20 personnes ». Dans le cas d'un comportement réactif, l'entreprise ne réalise pas d'efforts pour identifier de nouvelles opportunités d'internationalisation, elle se contente de répondre aux demandes spontanées formulées par des acteurs intéressés et ayant découvert l'entreprise grâce à sa visibilité sur les réseaux sociaux.

A la différence des moyens de communication classiques tels que le téléphone ou les emails, au-delà de constituer un outil de contact, les réseaux sociaux permettent aux entreprises de s'assurer de la fiabilité de leurs partenaires potentiels qui assoient leur crédibilité grâce aux informations professionnelles diffusées sur leur profil. Ceci étant observé, tant pour l'entreprise exportatrice, que pour les partenaires situés à l'étranger. Comme l'explique le dirigeant d'ADlab : « J'ai utilisé *LinkedIn* pour aller chercher des informations sur ce distributeur qui m'avait contacté, pour savoir si c'était quelqu'un de sérieux. Pour moi, c'est le plus gros intérêt de *LinkedIn* : soit de trouver, soit de confirmer le potentiel de la personne ». Le réseau social permet non seulement de faciliter le contact et le développement d'opportunités, mais surtout de diminuer les risques perçus de la nouvelle collaboration, la rendant effective plus rapidement. Ceci a été constaté dans le cas de l'entreprise Cuberdon, les informations récoltées sur le profil de certains distributeurs ont permis à l'entreprise d'accélérer la mise en place de la collaboration, parfois sans passer par une rencontre physique. Le dirigeant de l'entreprise détaille ce processus : « Récemment on a trouvé un distributeur sur Lisbonne, qui nous a d'abord contacté via *Facebook*. Mais je ne l'ai jamais rencontré en réel. Ça se fait via 'échanges *Facebook*', puis par email. Ensuite, il a passé sa première commande. ».

Développement de relations professionnelles et personnelles

Les entreprises de notre échantillon exploitent le potentiel relationnel des réseaux sociaux à trois niveaux : au niveau de l'entreprise, de l'individu professionnel et de l'individu privé.

Tout d'abord, au niveau de l'entreprise, les utilisations rapportées ci-dessus, montrent que les outils sociaux peuvent faciliter la création de relations commerciales avec des partenaires étrangers. Par la suite, les informations diffusées via ces outils permettent aux entreprises de se tenir informées de l'actualité de leurs partenaires et des membres de leur réseau et, par là même, maintenir une forme de contact continu. Ainsi, malgré la distance géographique qui sépare les entreprises localisées dans différents pays, leur présence sur les mêmes sites de réseaux sociaux facilite le maintien de la relation sur le long terme.

Deuxièmement, l'utilisation des réseaux sociaux par les petites entreprises laisse apparaître une gestion plus individualisée des contacts : parallèlement au profil « entreprise » des firmes que nous avons étudiées, on trouve sur un réseau comme *LinkedIn*, les profils professionnels des personnes qui travaillent au sein de ces entreprises, dirigeants comme employés. Chaque individu peut ainsi, au travers de son propre profil individuel, gérer son réseau professionnel. Les réseaux sociaux facilitent la création de relations de personne à personne qui se superposent alors aux relations développées avec l'entreprise. Dans ce contexte, le manager d'ADlab souligne les avantages suivants : « Avec les réseaux sociaux, j'ai un contact plus direct. Avant, ça se faisait par email, mais ce n'est pas du tout la même chose... Avec *LinkedIn*, on a un suivi de la personne, si la personne change de boîte, vous recevez une notification. ». Dans la plupart des cas étudiés, les liens individualisés sont plus nombreux que ceux dédiés à l'entreprise et semblent, parfois prendre le pas sur les relations avec l'entreprise. « Sur la page LinkedIn de Crea-Appli, il n'y a pas énormément de gens. Ce sont plus sur nos profils à nous. Sur Twitter, c'est la même chose : on a beaucoup plus de *followers* sur notre page personnelle que sur nos produits ou la page de l'entreprise ».

