



11ème congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation

Les réseaux sociaux numériques aident-ils à diminuer les obstacles liés
à la distance psychique ?

Cas des PME belges

Elodie DEPRINCE, UMONS, Faculté Warocqué d'Economie et de Gestion, HumanOrg

Résumé

Cette contribution vise à comprendre de quelle manière les réseaux sociaux numériques (RSN) aident à réduire les barrières liées à la distance psychique pour les petites et moyennes entreprises (PME) dans leur processus d'internationalisation. Une fois que l'entreprise décide de s'internationaliser, elle doit faire face à la distance. Celle-ci est souvent un frein pour les PME car différentes barrières viennent s'interposer (langues, cultures, politiques, économies différentes...). Les dirigeants des PME peuvent avoir certaines craintes à investir sur des marchés trop éloignés en raison du manque de connaissances et/ou du manque d'expériences à l'international. Cependant, conscients du peu de moyens financiers, technologiques et humains de ces entreprises, les RSN sont devenus des outils incontournables pour pallier leurs lacunes. Grâce à l'envoi de questionnaires, les résultats de notre analyse montrent que les RSN sont utilisés pour gérer de l'information. Ces outils peuvent être mobilisés de différentes manières (connaître les tendances, prospecter de nouveaux clients et faciliter le transfert de connaissances). De ce fait, les informations récoltées sur ces RSN sont un moyen de réduire l'incertitude et, par conséquent, un des principaux obstacles liés à la distance.

Mots clés : Petites et moyennes entreprises, réseaux sociaux numériques, internationalisation, distance psychique.

1. Introduction

Les études portant sur les petites et moyennes entreprises (PME) suscitent l'intérêt depuis quelques années. En effet, ces PME représentent 98 % du tissu économique européen et représentent des acteurs clé de l'économie grâce à leur contribution à la croissance et à l'innovation (Bauweraerts, 2018).

Dans cette ère de globalisation, il est difficile pour une PME d'avoir une position forte dans son pays d'origine sans être présente sur d'autres marchés nationaux (Buigues et Lacoste, 2016). C'est pourquoi, celles-ci sont de plus en plus nombreuses à renforcer leur présence à l'international afin de saisir de nouvelles opportunités de croissance (Dominguez et al., 2017). Le développement des moyens de transports internationaux, la baisse des barrières tarifaires, l'amélioration des outils de communication ainsi que la digitalisation de l'économie ont rendu les marchés étrangers plus accessibles aux PME (De Burca et al., 2004 ; Ditter et Brouard, 2014 ; Dominguez et Mayrhofer, 2018). Le nombre de petites entreprises opérant sur les marchés internationaux a d'ailleurs augmenté.

Cependant, certaines de ces entreprises abandonnent la stratégie d'internationalisation par crainte d'affronter les difficultés liées à la distance (Musso et Francioni, 2014). En effet, les PME faisant face à un manque de ressources important rencontrent plus de difficultés que les grandes entreprises face aux marchés étrangers.

Dans un environnement totalement nouveau, certaines difficultés liées au manque d'informations des marchés étrangers surviennent (Kuo et Fang, 2009). La PME doit faire face à des désavantages liés à l'accès aux ressources, au manque de capacités de production, au manque de connaissances concernant les marchés des autres pays, ainsi qu'aux démarches à suivre afin de pénétrer les marchés étrangers : dispositions légales, administratives... (Fink et al., 2008, Jansson et Sandberg, 2008 ; Bauweraerts et al., 2017). L'entreprise doit également faire face à des obstacles d'origine externes tels que des obstacles politiques, sociaux, commerciaux et financiers (Dominguez et Mayrhofer, 2018). Il est souvent difficile d'obtenir des informations sur la viabilité des marchés lointains ainsi que sur les nouveaux clients dû à la distance existante entre les pays (Kalafsky, 2009).

La distance est un concept déjà étudié dans l'internationalisation des entreprises au travers du modèle d'Uppsala (Johanson et Wiedersheim-Paul, 1975; Bilkey et Tesar, 1977 ; Johanson et Vahlne, 1977; Shenkar, 2001). Ce modèle a initialement été conçu et testé à l'aide de l'analyse du processus d'internationalisation de grandes entreprises suédoises et a été révisité en tenant compte

de l'importance prise par les réseaux relationnels (Johanson et Vahlne, 2006; Johanson et Vahlne, 2009). La distance est analysée dans ce concept comme la distance psychique (DP) ; défini comme l'ensemble des différences entre l'environnement du marché d'origine et celui du marché cible (Johanson et Wiedersheim-Paul, 1975). L'entreprise sélectionne le marché de sorte à entrer d'abord dans les marchés proches avec une DP faible parce que ces pays partagent communément une langue, une culture, un système politique, un niveau d'éducation similaire... Les choix dépendront du ressenti du dirigeant, de son expérience, de sa familiarité avec les marchés étrangers. Dès lors, ce modèle semble parfaitement adapté aux PME étant donné qu'une des caractéristiques primaires de ces entreprises est que la prise de décision est généralement centralisée au niveau du dirigeant et sera influencée par sa personnalité, ses croyances ainsi que sa perception de l'environnement qui entoure l'entreprise (Spence et al., 2007).

Le concept de distance psychique dans l'internationalisation des PME a déjà été traité par différents auteurs (Beckerman, 1956 ; Johanson et Vahlne, 1977 ; 2009), mais aucune étude n'analyse comment les RSN peuvent aider à diminuer les obstacles liés à la DP. Etant donné que certaines PME abandonnent leur internationalisation par crainte d'affronter les difficultés liées à la distance et que les RSN sont des plateformes riches d'informations ; il est intéressant de se demander si les RSN peuvent aider les PME à réduire les obstacles liés à la DP.

Les différents schémas d'internationalisation ne doivent pas être isolés de l'environnement technologique dans lequel ils prennent place (Bell et al., 2003 ; Ojala, 2008 ; Laghzaoui, 2009). En effet, l'évolution des outils à la disposition des PME constitue un facteur influençant de manière non négligeable leurs modalités d'internationalisation. Internet, par exemple, a permis au travers des réseaux sociaux numériques (RSN) d'aider les PME à développer leurs activités et ce quel que soit le lieu et l'endroit (Chen et al., 2008).

L'objectif principal de cette recherche est d'analyser à l'aide de deux hypothèses de recherche, le rôle des RSN dans l'internationalisation des PME en identifiant la manière dont ces outils peuvent aider à réduire les obstacles liés à la DP perçue par le dirigeant. Notre analyse permet de mettre en évidence l'intervention de certains concepts théoriques tels que le modèle d'Uppsala et la distance psychique, dont l'influence sur l'internationalisation de la PME semble être modifiée par l'utilisation des RSN. Ainsi, le modèle d'Uppsala (1990) décrivant un développement progressif de l'internationalisation de la PME, peut être dynamisé par la diminution des obstacles perçus via les RSN, certaines étapes pouvant même être court-circuitées lorsque la PME gagne de l'expérience (Deprince et Arnone, 2018). 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 PME pour réduire les obstacles perçus et les barrières à l'internationalisation.

