

Contribution des réseaux sociaux numériques à la réduction de la distance psychique dans le processus d'internationalisation : une approche quantitative du cas des PME Belges

Elodie Deprince

PhD Student

Université de Mons (Belgique)

HumanOrg

Elodie.deprince@umons.ac.be

Résumé

L'objet de cette présente communication est de contribuer à mieux comprendre les rôles que peuvent jouer les réseaux sociaux pour réduire les risques liés à la distance psychique existante entre deux pays dans un contexte d'internationalisation pour les petites et moyennes entreprises. Une fois que l'entreprise décide de s'internationaliser, elle doit directement faire face à la distance. Celle-ci est un frein pour les petites entreprises car différentes barrières viennent s'interposer (langues, cultures, politiques, économiques, ...). Les petites et moyennes entreprises n'osent pas s'investir sur des marchés trop éloignés. Cependant, conscientes du peu de moyen financier, technologique et humain de ces entreprises, les réseaux sociaux sont devenus un tremplin à saisir. L'objectif de cet article est comprendre comment les réseaux sociaux peuvent réduire le risque lié à cette distance et faciliter les échanges internationaux.

Mots clés : Petites entreprises, réseaux sociaux, internationalisation, distance psychique, risque

Abstract

The aim of this paper is to contribute to better understanding the potential roles of social media to overcome the existing psychological distance between the two countries in the context of internationalization for small and medium enterprises. Once the company decides to internationalize, it must directly face to the distance. This is an obstacle for smaller companies because different barriers come interpose (language, culture, political, economic, ...). Small and medium sized enterprises are afraid to invest too distant markets. However, aware of little financial, technological and human resources of these companies, social media have become a springboard to enter. The objective of this article is to understand how social media can reduce the risk that distance and facilitate international trade.

Keywords: Small business, social networking, internationalization, psychic distance, risk

1 Introduction

La pénétration de nouveaux marchés ainsi que le développement à l'international sont les maîtres mots des entreprises. Les petites et moyennes 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). De nombreux travaux portent sur les motivations et les modes d'implantation des entreprises qui s'engagent dans des opérations internationales (Verdier et al., 2010). Nous pouvons remarquer que les petites et moyennes entreprises font face, dans leurs processus d'internationalisation, à davantage de contraintes que les firmes multinationales (Leounidou, 2004).

Les travaux mettant en lumière l'internationalisation des petites et moyennes entreprises sont nombreux (Johanson et Wiedersheim-Paul, 1975 ; Bilkey et Tesar, 1977 ; Johanson et Vahlne, 1977). Alors que certaines études expliquent que les PME développent leur activité à l'international de manière progressive (Johanson et Vahlne, 1977), d'autres chercheurs montrent que certaines entreprises suivent un schéma plus rapide, en développant directement leurs activités vers des pays éloignés géographiquement et culturellement (Bell et al., 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.

L'environnement international évoluant sans cesse, certaines entreprises ont souvent tendance à abandonner par crainte d'affronter les difficultés liées à la barrière de la langue, des cultures, des barrières tarifaires,... Pour d'autres, l'internationalisation des activités va au-delà de la simple extension de son chiffre d'affaires. En effet, ces entreprises comprennent rapidement les opportunités liées au développement international (Prime et Usunier, 2015 ; Ghauri P. et Cateora P., 2014). La littérature traite le concept de distance comme un obstacle qui freinerait les entreprises à traverser les frontières (Hakanson L et al., 2016).

Les entreprises qui opèrent sur des niches mondiales ont souvent l'obligation d'entrer rapidement sur des marchés à distance psychique élevée (Ojala, A., 2008). Cependant, celles qui décident de s'internationaliser et pénétrer des nouveaux marchés rencontrent certaines difficultés pour respecter et comprendre certains aspects des pratiques managériales du nouveau pays. L'entreprise désireuse d'entrer sur le nouveau marché se voit donc défavorisée par rapport aux entreprises existantes puisqu'elle doit faire face à des coûts inhérents liés à des facteurs tels que les différences économiques, politiques et géographiques (Moalla E, 2011). Les PME sont moins préparées que

les grandes entreprises à traiter des difficultés liées à la distance géographique, culturelle, et institutionnelle entre le pays d'origine et le pays dans lequel l'investissement a été réalisé (Mayrhofer, 2004 ; Vachani 2005). Les PME ne doivent pas être vues comme des miniatures des grandes entreprises (Brouthers et Nakos, 2004).

L'amélioration des outils de la communication, le développement des moyens de transports internationaux et la baisse des barrières tarifaires ont rendu les marchés étrangers plus accessibles aux PME (De Burca et al., 2004).

Dans ce contexte, cet article se propose d'investiguer la manière dont les technologies du Web 2.0 et, plus spécifiquement, les réseaux sociaux peuvent réduire les risques liés à la distance dans le processus d'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 al., 2008). Les réseaux sociaux font partie intégrante de la stratégie des entreprises pour communiquer et partager des informations (McCann et Barlow, 2015). Okazaki et Taylor (2013) indiquent à cet égard que les médias et les réseaux sociaux constituent des leviers efficaces d'une stratégie d'internationalisation. En employant les termes « petite et moyenne entreprise », nous faisons références aux entreprises employant maximum 249 personnes et enregistrant un chiffre d'affaires annuel de maximum 50 millions d'euros et un total bilantaire de maximum 43 millions d'euros (critères proposés par la Commission Européenne, 2016).

Pour ce faire nous analyserons et testerons de manière empirique à l'aide d'hypothèses, provenant de la littérature, différents concepts liés à la distance psychique. Dans une première partie, nous examinerons l'internationalisation des PME ainsi que le rôle de la distance dans le processus d'internationalisation de la petite et moyenne entreprise, où une attention particulière est accordée à la distance psychique du modèle Uppsala. Nous terminerons la revue de littérature en analysant les rôles des réseaux sociaux dans l'internationalisation des PME. Dans une seconde partie, nous proposerons de répondre aux différentes hypothèses construites tout au long de la partie suivante.

2 Revue de littérature et positionnement de la recherche

2.1.L'internationalisation des PME

Les petites et moyennes entreprises (PME) représentent les acteurs clé de l'économie européenne grâce à leurs contributions à la croissance et à l'innovation. Le facteur primordial pour la pérennité de ces PME est de s'ouvrir à l'international (Benkraiem R. et Miloudi A., 2014).