Troisièmement, ces relations individualisées peuvent parfois être transposées dans la sphère privée, notamment sur des réseaux comme *Twitter* ou *Facebook*. En effet, la plupart des personnes interrogées reconnaissent avoir intégré des partenaires professionnels dans leurs réseaux privés, rendant floue la démarcation entre ces deux dimensions. Certains dirigeants cherchent toutefois à séparer distinctement leurs présences professionnelle et privée sur les réseaux sociaux (Cuberdon).

Cette interrelation privé/professionnelle est exacerbée sur certains réseaux, comme Twitter où les utilisateurs ont pour habitude de communiquer tant des contenus professionnels, que des informations relevant du domaine privé. Ainsi la responsable marketing de Crea-Appli précise que son compte *Twitter* lui permet de communiquer des informations relatives à l'entreprise et ses produits, mais également des photos de ses activités privées telles que les pâtisseries qu'elle réalise. Cette situation n'est pas perçue comme un problème par les interviewés, qui y voient plutôt un moyen de renforcer les relations avec leurs partenaires par une approche plus conviviale. Elle ajoute à cet égard : « Je poste toujours des trucs sur les pâtisseries, ça marche bien, faut pas croire ! [...] Ça crée une autre dimension, plus amicale. Et c'est toujours bon pour le business car les gens se disent 'Ah oui, ils sont sympas, je vais leur poser quelques questions' ».

DISCUSSION DES RESULTATS

Les résultats issus de notre recherche montrent que les réseaux sociaux sont utilisés par les petites entreprises aussi bien en amont du développement de leur activité à l'étranger, qu'une fois les investissements vers le pays ciblés réalisés et les produits et/ou services commercialisés. En amont, les réseaux sociaux permettent aux entreprises de rechercher (démarche active) et d'être informées (démarche passive), plus facilement des opportunités commerciales existant à l'étranger. Ces observations montrent que les réseaux sociaux contribuent à la dynamique mise en évidence dans les recherches de Zhao et Hsu (2007) et Che Senik et alii (2011). Ces auteurs indiquent que la capacité des petites entreprises à obtenir et à gérer les informations diffusées par les membres de leur réseau à l'international constitue un facteur favorisant leur internationalisation (Che Senik et alii, 2011).

Par la suite, alors que les campagnes publicitaires sont généralement écartées des pratiques des petites entreprises, notamment en raison de leur coût (Pacitto et alii, 2006), nos résultats montrent que le coût réduit de la publicité sur les réseaux sociaux permet aux petites entreprises d'entreprendre des efforts de communication qui, jusqu'alors, n'étaient pas envisagés. Cette constatation est d'autant plus importante pour les pays étrangers vers lesquels les entreprises ont développé leurs activités et pour lesquels, la publicité sur les réseaux sociaux constitue l'un des seuls (voire le seul) outil de communication utilisé.

Notre recherche montre, par ailleurs, que les petites entreprises utilisent les réseaux sociaux afin de renforcer leurs relations avec les acteurs de leurs réseaux internationaux et ce, tant au niveau de l'organisation, qu'au niveau des connexions personnelles de ses membres. Dans cette perspective, notre recherche complète les apports de Bell et Loane (2010) en montrant comment les outils du Web 2.0 permettent aux petites entreprises d'intensifier leurs collaborations avec des partenaires internationaux. Plus particulièrement, nous soulignons la nécessité de prendre en considération la complémentarité des niveaux organisationnel et personnel de ces relations. Si cette distinction était déjà proposée dans les travaux de Hallen (1992), nos résultats suggèrent que l'équilibre entre ces deux niveaux se modifie avec la présence des membres d'une entreprise sur des réseaux sociaux, tels que *LinkedIn*, qui facilite le développement des relations au niveau individuel. Cette constatation est d'autant plus vraie pour les petites entreprises, dont le nom ou la marque ne bénéficie généralement pas d'une forte notoriété (Pacitto et alii, 2006). On observe à ce titre que les profils des dirigeants et des collaborateurs des entreprises étudiées constituent des nœuds de contacts beaucoup plus intenses que les profils et pages dédiés à l'entreprise elle-même.

