

**Les réseaux sociaux numériques : analyse de leurs utilisations dans le cadre de l'internationalisation des petites entreprises**  
**Social Networking Sites: Analysis of their Uses in the Context of the Internationalization of Small Businesses**  
**Las redes sociales digitales: análisis de sus usos en la internacionalización de pequeñas empresas**

Elodie Deprince et Laurent Arnone

Volume 22, numéro hors-série, 2018

Internationalisation ouverte  
Open Internationalisation  
Internacionalización abierta

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/1062491ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/1062491ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Résumé de l'article

L'objet de cet article est de mieux comprendre les rôles que jouent les réseaux sociaux numériques (RSN) dans un contexte d'internationalisation pour les petites entreprises (PE). L'étude de cas multiples réalisée entre 2013 et 2014 montre que les RSN contribuent à faciliter l'internationalisation des PE, notamment pour renforcer leurs relations avec leurs partenaires à l'étranger. Les petites entreprises utilisent ces outils pour communiquer à trois « niveaux » (organisationnel, individuel professionnel et privé). Les RSN permettent une approche plus directe des marchés étrangers et, dans certains cas, une accélération du processus d'internationalisation.

Éditeur(s)

HEC Montréal  
Université Paris Dauphine

ISSN

1206-1697 (imprimé)  
1918-9222 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer cet article

Deprince, E. & Arnone, L. (2018). Les réseaux sociaux numériques : analyse de leurs utilisations dans le cadre de l'internationalisation des petites entreprises. *Management international / International Management / Gestión Internacional*, 22, 17–29. <https://doi.org/10.7202/1062491ar>

Tous droits réservés © Management international / International Management / Gestión Internacional, 2018

Ce document est protégé par la loi sur le droit d'auteur. L'utilisation des services d'Érudit (y compris la reproduction) est assujettie à sa politique d'utilisation que vous pouvez consulter en ligne.

<https://apropos.erudit.org/fr/usagers/politique-dutilisation/>



# Les réseaux sociaux numériques : analyse de leurs utilisations dans le cadre de l'internationalisation des petites entreprises

## Social Networking Sites: Analysis of their Uses in the Context of the Internationalization of Small Businesses

### Las redes sociales digitales: análisis de sus usos en la internacionalización de pequeñas empresas

ELODIE DEPRINCE

Institut de Recherche HumanOrg

Faculté Warocqué d'Economie et de Gestion-UMons

LAURENT ARNONE

Institut de Recherche HumanOrg

Faculté Warocqué d'Economie et de Gestion-UMons

#### RÉSUMÉ

L'objet de cet article est de mieux comprendre les rôles que jouent les réseaux sociaux numériques (RSN) dans un contexte d'internationalisation pour les petites entreprises (PE). L'étude de cas multiples réalisée entre 2013 et 2014 montre que les RSN contribuent à faciliter l'internationalisation des PE, notamment pour renforcer leurs relations avec leurs partenaires à l'étranger. Les petites entreprises utilisent ces outils pour communiquer à trois « niveaux » (organisationnel, individuel professionnel et privé). Les RSN permettent une approche plus directe des marchés étrangers et, dans certains cas, une accélération du processus d'internationalisation.

**Mots clés :** Petites entreprises, réseaux sociaux numériques, internationalisation, relations, distance psychique, Modèle d'Uppsala

#### ABSTRACT

This article investigates the role of social networking sites (SNS) in the internationalization of small businesses (SE). The multiple case study conducted between 2013 and 2014 shows that SNS support crucial marketing efforts such as the identification of new business opportunities and foster the development of professional and personal relationships with foreign partners. These tools are used by small businesses to communicate at three different levels with their foreign markets (organizational, individual professional and private) and in a cost effective way, saving them resources and allowing them to fasten the internationalization process.

**Keywords:** Small Business, Social networking sites, Internationalization, Relationships, Psychic Distance, Uppsala Model

#### RESUMEN

Este artículo tiene por objeto entender mejor los papeles que puedan desempeñar las redes sociales digitales en un contexto de internacionalización para pequeñas y medianas empresas (PYMES). Los estudios de casos múltiples, llevados a cabo entre 2013 y 2014, demuestran que estas redes facilitan la internacionalización de PYMES, entre otros para reforzar los contactos que tienen con sus socios y colaboradores extranjeros. Así, las PYMES utilizan estas herramientas de comunicación en 3 entornos distintos: en la empresa, como individual profesional e individual privado. Por otra parte, como las PYMES suelen disponer de pocos medios financieros, tecnológicos y humanos, las redes sociales les permiten también comunicar con pocos gastos en los mercados extranjeros.

**Palabras clave:** pymes, redes sociales digitales, internacionalización, contactos, distancia psíquica, modelo de Uppsala

Les petites et moyennes entreprises (PME), 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; Chtourou, 2006). 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 leurs activités à l'international de manière progressive (Johanson et Vahlne, 1977), plus récemment, des recherches ont montré 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.

D'une part, Bell et Loane (2010) ont souligné que les médias et réseaux sociaux permettraient aux PME de développer de nouvelles pratiques de communication leur donnant accès avec plus de facilité aux marchés étrangers. D'autre part, 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 sociales pourraient faciliter le maintien des relations entre les membres d'un réseau. Le développement des études sur ce phénomène permettrait de mieux comprendre la manière dont les réseaux sociaux numériques (RSN) peuvent contribuer au développement d'une activité internationale.

De nombreuses recherches (Harris et Rae, 2010; Kaplan et Haenlein, 2010; Michaelidou et al., 2011; Barnes et al., 2012;

Favre-Bonté et Tran, 2013; McCann et Barlow, 2015) ont déjà présenté les bénéfices que peuvent tirer les entreprises de ces outils 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 et Rae, 2010; Stockdale et al., 2012), l'amélioration de la notoriété (McCann et Barlow, 2015) et la collecte d'informations (Stockdale et al., 2012). Cependant, la littérature est encore lacunaire en ce qui concerne cette utilisation dans une perspective internationale. Dans ce contexte, cet article se propose d'investiguer la manière dont les RSN peuvent contribuer à l'internationalisation des petites entreprises (PE) et pose la question de recherche suivante : « De quelle manière les réseaux sociaux numériques sont-ils utilisés par les petites entreprises dans le cadre de leur internationalisation ? ».

La réalisation de cette étude intervient à un moment d'autant plus critique que 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). Les résultats permettront de compléter la littérature encore embryonnaire en ce qui concerne l'utilisation de ces outils dans une perspective internationale.