La suite de cet article est structurée comme suit. Nous présenterons tout d'abord une revue de la littérature relative aux principales théories liées à la distance psychique 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'analyse des questionnaires. Ces résultats seront ensuite discutés à la lumière des théories présentées et quelques pistes de recherches futures seront proposées.

2. Revue de littérature et positionnement de la recherche

2.1 La distance dans le processus d'internationalisation

Les entreprises sont nombreuses à renforcer leur présence à l'international afin de saisir de nouvelles opportunités de croissance (Dominguez et al., 2017).

L'internationalisation par étapes pose l'hypothèse que l'expansion d'une entreprise se fait graduellement et progressivement (Silva et al., 2010). Le modèle d'Uppsala constitue le socle de cette théorie (Johanson et Wiedersheim-Paul 1975; Johanson et Vahlne, 1977). Ces auteurs illustrent l'internationalisation comme un processus long, réactif et évolutif (passant par l'expérience acquise dans les marchés étrangers). Dans certains cas, l'internationalisation se fait de plus en plus vite, voire même, dès l'année de la création (Servantie, 2011). Certaines investissent directement à l'international, on parle de « born global » ou « international new ventures » (Oviatt et McDougall, 1994 ; 2005).

Le modèle Uppsala repose sur le concept de la DP introduit dans la littérature par Beckerman (1956) comme un obstacle aux échanges internationaux. Il suggère que les entreprises exportent en premier lieu vers des pays proches. Johanson et Vahlne (1977 ; 2009) perçoivent la DP comme la somme des facteurs qui limitent la circulation des flux d'informations entre l'entreprise et les marchés d'accueil. La « somme des facteurs » englobe les différences de langue, de culture, de systèmes politiques, de niveau de scolarité, de niveau de développement industriel, etc.. Cette définition donne un caractère multidimensionnel à la distance psychique (Child et al, 2009).

Le concept de DP repose sur une dynamique d'engagement à l'international basée sur l'apprentissage (Moalla, 2011). Ce rythme graduel et lent a pour cause deux principaux obstacles :

le manque de ressources et de connaissances relatives aux marchés étrangers. La DP séparant la PME des autres pays s'estompe à mesure que l'expérience acquise à l'international s'accroît (Johanson et Vahlne, 1990).

Le modèle d'Uppsala a été revisité en tenant compte de l'importance prise par les réseaux relationnels (Johanson et Vahlne, 2006; Johanson et Vahlne, 2009). Cette approche suggère que l'internationalisation de l'entreprise repose essentiellement sur un réseau de partenaires commerciaux. Dans ce contexte, la DP ne doit plus être étudiée comme la distance entre les pays mais plutôt entre les acteurs d'un réseau (Johanson et Vahlne, 2009).

Le modèle d'Uppsala dans ses différentes versions cherche à minimiser l'incertitude provoquée par le manque de connaissances, au travers des connaissances acquises par l'expérience et donc de diminuer les obstacles liés à la distance.

La mesure la plus juste de la DP a fait de nombreux débats (Dow et Karunaratna, 2006 ; Prime et al., 2009). Cette distance peut être mesurée soit par l'approche objective soit par l'approche subjective. L'approche objective est basée sur des indicateurs/stimuli des concepts tels que les différences sur le plan macro entre le pays d'origine et les pays d'accueil. Alors que l'approche subjective repose sur les perceptions que le dirigeant se fait de ces différences macro. Celle-ci utilise des échelles de Likert pour capturer les perceptions que se font les dirigeants de la distance. Selon Dow et Karunaratna (2006), la principale limite d'une telle approche de la perception réside dans le fait que les chercheurs la mesurent après la prise de décision, et que, malgré le fait que l'on puisse relier actions et perceptions, la direction de la causalité demeure souvent équivoque.

Ghemawat (2001) recommande d'évaluer la distance en analysant quatre dimensions objectives avec le modèle CAGE (culturelle, administrative, géographique, économique). Cependant, ce modèle ne prend pas en compte l'aspect « subjectif » de la DP qui est perçue par le dirigeant. La DP qui lie les acteurs d'un réseau est un reflet de la perception du dirigeant, de ses connaissances, sa familiarité et son sens de la compréhension (Dichtl et al, 1990, Dow et Karunaratna, 2006). Barmeyer et Mayrhofer (2007) montrent que les entreprises et leurs dirigeants sont « imprégnés par une socialisation culturelle qui a formé leur façon de percevoir la réalité, et de penser et d'agir selon cette perception ». Les auteurs définissant la DP comme subjective reconnaissent que les individus peuvent différer en ce qui concerne leurs perceptions des pays étrangers. Cela peut varier par rapport aux liens familiaux, aux habitudes de vacances, des congés d'études ou d'autres expériences d'expatriés. La familiarité et la compréhension des autres pays ne peuvent que différer d'un individu à l'autre (Dichtl et al, 1990 ; Hakanson et Ambos, 2010).

La DP subjective semble plus appropriée pour les PME du fait qu'une des caractéristiques primaires de ces entreprises est que la prise de décision est généralement centralisée au niveau du dirigeant. La prise de décision sera influencée par sa personnalité, ses croyances ainsi que sa perception de l'environnement qui entoure l'entreprise (Spence et al., 2007).

Ainsi, le modèle d'Uppsala (1990) décrivant un développement progressif de l'internationalisation de la PME, peut être dynamisé par la diminution de la perception des barrières et obstacles à l'international via la familiarité et la compréhension des autres pays. Les dirigeants de PME pourraient utiliser les nouvelles technologies pour améliorer leurs connaissances ce qui impliquerait que certaines étapes pourraient même être court-circuitées lorsque la PME gagne en expérience. Cette approche souligne que le modèle d'Uppsala et le concept de distance psychique qui le soutient, doivent être considérés en interaction avec les moyens technologiques utilisés par les PME pour réduire les obstacles et les barrières à l'internationalisation.

2.2. Réseaux sociaux numériques, tremplin à saisir dans l'internationalisation de la PME

Les RSN tels que Facebook, Twitter, LinkedIn... ont attiré des millions d'utilisateurs, dont beaucoup ont intégré ces sites dans leurs pratiques quotidiennes. Il existe des centaines de RSN, avec diverses finalités technologiques. Ils sont définis comme « des services Web qui permettent aux individus de (1) construire un profil public ou semi-public, (2) d'articuler une liste d'utilisateurs avec lesquels ils partagent un lien, et (3) d'afficher et parcourir leur liste de contacts et celles faites par d'autres dans le système ». La nature et la nomenclature de ces connexions peuvent varier d'un site à l'autre (Boyd et Ellison, 2008)

L'intérêt des chercheurs pour les RSN ainsi que leur utilisation dans le contexte des PME n'a fait que croître ces dernières années (Favre-Bonté et Tran, 2013 ; 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 petites entreprises.