Les théories de l'internationalisation des PME relevant de l'approche par étapes (Johanson et Vahlne, 1977 ; Coviello et Munro, 1997) apportent également un éclairage intéressant sur les résultats de notre recherche en montrant que les réseaux sociaux permettent de réduire la distance psychique en facilitant la circulation des flux d'informations entre l'entreprise et les marchés étrangers. Nos observations mettent en évidence que les réseaux sociaux rendent accessibles aux petites entreprises des informations leur permettant de réduire le risque perçu de certaines opportunités se présentant à l'étranger. Ceci peut être illustré par la manière dont les dirigeants déclarent utiliser les réseaux sociaux afin de consulter les profils personnels et professionnels de leurs partenaires internationaux potentiels. Ces profils, comprennent des informations telles que les expériences antérieures, les recommandations reçues par d'autres personnes ou encore l'existence de contacts communs. Ils permettent aux dirigeants de rapidement vérifier l'identité et la fiabilité professionnelle des personnes et des entreprises avec lesquelles des relations d'affaires pourraient être développées. Dans ce sens, l'utilisation des réseaux sociaux contribue à réduire la distance psychique et permet d'accélérer le processus d'internationalisation.

Cette réduction de la distance psychique est également constatée dans la manière dont les réseaux sociaux sont utilisés par les petites entreprises afin de renforcer leurs relations avec les acteurs de leurs réseaux d'affaires et ce, tant du point de vue professionnel que personnel. En effet, malgré la vocation professionnelle *versus* privée de certains sites de réseaux sociaux, les interrelations entre ces plateformes et la mixité des contenus qui y sont diffusés par les utilisateurs eux-mêmes facilitent l'immersion de contacts initialement professionnels dans la vie privée des acteurs. Alors que l'évolution de la relation professionnelle vers plus de sociabilité et d'intimité nécessite généralement du temps, voire quelques rencontres, elle semble être accélérée via les réseaux sociaux qui réduisent la distance psychique caractérisant les relations commerciales internationales et renforcent la proximité entre acteurs. Cette intensification plus rapide des relations d'affaires contribue à l'accélérer l'internationalisation des petites entreprises. En effet, tel que le démontrent Zhao et Hsu (2007), les liens sociaux privés créés à l'étranger constituent un facteur favorisant la rapidité et l'intensité du développement international des petites entreprises. Les auteurs soulignent que cette observation est valable dans la plupart des pays, mais considèrent que l'influence des liens sociaux privés sur l'internationalisation pourrait varier en fonction de facteurs culturels.

Enfin, nos résultats nous conduisent à discuter le potentiel représenté par les réseaux sociaux où, à tout le moins, l'adéquation des ressources nécessaires à leur exploitation avec celles dont disposent les petites entreprises. Alors que la plupart des auteurs considèrent les médias sociaux comme une nouvelle panacée pour ces entreprises, en raison de leur faible coût et de leur simplicité d'utilisation (Bell et Loane, 2010 ; Harris et Rae, 2010 ; Michaelidou et alii, 2011; Barnes et alii, 2012), nos résultats laissent apparaître les limites de ces outils. En effet, invoquant le manque de ressources, notamment en terme de temps, tous nos répondants ont souligné les difficultés rencontrées afin d'assurer la continuité de leurs efforts sur ces outils, certains ayant parfois dû être abandonnés, faute de moyens. L'implémentation et la gestion des outils sociaux constituent des activités exigeantes en termes de temps et dont l'efficacité est, le plus souvent, dépendante de la continuité des efforts (Kaplan et Haenlein, 2010).

