

Les réseaux sociaux numériques au sein des PME belges à l'international

*Elodie Deprince**, *Emna Moalla***

* Université de Mons, Belgique

**ESSCA School of Management

RÉSUMÉ

Les médias sociaux sont devenus des outils incontournables pour les entreprises tant en interne qu'en externe. Ces outils sont souvent mobilisés pour communiquer, faciliter le transfert de connaissances, gagner en visibilité, collecter des informations, développer et maintenir les collaborations. Pourtant, la plupart des études traitant de l'utilisation des médias sociaux ont analysé le point de vue de l'individu et de façon moindre celui de l'entreprise. Cet article vient dès lors enrichir les travaux traitant de l'utilisation des médias sociaux par les entreprises. Plus précisément, il examine l'utilisation des réseaux sociaux numériques (RSN) dans le contexte du développement international des petites et moyennes entreprises (PME). Au travers des principales approches théoriques de l'internationalisation, nous identifions les critères d'internationalisation des PME et analysons leurs impacts sur l'utilisation des RSN. Nous mettons ainsi en évidence la relation entre les approches d'internationalisation et l'usage des RSN. De nature quantitative, l'étude empirique s'appuie sur une enquête menée auprès de 359 PME belges actives à l'international. Les résultats obtenus montrent que les RSN sont fortement mobilisés lors de l'expansion internationale des PME. Le jeune âge, la performance et la perception qu'a la PME de la distance déterminent la place des RSN dans la stratégie d'internationalisation de l'entreprise. Nos analyses indiquent également que les RSN sont utilisés aussi bien pour leurs avantages informationnels que relationnels.

Mots-clés : *Réseaux sociaux numériques, usage informationnel, usage relationnel, PME, Internationalisation.*

ABSTRACT

Social media have become essential tools for companies both internally and externally. These tools are often mobilized to communicate, facilitate knowledge transfer, gain visibility, collect information, develop, and maintain collaborations. However, most studies dealing with the use of social media have analyzed the individual perspective and, to a lesser extent, the firm perspective. This paper therefore enhances the research on the use of social media by companies. More specifically, it examines the use of social networking sites (SNS) in the international development of small and medium-sized enterprises (SMEs). Through the main internationalization theoretical approaches, we identify the criteria of

SMEs internationalization and analyze their impact on the use of SNS. We thus highlight the relationship between internationalization approaches and the use of SNS. The quantitative study conducted in this research is based on a survey of 359 internationally active Belgian SMEs. The results showed that SNS are widely used during the international expansion of SMEs. The age, performance and the SME's perception of distance define the place of SNS in the internationalization strategy. Our analyses also indicate that SNS are used for both informational and relational benefits.

Keywords: *Social networking sites, informational benefits, relational benefits, SME, Internationalization.*

1. INTRODUCTION

L'utilisation des médias sociaux a connu un véritable essor ces dernières années. Au travers notamment des réseaux sociaux numériques (RSN), ces technologies permettent une interconnexion rapide entre les acteurs, faisant ainsi grimper leur popularité et leur succès. Ces plateformes en ligne sont définies comme « des sites web qui facilitent la construction d'un réseau de contacts, afin d'échanger divers types de contenus » (Mlaïki *et al.*, 2017 : 6). Elles constituent de la sorte un riche écosystème de partage et d'interaction accessible aux individus et aux entreprises, bien qu'adopté plus tardivement. Les RSN offrent à ces dernières de nombreuses opportunités et permettent aux plus petites structures de pallier certains manquements liés surtout à leur taille (Schaupp & Bélanger, 2014). En effet, et bien qu'elles soient connues par leur flexibilité et leur dynamisme entrepreneurial (Paul *et al.*, 2017), les petites et moyennes entreprises (PME) font face à divers défis en raison de leurs ressources limitées. Ceci s'avère d'autant plus vrai lorsqu'elles décident de développer leurs activités sur d'autres marchés étrangers. Ces petites structures sont bien souvent amenées à s'internationaliser avec des ressources humaines et financières relativement modestes. Dans ce contexte, particulièrement complexe, les technologies de l'information et de la communication (TIC)

peuvent offrir l'opportunité de nouvelles ressources.

Dans la littérature en Management des Systèmes d'Information (MSI), de nombreuses thématiques en lien avec les RSN ont été abordées (Kapoor *et al.*, 2018) comme leur adoption et leur acceptation (Kwon & Wen, 2010, Karoui, 2019), la continuité de leur utilisation (Mlaïki *et al.*, 2017) ou encore l'usage personnel et professionnel fait par les individus (Williams, 2019). Cependant, les usages des RSN dans les organisations ont fait l'objet d'une attention moindre de la part des chercheurs (Parveen *et al.*, 2015). Par exemple, Curtis *et al.* (2010) ont identifié l'utilisation des médias sociaux par des organisations à but non lucratif. Certains se sont intéressés aux effets bénéfiques de ces outils numériques sur le développement et la performance des PME, notamment dans le domaine de l'innovation (Deltour & Lethiais, 2014 ; Deltour & Sargis, 2010 ; Ortiz de Guinea & Raymond, 2020). L'usage des médias sociaux en entreprise a également attiré l'attention des chercheurs en ressources humaines (Koo *et al.*, 2011), en marketing (Atanassova & Clark, 2015), en entrepreneuriat (Olanrewaju *et al.*, 2020) et en stratégie (Baptista *et al.*, 2017 ; Culnan *et al.*, 2010). En revanche rares sont ceux qui l'ont examiné dans une perspective d'internationalisation. Paniagua *et al.* (2017) expliquent que les RSN font aujourd'hui partie intégrante de la stratégie