Les différences existantes entre les partenaires étrangers affectent les perceptions et l'accès aux savoirs locaux (Bertrand et Mol, 2013). Même les PME dont les employés possèdent un haut niveau de compétences interculturelles, peuvent rencontrer des problèmes d'adaptation liés aux habitudes locales des partenaires étrangers (Prime et al., 2009). La raison principale est que les partenaires

commerciaux sont psychologiquement éloignés et donc différents en ce qui concerne des facteurs tels que la culture et la langue (Katsikeas et al., 2009).

L'internationalisation de l'entreprise repose essentiellement sur un réseau de partenaires commerciaux qui favoriserait l'internationalisation en donnant à l'entreprise accès à certaines ressources (Johanson et Vahlne, 2009). Les RSN permettraient de créer des liens entre les acteurs des réseaux en favorisant le transfert de connaissances. Ces outils permettent ce transfert de connaissances par le biais de réseautage d'entreprise (Paniagua et al., 2017). Un nombre croissant de publications souligne que les RSN améliorent le partage de connaissances entre les pays (Belleflamme et al., 2014 ; Cumming et Johan, 2017). En effet, ces outils étant des plateformes riches d'informations, elles peuvent aider les PME à pallier leurs lacunes en recherchant de l'information sur les entreprises étrangères, sur les marchés étrangers, en présentant leurs différentes offres... Nous posons l'hypothèse que l'utilisation des RSN dans le but de favoriser le transfert des connaissances à l'international permettra de diminuer les barrières liées à la DP. Par conséquent, l'hypothèse suivante est suggérée :

Hypothèse 1 : L'utilisation des RSN dans le but de faciliter le transfert de connaissances permet de réduire les barrières liées à la distance psychique.

Les études portant sur l'utilisation de ces outils numériques, se sont principalement intéressées aux bénéfices que ces entreprises en tirent. Les recommandations des auteurs ainsi que leurs observations empiriques convergent généralement vers de nombreux bénéfices marketing qui permettraient d'accélérer le processus d'internationalisation (recrutement de nouveaux clients, vérification de crédibilité des partenaires potentiels, veille concurrentiel, recherche de partenaires internationaux et aperçu des tendances internationales).

L'un des bénéfices important pour les PME reste le recrutement de nouveaux clients à l'international (Michaelidou et al., 2011 ; McCann et Barlow, 2015). Grâce à leur présence sur ces plateformes, ces petites entreprises possédant peu de moyens financiers, humains voir technologiques pourront plus facilement recruter et développer des relations avec les nouveaux clients étrangers. Ces clients étant différents des clients du marché domestique, le dirigeant de la PME pourra utiliser les informations trouvées sur les RSN pour mieux appréhender le recrutement de ceux-ci, ce qui permettra de réduire les obstacles liés à distance psychique. Ce qui nous amène à poser l'hypothèse 2a :

Hypothèse 2a : L'utilisation des RSN dans le but de prospecter et acquérir de nouveaux clients sur les marchés internationaux permet de réduire les barrières liées à la distance psychique.

Un second bénéfice est la vérification de la crédibilité des partenaires potentiels (Deprince et Arnone, 2018). En effet, les PME utilisent les RSN afin de récolter des informations leur permettant de réduire les obstacles perçus de certaines opportunités commerciales. 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 informations permettent aux dirigeants des PME de rapidement vérifier l'identité et la fiabilité des personnes et des entreprises avec lesquelles des relations d'affaires pourraient être développées. Ce qui nous amène à poser l'hypothèse 2b :

Hypothèse 2b : L'utilisation des RSN dans le but de vérifier la crédibilité des partenaires potentiels permet de réduire les barrières liées à la distance psychique.

De plus pour les petites structures, malgré les contraintes inhérentes à leur petite taille, les RSN peuvent permettre de maintenir ou de développer leur avantage concurrentiel dans un environnement économique de plus en plus difficile (Favre-Bonté et Tran, 2013). Les RSN vont permettre aux PME de faire de la veille concurrentielle en recherchant leurs concurrents sur ces plateformes et en observant leurs actes (Copp et Ivy, 2001 ; Pitt et al. 2006). Ce qui nous amène à poser l'hypothèse 2c :

Hypothèse 2c : L'utilisation des RSN dans le but de surveiller les concurrents sur les marchés internationaux permet de réduire les barrières liées à la distance psychique.

Ces réseaux permettront de créer et maintenir des relations avec les partenaires (Mangold et Faulds, 2009). Les résultats de Bell et Loane (2010) apportent une première indication du potentiel des RSN pour l'internationalisation, en montrant qu'ils permettent aux petites entreprises d'intensifier leurs collaborations avec des partenaires internationaux. Okazaki et Taylor (2013) mettent en évidence la capacité de réseautage avec des partenaires étrangers grâce à ces outils. Les RSN constituent dans ce cas un outil de mise en relation avec des entreprises étrangères, des partenaires ou des investisseurs potentiels. Ce qui nous amène à poser l'hypothèse 2d :

Hypothèse 2d : L'utilisation des RSN dans le but de trouver des partenaires internationaux permet de réduire les barrières liées à la distance psychique.

L'opportunité de connaître les grandes tendances à l'international semble également un élément important pour que les dirigeants de PME puissent adapter correctement leur offre (McCann et Barlow, 2015). Les RSN permettent à ces 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 PME à obtenir et à gérer les informations diffusées par les membres de leur réseau à l'international constitue un facteur favorisant leur internationalisation. Ce qui nous amène à poser l'hypothèse 2e:

Hypothèse 2e : L'utilisation des RSN dans le but de rechercher de l'information sur les tendances à l'international permet de réduire les barrières liées à la distance psychique.

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). Et donc, à mesure que l'entrepreneur acquiert des connaissances du marché international (Johanson et Valhne, 1977), les barrières liées à la DP diminuent (Dow et Larimo, 2009).

La recherche portant sur l'utilisation des RSN par les PME reste silencieuse en ce qui concerne cette utilisation dans une perspective internationale. 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 RSN permettent aux PME d'intensifier leurs collaborations avec des partenaires internationaux.

3. Données et méthodologie

3.1 Echantillon et collecte de données

Cette recherche s'est appuyée sur un échantillon de petites et moyennes entreprises internationalisées. Les PME internationalisées sont sélectionnées sur base des critères de la commission européenne : employant moins de 250 personnes et ayant un chiffre d'affaires et un bilan n'excédant pas 50 millions d'euros. Ces PME doivent avoir engagé un minimum de ressources (humaines, financières, technologiques, ...) dans un ou plusieurs marchés étrangers, gérés des flux d'échanges internationaux (exportations, importations, ...) de produits, de services et d'informations et doivent se trouver sur les RSN.