Dans un contexte international, des choix devront être posés quant à la gestion de la présence sur les réseaux sociaux : en quelle langue convient-il de communiquer ? Existe-t-il des réseaux sociaux spécifiques dans certains pays ? Faut-il créer des « profils » nationaux distincts sur les différents marchés ? Les contenus diffusés sont-ils adaptés aux mœurs et attentes locales ? Chacun de ces choix pouvant impliquer une augmentation de la charge de travail nécessaire à la gestion de la présence de l'entreprise sur les réseaux sociaux.

La réalisation de la promesse de valeur des réseaux sociaux pour les petites entreprises dépendrait donc de deux éléments. Premièrement, de l'existence de ressources suffisantes (en temps, en capital humain et en compétences) afin d'exploiter ces outils sur le long terme et, deuxièmement, d'une gestion efficace de ces outils (notamment, des choix pertinents quant aux questions soulignées) permettant d'assurer l'efficacité des ressources, souvent limitées, qui leur seront allouées par la petite entreprise.

CONCLUSIONS ET IMPLICATIONS MANAGERIALES

L'objectif principal de cette recherche était d'analyser le rôle des réseaux sociaux dans l'internationalisation des petites entreprises en abordant, tout d'abord, la manière dont ces outils sont utilisés par ces entreprises et, ensuite, les bénéfices que ces dernières en tirent dans le cadre du développement de leurs activités à l'international.

L'analyse et la discussion des résultats de nos investigations mettent en évidence que les petites entreprises utilisent les réseaux sociaux, tels que *LinkedIn*, *Twitter* ou *Facebook*, principalement pour leurs avantages informationnels et relationnels. L'exploitation de ces

outils semble par ailleurs, contribuer à la réduction de la distance psychique et faciliter, voire accélérer les efforts d'internationalisation.

En ce qui concerne les avantages informationnels, les réseaux sociaux contribuent à la diffusion d'informations concernant les opportunités sur les marchés internationaux.

Ensuite, les données (expériences, recommandations, contacts communs, etc.) disponibles sur les profils des entreprises et des acteurs étrangers permettent aux décideurs de s'assurer plus facilement de la crédibilité et de la fiabilité de nouvelles relations d'affaires à l'international. La présence de ces informations permettrait donc de réduire le risque perçu de ces opportunités et d'accélérer leur concrétisation.

Du point de vue relationnel, les réseaux sociaux permettent de renforcer la proximité entre les acteurs en facilitant la prise de contact ainsi qu'en assurant la visibilité en ligne de l'entreprise et de ses collaborateurs. Ces fonctionnalités contribuent au développement de nouvelles relations d'affaires pouvant soutenir le développement international de l'entreprise. Par ailleurs, nos investigations montrent que les relations de personne à personne favorisées par les réseaux sociaux, renforcent l'entrelacement entre les dimensions privée et professionnelle des relations d'affaires. Cet aspect étant généralement perçu comme un avantage permettant de rendre ces relations plus conviviales et d'en renforcer le capital social.

Ce résultat appuie les réflexions d'Okazaki et Taylor (2013) lorsqu'ils suggèrent que « les médias sociaux occuperont une place de plus en plus importante dans les approches internationales des entreprises, notamment parce que ces outils intègrent non seulement les pratiques commerciales des entreprises, mais également la vie quotidienne des acteurs participant à l'activité de l'entreprise ».

Enfin, les efforts d'internationalisation entrepris par les petites entreprises peuvent également être soutenus par les réseaux sociaux sur lesquels des options publicitaires, généralement abordables financièrement, permettent de renforcer la communication relative aux produits et services proposés à l'étranger.

Néanmoins, les résultats de notre recherche soulignent les difficultés rencontrées par les petites entreprises qui, disposant généralement de peu de ressources (financières, humaines et techniques), peinent à assurer leur présence et une activité régulière sur les réseaux sociaux. En conséquence, il leur est parfois difficile d'exploiter l'ensemble des avantages que présentent ces outils dans un contexte d'internationalisation. L'efficacité de leur démarche dépendra d'une allocation efficiente des ressources et d'une gestion efficace des outils.