La suite de cet article est structurée comme suit. Nous présenterons tout d'abord une revue de la littérature relative aux principales théories de l'internationalisation des PME, ainsi que les récentes recherches portant sur l'utilisation des RSN dans le contexte des PME. Nous expliciterons ensuite la méthodologie retenue pour cette étude et détaillerons 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 la littérature

### L'INTERNATIONALISATION DES PME : UNE PERSPECTIVE TRIPARTITE

Les travaux s'étant penchés sur l'internationalisation des PME laissent apparaître trois perspectives se différenciant par les cadres théoriques sollicités (Johanson et Wiedershiem, 1975; Johanson et Vahlne 1977; Cavusgil, 1980; ...). Les premières tentatives d'explication concernant l'internationalisation des entreprises ne se sont pas concentrées sur les PME. L'approche économique étudie donc l'internationalisation de manière économique et met en avant des facteurs globaux conduisant des entreprises à s'internationaliser (Laghzaoui, 2009). L'internationalisation des entreprises est ici vue comme un choix entre l'internalisation (inclure dans son processus de fabrication la production de biens intermédiaires qu'elle achetait jusqu'alors à des fournisseurs indépendants) et l'externalisation (transfert d'activités d'une entreprise vers un prestataire externe spécialisé) des activités (Williamson 1975). Dans cette perspective, s'internationaliser (entrer dans un nouvel environnement institutionnel) génère des coûts de transaction supplémentaires, des coûts de recherche et des coûts de négociation (Coeurderoy, 2005). La principale limite de cette approche est qu'elle semble ignorer le rôle des relations sociales dans les transactions (Johanson et Mattson, 1988; Gemser et al, 2004).

L'internationalisation par étapes constitue une deuxième perspective et propose d'appréhender le processus d'internationalisation des PME selon une perspective dynamique (Johanson et Wiedersheim-Paul 1975; Johanson et Vahlne, 1977, Johanson et Vahlne, 2009). Le modèle d'Uppsala de Johanson et Vahlne (1990, 2009), modélisant l'importance de la progression dans l'expansion internationale des firmes, constitue l'une des contributions les plus importantes de ce courant. Ce modèle 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, économiquement, socialement et culturellement. L'internationalisation d'une entreprise s'effectuerait donc par étapes progressives, en commençant par des pays proches et peu risqués. Cette progression par étapes, privilégiant la minimisation des risques dans le choix des marchés étrangers, est vue comme un facteur de succès pour l'internationalisation des PME (Moore et Meschi, 2010).

La troisième perspective analyse l'internationalisation des PME selon l'angle des réseaux (Johanson et Mattson, 1988; Johanson et Vahlne, 2009). Plus récente, cette approche suggère que l'internationalisation de l'entreprise repose essentiellement sur un réseau de partenaires commerciaux. Johanson et Vahlne (2009), dans leur modèle revisité, mettent en évidence que les réseaux relationnels établis par l'entreprise dans le cadre de son processus d'internationalisation permettent de créer de nouvelles connaissances et de développer de nouvelles opportunités sur les marchés internationaux. L'entreprise peut ainsi bénéficier du réseau relationnel de ses partenaires (fournisseurs, clients, collaborateurs, etc.) (Angué et Mayrhofer, 2010). 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). L'étude de Che Senik et al. (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 existantes au-delà du marché domestique. L'étude de Verdier et al. (2010), montre également que le processus d'internationalisation est lent pour les entreprises mûres et plus rapide pour les jeunes entreprises (Meier et al., 2010).

Il est important de souligner que les auteurs s'accordent généralement pour souligner que l'internationalisation des PME ne peut être comprise de manière holistique que par une combinaison de ces trois perspectives (Coviello et McAuley, 1999; Bell et al., 2003). Cette vision tripartite permettant d'appréhender de manière plus complète le phénomène d'internationalisation.

### RÉSEAUX ET MÉDIAS SOCIAUX, LEVIERS DE L'INTERNATIONALISATION DES PME

Un réseau social numérique est une plateforme en ligne au sein de laquelle un utilisateur (par exemple : 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 (Rissoan, 2011).

L'intérêt des chercheurs pour les RSN et leur utilisation dans le contexte des PME 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 RSN joueront un rôle important dans la survie des PE.

Les études portant sur l'utilisation des RSN 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 et 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 RSN, notamment dans la création d'interactions et d'un dialogue avec les différentes parties prenantes de l'entreprise (Kaplan et Haenlein, 2010; Barnes et al., 2012; Stockdale et al., 2012).

Par ailleurs, la recherche portant sur l'utilisation des RSN 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 (2 milliards d'utilisateurs; 2017), Google+ (360 millions d'utilisateurs; 2016),

Twitter (328 millions d'utilisateurs; 2017) ou encore LinkedIn (500 millions d'utilisateurs; 2017), ainsi que leur important degré de standardisation, en font des leviers efficaces d'une stratégie d'internationalisation. 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 PE d'intensifier leurs collaborations avec des partenaires internationaux. En effet, les PE souffrent d'un manque de ressources pouvant avoir un impact sur la croissance et l'internationalisation. Les entreprises peuvent être en mesure d'atteindre une croissance rapide grâce à l'utilisation astucieuse des RSN tout en réduisant le besoin d'infrastructures coûteuses.

Les chercheurs et praticiens s'entendent pour dire que les NTIC en général, et les RSN en particulier, abaissent les obstacles à l'internationalisation, même si ceux-ci ne les éliminent pas complètement. Le tableau 1 reprend la synthèse des différents bénéfices mis en avant jusqu'ici dans la littérature. Nous avons classé ces bénéfices en 3 grandes catégories : « Création de visibilité et présence en ligne », « Identification de nouvelles opportunités » et « Recherche de nouveaux partenaires ».

Néanmoins, ces chercheurs explorent rarement la manière dont les PME utilisent les RSN afin de bénéficier des avantages mis en avant par les auteurs. 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 RSN en termes d'internationalisation et, d'autre part, de contribuer à une théorisation plus fine du phénomène.

**TABLEAU 1**  
Synthèse des bénéfices des RSN vs Bénéfices des RSN à l'international

	Bénéfices des RSN	Bénéfices des RSN à l'international
<i>Création de visibilité et présence en ligne</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Augmentation la notoriété et la réputation en ligne de la marque (Stockdale et al., 2012; Barnes et al., 2012; McCann et Barlow, 2015);</li> <li>• Mise en avant de l'expertise de l'entreprise (produits / services) (McCann et Barlow, 2015);</li> <li>• Offre plus adaptée (Hinchcliffe, 2010; Stockdale et al., 2012);</li> <li>• Augmentation du trafic sur le site web (Stockdale et al., 2012);</li> <li>• Créer la confiance → en répondant aux questions des internautes (Stockdale et al., 2012);</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transférabilité de l'image (Okazaki et Taylor, 2013)</li> </ul>
<i>Identification des nouvelles opportunités</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Collecte d'informations (Stockdale et al., 2012);</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acquérir, diffuser et intégrer les connaissances (Bell et Loane, 2010)</li> <li>• Collecte d'informations sur les marchés étrangers (Che Senik et al., 2011)</li> </ul>
<i>Recherche de nouveaux partenaires</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Création d'interactions et d'un dialogue avec les différentes parties prenantes de l'entreprise (Kaplan et Haenlein, 2010; Barnes et al., 2012; Stockdale et al., 2012);</li> <li>• Recrutement de nouveaux clients et entretien des relations (McCann et Barlow, 2015, Michaelidou et al., 2011);</li> <li>• Création de communautés (Harris et Rae, 2010; Stockdale et al., 2012)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Construction et intensification des collaborations internationales (Bell et Loane, 2010)</li> <li>• Capacité de réseautage avec des partenaires étrangers (Okazaki et Taylor, 2013)</li> <li>• Extensibilité personnelle → permet des interactions et la construction de relations à travers des frontières géographiques (Okazaki et Taylor, 2013)</li> </ul>