Afin d'identifier plus facilement les entreprises, l'AWEX (Agence Wallonne à l'Exportation) a délivré une base de données reprenant le nom, l'adresse e-mail, les pays d'exportation et les secteurs d'activité de plus de 7000 entreprises. Après un premier tri, 3500 entreprises étaient encore actives ou travaillaient encore à l'exportation.

Le questionnaire a été réalisé grâce aux différentes lectures réalisées pour construire l'état de l'art. Celui-ci a d'abord été pré-testé sur dix entreprises pour être ensuite légèrement modifié afin de mieux refléter nos préoccupations. Il a été adressé à la personne en charge des RSN et du développement international dans l'entreprise qui est le dirigeant dans 80% des cas. Grâce à cette base de données, le questionnaire a été distribué en avril 2016. Nous avons collecté 322 questionnaires dont 47 étaient incomplets ou inexploitable. Au final, la recherche a été construite à l'aide de 268 questionnaires exploitables. Celui-ci était composé de 26 questions, organisé en 3 parties. La première partie traite de l'utilisation des RSN par les PME dans un cadre professionnel. La deuxième partie consiste à comprendre leurs relations à la distance dans le processus d'internationalisation. La dernière partie traite de l'utilisation des RSN pour pallier à cette distance. L'analyse des résultats a été faite grâce au logiciel de statistiques SPSS.

L'échantillon est composé d'entreprises provenant de différents secteurs d'activité tels que l'alimentaire, la construction, les services, le numérique et le digital, bio-chimie,... Plus de la moitié des répondants (56.7%) sont des entreprises créées entre 2000 et 2016. Ces entreprises sont présentes sur les trois RSN les plus utilisés : Facebook pour 82 % d'entre elles, LinkedIn pour 73% d'entre-elles et Twitter pour 46% pour d'entre-elles.

3.2 Variables

Tous les items, sauf les variables de contrôle, sont mesurés à l'aide d'une échelle de Likert allant de 1 à 5 (1= pas du tout d'accord, 2= pas d'accord, 3= neutre, 4= d'accord, 5= tout à fait d'accord).

Variable dépendante

Pour les deux hypothèses présentées dans cette étude, la distance psychique (DP) a servi de variable dépendante. La variable « DP » est le résultat d'une analyse factorielle mesurée par des échelles multi-items. Le but de cette analyse factorielle est de maximiser l'explication de l'ensemble des variables (Carricano et al., 2010). Les items ayant trait à la distance psychique (Hakanson et al., 2016) sont les propositions « La distance géographique est une barrière à l'international », « Les différences culturelles sont des barrières à l'international », « Les différences au niveau des systèmes économiques sont des barrières à l'international », « Les différences politiques sont des

barrières à l'international ». L'analyse factorielle menée fait ressortir 1 facteur avec un indice KMO de 0,56 (considéré comme acceptable entre 0.5 et 0.7 (Malhotra et al., 2011)), restituant 66,76% de la variance. L'examen des communalités montre que toutes les variables sont supérieures ou égales à 0.6 sauf la distance géographique (0.4). L'étude de la matrice des composantes permet de qualifier l'axe de la façon suivante : le facteur 1 (66.76% de variance restituée) correspond aux informations sur « La distance psychique est une barrière à l'international ».

Variables indépendantes

Transfert de connaissances (TC) représente la proposition du questionnaire : « Les RSN me permettent de faciliter le transfert des connaissances à l'international ». Cette variable a été prise en compte car elle représente un des bénéfices marketing présenté dans les recherches de Paniagua et al. (2017).

Crédibilité des partenaires (CP) représente la proposition du questionnaire : « Les RSN me permettent d'en savoir plus sur la crédibilité de mes partenaires à l'international ». Cette variable a été prise en compte car elle représente un des bénéfices marketing présenté dans les recherches de Deprince et Arnone (2018).

Surveiller les concurrents (SC) représente la proposition du questionnaire : « J'utilise les RSN pour surveiller mes concurrents à l'international ». Cette variable a été prise en compte car elle représente un des bénéfices marketing présenté dans les recherches de Pitt et al. (2006) et Copp et Ivy (2001).

Trouver des partenaires (TP) représente la proposition du questionnaire : « J'utilise les RSN pour trouver des partenaires à l'international ». Cette variable a été prise en compte car elle représente un des bénéfices marketing présenté dans les recherches de Mangold et Faulds (2009).

Prospecter et acquérir de nouveaux clients (PNC) représente la proposition du questionnaire : « Les RSN permettent une prospection et une acquisition de nouveaux clients à l'international ». Cette variable a été prise en compte car elle représente un des bénéfices marketing présenté dans les recherches de McCann et Barlow (2015).

Connaitre les nouvelles tendances (Trend) représente la proposition du questionnaire : « Les RSN me permettent de connaitre les grandes tendances à l'international ». Cette variable a été prise en compte car elle représente un des bénéfices marketing présenté dans les recherches de McCann et Barlow (2015).

Variables de contrôle

Dans leur recherche sur le comportement d'internationalisation des entreprises, Servais et Rasmussen (2000) se sont basés sur deux facteurs démographiques : l'âge de l'entreprise et sa taille mesurée par le nombre d'employés. Nous avons également ajouté le secteur d'activité, utilisé comme variable de contrôle dans les recherches de Cabrol et Nlemvo (2012). Ces variables sont utilisées afin d'obtenir une réduction de la variance dans nos deux modèles.

Taille de l'entreprise (T) représente la question du questionnaire : « De combien de personnes est composée votre entreprise ? »

Année de création (AC) représente la question du questionnaire : « En quelle année votre entreprise a-t-elle été créée ? »

Secteurs (S) représente la question du questionnaire : « Dans quel domaine d'activité travaillez-vous ? »

3.3. Méthodologie

Nos équations pour tester les hypothèses 1 et 2 sont basées sur la littérature et les études existantes.

L'équation pour l'hypothèse 1 s'écrit :

$$DP = \alpha + \beta_1 * TC + \beta_2 * T + \beta_3 * AC + \beta_4 * S + \mu t$$

Où μt représente le terme d'erreur.

Nous avons décidé d'introduire tous les bénéfices marketing repris dans la littérature pour en faire une équation générale. L'équation pour les hypothèses allant de 2a à 2e sont formulées dans la régression linéaire multiple suivante :

$$DP = \alpha + \beta_1 * CP + \beta_2 * SC + \beta_3 * TP + \beta_4 * PNC + \beta_5 * Trend + \beta_6 * T + \beta_7 * AC + \beta_8 * S + \mu t$$

Où μt représente le terme d'erreur.

4. Résultats et analyses

Un tri à plat des données a été effectué pour une première analyse. L'analyse de fréquences montre que 73% des entreprises interrogées ont décidé de s'internationaliser entre la création et les cinq premières années. 60% ont touché des pays très éloignés psychiquement grâce aux RSN. 87% affirment que les RSN les ont aidés à communiquer à moindre coûts à l'étranger. 74% utilisent Facebook pour faire connaître leurs produits/services à l'international. 70% utilisent LinkedIn pour trouver des partenaires dans des pays étrangers. 79% pensent que les informations (expériences,

recommandations, contacts communs...) sur les RSN facilitent la collaboration à l'international. 72% affirment que les RSN leur permettent de connaître les grandes tendances à l'international.