Implications managériales

Dans les paragraphes suivants nous présentons les principales implications managériales issues de cette recherche.

Les petites entreprises, souffrant souvent d'un manque de moyens, éprouvent d'importantes difficultés à construire leur notoriété et leur réputation à l'étranger. L'utilisation des réseaux sociaux et des outils publicitaires proposés par ces plateformes semble constituer un moyen efficace d'assurer la visibilité de l'entreprise et de ses produits. Au-delà de la création d'image ou du renforcement de la notoriété auprès de leurs marchés, nos observations montrent que les réseaux sociaux permettent de renforcer la crédibilité des entreprises et de leurs dirigeants auprès des partenaires commerciaux potentiels (importateurs, distributeurs, etc.). Ces derniers pouvant facilement s'assurer de leur expérience et de leur fiabilité grâce aux informations disponibles sur les sites de réseaux sociaux. Il est donc essentiel que les entreprises exportatrices et leurs dirigeants, disposent de profils professionnels actualisés sur les réseaux sociaux, choisis en fonction de leur pertinence dans les pays ciblés. Ils pourront, par ce moyen, renforcer leur crédibilité auprès de futurs partenaires commerciaux.

Par ailleurs, les résultats de notre recherche indiquent que les entreprises utilisent les réseaux sociaux afin de renforcer leurs relations avec une diversité d'acteurs et de partenaires internationaux. Dans cette perspective, le rôle de ces plateformes dépasse de loin celui d'un simple outil publicitaire choisi pour son avantage économique (Harris et Rae, 2010 ; Barnes et alii, 2012). Dès lors, les bénéfices d'une stratégie sur les réseaux sociaux doivent clairement intégrer la contribution de ces nouveaux outils aux efforts relationnels nécessaires au développement d'une activité à l'international. Alors que la mesure de l'efficacité commerciale des réseaux sociaux se limite souvent à des critères classiques tels que le nombre de mentions « J'aime » et de « Partages » ou le nombre de « Followers », les entreprises devraient intégrer la contribution relationnelle des réseaux sociaux à la création et au développement des relations d'affaires à l'international, notamment. Par exemple, des éléments tels que la diminution des coûts nécessaires à la concrétisation d'opportunités commerciales (plus rapide, nécessitant moins de rencontres et de déplacements), pourraient être pris en considération.

Enfin, nos résultats montrent que la « gratuité » et la « facilité de gestion » des réseaux sociaux (Barnes et alii, 2012) conduisent les entreprises à développer leur présence en ligne

de manière peu organisée. Elles sollicitent au départ un nombre important de plateformes et d'outils (gratuits) qui seront, par la suite, abandonnés par manque de temps et de moyens. Cette situation conduit à une utilisation peu efficiente des ressources de la petite entreprise et comporte, en outre, le risque de laisser, sur les plateformes abandonnées, des profils inactifs donnant une mauvaise image de la firme. Les entreprises, et plus particulièrement celles disposant de peu de ressources, doivent envisager de manière plus réfléchie le développement de leur présence sur les réseaux sociaux. Dans le Tableau 3 ci-dessous, nous proposons un ensemble de décisions devant être envisagées lors de la mise en place d'une approche internationale sur les réseaux sociaux. Ces considérations pouvant servir de guidelines pratiques aux entreprises souhaitant développer leur présence sur les réseaux sociaux et en tirer bénéfice dans le cadre de leur internationalisation.