C'est dans la lignée de ces premières recherches que nous souhaitons intégrer le présent article. L'objectif principal est de répondre à la question suivante : « De quelle manière les réseaux sociaux numériques sont-ils utilisés par les petites entreprises dans le cadre de leur internationalisation ? ». Notre contribution permettra de combler l'actuel manque dans les recherches sur les utilisations des réseaux sociaux numériques dans les petites entreprises et de mieux comprendre comment ils peuvent contribuer à leur internationalisation.

### Méthodologie

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'étudier l'objet de la recherche de manière holistique et rend possible une analyse de l'objet dans toute sa dynamique et sa complexité. Par ailleurs, l'étude de cas multiples est une approche riche qui a souvent été privilégiée 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 ET DESCRIPTION DES CAS RETENUS

Les résultats de cette recherche reposent sur un échantillon théorique de huit petites entreprises (PE) belges ayant développé une activité à l'international. Seize entretiens ainsi qu'une analyse des contenus publiés sur les plateformes de RSN utilisés par ces entreprises ont été réalisés.

Afin d'identifier les entreprises retenues, nous nous sommes référés au site internet de l'AWEX (Agence Wallonne à l'Exportation et aux investissements étrangers) qui liste l'ensemble des entreprises Wallonnes ayant développé une activité d'exportation. Nous avons contacté les entreprises qui, d'une part, répondent à la définition de la PE et qui, d'autre part, sont présentes sur les trois RSN les plus importants en Belgique, à savoir Facebook, LinkedIn et Twitter. Etant donné le caractère exploratoire de cette recherche, nous avons veillé à assurer la diversité des secteurs d'activités représentés (tant Business to Business que Business to Consumer) et à retenir des entreprises ayant suivi différents scénarios d'internationalisation (Born global : ayant décidé de s'internationaliser dès la création; approche processuelle : entreprises débutant par une activité export irrégulière, suivie par une exportation via des représentants indépendants (agents ou distributeurs), complétée par l'établissement d'une structure de type succursale, d'une filiale commerciale ou de production (Cabrol et Nlemvo, 2012)).

Nous avons privilégié un échantillonnage théorique permettant d'appréhender le phénomène étudié dans différents contextes. Le principe de saturation théorique a été suivi pour arrêter la taille adéquate de l'échantillon (Royer et Zarlowski, 2014). Ainsi, la récolte de données est jugée suffisante lorsque l'apport d'information d'une unité d'analyse supplémentaire ne permettrait plus d'enrichir la théorie. Au total 25 entreprises ont été contactées, parmi lesquelles 8 ont accepté de prendre part à l'étude; elles sont présentées dans le Tableau 2 (Entreprises retenues pour l'étude de cas multiples). A la demande des répondants souhaitant préserver la confidentialité des informations récoltées, les noms des entreprises ont été modifiés.

**TABLEAU 2**  
Entreprises retenues pour l'étude de cas multiples

Entreprises	Secteurs	Activités internationales	Depuis	RSN à la création	RSN en 2014	Scénarios d'internationalisation
<b>TRAINING&amp;GO</b> (4 personnes) 2006	Formations (B2B)	France et Cameroun	2010	Facebook, Twitter, LinkedIn, Viadeo et Youtube	Facebook, Twitter, Viadeo et Youtube et Scoop It!	Born Global
<b>CREA-APPLI</b> (5 personnes) 2008	Information (B2B et B2C)	France, Allemagne, USA, Chine,...	2008	Facebook	Facebook, Twitter, LinkedIn, Youtube et Google +	Born Global
<b>SKILLS</b> (2 personnes) 2008	Consultance (B2B)	France et Québec	2010	Facebook, LinkedIn et Twitter	Facebook, LinkedIn, Youtube et Twitter	Approche processuelle (France et ensuite Québec)
<b>ADLAB</b> (15 personnes) 1995	Marketing et publicité (B2B)	France et Espagne	2000	Facebook	Facebook, LinkedIn, Youtube, Twitter et Pinterest	Approche processuelle (France et ensuite Espagne)
<b>CUBERDON</b> (2 personnes) 2011	Confiserie (B2C)	Angleterre, Japon, Espagne,...	2011	Facebook	Facebook, Twitter et LinkedIn	Born Global
<b>DRAGON</b> (4 personnes) 2011	Jeux vidéo (B2B)	France	2011	Facebook, Twitter, Pinterest, LinkedIn et Youtube	Facebook, Twitter et LinkedIn, Youtube et Pinterest	Born Global
<b>QUALITEIT</b> (1 personne) 2013	Consultance (B2B)	France	2013	/	Facebook, Google, Twitter et LinkedIn	Approche processuelle
<b>MOVY</b> (8 personnes) 2005	Audiovisuel (B2B)	Chine, Russie, France, USA,...	2008	/	Facebook, Vimeo, Youtube, Twitter et Flickr	Born Global

## 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 RSN dans le cadre de la stratégie d'internationalisation des entreprises étudiées.

Les 16 entretiens ont, pour chaque entreprise, été réalisés avec le dirigeant, acteur clé de l'internationalisation et généralement en charge de la gestion des RSN. Dans le cas où une autre personne était responsable de la gestion de ces outils, c'est avec cette personne que l'interview a été réalisée (Training&Go : responsable marketing et ADlab : responsable marketing). 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 RSN. Chaque interview a été enregistrée avec l'accord des répondants et retranscrite. Le corpus a ensuite été analysé et codé de manière manuelle afin de laisser apparaître les thèmes émergents (Miles et al., 2014). Ce codage a été réalisé par les deux auteurs individuellement et a ensuite été discuté. Nous avons examiné les notes de terrain, les enregistrements pour ensuite les retranscrire. Nous avons ensuite créé des étiquettes (par exemple : « processus d'internationalisation », « réseaux sociaux numériques », « outils marketing traditionnels », « réseaux d'entreprise », etc.) et les avons mis en commun pour analyser la fiabilité de notre codage. En complément, une analyse des contenus publiés sur les plateformes de RSN utilisées par les entreprises a été réalisée. Plusieurs dimensions, définies sur la base des entretiens et de la revue littérature ont guidé notre analyse. Les dimensions observées ont été : le type d'information publié, les langues utilisées, l'adaptation des contenus à l'international et la fréquence des publications. Les données secondaires issues de l'observation et des contenus générés sur les différents RSN utilisés par les entreprises ont été triangulées avec les informations récoltées lors des entretiens.