Le tableau 1 présente la matrice de corrélation pour l'ensemble des variables retenues et incluant la totalité de notre échantillon (N=268).

Matrice de corrélation	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. T	1									
2. AC	-0,489	1								
3.S	0,008	0,075	1							
4.TP	-0,108	0,336	0,00	1						
5.PNC	-0,21	0,2	-0,053	0,4	1					
6.CP	-0,19	0,194	0,053	0,433	0,26	1				
7.SC	-0,048	0,137	0,014	0,334	0,26	0,47	1			
8.TC	-0,224	0,228	0,049	0,305	0,49	0,196	0,295	1		
9.Trends	-0,08	0,173	-0,051	0,193	0,29	0,176	0,344	0,683	1	
10.DP	-0,178	0,127	0,012	0,103	0,32	0,22	0,21	0,629	0,53	1

La matrice de corrélation montre pour la plupart des variables une faible corrélation qui ne dépasse pas la limite acceptable de 0,7 (Haon et al., 2012). Le test de colinéarité de Pearson montre que les variables explicatives « TC » et « Trend » sont moyennement corrélées avec la variable expliquée « DP » (TC : 0.629 ; Trend 0.53), les autres variables explicatives « CP », « SC », « TP » et « PNC » sont peu corrélées avec la variable expliquée (PNC : 0.32 ; CP : 0.22 ; SC : 0.21 ; TP : 0.1). La DP n'est pas corrélée avec les variables de contrôle « T », « AC » et « S » respectivement à -0.17 ; 0.12 et 0.01. Il convient, néanmoins de souligner une corrélation existante les variables « TC » et « Trend ». Cependant, ces corrélations ne posent pas de problème puisque ces variables sont testées séparément dans les différents modèles d'analyse statistique.

Les hypothèses 1 et 2 sont testées par la méthode des moindres carrés (MCO).

Modèle pour l'hypothèse 1

Variables indépendantes	β (écart-type)
Constante	-1.74
Transfert de connaissances « TC »	0.0576** (0.06)
Taille de l'entreprise « T »	-0.043
Année de création « AC »	-0.052
Secteurs « S »	-0.023

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

La tolérance et le VIF sont égal à 1, largement dans les limites recommandées (tolérance > 0.3 et VIF<3)¹. Les variables explicatives sont donc peu corrélées entre elles, ce qui représente un indice de qualité du modèle. « TC » contribue significativement au modèle de régression avec un R² ajusté de 0.4. L'ANOVA atteste que le modèle est significatif (Sig=0.00).

Cette régression nous montre que l'utilisation des RSN pour faciliter le transfert de connaissances permet de réduire les barrières liées à la distance psychique. Plus l'entreprise va utiliser les RSN comme outil de transfert de connaissance, plus les barrières liées à la DP seront réduites.

Modèle pour les hypothèses 2

Variables indépendantes	β (écart-type)
Constante	-1.93
Crédibilité partenaires « CP »	0.11
Surveiller concurrents « SC »	0.0439
Trouver partenaires « TP »	-0.048
Connaitre les grandes tendances à l'international « Trend »	0.4** (0.06)
Prospecter et acquisition de nouveaux clients « PNC »	0.188** (0.07)
Taille de l'entreprise « T »	-0.08
Année de création « AC »	-0.04
Secteur « S »	0.02

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

La tolérance et le VIF sont proches de 1, largement dans les limites recommandées. Les variables explicatives sont donc peu corrélées entre elles. Seules les variables « Trend » et « PNC » contribuent significativement au modèle de régression avec un R² ajusté de 0.3. L'ANOVA atteste que le modèle est significatif (Sig=0.00).

Cette régression nous montre que plus l'entreprise utilisera les réseaux sociaux pour avoir des informations sur les grandes tendances à l'internationales plus les barrières liées à la DP diminueront. De plus, plus l'entreprise utilisera les réseaux sociaux pour prospecter et acquérir de nouveaux clients sur les marchés internationaux plus les barrières liées à la DP diminueront.

5. Discussion des résultats et implications managériales

La réalisation de ce travail empirique permet de comprendre la nature complexe du processus d'internationalisation des PME. Les résultats de l'analyse descriptive montrent que grâce aux RSN, les entreprises touchent plus facilement des pays plus éloignés. En effet, les barrières de la langue,

¹ Carricano M., Poujol F., Bertrandias L., 2010, Analyse des données avec SPSS, 2ème édition, Pearson (p.163)

les informations (recommandations, contacts communs et expériences), les différences politiques...semblent diminuer. Afin d'aller plus loin dans ces résultats, deux hypothèses ont été construites et traitées avec le logiciel SPSS.

L'hypothèse 1 « *L'utilisation des RSN pour faciliter le transfert de connaissances permet de réduire les barrières liées à la distance psychique* » est validée. Les résultats issus de ce modèle montrent que les informations récoltées sur les différents RSN vont permettre à l'entreprise de réduire les obstacles liés à la distance psychique grâce au transfert de connaissances. En effet, grâce à ces différents outils, les dirigeants peuvent partager et échanger des connaissances et de l'expérience plus facilement. Les entreprises peuvent diffuser des informations sur elles-mêmes ainsi que sur les différents produits et services qu'elles proposent. Les RSN étant des outils de partage, ceux-ci facilitent le transfert d'informations. Donc, plus l'entreprise utilisera les RSN à l'international dans le but de faciliter le transfert des connaissances, plus les barrières liées à la DP sera réduite. Dès que les entreprises échangent ou partagent du contenu avec leurs partenaires internationaux, cela renforce la relation d'affaires. Même si les entreprises pouvaient déjà réaliser cela grâce au téléphone, les dirigeants ressentaient toujours le besoin de rencontrer le partenaire, de se déplacer dans le pays...avant de conclure un contrat. Désormais, la richesse d'informations se trouvant sur les RSN (recommandations, contacts communs, clients existants...) permet au dirigeant de ne plus se déplacer. De plus, les messages ou communications réalisés via ces RSN permettent un contact immédiat et donc une diminution de la temporalité.

L'hypothèse 2 « *L'utilisation des RSN pour acquérir des connaissances à l'international permet de réduire les barrières liées à la DP* » a été subdivisée en plusieurs sous-hypothèses. Seules les 2a et 2e ont pu être validées. Plus l'entreprise utilise les RSN dans le but de prospecter et acquérir de nouveaux clients, plus les barrières liées à la DP sont réduites. Grâce à leurs présences sur ces différentes plateformes de réseau social, les entreprises pourront recruter et développer des relations avec les nouveaux clients étrangers. Ces entreprises pourront utiliser les informations trouvées sur leurs potentiels clients au travers de ces médias pour mieux les approcher et mieux cibler leurs besoins. De plus, 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'informations complémentaires plus flexible et moins coûteux à l'attention des futurs clients internationaux.