Tableau 3 – Spécificité de la gestion des réseaux sociaux pour l'international

| | DECISIONS | SPECIFICITES A L'INTERNATIONAL |
|----------------------|---|--|
| GESTION | IDENTIFICATION DES ACTEURS IMPLIQUES DANS LA GESTION ET ATTRIBUTION DES RESPONSABILITES | La responsabilité de la gestion de la présence de l'entreprise sur les RS peut être attribuée à des acteurs internes (employés) ou externes, sur le marché domestique (agence) ou à l'étranger (distributeurs, partenaires commerciaux) |
| | ALLOCATION DES RESSOURCES | <ul style="list-style-type: none"> - Planification des budgets pouvant être alloués - Définition du temps alloué par semaine pour assurer la présence de l'entreprise sur les réseaux sociaux |
| PLATEFORME(S) | SELECTION DES PLATEFORMES DE RESEAUX SOCIAUX | <ul style="list-style-type: none"> - Analyse des réseaux les plus pertinents à l'international, en considération des ressources limitées et des objectifs - Choix pertinent des plateformes afin d'améliorer le référencement naturel dans les différents pays - Importance des réseaux professionnels pour l'établissement des relations d'affaires et la vérification de leur fiabilité |
| CONTENU | CHOIX DE LA LANGUE DE COMMUNICATION SUR LES RESEAUX SOCIAUX | - Choix d'une communication en une seule langue ou en plusieurs langues, adaptées aux marchés étrangers. |
| | DEFINITION DE LA FREQUENCE ET DU CALENDRIER DES PUBLICATIONS | <ul style="list-style-type: none"> - Réalisation d'un calendrier des publications tenant compte des calendriers locaux (célébrations, jours fériés, etc.) - Identification des heures de publication les plus adaptées permettant d'assurer la visibilité des contenus publiés dans les différents pays |
| | CHOIX DES TYPES DE CONTENUS PUBLIES | <ul style="list-style-type: none"> - Définition d'une ligne rédactionnelle générale pour la marque et ses produits au niveau international - Adaptation éventuelle des contenus selon les mœurs et les préférences locales - Définition de l'équilibre entre la publication de contenus d'ordre personnel et les informations professionnelles en prenant en considération les contraintes culturelles - Intégration éventuelle des outils publicitaires payants (ciblage des publicités en fonction des pays) |

LIMITES ET PISTES DE RECHERCHES FUTURES

Cette recherche n'échappe pas à certaines limites que nous exposons ci-dessous.

Tout d'abord, il convient de rappeler le nombre limité d'entreprises considérées pour cette étude. Si chaque cas, de par ses spécificités, nous a apporté un éclairage intéressant sur le phénomène étudié, il convient d'indiquer que nos conclusions et nos recommandations managériales se voient *de facto* limitées dans leur portée. Un échantillon plus large, comportant des entreprises plus diversifiées dans leur parcours d'internationalisation permettrait de mettre en évidence des utilisations différentes et compléter cette recherche.

De plus, l'échantillon comporte une petite entreprise employant 15 personnes, ce qui représente un écart important par rapport aux autres cas de notre échantillon. Néanmoins, celle-ci répondant toujours aux critères de définition de la petite entreprise et l'organe de gestion comportant uniquement 6 employés, il nous a paru pertinent de la maintenir dans notre échantillon, afin de pouvoir, le cas échéant relever des comparaisons pertinentes.

Aussi, notre échantillon est exclusivement constitué d'entreprises belges. Confrontées à un marché limité géographiquement, ces entreprises développent des stratégies d'exportation plus actives qui pourraient différer d'autres petites entreprises. Elles offrent néanmoins l'avantage d'observer des initiatives qui pourraient servir de benchmark pour les entreprises d'autres pays.

Bien que complétée par une observation continue des plateformes de réseaux sociaux des entreprises étudiées, la récolte d'informations relatives à l'utilisation de ces outils par les petites entreprises se fonde principalement sur les perceptions et les récits rapportés par les interviewés. Le choix des éléments pertinents à relater ainsi que les possibles omissions, dans le chef des répondants, doivent également être considérés.