## Résultats

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 la manière dont les RSN sont utilisés par les PE dans le cadre de leur internationalisation. Ensuite, nous développerons les éléments liés aux bénéfices de ces outils.

### UTILISATION DES RSN POUR L'INTERNATIONALISATION DE LA PETITE ENTREPRISE

Trois éléments résultent des analyses que nous avons menées : 1) les choix relatifs aux RSN, 2) l'évolution des pratiques observées dans le temps et 3) les acteurs de la gestion.

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

Malgré leur présence sur de nombreux RSN, tant à vocation professionnelle que privée, les dirigeants expriment une nette

préférence pour les RSN 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. Je fais la part des choses, vous savez quand on travaille en B2B on a quand même des informations de meilleure qualité sur un réseau comme LinkedIn. On touche des gens, on peut aller voir leur profil, avoir des recommandations, des références. ».

Le choix des sites de RSN 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 certaines plateformes pour leur utilisation massive sur le marché belge et camerounais, où il exerce l'essentiel de ses activités. Il précise : « J'aime bien Facebook et 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 Viadeo, 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 RSN laisse apparaître des évolutions. Ainsi, lors de la seconde vague d'entretiens, seules cinq entreprises (Crea-Appli, Training&Go, Dragon, Movy et Cuberdon) continuent à publier régulièrement et suivent une ligne rédactionnelle prédéfinie. Les entreprises ADlab et Skills, quant à elles, ne publient plus de manière régulière et ont même déserté certaines plateformes où leurs informations n'ont plus été actualisées depuis des mois. En conséquence, la visibilité de l'entreprise ainsi que leur référencement sur les moteurs de recherche se détériorent.

Certains dirigeants prennent également en considération les heures de décalage quand ils publient pour 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 qu'ils le voient à midi ».

#### Evolution de la gestion : vers une gestion plus efficace

L'approche longitudinale de cette étude montre qu'avec le temps, les entreprises constatent que la gestion de leur présence sur les RSN 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. ». Dans le même sens, le manager de ADlab ajoute « 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 ces 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'efficacité 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 plus en adéquation avec leurs marchés internationaux. Ainsi, plusieurs managers qui avaient initialement choisi de créer des comptes sur plusieurs réseaux avaient, lors de la seconde phase de l'étude, opéré une sélection afin de concentrer leurs ressources sur les médias sociaux jugés



essentiels pour l'activité de l'entreprise. Le dirigeant de Skills, nous explique avoir supprimé Viadeo : « Viadeo, je l'ai fait mais on a vite arrêté. J'ai l'impression que ça ne nous correspond pas ! De plus, cela ne nous permet pas de toucher notre cible dans les pays autres que la France. ».

L'approche en deux phases nous permet également de mettre en évidence l'évolution des choix réalisés en ce qui concerne la langue. Cette décision dépend des marchés sur lesquels l'entreprise est présente et peut évoluer en fonction de son activité internationale. C'est le cas de Cuberdon qui, au fur et à mesure de son développement a communiqué en français, puis en espagnol, pour finalement opter pour l'anglais afin d'assurer la compréhension de ses messages dans tous les pays où l'entreprise est désormais présente (plus de 14 pays). Le dirigeant de Dragon indique utiliser l'outil de traduction mis à disposition par Facebook : « Au départ, on postait en français et en anglais mais maintenant Facebook propose le 'Google Trad' directement. Alors, on ne poste plus qu'en français ».

Ainsi, c'est au fur et à mesure que leur expérience sur les RSN s'enrichit, que les PE développent des pratiques plus efficaces et mieux adaptées à leurs besoins. Qu'il s'agisse de leur manière de contacter un partenaire, de publier les bonnes informations ou de choisir les bonnes plateformes, nous observons lors de la seconde vague d'entretien l'intervention d'un effet d'expérience permettant aux petites entreprises d'utiliser les RSN pour aborder de manière plus confiante les nouveaux marchés internationaux.

Cet effet d'expérience se reflète également dans la manière dont les dirigeants interviewés manifestent leur volonté d'intensifier leur présence et leurs efforts sur les RSN de façon plus spécialisée. Quatre entreprises (ADlab, Dragon, 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 numériques à l'international**

Dans toutes les entreprises étudiées, la gestion de la présence de l'entreprise sur les RSN est principalement réalisée par le dirigeant lui-même. Dans le cas de Crea-Appli, Dragon et de Training&Go, une personne épaulé le dirigeant dans cette tâche. Celle-ci n'est cependant pas dédiée au travail sur les RSN, et gère cette activité parallèlement à d'autres tâches.

Dans certains cas, les entreprises sollicitent la collaboration de distributeurs qui ont la responsabilité d'écouler le produit importé sur leur marché. Ces acteurs peuvent également contribuer à assurer la présence de l'entreprise exportatrice et de ses produits sur les RSN 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 RSN japonais, dont Twitter. « C'est notre distributeur japonais qui s'en occupe. Ils ont tous les guidelines, ils savent exactement ce qu'ils peuvent ou pas communiquer. Sur base de ça, ils communiquent directement sur le compte Twitter. [...] la culture japonaise n'est pas la même que la culture européenne, c'est la raison pour laquelle c'est

eux qui alimentent ce compte. » D'une part, cette approche lui permet de déléguer la charge de travail nécessaire au maintien d'une présence sur ces RSN. D'autre part, la prise de conscience des différences culturelles entre le Japon et l'Europe, a conduit le dirigeant et le distributeur à discuter d'une répartition des tâches et de guidelines précis quant à la gestion de la présence de la marque sur les RSN étrangers. Ainsi, Cuberdon fournit les visuels ainsi que les orientations de la communication, le distributeur japonais adapte ensuite leur mise en ligne en fonction de la culture locale.

#### **RÉSEAUX SOCIAUX NUMÉRIQUES : BÉNÉFICES POUR L'INTERNATIONALISATION DE LA PETITE ENTREPRISE**

En ce qui concerne l'utilisation des RSN par les PE, nous avons identifié trois catégories d'utilisations pouvant soutenir, voire favoriser les activités d'internationalisation. Il s'agit de 1) la création de visibilité et d'une présence en ligne, 2) l'identification des nouvelles opportunités et, enfin, 3) la formation de relations avec les acteurs internationaux.

##### **Visibilité, notoriété et présence en ligne**

Dans tous les cas étudiés, les RSN constituent des plateformes qui renforcent à la fois la visibilité et la notoriété internationales des entreprises. 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 ciblés effective, l'entreprise peut utiliser les RSN afin de développer ses efforts de communication publicitaire.