Plus l'entreprise utilise les RSN dans le but de connaître les grandes tendances à l'international, plus les barrières liées à la distance psychique sont réduites. En effet, ces RSN permettent aux entreprises de rechercher et d'être informées des nouvelles tendances et opportunités commerciales

existantes à l'étranger. Ils 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. Che Senik et al. (2011) avaient déjà montré 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.

Ces résultats montrent que les dirigeants des PME utilisent les RSN comme source d'informations pour récolter toutes les données nécessaires à leur internationalisation (Phanuel, 2008 ; Santos-Alvarez et Garcia-Merino, 2010). Ils feraient davantage confiance à leurs contacts et à leurs réseaux professionnels (Kalafsky, 2009 ; Torkkeli et al., 2012; Costa et al., 2016).

La richesse des informations disponibles sur les RSN 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 (Joffre, 1994).

La distance psychique est subjective et varie en fonction des expériences antérieures, des ressentis ainsi que de la sensibilité du dirigeant. Les projets d'internationalisation sont souvent l'application des visions des propriétaires-dirigeants (Gallais et Boutary, 2014). C'est pourquoi, le recrutement d'une personne ayant des bonnes connaissances des RSN avec des compétences linguistiques diversifiées pourrait faciliter la récolte d'informations. En effet, la familiarité avec le pays ciblé aidera le dirigeant à implémenter les bonnes stratégies marketing et construire un bon réseau de contacts. Les dirigeants avaient l'habitude de se rapprocher du pays étranger en se familiarisant avec la culture et la langue du pays au travers des foires commerciales, des expositions internationales (Sousa et Bradley, 2006), désormais, ils peuvent le faire en étudiant les différents RSN des potentiels partenaires. En effet, les PME sont parfois forcées d'entrer dans le processus international dès leur création (concurrence accrue, marchés de niche...) et n'ont pas le temps de se familiariser correctement avec ces pratiques (Dowling et Welch, 2004). C'est pourquoi, les dirigeants peuvent diminuer certaines barrières liées à la DP en améliorant leurs connaissances du

marché. Ces éléments avaient déjà été mis en avant dans les recherches de Johanson et Vahlne (1990) avec le concept d'apprentissage progressif de l'école d'Uppsala. Plus l'entreprise acquerra de l'expérience sur les marchés étrangers, plus elle osera aborder les marchés éloignés (Pantin, 2010).

Cependant, les entreprises actives sur les RSN qui procéderont à des recherches pour évaluer la crédibilité des partenaires à l'étranger seront également évaluées de la même manière par les partenaires. Avoir des profils actifs, réactifs et crédibles sont indispensables car les évaluations sont réciproques. L'entreprise désireuse de créer le partenariat ou chercher des clients doit être aussi crédible que ce qu'elle recherche.

Les PME devraient utiliser les RSN de manière adéquate pour se familiariser avec le pays étranger. Ainsi, dans un contexte international, les informations se trouvant sur ces plateformes lui permettront de se poser les bonnes questions quant à l'entrée ou non sur le pays ciblé : les informations se trouvant sur les RSN de mon partenaire sont-elles crédibles ? Son réseau de contacts semble-t-il intéressant ? La culture et les coutumes du pays ciblé sont-elles similaires ou différentes du pays domestique ? En quelle langue convient-il de communiquer ? Existe-t-il des RSN spécifiques dans ce 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 permettront à la PME d'être plus crédible sur les RSN. Les entreprises sont à l'affût des recommandations, des expériences et des contacts communs pour s'assurer de la crédibilité des partenaires. Etant donné que l'évaluation est simultanée, les entreprises doivent également faire en sorte d'avoir de bonnes recommandations, des expériences mises en avant et des contacts plausibles.

6. Conclusion

L'objectif dans cet article était de comprendre comment les RSN aident à réduire les barrières liées à la distance psychique au sein des petites et moyennes entreprises dans un cadre théorique cohérent et structuré. Le concept de distance psychique nous est apparu comme un élément fédérateur dans le sens où il peut s'inscrire dans les apports des trois approches d'internationalisation de manière assez logique.

Notre recherche montre que le modèle d'Uppsala revisité (2009) est toujours d'actualité mais a encore évolué. En effet, l'accès aux ressources telles que l'information sur le marché, les savoir-

faire spécifiques, les matières premières... favorisent toujours l'internationalisation. Cependant, ces informations sont désormais plus faciles à obtenir. Les bénéfices des RSN permettent clairement de faciliter le processus d'internationalisation en permettant de dégoter les informations nécessaires en quelques clics. Les relations entre les membres d'un réseau sont également plus facilement créées grâce à quelques messages échangés.

Pour conclure, les résultats de notre analyse montrent que les RSN sont utilisés pour gérer de l'information. Ces outils peuvent être mobilisés de différentes manières (connaître les tendances, prospecter de nouveaux clients et faciliter le transfert de connaissances). De ce fait, les informations récoltées sur ces RSN sont un moyen de réduire l'incertitude des dirigeants et, par conséquent, un des principaux obstacles liés à la distance. En effet, l'analyse et la discussion des résultats mettent en évidence que les informations récoltées sur les différents RSN vont permettre à l'entreprise de transférer ses connaissances plus facilement. Les entreprises peuvent rapidement diffuser des informations sur elles-mêmes ainsi que sur les différents produits et services qu'elles proposent. De plus, grâce à leur présence sur ces différentes plateformes de réseau social, les entreprises pourront recruter et développer des relations avec les nouveaux clients étrangers. Ces entreprises pourront utiliser les informations trouvées sur leurs potentiels clients au travers de ces médias pour mieux les approcher et mieux cibler leurs besoins. Ces RSN permettent également aux entreprises de rechercher et d'être informées des nouvelles tendances et opportunités commerciales existantes à l'étranger. Ils contribuent à la diffusion d'informations concernant les opportunités sur les marchés internationaux.

Les RSN semblent donc être un levier à saisir pour les PME, c'est pourquoi il nous semble pertinent d'inviter les entreprises et les chercheurs à considérer encore plus 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 à l'international.

Cette recherche n'échappe pas à certaines limites. En effet, les résultats doivent être interprétés avec prudence. En effet, les résultats de notre étude ne capturent que les perceptions des répondants. Le choix des éléments pertinents à relater ainsi que les possibles omissions, dans le chef des répondants, doivent également être considérés.

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 tels que les spécificités administratives par

exemple. 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 concept novateur qui pourrait bénéficier de plus amples investigations, notamment en analysant l'intensité d'utilisation des réseaux sociaux en fonction de la phase d'internationalisation dans laquelle se trouve l'entreprise.