L'internationalisation des PME a suscité de nombreuses recherches et a été illustré à l'aide de différentes approches. Premièrement, **l'approche économique** (Penrose, 1959 ; Williamson, 1975) s'est intéressée aux facteurs économiques favorisant l'exportation. Cette approche ne sera pas explorée dans cet article car celle-ci n'accorde pas d'importance aux réseaux. Deuxièmement, **l'internationalisation par étapes** propose d'appréhender le processus d'internationalisation selon une perspective dynamique. Deux modèles clés constituent le socle de la théorie par étapes de l'internationalisation : le modèle d'Uppsala et le i-modèle sont les plus répandus (Johanson et Wiedersheim-Paul 1975; Johanson et Vahlne, 1977 ; Bilkey et Tesar, 1977). Ces auteurs illustrent l'internationalisation comme un processus long, réactif et évolutif (passant par l'expérience acquise dans les marchés étrangers). Ces deux modèles reposent sur une même dynamique d'engagement à l'international basée sur l'apprentissage. (Moalla E, 2011). Le **modèle Uppsala** repose sur deux concepts importants (le processus d'apprentissage progressif et la distance psychique) et suggère que les PME exportent en premier lieu vers des pays proches géographiquement, linguistiquement et culturellement. Le modèle d'Uppsala met en évidence les étapes d'internationalisation. Dans la première étape, l'entreprise ne travaille pas avec l'international et n'a aucune activité régulière à l'étranger. Dans la seconde étape, l'entreprise commence à exporter et travailler vers des pays psychologiquement proches. Dans la dernière étape, l'entreprise exporte vers des pays psychologiquement éloignés pour ensuite installer des filiales de distribution dans ces pays. L'internationalisation d'une entreprise s'effectuerait donc par étapes progressives (à travers l'expérience dans les marchés étrangers), en commençant par des pays proches et peu risqués. La distance psychologique séparant la PME des autres pays s'estompent à mesure que l'expérience acquise à l'international s'accroît (Johanson et Vahlne, 1990). Pour réduire l'incertitude et le risque perçu liés au pays, l'entreprise développe son marché domestique en premier lieu pour ensuite s'étendre de plus en plus vers des marchés proches géographiquement. Face à l'incertitude, les entreprises ne s'avancent et explorent les marchés étrangers que progressivement grâce à l'expérience accumulée. Ce modèle suscite tout de même certaines limites car celui-ci n'explique pas comment débute l'internationalisation et quelles sont les conditions pour passer d'une étape à une autre (Andersen, 1993). Un deuxième modèle est aussi considéré comme socle dans l'internationalisation des PME. Le **i-modèle** considère chaque étape franchie par la PME à l'international comme une innovation (Gankema et al, 2000). Bilkey et Tesar (1977) considèrent que l'internationalisation d'une entreprise passe par différentes étapes clés. Au début du processus, l'entreprise n'a aucune intention de travailler avec l'étranger et ne répond à aucune demande. Ensuite, elle commence à s'intéresser de manière passive à l'exportation et explore la possibilité de travailler à l'international. Dans une troisième phase, l'entreprise exporte vers des marchés

psychologiquement proches pour acquérir de l'expérience dans l'exportation. Et enfin, l'entreprise exporte vers des pays psychologiquement plus lointains.

Ces deux modèles se rejoignent fortement en mettant en évidence le concept d'apprentissage qui met en évidence qu'au travers de l'expérience acquise sur les marchés étrangers, l'entreprise ose explorer plus facilement des territoires plus éloignés. De plus, ils reprennent tous les deux le concept de distance psychique qui s'appuie sur le fait que l'entreprise s'engage vers des pays proches psychologiquement dans un premier temps.

Constatant que l'environnement des années 70 et celui actuel était différent, Johanson et Vahlne (2009) ont révisé leur modèle proposé en 1977. Pour retravailler ce modèle, les auteurs mettent en avant l'approche par les réseaux. Cette approche suggère que l'internationalisation de l'entreprise repose essentiellement sur un réseau de partenaires commerciaux. Le réseau ainsi établi et les relations qui le composent favoriseraient l'internationalisation en donnant à l'entreprise accès à des ressources essentielles, telles que des informations sur le marché, des savoir-faire spécifiques, des matières premières, etc. dont la portée s'étend au fur et à mesure des activités de l'entreprise sur les marchés étrangers (Bell, 1995; Coviello et Munro, 1997; Zhao et Hsu, 2007). Johanson et Vahlne (2009) veulent donc renforcer la position de l'entreprise dans le réseau. Les réseaux ont un impact positif sur le développement international des PME car ils compensent leur déficit en ressource de tout genre (Pacitto, 2006). Les PME s'internationaliseraient plus facilement et plus rapidement grâce à la qualité des ressources disponibles (Peng, 2001), à leur réseautage (Khayat, 2004), à la rapidité et à la prise de risques (Joffre, 1994). Johanson et Vahlne (2009) mettent donc en avant dans leur modèle revisité la distance psychique entre les acteurs du réseau et non plus entre les pays. Ils illustrent donc bien le rôle important du processus d'apprentissage, de création de connaissances et de la confiance dans le maintien de relation (Moalla E., 2011).

2.2. La distance dans le développement de la PME

De nombreuses décisions doivent être prises au sein de l'entreprise lorsqu'elle décide de s'internationaliser (localisation, mode d'entrée, adaptation,...). De plus, dans un environnement totalement nouveau, l'entreprise doit faire face à certaines difficultés liées aux manques d'informations (Brouthers et Brouthers, 2001; Drogendijk et Slangen, 2006 ; Kuo et Fang, 2009). Ce manque d'information est identifié par Hymer (1960) d' « handicap de la firme étrangère » qui résulte du manque d'informations lié à l'environnement d'affaires du pays cible comprenant le système administratif, politique, économique, l'intensité concurrentielle, les facteurs

socioculturels, ... L'entreprise doit donc prendre les bonnes décisions concernant son mode d'entrée afin de réussir au mieux son internationalisation.