*Recherche de nouveaux partenaires.* La présence de l'entreprise sur les RSN permet de renforcer sa visibilité auprès de ses partenaires commerciaux étrangers et d'assurer, d'une certaine manière, la présence et la crédibilité de l'entreprise. Ainsi le manager de Skills exprime cette idée : « 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 ». Lorsque l'entreprise ne possède pas de site internet, qu'il est incomplet ou proposé dans une langue autre que l'anglais, les RSN constituent un canal d'information complémentaire plus flexible et moins coûteux à l'attention des partenaires et clients internationaux. 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 RSN s'ajoutent aux autres outils assurant la présence en ligne de l'entreprise.

*Publicité et communication.* En complément de la création de « profils » 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 RSN. 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 ». De plus, ces campagnes offrent des

possibilités de ciblage particulièrement précises et sont donc perçues par les managers comme plus efficaces et rentables que les supports de communication traditionnels.

### Nouvelles opportunités et réduction du risque

Pour tous les cas étudiés, les RSN facilitent l'accès des PE aux informations relatives aux opportunités existantes sur les marchés étrangers. Les répondants indiquent que ces informations peuvent comprendre des rapports détaillant l'intérêt d'un marché, des demandes spontanées de clients intéressés, ou encore la mise en relation, par l'intermédiaire d'un contact commun, avec des partenaires commerciaux étrangers.

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 RSN 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. [...] LinkedIn ça ne sert qu'à créer des relations ». 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 RSN. A la différence des moyens de communication classiques tels que le téléphone ou les emails, les RSN permettent aux entreprises de s'assurer de la fiabilité de leurs partenaires potentiels en consultant les informations professionnelles diffusées sur leurs profils en ligne. 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 RSN 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. Ca s'est fait via 'échanges Facebook', puis par email. Ensuite, il a passé sa première commande ».

### Développement de relations professionnelles et personnelles

Les entreprises étudiées exploitent le potentiel relationnel des RSN à trois niveaux : celui de l'entreprise, de l'individu professionnel et de l'individu privé.

Premièrement, 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 RSN facilite le maintien de la relation sur le long terme.

Deuxièmement, l'utilisation des RSN par les PE laisse apparaître une gestion plus individualisée des contacts professionnels : 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 professionnel, gérer son réseau professionnel. Les RSN 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 connexions vers les profils individuels sont plus nombreuses que celles dédiées à l'entreprise. « Sur la page LinkedIn de Crea-Appli, il n'y a pas énormément de gens. 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 » (Crea-Appli).

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 managers interrogés reconnaissent avoir intégré des partenaires professionnels dans leurs réseaux privés, notamment dans leur liste d'amis Facebook. Cette mixité rend floue la démarcation entre ces deux dimensions. Certains dirigeants (Cuberdon et Qualiteit) cherchent toutefois à séparer distinctement leurs présences professionnelles et privées sur les RSN.

Cette interrelation privé/professionnel est exacerbée sur certains RSN, 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. Ca marche bien faut pas croire! [...] Ca 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 résultats

Les résultats présentés dans les paragraphes précédents montrent que les bénéfices des RSN dans le contexte domestique peuvent généralement être observés dans un contexte international. Néanmoins, lorsqu'ils sont utilisés dans un contexte d'internationalisation, leur impact pour la PE semble s'amplifier.



Ainsi, les RSN sont utilisés par les PE aussi bien en amont du développement de leur activité à l'étranger, qu'une fois les investissements vers le pays ciblé réalisés et les produits et/ou services commercialisés.

En amont, les RSN permettent aux entreprises de rechercher (démarche proactive) et d'être informées (démarche réactive), plus facilement des opportunités commerciales existantes à l'étranger. Ces constatations montrent que les RSN contribuent à la dynamique mise en évidence dans les recherches de Zhao et Hsu (2007) et Che Senik et al. (2011). Ces auteurs indiquent que la capacité des PE 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 al., 2011).

Par la suite, alors que les campagnes publicitaires sont généralement écartées des pratiques des PE, notamment en raison de leur coût (Pacitto et al., 2007), nos résultats montrent que le coût réduit de la publicité sur les RSN permet aux PE d'entreprendre des efforts de communication qui, jusqu'alors, n'étaient pas envisagés à l'international. Cette constatation est d'autant plus importante pour les pays étrangers vers lesquels les entreprises se sont développées et pour lesquels, la publicité sur les RSN constitue parfois le seul outil de communication développé.

Les théories de 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 de notre approche mettent en évidence que les PE utilisent les RSN afin de récolter des informations leur permettant de réduire le risque perçu de certaines opportunités commerciales comme le mentionnent Johanson et Vahlne (2009) dans le modèle d'Uppsala révisité. Cette utilisation est notamment illustrée par la manière dont les dirigeants indiquent consulter les profils personnels et professionnels de leurs potentiels partenaires internationaux avant de conclure un marché. Les profils accessibles sur différents RSN, comprennent des informations telles que les expériences antérieures, les recommandations reçues par d'autres personnes ou encore l'existence de contacts communs. Ces éléments permettent aux PE de rapidement vérifier l'identité et la fiabilité des personnes et des entreprises avec lesquelles des relations d'affaires pourraient être développées. Ensuite, afin de renforcer leurs relations avec les acteurs de leurs réseaux, les RSN sont utilisés par les PE à différents « niveaux » : celui de l'entreprise et celui de l'individu. Dans ce cadre, une analyse de nos résultats considérant plusieurs niveaux d'analyse (Hitt et al., 2007) pourrait contribuer à une meilleure compréhension de l'utilisation des RSN par les PE.

Une approche multi-niveaux identifie les niveaux d'analyse requis pour examiner en profondeur une question de recherche (Hitt et al., 2007). Nos résultats montrent que 3 niveaux d'utilisation coexistent : le niveau organisationnel, le niveau individuel professionnel et le niveau individuel privé.

Au niveau organisationnel, l'utilisation des RSN génère des avantages pour l'entreprise en tant qu'entité commerciale (par exemple, la diminution des coûts de communication publicitaires). Au niveau individuel professionnel, l'utilisation des RSN

génère des avantages pour le ou les membre(s) de l'entreprise dans le cadre de leur rôle commercial (tel que le renforcement de la fiabilité d'un nouveau partenaire commercial). Enfin, l'utilisation des RSN au niveau individuel privé renforce la proximité émotionnelle entre les partenaires (par exemple, le renforcement de la convivialité dans la relation).

Ces 3 niveaux se superposent parfois et permettent de faciliter l'internationalisation de la PE en accélérant le développement des relations commerciales à l'étranger. En ce qui concerne l'articulation de ces 3 niveaux, nos résultats montrent que leur dynamique semble se modifier avec la présence des membres d'une entreprise sur les RSN. Cette constatation est d'autant plus vraie pour les PE dont le nom ou la marque ne bénéficie généralement pas d'une forte notoriété (Pacitto et al., 2007). 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 et à ses produits. Cet aspect distingue les PE des entreprises de plus grande taille.