Enfin, soulignons que compte tenu de son caractère exploratoire, certaines dimensions du phénomène étudié pourraient avoir échappé à l'analyse proposée dans le cadre de cet article.

Bien qu'exploratoire cette recherche soulève un ensemble d'éléments pertinents tant d'un point de vue académique que managérial. Nous avons cherché à apporter un éclairage sur un phénomène nouveau qui pourrait bénéficier de plus amples investigations, notamment au travers des pistes avancées ci-dessous.

Pour commencer, les résultats montrent que l'utilisation des réseaux sociaux par les petites entreprises repose de manière importante sur la gestion des profils individuels des collaborateurs et du dirigeant. Il pourrait être intéressant d'investiguer les liens se créant entre

l'entreprise et ces différents acteurs individuels, ainsi que la manière dont les réseaux sociaux influencent cette relation.

Aussi, des facteurs culturels pourraient influencer la manière dont les relations privées interfèrent avec la sphère professionnelle (Zhao et Hsu, 2007). Il pourrait dès lors être intéressant de poursuivre cette étude en intégrant des entreprises provenant d'autres pays et d'en comparer les résultats avec ceux révélés par la présente étude, dont l'échantillon est uniquement composé d'entreprises belges.

Ensuite, l'approche OBV (« *Opportunity Based View* ») appliquée par Chandra et alii (2012) dans le cadre de leur recherche pourrait apporter un éclairage intéressant sur la dynamique entourant la création et l'exploitation des opportunités offertes par les réseaux sociaux en terme d'internationalisation.

Enfin, cette recherche pourrait également être prolongée par la réalisation d'une étude quantitative qui permettrait de tester empiriquement les résultats exposés dans le présent article et de proposer une analyse des interactions entre différentes variables.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Barnes D., Clear F., Dyerson R., Harindranath G., Harris L. et Rae A. (2012), Web 2.0 and micro-businesses: an exploratory investigation, *Journal of small business and Enterprise development*, 19, 4, 687-711.
- Bell J. (1995), The internationalization of small computer software firms: A further challenge to “stage” theories, *European Journal of Marketing*, 29, 8, 60 – 75.
- Bell J. et Loane S. (2010), New-wave' global firms: web 2.0 and SME internationalisation, *Journal of Marketing Management*, 26, 3-4, 213-229.
- Bell J., Mcnaughton R., Young S. et Crick D. (2003), Towards an integrative model of small firm internationalization, *Journal of International Entrepreneurship*, 1, 339-363.
- Bilkey W. et Tesar G. (1977), The export behaviour of smaller sized Wisconsin manufacturing firms, *Journal of International Business Studies*, 8, 1, 93-98.
- Buckley P.-J. et Casson M. (1993), A theory of international operations, in Buckley P.-J. and Ghauri P. N. (Eds), *The Internationalization of the Firm: A Reader*, Academic Press, London, 45-50.
- Bulearca, M. et Bulearca, S. (2010), Twitter: a viable marketing tool for SMEs? *Global Business and Management Research: An International Journal*, 2, 4, 296-309.
- Carson D., Gilmore A. et Rocks S. (2004), SME marketing networking : a strategic approach, *Strategic Change*, 13, 369-382.
- Chandra Y., Styles C. et Wilkinson I.-F. (2012), An opportunity based view of rapid internationalization, *Journal of International Marketing*, 20, 1, 74–102.
- Che Senik Z., Scott-Ladd B., Entrekina L. et Akmaliah Adham K. (2011), Networking and internationalization of SMEs in emerging economies, *Journal of International Entrepreneurship*, 9, 4, 259-281.
- Chua A., Deans K. et Parker C. M. (2009), Exploring the types of SMEs which could use blogs as a marketing tool: A proposed future research agenda, *Australasian Journal of Information Systems*, 16, 1, 117-136.
- Coviello N. E. et McAuley A. (1999), Internationalization and the small firm: A Review of contemporary empirical research, *Management International Review*, 39, 3, 223-237.