De nombreux travaux ont déjà été réalisés sur le concept de distance dans l'internationalisation des entreprises (Bilkey et Tesar (1977), Johanson et Vahlne (1977), Johanson et Wiedersheim-Paul (1975)). Ce concept est alors étudié de manière plus générale comme la distance psychique. Celle-ci est introduite dans la littérature par Beckerman (1956) comme un obstacle aux échanges internationaux. La distance psychique stipule que face aux manques d'informations et connaissances des nouveaux pays, l'entreprise s'implantera dans des marchés psychologiquement proches. C'est sur cette notion que les travaux de Johanson et Vahlne (1977 ; 2009) ont vu le jour. Johanson et Vahlne (1977) définissent la distance psychique comme la somme des facteurs qui limitent la circulation des flux d'informations entre l'entreprise et les marchés d'accueil. Ces facteurs peuvent être les différences liées à la langue, aux cultures, aux systèmes économiques, politiques, administratifs, niveau d'éducation ... Cette définition donne un caractère multidimensionnel à la distance psychique (Child et al, 2009). La distance psychique ne peut pas être réduite aux seules différences culturelles (O'Grady et Lane, 1996 ; Dow et Karunaratna, 2006 ; Brewer, 2007). Ghemawat (2007) recommande d'évaluer les différences existantes entre le pays d'origine et le pays cible en analysant les quatre dimensions de la distance proposées dans le modèle CAGE (cultural, administrative, geographic, economic). Ce concept propose d'analyser les différentes dimensions de la distance pouvant influencer le processus d'internationalisation de l'entreprise. La *distance culturelle* est la plus étudiée dans la notion de distance (Kogut et Singh, 1988 ; Hennart et Larimo, 1998 ; Brouthers et Brouthers, 2001 ; Drogendjik et Slangen, 2006 ; Mayrhofer et Roth, 2007). Ce concept mesure les différences entre les valeurs culturelles de deux pays. Hofstede et al. (2010) ont développé le modèle le plus largement utilisé pour étudier la distance culturelle (individualisme versus collectivisme; distance hiérarchique; contrôle de l'incertitude; masculinité versus féminité; l'orientation à long terme versus court terme et indulgence versus sévérité). La langue, les normes, les traditions et les valeurs locales sont toutes des barrières auxquelles l'entreprise doit faire face (Moalla E, 2015). Pour arriver à pallier à cette incertitude, l'entreprise doit se familiariser et apprendre le plus rapidement possible les aspects pertinents liés à la culture du pays cible (Bell, 1996). La *distance administrative* appelée distance politique dans les travaux de Ghemawat (2001) a été définie au travers de plusieurs attributs tels que l'intensité des liens coloniaux, la présence ou absence d'unions économiques, monétaires et politiques, l'hostilité politique, les politiques gouvernementales, les faiblesses institutionnelles, ... L'étude de Dow et Karunaratna (2006) montre que la présence de liens coloniaux influence de manière positive

l'intensité des échanges commerciaux entre deux pays. La *distance géographique* au sens propre du terme représente la distance kilométrique entre deux pays. Cette distance reprend également les coûts de déplacement et le temps. Les décalages horaires peuvent rendre la coopération plus difficile également (Moalla E, 2015). Boeh et Beamish (2012) mettent en évidence que l'éloignement physique joue un rôle sur les décisions stratégiques de l'entreprise. La *distance économique* représente les différences existantes entre la richesse économique de deux pays, la qualité de vie ainsi que les coûts des ressources naturelles (Ghemawat, 2001). Cette distance a toujours permis de refléter le potentiel du pays cible (Evans et Mavondo, 2002). Angué et Mayrhofer (2010) mettent en évidence que l'environnement économique joue un rôle primordiale dans les échanges mutuels entre pays. L'incertitude est donc plus grande quand une entreprise décide de s'internationaliser dans un pays où l'environnement économique est différent du sien (Moalla E, 2015).

C'est une fois que l'entreprise aura acquis assez de connaissances sur l'internationalisation qu'elle décidera d'opérer avec des pays plus éloignés (Ojala, 2008). Cependant, bien que le concept de distance psychique du modèle d'Uppsala soit souvent mis en avant, les PME dont l'activité relève ou touche aux connaissances High tech sont souvent forcées de faire affaires dans des pays se situant à une grande distance psychique. Les nouveaux outils de communication tels que les réseaux sociaux sont fort utilisés dans les stratégies marketing des entreprises travaillant dans le domaine du high tech/digital. Ces outils leurs permettraient d'atteindre des pays plus lointains directement. Pour cette raison, leurs entrées sur les marchés ne suivent plus les routes incrémentales ou étapes suggérées par les théories traditionnelles de l'internationalisation. Cela pourrait être interprété comme un signe indiquant que ces théories traditionnelles sont démodées pour expliquer les choix des marchés dans l'environnement économique mondial actuel.

Hypothèse 1 : Les petites entreprises utilisant les réseaux sociaux commencent à travailler avec des partenaires-collaborateurs-vendeurs-acheteurs se trouvant dans des pays proches psychologiquement.

Hypothèse 2 : Les réseaux sociaux permettent d'atteindre l'international en palliant les différentes composantes de la distance psychique.

2.3. Réseaux et médias sociaux, tremplin à saisir dans l'internationalisation de la PME

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 (McCann et Barlow, 2015). 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 al., 2011; Barnes et al., 2012; McCann et Barlow, 2015). 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 le recrutement de nouveaux clients (Michaelidou et al., 2011 ; McCann et Barlow, 2015), la construction de la réputation en ligne de la marque (Barnes et al., 2012), la création de communautés (Harris and Rae, 2010 ; Stockdale et al., 2012) et la collecte d'informations (Stockdale et al., 2012). En outre, la plupart des auteurs soulignent le potentiel relationnel des réseaux sociaux, notamment dans la création d'interactions et d'un dialogue avec les différentes parties prenantes de l'entreprise (Kaplan and Haenlein, 2010; Barnes et al., 2012 ; Stockdale et al., 2012).

La recherche portant sur l'utilisation des réseaux sociaux par les PME, encore embryonnaire, 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 (280 millions d'utilisateurs) ou encore LinkedIn (300 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. Okazaki et Taylor (2013) appellent, à ce titre, 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.

Hypothèses 3 : Les réseaux sociaux facilitent l'internationalisation en permettant d'obtenir des informations riches.

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 consacrés à l'utilisation des médias sociaux sont en augmentation constante : plus de 73% des PME actuellement actives sur les médias sociaux ont l'intention d'intensifier leur présence et leurs investissements sur ces outils (LinkedIn/TNS, 2014). Selon toute logique, les recherches sur le sujet devraient accompagner cet accroissement, voire l'anticiper. Deuxièmement, comme le démontrent Bell et Loane (2010), les médias et réseaux sociaux permettent aux PME de développer de nouvelles pratiques de communication leur donnant accès

avec plus de facilité aux marchés étrangers. Le développement des études sur ce phénomène permettrait de mieux comprendre la manière dont les médias sociaux peuvent contribuer au développement d'une activité internationale. Enfin, les mécanismes d'internationalisation des PME reposent généralement sur la mise en réseau des acteurs et des ressources (Carson et al., 2004 ; Zhao et Hsu, 2007). Les plateformes de réseaux sociaux pourraient, dans ce contexte, constituer un outil performant et économique afin de maintenir les relations entre les membres d'un réseau.