Au-delà de cette constatation, les RSN semblent affecter l'équilibre entre les niveaux professionnel et privé des relations individuelles. En effet, malgré la vocation professionnelle *versus* privée de certains réseaux (LinkedIn *versus* Facebook, par exemple), les interrelations entre les différentes plateformes et la mixité des contenus qui y sont diffusés facilitent l'immersion de contacts initialement professionnels dans la vie privée des acteurs. 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 ». 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 RSN qui réduisent, en quelque sorte, la distance géographique éloignant les acteurs. Cette intensification plus rapide des relations d'affaires pourrait contribuer à renforcer l'internationalisation des PE. Les recherches de Zhao et Hsu (2007) indiquent en effet que les liens sociaux privés créés à l'étranger constituent un facteur favorisant la rapidité et l'intensité du développement international des PE. 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 RSN où, à tout le moins, l'adéquation des ressources nécessaires à leur exploitation avec celles dont disposent les PE. 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 al., 2011; Barnes et al., 2012), nos résultats laissent apparaître les limites de ces outils. En effet, évoquant le manque de ressources, notamment en termes de temps, tous nos répondants ont souligné les difficultés rencontrées afin d'assurer une activité continue sur les différentes plateformes sociales. Certaines ont parfois dû être

abandonnées, faute de moyen. 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).

La réalisation de la promesse de valeur des RSN pour les PE 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 des profils créés, permettant d'assurer l'efficacité des ressources, souvent limitées, qui leur seront allouées par la PE. Certains principes seront présentés dans les implications managériales développées ci-après.

Les contributions théoriques de notre recherche s'inscrivent principalement dans la lignée d'une meilleure compréhension de la dynamique relationnelle (organisationnelle et individuelle), d'une extension de la valeur relationnelle des RS (privée vs professionnelle) et de leur combinaison.

### Conclusion, contribution théorique et implications managériales

L'objectif principal de cette recherche était d'analyser les rôles et les utilisations des RSN dans l'internationalisation des PE. Nos résultats contribuent à mieux comprendre la manière dont ces outils sont utilisés par les PE dans le cadre spécifique du développement d'une activité internationale.

Tout d'abord, l'une des contributions de notre démarche est de compléter la littérature encore embryonnaire en ce qui concerne l'utilisation des RSN dans un contexte international. En effet, de nombreuses recherches (Harris et Rae, 2010; Kaplan and Haenlein, 2010; Michaelidou et al., 2011; Barnes et al., 2012; Favre-Bonté et Tran, 2013; McCann et Barlow, 2015) ont déjà présenté les bénéfices que peuvent tirer les entreprises de ces outils mais les spécificités de leur utilisation dans un contexte d'internationalisation reste peu développées. Nos résultats (synthétisés dans le Tableau 3) complètent les 3 principales catégories de bénéfices mises en avant dans la revue de littérature présentée dans le Tableau 1. Une nouvelle catégorie « Source de fiabilité et réduction du risque » se doit d'être ajoutée. En effet, nos résultats mettent en évidence que les PE utilisent les RSN afin de récolter des informations leur permettant de réduire le risque perçu de certaines opportunités commerciales. Cette utilisation est notamment illustrée par la manière dont les dirigeants indiquent consulter les profils personnels et professionnels de leurs potentiels partenaires internationaux avant de conclure un marché.

Par ailleurs, notre recherche met en avant une série de bonnes pratiques reprises dans les implications managériales détaillées ci-dessous. L'analyse et la discussion des résultats de nos investigations mettent en évidence que les PE utilisent les RSN, 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.

**TABLEAU 3**  
Bénéfices des RSN pour l'internationalisation des PME mis à jour

Bénéfices des RSN pour l'internationalisation	
<i>Création de visibilité et présence en ligne</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transférabilité de l'image (Okazaki et Taylor, 2013)</li> <li>• Se faire connaître et faire connaître ses produits/services;</li> <li>• Développer des efforts de communication publicitaire;</li> <li>• Canal d'information complémentaire au site internet;</li> <li>• Cibler correctement grâce aux publicités payantes.</li> </ul>
<i>Identification de nouvelles opportunités</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acquérir, diffuser et intégrer les connaissances (Bell et Loane, 2010)</li> <li>• Collecte d'informations sur les marchés étrangers (Che Senik et al., 2011)</li> <li>• Accès aux informations relatives à des opportunités existantes;</li> <li>• Rechercher de nouvelles opportunités (démarche proactive);</li> <li>• Répondre aux demandes spontanées formulées par les acteurs internationaux (démarche réactive);</li> <li>• Accélérer la mise en place de la collaboration.</li> </ul>
<i>Formation de relations avec les acteurs internationaux</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Construction et intensification des collaborations internationales (Bell et Loane, 2010)</li> <li>• Capacité de réseautage avec des partenaires étrangers (Okazaki et Taylor, 2013)</li> <li>• Extensibilité personnelle → permet des interactions et la construction de relations à travers des frontières géographiques (Okazaki et Taylor, 2013)</li> <li>• Rechercher de nouveaux partenaires;</li> <li>• Faciliter la création de relations commerciales avec les partenaires étrangers;</li> <li>• Se tenir informé de l'actualité des partenaires et des membres du réseau → maintenir un contact continu;</li> <li>• Avoir une gestion plus individualisée des contacts professionnels sur les RSN tels que LinkedIn → gérer son réseau professionnel.</li> </ul>
<i>Source de fiabilité et réduction du risque</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Assurer une crédibilité au niveau international grâce à des profils mis à jour et professionnels;</li> <li>• S'assurer de l'identité et la fiabilité des partenaires grâce aux informations se trouvant sur les profils en ligne (contacts communs, recommandations, fournisseurs, clients...);</li> <li>• Renforcer la relation grâce à l'utilisation des RSN à différents niveaux : « organisationnel », « individuel professionnel » et « individuel privé »</li> </ul>

En ce qui concerne les avantages informationnels, les RSN 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 partenaires 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 de favoriser leur concrétisation.

Du point de vue relationnel, les RSN 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. Par ailleurs, nos investigations montrent que les relations de personne à personne favorisées par les RSN, renforcent l'entrelacement entre les dimensions privées et professionnelles 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. Enfin, les efforts marketing entrepris par les PE à l'étranger peuvent également être soutenus par les RSN sur lesquels des options publicitaires peu coûteuses sont disponibles.

Les résultats de notre recherche soulignent également les difficultés rencontrées par les PE qui, disposant généralement de peu de ressources (financières, humaines et techniques), peinent à assurer leur présence et une activité régulière sur les RSN et, en conséquence, à en exploiter tous les avantages dans le contexte de leur internationalisation. L'efficacité de leur démarche dépendra d'une allocation efficace des ressources et d'une gestion efficace des outils.