Enfin, nous avons pu remarquer grâce aux statistiques descriptives que 73% des entreprises interrogées ont décidé de s'internationaliser dans les cinq premières années après leur création. Il serait intéressant de se demander si l'utilisation des RSN pour les entreprises utilisant un processus d'internationalisation traditionnel vs « born global » est identique ? Les PME suivant un processus d'internationalisation progressif utilisent-elles les RSN de la même manière que les PME optant pour une internationalisation rapide et précoce ?

7. Références

- Barmeyer, C. et Mayrhofer, U. (2007). « Culture et relations de pouvoir : une analyse longitudinale du groupe EADS », *Gérer et Comprendre*, Vol. 88, p. 4-20.
- 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, n°4, p. 687-711.
- Bauweraerts, J. (2018). « Entrepreneurial Orientation and Performance in Private Family Firms: a Configurational Model », *Canadian Journal of Administrative Sciences*.
- Bauweraerts, J., Sciascia, S., Mazzola, P., Naldi, L. (2017). « Family CEO and Export Scope: The Moderating Role of Board Behaviors », *Proceedings IFERA 2017 Annual Conference*.
- Bell, J. et Loane, S. (2010). « New-wave' global firms: web 2.0 and SME internationalization », *Journal of Marketing Management*, Vol.26, n°3-4, p. 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, n°4, 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.
- Belleflamme, P., Lambert, T., et Schwienbacher, A. (2014). «Crowdfunding: Tapping the right crowd», *Journal of business venturing*, Vol. 29, n°5, p. 585-609.

- Bertrand, O., et Mol, M. J. (2013). « The antecedents and innovation effects of domestic and offshore R&D outsourcing: The contingent impact of cognitive distance and absorptive capacity». *Strategic Management Journal*, Vol.34, n°6, p. 751-760.
- Bilkey, W. et Tesar, G. (1977). «The export behaviour of smaller sized Wisconsin manufacturing firms», *Journal of International Business Studies*, Vol. 8, n°1, p. 93-98.
- Boyd, D et Ellison, N. (2008). «Social Network Sites: Definition, History, and Scholarship», *Journal of Computer-Mediated Communication*, Vol.13, n°1, p. 210-230.
- Buigues, P.-A. et Lacoste, D. (2016). «Les stratégies d'internationalisation des entreprises françaises et des entreprises allemandes : deux modèles d'entrée opposés», *Gérer et comprendre*, Vol. 124, n°2, p. 52-61.
- Cabrol, M. et Nlemvo, F. (2012). « Diversité de comportement des entreprises à internationalisation précoce et rapide : essai de validation d'une typologie », *Revue de l'entrepreneuriat*, vol. 11, n°3, p. 111-136.
- Carricano, M., Poujol, F. et Bertrandias, L. (2010). *Analyse des données avec SPSS*, 2ème édition, Pearson.
- Che Senik, Z.; Scott-Ladd, B.; Entekin, L.; Akmaliah A. K. (2011). «Networking and internationalization of SMEs in emerging economies», *Journal of International Entrepreneurship*, Vol.9, n°4, p. 259-281.
- Chen, J.V., Chen. C.C. et Yang, H. (2008). «An empirical evaluation of key factors contributing to internet ab use in the workplace», *Industrial Management and Data Systems*, Vol.108, n°1, p.87-106.
- Child, J.; Rodrigues, S.-B. et 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.
- Copp, C. B., et Ivy, R. I. (2001). «Networking trends of small tourism businesses in postsocialist Slovakia». *Journal of Small Business Management*, Vol.39, n°4, p.345–353.
- Costa, E.; Soares, A. L. et De Sousa J.P. (2016). «Information, knowledge and collaboration management in the internationalisation of SMEs A systematic literature review», *International journal of Information Management*, Vol.36, n°4, p.557-569
- Cumming, D., et Johan, S. (2017). Crowdfunding and entrepreneurial internationalization, *In The World Scientific Reference on Entrepreneurship: Vol. 2: Entrepreneurial Finance—Managerial and Policy Implications*, p. 109-126.
- De Burca, S. D., Fletcher, R. et Brown, L. (2004). *International Marketing: An SME Perspective*. Upper Sladdle Rier, Prentice hall.
- Deprince, E et Arnone, L. (2018). « Les réseaux sociaux numériques : analyse de leurs utilisations dans le cadre de l'internationalisation des petites entreprises », *Management international*, Vol.22, numéro spécial, p.17-29.
- Dichtl, E., Koeglmayr, H.-G. et Mueller, S. (1990). «International orientation as a precondition for export success», *Journal of International Business Studies*, Vol. 21, n°1, p.23-40.
- Ditter, J.-G. et Brouard, J. (2014). «Proximité territorial et dynamique des AOC françaises : une analyse comparative», *Revue internationale PME*, Vol. 27, n°3-4, p. 105-124.

- Dominguez, N., Mayrhofer, U. et Obadia, C. (2017). « Les antécédents de l'échange d'information dans les réseaux d'entreprises exportatrices », *M@n@gement*, Vol. 20, n°5, p.463-491.
- Dominguez, N., Mayrhofer, U. (2018). Le défi de l'international pour les PME de demain, chapitre d'ouvrage dans Szostak, B., Teyssier, C. et Séville, M.(éds.). *Le management des risques. Enjeux et défis pour les PME d'aujourd'hui et de demain*, Editions Management & Société, p. 35-52.
- Dow, D. et Karunaratna, A. (2006). « Developing a multidimensional instrument to measure psychic distance stimuli », *Journal of International Business Studies*, Vol. 37, n°5, p.578-602.
- Dow, D., Larimo, J. (2009). « Challenging the Conceptualization and Measurement of Distance and International Experience in Entry Mode Choice Research », *Journal of International Marketing*, Vol.17, n°2, p. 74-98.
- Dowling, P.J. et Welch, D.E. (2004). *International Human Resource Management: Managing People in a Multinational Context*. Thomson Business Press, London.
- Favre-Bonte, V. et Tran, S. (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, p.45-64.
- Fink, M., Harms, R. et Kraus, S. (2008). «Cooperative internationalization of SMEs: self-commitment as a success factor for international entrepreneurship», *European Management Journal*, Vol. 26, n°6, p. 429-440.
- Gallais, M. et Boutary, M. (2014). «Accompagner l'entrepreneur dirigeant de PME : faut-il adapter les savoirs ou les relations ? », *Revue Internationale PME*, Vol.27, n°3-4, p. 51-69.
- Ghemawat, P. (2001). «Distance still matters: The hard reality of global expansion», *Harvard Business Review*, Vol.79, n°8, p. 137-147.
- Harris, L. et Rae, A. (2010). «The online connection: transforming marketing strategy for small businesses», *Journal of Business Strategy*, Vol 31, n°2, p. 4-12.
- Hakanson, L. et Ambos, B. (2010). «The antecedents of psychic distance», *Journal of International Management*, Vol.16, n°3, p. 195-210.
- Hakanson, L., Ambois, B, Schuster A., Leicht-Deobald, U. (2016). «The psychology of psychic distance: Antecedents of asymmetric perceptions», *Journal of World Business*, Vol.51, n°2, p. 308–318.
- Jansson, H. et Sandberg, S. (2008). «Internationalization of small and medium sized enterprises in the Baltic sea region», *Journal of International Management*, Vol. 14, n°1, p. 65-77.
- Joffre, P. (1994). *Comprendre la mondialisation de l'entreprise*, Economica, Paris.
- 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, n°1, p. 23-32.
- Johanson, J. et Vahlne, J.-E. (1990). «The mechanism of internationalization», *International Marketing Review*, Vol.7, n°4, p. 11-24.
- Johanson, J. et Vahlne, J.-E. (2006). « Commitment and opportunity development in the internationalization process: A note on the Uppsala internationalization process model », *Management International Review*, Vol.46, n°2, p. 165-178.