- Coviello N. E. et Munro H. J. (1997), Network relationships and the internationalization process of small software firms, *International Business Review*, 6, 4, 361-386.
- Enders A., Hungenberg H., Denker H-P et Mauch S. (2008), The long tail of social networking : Revenue models of social networking sites, *European Management Journal*, 26, 199-211.
- Evers N. et Knight J. (2008), Role of international trade shows in small firm internationalization: a network perspective, *International Marketing Review*, 25, 5, 544-562
- Harris L. et Rae A. (2010), The online connection: transforming marketing strategy for small businesses, *Journal of Business Strategy*, 31, 2, 4-12.
- Hallen, L. (1992), Infrastructural networks in international business, in Forsgren, M. and Johanson, J. (Editeurs), *Managing Networks in International Business*, Gordon and Breach, Philadelphia, 77-92.
- Holmlund M. et Kock S. (1998), Relationships and the internationalisation of finnish small and medium-sized firms, *International Small Business Journal*, 16, 4, 46-63.
- Johanson J. et Mattson L. G. (1988), Internationalization in industrial systems: a network approach, *Strategies in global competition*, Neil Hood and Jan-Erik Vahlne, London, 287-314.
- Johanson J. et Vahlne J.-E. (1977), The internationalization process of the firm: a model knowledge development and increasing foreign market commitments, *Journal of International Business Studies*, 8, 1, 23-32.
- Johanson J. et Wiedersheim-Paul F. (1975), The internationalization of the firm-four Swedish cases, *Journal of Management Studies*, 12, 3, 305-322.
- Kaplan A. et Haenlein M. (2010), Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media, *Business Horizons*, 53, 59-68.
- Knight G. et Cavusgil S.T (1996), The born global firm : a challenge to traditionnal internationalization theory, *Advances in International Marketing*, 8, 11-26.
- Michaelidou N., Nikoletta-Theofania S. et George C. (2011), Usage, barriers and measurement of social media marketing: an exploratory investigation of small and medium b2b brands, *Industrial Marketing Management*, 40, 7, 1153-1159.

- Miles M., Huberman A. et Saldana J. (2014), *Qualitative Data Analysis, Arizona*, Sage publication, 408.
- Okazaki S. et Taylor C. (2013), Social media and international advertising: theoretical challenges and future directions, *International Marketing Review*, 30, 1, 56-71.
- Pacitto J.-C., Julien P.-A. et Bizeul P. (2006), Les moyennes entreprises pratiquent-elles le marketing ? Une exploration franco-québécoise, *Revue Management et Avenir*, 11, 119-146.
- Penrose E. (1959), Theory of the growth of the firm, *John Wiley & Sons*, New York.
- Persaud A., Spence M. et Rahman M. (2012), Social media implementation in small service firms, *International Journal of E-Business Development*, 2, 2, 62-65.
- Sharma D. D. et Johanson J. (1987), Technical consultancy in internationalisation, *International Marketing Review*, 4, 4, 20 – 29.
- Stockdale R., Ahmed A. et Scheepers H. (2012), Identifying business value from the use of social media: an SME perspective, in *Proceedings of the Pacific Asia Conference on Information Systems*, AIS.
- Thiétart R.-A. (1999), *Méthodes de recherche en management*, Dunod, Paris.
- Torrès O. (1999), Les PME, Flammarion, collection Dominos, Paris, 128P dans Laghzaoui S. (2009), Internationalisation des PME : apports d'une analyse en termes de ressources et compétences, *Management & Avenir*, 22, 2, 52-69.
- Williamson O. (1975), Markets and hierarchies, *Free Press*, New York.
- Yin R. (2003), *Case study research: design and methods*, Beverly Hills: Sage Publications, 181.
- Zhao, H. et C. Hsu (2007), Social ties and foreign market entry: An empirical inquiry, *Management International Review*, 47, 6, 815-825.