Dans ce contexte, l'objectif principal de cette recherche est d'analyser les rôles des réseaux sociaux dans l'internationalisation des petites et moyennes entreprises en identifiant comment ces outils peuvent les aider à pallier aux incertitudes liés à la distance (géographique, culturelle, linguistique, économique, politique, administrative,...). Etant donné que la littérature sur l'utilisation des réseaux sociaux dans un concept d'internationalisation au sein des PME est peu exploitée, ce papier pourrait venir compléter le gap lié à la distance psychique. Pour cela, nous allons dans cet article répondre à la question de recherche qui est « Les réseaux sociaux permettent-ils de pallier la distance psychique dans le processus d'internationalisation des PME ? ». Nous allons pour cela répondre aux quatre hypothèses ci-dessous qui seront développés dans la deuxième partie de cet article.

3 Données

Cette recherche s'est appuyée sur un échantillon de petites et moyennes entreprises belges internationalisées pour tester les hypothèses de cet article. En effet, les PME représentant 98% du tissu économique européen et ne possédant que très peu de moyens financiers, humains et technologiques, ces entreprises ont besoin d'outils de communication à moindre coûts pour survivre. Nous avons défini la petite et moyenne entreprise internationalisée sur base des critères de la commission européenne : (1) employant moins de 250 personnes, (2) le chiffre d'affaires et le bilan n'excède pas 50 millions d'euros. De plus, nous avons ciblé également les PME ayant engagés un minimum de ressources (humaines, financières, technologiques, ...) dans un ou plusieurs marchés étrangers et gérant des flux d'échanges internationaux (exportations, importations, ...) de produits, de services et d'informations et se trouvant sur au moins un des trois réseaux sociaux les plus importants en Belgique en 2015 (Facebook, Twitter ou LinkedIn).

Afin d'identifier plus facilement les entreprises, l'AWEX (agence wallonne d'exportation) nous a délivré une base de données reprenant toutes les entreprises wallonnes exportatrices. Les exportations wallonnes représentent 38.8 milliard d'euros et 21.5% des ventes wallonnes sont

réalisées hors UE¹. Cette base de donnée reprenait le nom, l'adresse e-mail, les pays d'exportation et les secteurs d'activité de plus de 7500 entreprises. Après un premier tri, 3500 entreprises étaient encore actives ou travaillaient encore à l'exportation. Un questionnaire a été construit grâce aux différentes lectures réalisées pour la construction de l'état de l'art ainsi que pour répondre aux trois hypothèses de recherche. Le questionnaire a d'abord été testé sur dix entreprises pour être ensuite légèrement modifié afin de mieux refléter nos préoccupations. Grâce à cette base de données, nous avons pu adresser le questionnaire en avril 2016 à 3500 entreprises entrant dans notre échantillon. Après trois semaines, nous avons collecté 322 questionnaires dont 47 étaient incomplets ou inexploitable. Au final, l'échantillon a été constitué de 268 questionnaires exploitables.

Le questionnaire était composé de 26 questions, organisé en 3 parties. La première partie traitait de l'utilisation des réseaux sociaux par les petites entreprises dans un cadre professionnel. La deuxième consistait à comprendre leurs visions de la distance dans leur processus d'internationalisation et la dernière essayait de montrer l'impact des réseaux sociaux pour palier à cette distance. .

Une présentation de l'échantillon selon les secteurs d'activité et la taille des PME est présentée dans le tableau 1. Nous retrouvons le plus souvent dans la catégorie « Autres » les entreprises présentes dans le secteur de la Bio-chimie.

Dans notre échantillon, 219 répondants étaient des dirigeants d'entreprise suivi par 47 chargés de communication, 23 occupant une fonction commerciale, 10 la fonction de secrétaire, 5 la fonction comptable et 18 occupant une fonction autre.

La majorité de nos répondants (56.7%) sont de jeunes entreprises qui se sont créées entre 2000 et 2016.

¹ Informations provenant du rapport d'activité de l'AWEX 2015

Tableau 1		
Secteurs d'activité et taille de l'effectif (sur le total de l'échantillon : 322 entreprises)		
Secteurs d'activité	Nombre de PME	% de répondant
Alimentaire	29	9%
Construction	36	11,20%
Numérique/digital/publicité/communication	23	7,10%
Formation/éducation	10	3,10%
Informatique/NTIC	39	12,10%
Textile	11	3,40%
Services	28	8,70%
Artisanat	9	2,80%
Automobile	6	1,90%
Autres	131	40,70%
Taille de l'effectif		
Entre 1 et 9 personnes	199	61,80%
Entre 10 et 49 personnes	92	28,60%
Entre 50 et 249 personnes	24	7,50%
+ de 249 personnes	7	2,20%

Une répartition selon les pays dans lesquels les entreprises travaillent est présentée dans le tableau 2.

Tableau 2	
Avec quels pays travaillez-vous ? (% de pays travaillant avec ces pays sur un échantillon de 322 entreprises)	
Les pays limitrophes de la Belgique	98,10%
Les pays d'Amérique du Nord	42,10%
Les pays d'Amérique du Sud	21,60%
Les pays d'Asie	39,90%
Les pays d'Europe de l'Ouest	58,90%
Les pays d'Europe de l'Est	40,67%
Les pays d'Océanie	17,10%
Le Moyen-Orient	31,71%
La Suisse	49,62%
Autres	33,90%

De plus, nous pouvons constater que les quatre réseaux sociaux les plus utilisés par nos entreprises sont Facebook (82 %), LinkedIn (73%), Youtube (52%) et Twitter (46%).

4 Méthodologie

L'analyse des résultats a ensuite été faite grâce au logiciel de statistique SPSS. Les données et les variables ont été codées et ensuite traitées dans la feuille de calcul. Un tri à plat des données a été effectué pour une première analyse.

L'hypothèse 1 sera analysée grâce au test de l'ANOVA et les hypothèses 2 et 3 grâce à la régression linéaire multiple.

La formulation de la régression pour H2 est formulée de la manière suivante :

$$PEP = \beta_1 + \beta_2 \cdot L + \beta_3 \cdot G + \beta_4 \cdot C + \beta_5 \cdot P + \beta_6 \cdot E + \mu_t \quad (1)$$

Où μ_t représente le terme d'erreur.

La variable dépendante « PEP » représente la proposition du questionnaire « Les réseaux sociaux m'ont aidé à toucher des pays éloignés psychiquement ». Comme expliqué dans la revue de la littérature, les études sur la distance ont longtemps montré que les entreprises suivaient un modèle prédéfini en travaillant d'abord avec des pays proches psychiquement (Johanson et Wiedersheim-Paul 1975; Johanson et Vahlne, 1977 ; Bilkey et Tesar, 1977). Hors, les nouveaux outils de communication tels que les réseaux sociaux permettraient d'atteindre des pays directement lointains.