### CONTRIBUTION THÉORIQUE

La contribution théorique de cet article s'inscrit dans les apports d'une approche exploratoire et permet, d'une part, de mieux circonscrire l'objet de la recherche et, d'autre part, d'identifier les avenues théoriques pertinentes pour de plus amples investigations sur le sujet (Boutigny, 2005).

Nos observations ont permis d'appréhender de manière nouvelle l'utilisation des RSN dans l'internationalisation des PE, et mettent en évidence une dynamique à plusieurs niveaux : les niveaux « organisationnel », « individuel professionnel » et « individuel personnel ». Ainsi, tel qu'indiqué par Lecocq (2002), le développement de nouveaux thèmes de recherche laisse souvent apparaître l'intérêt d'une recherche sur différents niveaux d'analyse. Ainsi, si chacun des niveaux peut faire l'objet d'une exploration plus approfondie, il semble essentiel que les recherches futures considèrent la nature tripartite de l'utilisation des RSN dans la PE, les 3 niveaux étant intrinsèquement liés, tant en ce qui concerne leurs utilisations, qu'en ce qui concerne les avantages qu'ils génèrent, notamment dans un contexte d'internationalisation.

Par ailleurs, notre analyse nous a permis de mettre en évidence l'intervention de plusieurs concepts théoriques, dont l'influence sur l'internationalisation de la PE semble être modifiée par l'utilisation des RSN. Ainsi, le modèle d'Uppsala (1990)

décrivant un développement progressif de l'internationalisation de la PE, peut être dynamisé par la diminution du risque perçu via RSN, certaines étapes pouvant même être court-circuitées lorsque la PE gagne de l'expérience. Cette approche souligne que le modèle d'Uppsala et le concept de distance psychique qui le sous-tend doivent être considérés en interaction avec les moyens technologiques utilisés par les PE pour réduire les risques perçus et les barrières à l'internationalisation.

### IMPLICATIONS MANAGÉRIALES

L'approche longitudinale adoptée nous a permis de mettre en évidence que la « gratuité et la facilité de gestion » des RSN (Barnes et al., 2012) conduisent les entreprises à développer leur présence en ligne de manière peu organisée. Elles s'investissent dès le départ sur un nombre important de plateformes et d'outils gratuits (LinkedIn, Facebook, Twitter, Youtube, etc.) qui seront, par la suite, abandonnés par manque de temps et de moyens. Cette situation conduit à une utilisation peu efficace des ressources de la PE et comporte, en outre, le risque de laisser, sur les plateformes abandonnées, des profils inactifs donnant une mauvaise image de la firme. Les PE devraient donc envisager de manière plus réfléchie le développement de leur présence sur les RSN. Ainsi, dans un contexte international, des choix devront être posés quant à la gestion de la présence sur les RSN : en quelle langue convient-il de communiquer ? Existe-t-il des RSN 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 RSN. Le tableau 4 (Spécificité de la gestion RSN pour l'international) détaille un ensemble de choix devant être étudiés lors de la mise en place d'une approche internationale sur les RSN.

Par ailleurs, les résultats de notre recherche indiquent que les entreprises peuvent utiliser les RSN 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 outil marketing complémentaire, choisi pour sa gratuité et sa facilité d'utilisation apparentes. Les bénéfices pouvant être retirés d'une stratégie sur les RSN doivent donc être envisagés au-delà de la simple création d'image ou du renforcement de la notoriété de l'entreprise.

La mesure de l'efficacité de l'utilisation des RSN suscite, encore aujourd'hui, de nombreuses discussions et se limite souvent au comptage du nombre de « J'aime » ou de « Partage ». Il nous semble pertinent d'inviter les entreprises et les chercheurs à considérer la contribution des RSN à la création et au développement de relations d'affaires permettant à l'entreprise de créer de la valeur en profitant d'opportunités commerciales nouvelles.

### Limites et pistes de recherches futures

Cette recherche n'échappe pas à certaines limites qu'il convient de souligner.

Tout d'abord, compte tenu de son caractère exploratoire, certaines dimensions du phénomène étudié (par exemple, les

**TABLEAU 4**  
**Spécificité de la gestion RSN pour l'international**

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

influences du secteur d'activité ou de la culture) pourraient avoir échappé à l'analyse développée dans cet article. Par ailleurs, cette recherche, dont l'analyse est réalisée sans la contrainte d'un cadre théorique pré-défini, peut limiter la profondeur des résultats.

Bien que complétée par une observation continue des plateformes de RSN des entreprises étudiées, la récolte d'informations relatives à l'utilisation de ces outils par les PE 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.

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 RSN par les PE 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 RSN influencent cette relation.

Aussi, la définition des niveaux et l'articulation de ceux-ci étant rarement abordées de manière conjointe (Lecocq, 2002), les futures recherches pourraient explorer de manière plus détaillée l'articulation des niveaux « organisationnels », « individuel professionnel » et « individuel personnel » et leur contribution respective à la diminution de la distance psychique. Cet aspect n'a pas pu être développé dans le cadre de cet article.

Enfin, une analyse plus approfondie de l'utilisation des RSN pour l'internationalisation dans des entreprises ayant suivi des parcours d'internationalisation spécifiques (par exemple, les entreprises born global) pourrait révéler des schémas d'utilisation différents et mettre en avant d'autres formes de bénéfices.