- 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, n°9, p. 1411-1431.
- Johanson, J. et Wiedersheim-Paul, F. (1975). «The internationalization of the firm-four Swedish cases», *Journal of Management Studies*, Vol.12, n°3, p. 305-322.
- Kalafsky, R.V. (2009). «Export challenges and potential strategies: Canadian manufacturers in the Chinese market», *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol.16, n°1, p. 47-59.
- Kaplan, A. et Haenlein, M. (2010). «Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media», *Business Horizons*, Vol.53, n°1, p. 59-68.
- Katsikeas, C. S.; Skarmeas, D. et Bello, D. C. (2009). «Developing successful trust-based relationships in international exchange», *Journal of International Business Studies*, Vol.40, n°1, 132-155.
- Khayat, I. (2004). *L'internationalisation des PME : vers une approche intégrative*. 7^{ème} Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, Montpellier, France.
- Kuo, C.-L. et 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.
- Laghzaoui, S. (2009). «Internationalisation des PME : apports d'une analyse en termes de ressources et compétences», *Revue Management et Avenir*, Vol.2, n°22, p. 52-69.
- Malhotra, N., Decaudin, J.-M., Bouguerra A., Bories, D., (2011). *Etudes marketing*, 6^{ème} édition, Pearson.
- Mangold, W. G. & Faulds, D. J. (2009). «Social media: The new hybrid element of the promotion mix», *Business Horizons*, Vol.52, n°4, p. 357-365.
- McCann, M. et Barlow, A. (2015). «Use and measurement of social media for SMEs», *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 22, n°2, p. 273-287.
- Michaelidou, N., Nikoletta-Theofania, S. et George, C. (2011). «Usage, barriers and measurement of social media marketing: An exploratory investigation of small and medium b2b brands», *Industrial Marketing Management*, Vol. 40, n°7, p.1153-1159.
- Moalla, E. (2011). «La distance et le développement international des entreprises : Une proposition de conceptualisation», *Revue management & avenir*, n°6, 35-52.
- Musso, F., Francioni, B. (2014), «International strategy for SMEs: criteria for foreign markets and entry modes selection», *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 21, n°2, p. 301-312.
- Ojala, A. (2008). «Entry in a psychically distant market: Finnish small and medium-sized software firms in Japan», *European Management Journal*, Vol. 26, n°2, p. 135-144.
- Okazaki, S. et Taylor, C. (2013). «Social media and international advertising: theoretical challenges and future directions», *International Marketing Review*, Vol. 30, n°1, p. 56-71.
- Oviatt, B. M; McDougall, P. P (1994). «Toward a theory of international new ventures», *Journal of International Business Studies*, Vol.25, n°1, p. 45-64.

- Oviatt, B. M; McDougall, P. P. (2005). «Toward a theory of international new ventures», *Journal of International Business Studies*, Vol.36, n°1, p. 29-41.
- Paniagua, J.; Korzynski, P. et Mas-Tur A. (2017). « Crossing borders with social media: Online social networks and FDI », *European Management Journal*, Vol. 35, n°3, p. 314-326.
- Pantin, F. (2010). « Conduire l'internationalisation des PME : un processus porté par les compétences de l'équipe dirigeante », *Revue internationale PME*, Vol. 23, n°3-4, p. 13-41.
- Phanuel, D. (2008), « Intelligence économique et réseau : Quelle configuration est mobilisée par les PME-PMI ? », *Systemes d'Information et Management*, Vol.13, n°3, p. 65-82.
- Peng, M.W. (2001). « The Ressource based view and international business », *Journal of Management*, Vol. 27, n°6, p. 803-829.
- Pitt, L. ; Van der Merwe, R. ; Berthon, P. ; Salehi-Sangari, E. et Caruana, A. (2006). «Global alliance networks: A comparison of biotech SMEs in Sweden and Australia», *Industrial Marketing Management*, Vol.35, n°5, p. 600-610.
- Prime, N., Obadia, C., Vida, I. (2009). «Psychic distance in exporter-importer relationships: A grounded theory approach», *International Business Review*, Vol.18, n°2, p. 184-198.
- Santos-Alvarez et Garcia-Merino, (2010), «The role of the entrepreneur in identifying international expansion as a strategic opportunity», *International Journal of Information Management*, Vol.30, 6, p. 512-520.
- Servantie, V. (2011). «Les entreprises à internationalisation précoce et rapide: étude de cas exploratoire par le Business Model», *Revue internationale PME*, Vol.24, n°2, p. 49-79.
- Servais, P., Rasmussen, E. S. (2000), «Different types of international new ventures». in *Academy of international business*, annual meeting. Phoenix, Estados Unidos.
- Shenkar, O. (2001). «Cultural distance revisited: Towards a more rigorous conceptualization and measurement of cultural differences», *Journal of International Business Studies*, Vol.32, n°3, p. 519-535.
- Silva, S. C. E., Sousa, M. J., et Freyre Filho, F. (2010). «Understanding the internationalisation process of Havaianas: the important role of brand», *Tourism & Management Studies*, Vol.6, p.118-130.
- Sousa, C. M. P. et Bradley, F. (2006). «Cultural distance and psychic distance: Two peas in a pod?», *Journal of International Marketing*, Vol.14, n°1, p. 49-70.
- Spence, M., Ben Boubaker Gherib, J. et Ondoua Biwolé, V. (2007). « Développement durable et PME: une étude exploratoire des déterminants de leur engagement », *Revue internationale PME: Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, Vol.20, n°3-4, p. 17-42.
- 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*.
- Torkkeli, L., Puumalainen, K., Saarenketo, S., et Kuivalainen, O. (2012). «The effect of network competence and environmental hostility on the internationalization of SMEs», *Journal of International Entrepreneurship*, Vol.10, n°1, p. 25-49.

Zhao, H. et Hsu C. (2007). «Social ties and foreign market entry: An empirical inquiry», *Management International Review*, Vol. 47, n°6, p. 815-825.