Les variables indépendantes représentent les différentes composantes de la distance psychique.

« L » est « les barrières liées à la langue », « G » est « la distance géographique entre 2 pays », « C » est « les différences culturelles », « P » est « le contexte politique du pays » et « E » représente « le contexte économique du pays ».

La formulation de la régression pour H3 est formulée de la manière suivante :

$$TP = \beta_1 + \beta_2 \cdot CP + \beta_3 \cdot SC + \beta_4 \cdot RP + \beta_5 \cdot PNC + \beta_6 \cdot CI + \beta_7 \cdot CT + \mu_t \quad (2)$$

Où μ_t représente le terme d'erreur.

La variable dépendante « TP » est « Les RS sont un tremplin à l'internationalisation ». En effet, nous avons déjà vu préalablement que les médias et les réseaux sociaux jouent un rôle important dans la survie des petites entreprises (Harris et Rae (2010). Les bénéfices marketings que ces entreprises tirent de ces outils sont nombreux. Par exemple, nous retrouvons le recrutement de nouveaux clients (Michaelidou et al., 2011 ; McCann et Barlow, 2015), la construction de la réputation en ligne de la marque (Barnes et al., 2012), la création de communautés (Harris and Rae, 2010 ; Stockdale et al., 2012), la collecte d'informations (Stockdale et al., 2012), le potentiel relationnel des réseaux sociaux (Kaplan and Haenlein, 2010; Barnes et al., 2012 ; Stockdale et al., 2012)...

Les variables indépendantes proviennent des différentes propositions auxquelles devaient répondre les répondants dans le questionnaire distribué. « CP » est « Les réseaux me permettent d'en savoir plus sur la crédibilité de mes partenaires », « SC » est « J'utilise les RS pour surveiller mes concurrents », « RP » est « J'utilise les RS pour rechercher des partenaires », « PNC » est « Les RS me permettent une prospection de nouveaux clients », « CI » est « Les informations sur les RS facilitent la collaboration à l'international » et « CT » représente « Les RS me permettent de connaître les grandes tendances à l'international ».

5 Résultats et analyses

Les répondants sont formels sur le fait que ce ne sont pas les réseaux sociaux qui les ont convaincus à toucher l'international (141 répondants ont répondu « non » à la question « Diriez-vous que sans les réseaux sociaux, vous n'auriez jamais, su atteindre un des pays dans lequel vous travaillez ? »). Certes, ceux-ci les ont fortement aidés dans leurs démarches mais le réseau relationnel reste plus important.

Une analyse générale des résultats a donc été menée auprès de l'échantillon total pour tester notre hypothèse première. En effet, à la question « Avez-vous d'abord commencé à travailler avec des pays proches psychologiquement », 71.6% ont répondu « Oui ». Nous avons donc étudié la question de la distance psychique.

Au travers des résultats, nous pouvons clairement voir que la majorité des répondants ont d'abord commencé à travailler avec des pays proches psychologiquement (même langage, même culture, proche géographiquement, législation similaire, même religion,...). Seuls 70 répondants ont été aidés par l'AWEX pour s'internationaliser contre 198 par des contacts professionnels (réseau professionnel, ancien collègue, rencontre lors de salon, ...). C'est pourquoi, il serait intéressant de se demander si même avec l'aide des réseaux sociaux, ces entreprises ont d'abord commencé à travailler avec des pays proches.

H1 : Les petites entreprises utilisant les réseaux sociaux commencent à travailler avec des partenaires-collaborateurs-vendeurs-acheteurs se trouvant dans des pays proches psychologiquement.

Nous pouvons dès lors procéder à l'analyse des résultats de l'ANOVA étant donné que le test de Levene est non significatif ($0.82 > 0.05$), l'hypothèse d'homogénéité des variances étant donc acceptée. L'analyse de l'ANOVA nous montre que l'hypothèse nulle ne peut pas être rejetée. On ne peut donc pas affirmer que les variables « trouver des partenaires via les réseaux sociaux » et

« commencer d’abord à travailler avec des pays proches psychologiquement » soient liées. L’hypothèse 1 peut donc être rejetée

ANOVA

J'utilise les réseaux sociaux pour trouver des partenaires/collaborateurs/vendeurs/acheteurs.

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	,608	1	,608	,460	,498
Intragroupes	219,012	166	1,319		
Total	219,619	167			

Nous pouvons dès lors dire que les entreprises ne cherchent plus à commencer par travailler avec des pays proches psychologiquement. Les réseaux sociaux les aideraient donc à trouver des partenaires dans des pays plus éloignés.

Pour continuer nos analyses, notre deuxième hypothèse permettra de visualiser et comprendre si la distance psychique entre deux pays peut être palliée grâce aux nouveaux outils de communication que sont les réseaux sociaux.

H2 : Les réseaux sociaux permettent d’atteindre l’international en palliant les différentes composantes de la distance psychique.

Nous examinons ainsi l’influence des différents indicateurs liés à la distance psychique pour toucher des pays éloignés psychologiquement:

Les variables explicatives de la formule (1) ne sont pas corrélées entre elles. De plus, la tolérance et le VIF sont proches de 1 ce qui est largement recommandées.

Les variables « L », « C », « P » et « E » ne sont pas prises en compte car ces variables ne contribuent pas significativement à la régression. La seule variable prise en compte « G » explique 12.7% de notre variable dépendante (R^2 ajusté : 0.127). Le tableau ANOVA atteste que le modèle est significatif (Sig=0.00).

La variable explicative « G » influence (0.156) donc positivement notre variable dépendante alors que les variables « L », « C », « P » et « E » n’ont aucun effet dessus.

Nous poursuivons avec notre dernière hypothèse pour essayer de comprendre si les réseaux sociaux vont faciliter l’internationalisation grâce à la richesse des informations s’y trouvant.

H3: Les réseaux sociaux facilitent l’internationalisation en permettant d’obtenir des informations riches.

Avant de lancer notre régression linéaire multiple dans SPSS, nous pouvons voir grâce au test de colinéarité que les variables explicatives de la formule (2) ne sont pas corrélées entre elles. De plus, la tolérance et le VIF sont proches de 1 ce qui est largement recommandées.

Nous remarquons que les variables « CP » et « CI » ne sont pas prises en compte car ces variables ne contribuent pas significativement à la régression. Les quatre variables prises en compte expliquent 31,5% de notre variable dépendante (R^2 ajusté : 0.315). Le tableau ANOVA atteste que le modèle est significatif (Sig=0.00).