## Bibliographie

- ANGUE, Katia; MAYRHOFER, Ulricke. (2010). « Le modèle d'Uppsala remis en question : une analyse des accords de coopération noués dans les marchés émergents », *Management international*, vol. 15, n°1, P33-46.
- BARNES, David; CLEAR, Fintan; DYERSON, Romano AND Harindranath, G., HARRIS, Lisa; RAE, ALAN. (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, Jim. (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, John; LOANE, Sharon. (2010). "'New-wave' global firms: Web 2.0 and SME internationalization", *Journal of Marketing Management*, Vol. 26, No. 3-4, p. 213-229.
- BELL, Jim; MCNAUGHTON, Rod; YOUNG, Stephen; CRICK, Dave. (2003). "Towards an integrative model of small firm internationalization", *Journal of International Entrepreneurship*, Vol. 1, p. 339-363.
- BOUITIGNY, Erwan. (2005). « Vers un renouvellement de la démarche qualitative en sciences de gestion? », *Revue Management & Avenir*, vol 4, p. 59-69.
- CABROL, Mathieu; NLEMVO, Frédéric. (2012). « Diversité de comportement des entreprises à internationalisation précoce et rapide : Essai de validation d'une typologie », *Revue de l'entrepreneuriat*, Vol. 11, p. 111-136.
- CARSON, David; GILMORE, Audrey; ROCKS Steve. (2004). "SME marketing networking: a strategic approach", *Strategic Change*, Vol. 13, p. 369-382.
- CAVUSGIL S. Tamer. (1980), "On the internationalization process of firms", *European Research*, vol. 8, p. 273-280.
- CHE SENIK, Zizah; SCOTT-LADD, Brenda; ENTREKIN, Lanny; AKMALIAH ADHAM, Khairul. (2011). "Networking and internationalization of SMEs in emerging economies", *Journal of International Entrepreneurship*, Vol. 9, No. 4, p. 259-281.
- CHTOUROU, Wafi. (2006). « Le développement international des P.M.E. : Profils et défis informationnels », *Gestion*, n°1, Vol 31, p.88-97.
- CŒURDEROY, Régis. (2005), « Internationalisation des entreprises en démarrage et systèmes juridiques : une analyse institutionnelle des choix de localisation », *Management international*, Vol 9, p.51-64.
- COVIELLO, Nicole. E.; MCAULEY, Andrew. (1999). "Internationalization and the small firm: A Review of contemporary empirical research", *Management International Review*, Vol. 39, No. 3, p. 223-237.
- COVIELLO, Nicole. E; MUNRO, Hugh. J. (1997). "Network relationships and the internationalization process of small software firms", *International Business Review*, Vol. 6, No. 4, p. 361-386.
- EVERS, Natasha; KNIGHT, John. (2008). "Role of international trade shows in small firm internationalization: a network perspective", *International Marketing Review*, Vol. 25; No. 5, p. 544-562.
- FAVRE-BONTE, Véronique; TRAN, Sebastien. (2013). « L'apport d'internet aux petites entreprises touristiques dans la construction de leur positionnement stratégique; le cas des hébergeurs », *Revue internationale PME*, Vol 26, n°1, 45-64.
- GEMSER, Gerda; BRAND, Maryse. J.; SORGE Arndt. (2004), "Exploring the Internationalisation Process of Small Businesses: A Study of Dutch Old and New Economy Firms", *Management International Review*, vol. 44, n° 2, p. 127-150.
- HARRIS, Lisa; RAE, Alan. (2010). "The online connection: transforming marketing strategy for small businesses", *Journal of Business Strategy*, Vol. 31, No. 2, p. 4-12.
- HITT, Mickael. A.; BEAMISH, Paul. W.; JACKSON Susan. J.; MATHIEU John. E. (2007), "Building Theoretical and Empirical Bridges across Levels: Multilevel Research in Management", *The Academy of Management Journal*, Vol. 50, No. 6, p. 1385-1399
- HOLMLUND, Maria; KOCK, Sören. (1998). "Relationships and the internationalisation of finnish small and medium-sized firms", *International Small Business Journal*, Vol. 16, No. 4, p.46-63.
- JOHANSON, Jan; MATTSSON Lars-Gunnar. (1988). "Internationalization in industrial systems: A network approach", in Hood N. and Vahlne J.-E. (Eds), *Strategies in global competition*, London, p. 287-314.
- JOHANSON, Jan; VAHLNE, Jan-Erik. (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, Jan; VAHLNE, Jan-Erik. (1990). "The Mechanism of Internationalisation", *International Marketing Review*, Vol. 7 Issue: 4,
- JOHANSON, Jan; VAHLNE, Jan-Erik. (2009). "The Uppsala internationalization process model revisited: from liability of foreignness to liability of outsidership", *Journal of International Business Studies*, Vol. 40, No. 9, p. 1411-1431.
- JOHANSON, Jan; WIEDERSHEIM-PAUL, Finn. (1975). "The internationalization of the firm-four Swedish cases", *Journal of Management Studies*, Vol. 12, No. 3, p. 305-322.
- KAPLAN, Andreas. M.; HAENLEIN, Michael. (2010). « Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media », *Business Horizons*, Vol. 53, p. 59-68.
- LAGHZAOU, Soulaïmane. (2009). « Internationalisation des PME : apports d'une analyse en termes de ressources et compétences », *Management & Avenir*, n° 22, p. 52-69.
- LECOQCQ, Xavier. (2002), « Contribution à une réflexion sur l'articulation des niveaux d'analyse en sciences de gestion », In N. Mourgues, F. Allard-Poesi, A. Amine, S. Charreire & J. Le Goff (dir.), *Questions de méthodes en sciences de gestion*, Editions EMS Paris.
- MCCANN, Margaret; BARLOW, Alexis. (2015). "Use and measurement of social media for SMEs", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 22, No. 2, p. 273-287.
- MEIER, Olivier; MESCHI, Pierre-Xavier; DESSAIN, Vincent. (2010). « Paradigme éclectique, modèle Uppsala... Quoi de neuf pour analyser les décisions et modes d'investissement à l'international? », *Management international*, Vol.15, No 1, p.5-10.
- MICHAELIDOU, Nina; NIKOLETTA-THEOFANIA, Siamagka; George, CHRISTODOULIDES. (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.
- Miles, Matthew; Huberman, Mickael. A.; Saldana, Johnny. (2014). *Qualitative Data Analysis*, Arizona, Sage, London.

- MOORE, Ernesto. T.; MESCHI, Pierre-Xavier. (2010), « Vitesse et mode d'internationalisation des PME », *Management international*, vol 15, No. 1, p. 87-99.
- OKAZAKI, Shintaro; TAYLOR, Charles. (2013). "Social media and international advertising: theoretical challenges and future directions", *International Marketing Review*, Vol. 30, No. 1, p. 56-71.
- PACITTO, Jean-Claude; JULIEN, Pierre-Andrée; BIZEUL, Philippe. (2007). « Les moyennes entreprises pratiquent-elles le marketing? Une exploration franco-québécoise », *Revue Management et Avenir*, Vol. 11, p. 119-146.
- RISSOAN, Romain. (2011), *Les réseaux sociaux : Facebook, Twitter, LinkedIn, Viadeo, Google+ : Comprendre et maîtriser ces nouveaux outils de communication*, 2ème édition, Eni Editions.
- STOCKDALE, Rosemary, Ahmed, ASHIR; SCHEEPERS, Helana, 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.
- ROYER Isabelle.; ZARLOWSKI Philippe. (2014) dans Thiétart, Raymond.-A. (2014). *Méthodes de recherche en management*, Ch.8, 236, Dunod, Paris.
- TORRÈS, Olivier. (1999). *Les PME*, Flammarion, collection Dominos, Paris.
- VERDIER, Sylvie, PRANGE, Christiane, ATAMER, Tugrul; MONIN, Philippe., (2010). "Internationalization performance revisited: the impact of age and speed on sales growth", *Management International*, 15, 1, 19-31.
- WILLIAMSON, Olivier. (1975). *Markets and hierarchies*, Free Press, New York.
- YIN, Robert. K. (2003). *Case study research: design and methods*, Sage, New York.
- ZHAO, Hongxin; Hsu, Chin-Chun. (2007). "Social ties and foreign market entry: An empirical inquiry", *Management International Review*, Vol. 47, No. 6, p. 815-825.