Estimation du modèle sur l'ensemble des entreprises :

Facteurs facilitant l'internationalisation	β (écart type)	T Stat
Constante	-0,554** (0,431)	1,286
Prospection de nouveaux clients	0,355** (0,104)	3,4
Surveiller Les concurrents	0,172** (0,87)	1,975
Rechercher des partenaires	0,262** (0,93)	2,825
Connaître les grandes tendances	0,213** (0,94)	2,268

** : coefficients significatifs à 5% et écarts types entre parenthèses

Nos variables explicatives «PNC», « SC», « RP» et «CT» influencent donc positivement notre variable dépendante alors que les variables « CP » et « CI » n'ont aucun effet sur la facilité à s'internationaliser.

6 Discussion des résultats

Alors que la plupart des auteurs considèrent les médias sociaux comme une nouvelle panacée pour les petites entreprises, en raison de leur faible coût et de leur simplicité d'utilisation (Bell et Loane, 2010 ; Harris et Rae, 2010 ; Michaelidou et al., 2011 ; Barnes et al., 2012), les résultats présentés dans cet article montrent que les réseaux sociaux sont utilisés par les petites et moyennes entreprises comme des outils complémentaires aux outils traditionnels dans une stratégie d'internationalisation. Facebook est le réseau le plus utilisé par nos répondants, il permet d'afficher du contenu sur l'entreprise, les produits ou services proposés par celle-ci. Il permet également d'échanger des vidéos, des messages avec d'autres personnes connectés. LinkedIn est le deuxième réseau le plus utilisé par notre échantillon, celui-ci est utilisé comme un réseau professionnel (recherche de partenaires, de contacts communs, de prestataires,...). En troisième position, nous retrouvons Youtube qui est exploité comme plateforme d'échange

de vidéos pour faire découvrir les activités ou produits de l'entreprise. Twitter permettant d'envoyer des brefs messages est moins utilisé que les autres, nous remarquons que ce réseau est plus fonctionnel chez les entreprises du digital. Malgré l'engouement pour ces nouvelles technologies, les relations humaines priment toujours dans les relations d'affaires.

Dans un environnement totalement nouveau, l'entreprise doit faire face à certaines difficultés liées aux manques d'informations (Brouthers et Brouthers, 2001; Drogendijk et Slangen, 2006 ; Kuo et Fang, 2009), les réseaux sociaux permettent, dès lors, aux dirigeants des PME de rechercher des informations intéressantes et pertinentes sur le pays dans lequel ils aimeraient s'étendre. Les réseaux sociaux permettent aux entreprises de rechercher (démarche proactive) et d'être informées (démarche réactive), plus facilement sur les opportunités commerciales existantes à l'étranger. Ces constatations montrent que ces outils contribuent à la dynamique mise en évidence dans les recherches de Zhao et Hsu (2007) et Che Senik et al. (2011). Ces auteurs mettent en avant la capacité des petites entreprises à obtenir et à gérer les informations diffusées par les membres de leur réseau à l'international qui constitue dès lors un facteur favorisant leur internationalisation (Che Senik et al., 2011).

Les informations dénichées sur les réseaux sociaux peuvent provenir des recherches faites sur les concurrents, sur les nouvelles tendances à l'international, sur les habitudes de consommation, sur la crédibilité des partenaires ou collaborateurs,... Les résultats de Stockdale et al., (2012) montraient déjà que les réseaux sociaux étaient une mine d'or riche en informations. Suivi par McCann et Barlow (2015), qui avaient mis en évidence le recrutement de nouveaux clients grâce à la prospection sur les différents médias sociaux.

Les théories sur l'internationalisation des PME relevant de l'approche par étapes, mettent en évidence le caractère progressif du développement des entreprises en dehors de leur marché domestique (Johanson et Vahlne, 1977; Coviello et Munro, 1997). Le risque perçu constitue un obstacle majeur à ce développement, freinant la dynamique internationale. Les résultats issus de ce travail montrent que les informations récoltées sur les différents réseaux vont permettre de réduire le risque perçu lié à la distance psychique. Cette information peut notamment être tirée de la proposition « Les informations (expériences, recommandations, contacts communs,...) sur les réseaux sociaux facilitent la collaboration à l'international » obtenant la moyenne de 3,34 sur une échelle de 5 (1=pas du tout d'accord et 5 = tout à fait d'accord). Ces éléments permettent aux petites et moyennes entreprises de rapidement vérifier l'identité et la fiabilité des personnes et des entreprises avec lesquelles des relations d'affaires pourraient être développées.

Ensuite, nos résultats montrent également que grâce aux réseaux sociaux les entreprises ne cherchent plus à d'abord s'internationaliser avec des pays proches psychiquement. En effet, les barrières de la langue, la distance culturelle, les différences politiques,... ne font plus peur aux dirigeants. La richesse des informations disponibles sur les réseaux sociaux et les nombreux outils de traduction font que les collaborations à l'international sont de plus en plus accessibles. Les travaux revisités de Johanson et Vahlne (2009) avaient déjà mis en avant les changements liés aux réseaux. D'autres auteurs avaient également montré que les PME s'internationaliseraient plus facilement et plus rapidement grâce à la qualité des ressources disponibles (Peng, 2001), à leur réseautage (Khayat, 2004), à la rapidité et à la prise de risques (Joffe, 1994).

Cependant, les résultats de la quatrième hypothèse ne nous permettent pas de dire que les réseaux sociaux peuvent pallier à tous les concepts de la distance psychique. En effet, nous voyons que les réseaux sociaux peuvent pallier l'éloignement géographique entre deux pays. Grâce à ces différents outils, les dirigeants ne doivent plus se déplacer ou envoyer des courriers restant souvent sans réponse. Les messages ou communications réalisés via les réseaux sociaux permettent un contact immédiat.

7 Conclusion et implications managériales

L'objectif principal de cette recherche était d'analyser si les réseaux sociaux pouvaient réduire les risques perçus de la distance psychique dans l'internationalisation des petites et moyennes entreprises. Tout d'abord, nous avons présenté les bénéfices que peuvent tirer les entreprises de ces outils et avons, ensuite, souligné leur contribution dans la réduction des risques liés à la distance psychique dans des activités internationales.

L'analyse et la discussion des résultats de nos investigations mettent en évidence que les PME 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, faciliter, voire accélérer les efforts d'internationalisation. Par avantages informationnels, nous entendons que les petites entreprises peuvent retirer de nombreuses informations de ces outils. Les données peuvent être relatives au contexte politique ou économique du pays dans lequel ils veulent s'implanter, aux informations sur les potentiels consommateurs, sur leurs habitudes d'achat, sur les différences culturelles existantes entre le pays d'origine et le pays d'accueil,... Toutes ces informations vont permettre de déceler plus rapidement les opportunités à l'international. Ensuite, les données telles que les expériences, les recommandations, les contacts communs,... disponibles

sur les profils des entreprises et des partenaires étrangers permettent aux dirigeants 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 de favoriser leur concrétisation. Du point de vue relationnel, les réseaux sociaux permettent de réduire la distance géographique 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

Même si les réseaux sociaux sont devenus de véritables outils marketing à moindre coût, l'aspect relationnel reste très important. Les réseaux sociaux ont surtout un objectif en amont pour rechercher des informations à la fois sur les partenaires à la fois sur le marché.

Les résultats de notre étude montrent que la facilité d'accès aux informations sur les réseaux sociaux permet aux petites et moyennes entreprises d'entrer plus facilement dans les pays étrangers. En effet, les informations se trouvant sur les profils des entreprises sont riches et permettent d'en savoir plus sur les différents partenaires potentiels. Les futurs collaborateurs affichent de nombreuses informations sur leurs profils telles que leurs recommandations, leurs expériences, leur CV, leurs contacts communs, ... toutes ces informations devraient être prises en compte par les dirigeants des petites entreprises pour évaluer la crédibilité du partenaire. Cependant, gérer correctement les réseaux sociaux n'est pas chose simple. Les PME éprouvent énormément de difficultés à gérer leur temps de travail et délaissent dès lors les réseaux sociaux. Le manque de temps, le manque de personnel et le manque de connaissances techniques sont les principaux problèmes rencontrés par nos entreprises. Les petites entreprises devraient donc envisager de manière plus réfléchie le développement de leur présence sur les réseaux sociaux. Choisir le bon réseau social en fonction de sa cible et du pays dans lequel elles aimeraient pénétrer.

Ainsi, dans un contexte international, certains 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 ? 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.

Les réseaux sociaux sont encore des outils qui font peur aux petites et moyennes entreprises, c'est pourquoi il nous semble pertinent d'inviter les entreprises et les chercheurs à considérer encore plus la contribution des réseaux sociaux à la création et au développement de relations d'affaires

permettant à l'entreprise de créer de la valeur en profitant d'opportunités commerciales à l'international.

Cette recherche n'échappe pas à certaines limites. En effet, nos résultats doivent être interprétés avec prudence. Tout d'abord, nous n'avons travaillé qu'avec des entreprises francophones se trouvant en Belgique. Il pourrait être intéressant d'envisager les entreprises néerlandophones ainsi que celles se trouvant dans la région linguistique de langue allemande. Ce choix repose sur la disponibilité de la base de données fournie par l'AWEX (Agence Wallonne d'Exportation).

Nous devons également être attentifs à d'éventuels problèmes d'hétérogénéité inobservée, en effet le fait que les réseaux sociaux permettent d'atteindre des pays plus éloignés dès le début pourrait être influencé par d'autres facteurs non observés tel que la religion, les spécificités administratives,... Cette présence d'hétérogénéité nécessiterait d'inclure d'autres variables explicatives, pas nécessairement simples à mesurer.

Ensuite, la relation estimée peut être affectée d'un problème d'endogénéité, c'est-à-dire que non seulement le fait d'atteindre des pays plus éloignés dès le début pourrait être influencé par une ou plusieurs variables indépendantes mais que l'inverse est aussi possible.

Nous avons cherché à apporter un éclairage sur un phénomène nouveau qui pourrait bénéficier de plus amples investigations, notamment en élargissant l'échantillon sur d'autres pays pour analyser l'utilisation faites par les dirigeants d'autres nationalités. Ensuite, une autre étude pourrait se focaliser principalement sur le concept de distance géographique étant donné que seule cette variable de la distance psychique peut être palliée par les réseaux sociaux.

8 References

- Andersen, O. 1993. On the Internationalization Process of Firms: A Critical Analysis, *Journal of International Business Studies*, Vol. 24, No. 2, pp. 209-231.
- Angué, K.; Mayrhofer, U., (2010), « Coopérations internationales en R&D : les effets de la distance sur le choix du pays des partenaires », *Management*, Vol. 13, n° 1, p. 1-37.
- 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*, Vol.19, No. 4, p. 687-711.
- Bell J. (1995), « The internationalization of small computer software firms: A further challenge to 'stage' theories », *European Journal of Marketing*, Vol. 29, No. 8, p. 60-75.
- Bell, J., (1996), *Single or joint venturing? : A comprehensive approach to foreign entry mode choice*. Aldershot, Avebury, Royaume-Uni.

Bell, J., & 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*, Vol. 1, p. 339-363.

Beckerman W., (1956), « Distance and the Pattern of Intra-European Trade », *Review of Economics and Statistics*, Vol. 28, n° 1, p. 31-40.

Benkraiem R. et Miloudi A., 2014, «L'internationalisation des **PME** affecte-t-elle l'accès au financement bancaire ? », *Management international*, Vol. 18 Issue 2, p70-79. 10p.

Bilkey, W. et G. Tesar (1977), "The export behaviour of smaller sized Wisconsin manufacturing firms", *Journal of International Business Studies*, vol.8, n° 1, p. 93-98.

Boeh, K. K.; BeAmish, P. W. (2012). « Travel time and the liability of distance in foreign direct investment : Location choice and entry mode », *Journal of International Business Studies*, Vol. 43, n° 5, p. 525-535.

Brewer P. (2007), « Psychic distance and Australian export market selection », *Australian Journal of Management*, Vol. 32, n° 1, p. 73-94.

Brouthers, K. D.; Brouthers, L. E., (2001), « Explaining the national cultural distance paradox », *Journal of International Business Studies*, Vol. 32, n° 1, p. 177-189.

Brouthers, K. D. et G. Nakos (2004), « SME International Entry Mode Choice and Performance: A transaction Cost Perspective », *Entrepreneurship Theory et Practice*, 28 : 3, 229-247.

Carson D., Gilmore A. et Rocks S., (2004), «SME marketing networking : a strategic approach », *Strategic Change*, Vol. 13, p. 369-382.

Che SenikZ., Scott-Ladd B., Entekin L. et Akmaliah Adham K., (2011), « Networking and internationalization of SMEs in emerging economies », *Journal of International Entrepreneurship*, Vol. 9, No. 4, p. 259-281.

Child J., Rodrigues S.-B., Frynas J.-G. (2009), « Psychic distance, its Impact and Coping Modes interpretations of SME Decision Makers », *Management International Review*, Vol. 49, n° 2, p. 199-224.

Coviello N. E. et Munro H. J., (1997), «Network relationships and the internationalization process of small software firms», *International Business Review*, Vol. 6, No. 4, p. 361-386.

De Burca, S. D., R. Fletcher et L. Brown (2004), *International Marketing: An SME Perspective*, Upper Sladdle Rier: Prentice hall.

Drogendijk, R.; Slangen, A. (2006). « Hofstede, Schwartz, or managerial perceptions ? The effects of different cultural distance measures on establishment mode choices by multinational enterprises », *International Business Review*, Vol. 15, n° 4, p. 361-380.

Dow D., Karunaratna A. (2006), « Developing a multidimensional instrument to measure psychic distance stimuli », *Journal of International Business Studies*, Vol. 37, n° 5, p. 578-602.

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*, Vol.26, p. 199-211.

Evans J., Mavondo F.T., (2002), Psychic distance and organizational performance: an empirical examination of international retailing operations, *Journal of International Business Studies*, 33 (3) (2002), pp. 515-532.

Gankema, H.G., H. R. Snuif et P. S. Zwart (2000), The internationalization process of small and medium-sized enterprises: An evaluation of stage theory, *Journal of Small Business Management*, 38, 4, 15-27.

Ghauri P., Cateora P., (2014), *International marketing*, 4ème édition, McGraw-Hill, Londres.

Ghemawat, P., (2001). «Distance still matters: The hard reality of global expansion », *Harvard Business Review*, Vol. 79, n° 8, p. 137-147.

Ghemawat, P., (2007). *Redefining global strategy: crossing borders in a world where differences still matter*, Harvard Business School Press, Boston : Massachusetts.

Hakanson L., Ambos B., Schuster A., Leicht-Deobald U., (2016), « The psychology of psychic distance: Antecedents of asymmetric perceptions. », *Journal of World Business*, Vol 51, 308-318.

Harris L., Rae A., (2010), « The online connection: transforming marketing strategy for small businesses », *Journal of Business Strategy*, Vol. 31, No. 2, p. 4-12.

Hennart J.-F., Larimo J. (1998), « The impact of culture on the strategy of multinational enterprises : does national origin affect ownership decisions ? », *Journal of International Business Studies*, Vol. 29, n° 3, p. 515-538.

Hofstede, G.; Hofstede, G.J.; Minkov, M. (2010)., « Cultures and organizations software of the mind», 3ème ed., New York : McGraw-Hill.

Hymer, S. H. (1960). *The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment*. The MIT Press, Cambridge, Mass, Cambridge, Mass.

Joffre, P (1994), *Comprendre la mondialisation de l'entreprise*, Economica, Paris.

Johanson, J. et J. -E Vahlne (1990), «The mechanism of internationalization », *International Marketing Review*, vol. 7, n°4, p. 11-24.

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*, Vol. 8, No. 1, p. 23-32.

Johanson J. et Wiedersheim-Paul F., (1975), «The internationalization of the firm-four Swedish cases », *Journal of Management Studies*, Vol. 12, No. 3, p. 305-322.

Johanson J. et Vahlne J.E (2009), «The Uppsala internationalization process model revisited : from liability of foreignness to liability of outsidership», *Journal of International Business Studies*, Vol. 40, No. 9, p. 1411-1431.

Kaplan A. et Haenlein M., (2010), «Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media », *Business Horizons*, Vol. 53, p. 59-68.

Khayat, I. (2004), « L'internationalisation des PME : vers une approche intégrative », 7 ème *Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME*, Montpellier, France.

Kogut B., Singh H. (1988), « The effect of national culture on the choice of entry mode », *Journal of International Business Studies*, Vol. 19, n° 3, p. 411-432.

Kuo, C.-L.; Fang, W.-C. (2009). « Psychic Distance and FDI Location Choice : Empirical Examination of Taiwanese Firms in China », *Asia Pacific Management Review*, Vol. 14, n° 1, p. 85-106.

Leonidou, Leonidas C. (2004)., « An Analysis of the Barriers Hindering Small Business Export Development», *Journal of Small Business Management*, Vol. 42, N° 3, p. 279-302.

Mayrhofer, U. (2004), « International Market Entry: Does the Home Country Affect Entry Modes Decisions? », *Journal of International Marketing*, 12: 4, 71-96.

Mayrhofer U., Roth F. (2007), « Culture nationale, distance culturelle et stratégies de rapprochement : une analyse du secteur financier », *Management International*, Vol. 11, n° 2, p. 29-40.

- Mc Cann M. et Barlow A. (2015), «Use and measurement of social media for SMEs», *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 22, No. 2, p. 273-287.
- Michaelidou N., Nikolettta-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*, Vol. 40, No. 7, p. 1153-1159.
- Moalla E., (2011), « La distance et le développement international des entreprises : Une proposition de conceptualisation », *Revue management & avenir*, Vol. 6, No 46, p. 35-52.
- Moalla E., (2015), «Vers une approche multidimensionnelle de la distance face au choix du mode de rapprochement sur les marchés étrangers», *Management international*, Special Issue, Vol. 19, p117-134. 18p.
- O'Grady S., Lane H.-W. (1996), « The psychic distance paradox », *Journal of International Business Studies*, Vol. 27, n° 2, p. 309-333.
- Ojala, A., (2008), «Entry in a psychically distant market: Finnish small and medium-sized software firms in Japan », *European Management Journal*, 135–144.
- Okazaki, S., et Taylor, C. (2013), « Social media and international advertising: theoretical challenges and future directions », *International Marketing Review*, 30, 1, 56-71.
- Observatoire des PME européennes, (2016), Commission Européenne.
- Pacitto, J.C. (2006), « L'internationalisation des PME: une tentative d'état des lieux », VIIIe Congrès international francophone en entrepreneuriat et PME, Haute école de gestion (HEG), Fribourg, Suisse, octobre
- Peng M.W. (2001), « The resource based view and international business », *Journal of Management*, vol. 27, p. 803-829.
- Penrose E., (1959), «*Theory of the growth of the firm* », John Wiley & Sons, New York.
- Prime N. et Usunier J.-C., (2015), « *Marketing international : marchés, cultures et organisations* », 2^{ème} édition, Pearson, Paris.
- 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.
- Torrès O. (1999), « *Les PME* », Flammarion, collection Dominos, Paris.
- Vachani, S. (2005), «Problems of foreign subsidiaries of SMEs compared with large companies », *International Business Review*, 14, 415-439.
- Verdier, Sylvie; Prange, Catherine; Atamer, Turgul; Monin, Philippe (2010). « Internationalization performance revisited : the impact of age and speed on sales growth », *Management International*, Vol. 15, N° 1, p. 19-31
- Williamson O. (1975), « *Markets and hierarchies* », Free Press, New York.
- Zhao, H. et Hsu C., (2007), « Social ties and foreign market entry: An empirical inquiry », *Management International Review*, Vol. 47, No. 6, p. 815-825