d'internationalisation des entreprises, mais semble encore échapper à l'attention des chercheurs. Pourtant, les RSN sont des outils adaptés aux petites structures, dotées de ressources limitées, en raison de leur faible coût, de la facilité d'utilisation et de leur faible niveau de compétences informatiques requis pour les utiliser. Hagsten et Kotnik (2017) soulignent l'importance des TIC en tant que facilitateurs de l'internationalisation des PME. Deprince et Arnone (2018) abondent dans ce sens et précisent que les PME utilisent les RSN à l'international pour leurs avantages informationnels et relationnels. Notre recherche vient compléter ces derniers travaux et combler ce manquement en examinant l'usage des RSN dans la phase de post-internationalisation de la PME. En se basant sur les approches dominantes de l'internationalisation, elle examine l'effet des caractéristiques des PME actives à l'international sur le type d'usage des RSN. L'étude empirique est fondée sur une enquête menée auprès de 359 PME belges actives à l'international. Les résultats obtenus montrent que les RSN sont fortement mobilisés lors de l'expansion internationale des PME. Le jeune âge, la performance et la perception qu'a la PME de la distance déterminent la place des RSN. Nos analyses indiquent de même que les RSN sont utilisés à l'international aussi bien pour leurs avantages informationnels que relationnels. Notre recherche contribue essentiellement à la littérature traitant de l'usage des RSN en entreprise pour montrer la place des RSN dans l'internationalisation. Elle tente également d'analyser l'effet de l'approche d'internationalisation adoptée par la PME sur l'usage qu'elle en fait de cette technologie.

La suite de cet article est structurée comme suit. La première partie présente le cadre théorique de notre recherche et développe ensuite les hypothèses de

recherche. La seconde partie est consacrée à l'explication de la démarche méthodologique et à l'analyse et la discussion des résultats obtenus.

2. VERS UN USAGE STRATÉGIQUE DES RSN EN ENTREPRISE

Les médias sociaux sont devenus partie intégrante de la vie des entreprises, avec une croissance annuelle du nombre d'utilisateurs. Kaplan et Haenlein (2010 : 61) définissent les médias sociaux comme un « ensemble d'applications basées sur Internet qui s'appuient sur les fondements idéologiques et technologiques du web 2.0 et permettent la création et l'échange de contenu généré par les utilisateurs ». Parmi les technologies des médias sociaux largement mobilisées dans les entreprises, Leonardi et Vaast (2017) distinguent les réseaux sociaux numériques, appelés également sites des réseaux sociaux, les blogs, les outils de microblogging, les wikis et les outils de marquage social. Le terme général de 'médias sociaux' inclut donc une variété de technologies (Kaplan & Haenlein 2010 ; Kane *et al.*, 2014 ; Baptista *et al.*, 2017) et est souvent mobilisé dans la littérature pour des investigations empiriques portant sur un média ou une technologie particulière (Culnan *et al.*, 2010 ; Almeida & Santos, 2020 ; Järvinemi *et al.*, 2020). À l'instar de ces études, notre recherche s'intéresse plus particulièrement aux réseaux sociaux numériques comme une technologie faisant partie des médias sociaux. Les RSN peuvent être définis comme des sites Web qui permettent aux individus et aux organisations de construire un profil au sein d'un système délimité, d'utiliser une liste d'autres utilisateurs avec lesquels ils partagent une connexion et d'accéder à leur liste de connexions et celles établies par d'autres

membres de cet écosystème. Différents types de RSN existent, tels que ceux dédiés aux internautes traditionnels appelés les RSN de masse (ex : Facebook), ceux à caractère professionnel (ex : LinkedIn, Viadeo, etc.), les RSN de partage de contenu (plateformes d'échanges de photos, musiques, vidéo ex : YouTube, Slideshare, Wikipedia, etc.) et les plateformes de microblogage comme Twitter.

Les propriétés et caractéristiques des RSN les rendent uniques et attrayants pour les entreprises dans leur capacité à activer, encourager et améliorer la participation, la conversation, la collaboration et l'interaction (McCann & Barlow, 2015). Des informations importantes et à caractère stratégique peuvent être facilement accessibles et mises à disposition d'utilisateurs, personnes et/ou entreprises, grâce par exemple au libre échange d'informations sur les RSN (Haefliger *et al.*, 2011 ; Walsh, 2014). Les entreprises intègrent davantage les RSN dans leur stratégie afin d'obtenir un avantage concurrentiel (Qualman, 2010 ; Kiron *et al.*, 2012). L'avantage concurrentiel permet à l'entreprise d'offrir une plus grande valeur à ses clients et surpasser ainsi ses concurrents (Mcintyre & Srinivasan, 2016). Dès lors, l'usage des médias sociaux dans une perspective stratégique a fait l'objet d'une attention particulière (Haefliger *et al.*, 2011 ; Baptista *et al.*, 2017). Les chercheurs en stratégie se sont penchés sur diverses questions intéressantes comme celle d'observer comment les entreprises peuvent créer et s'approprier de la valeur en utilisant les communautés de consommateurs et d'utilisateurs (Culnan *et al.*, 2010 ; Haefliger *et al.*, 2011 ; Burger-Helmchen & Cohendet, 2011). Ces communautés en ligne semblent jouer un rôle important dans la création de valeur notamment par le développement de produits innovants (Fuchs & Schreier, 2011). Selon Burger-Helmchen et Cohendet (2011 : 321), la littérature conclut « que la

stratégie de l'entreprise devrait intégrer les communautés, car elles contribuent à la performance de l'entreprise ». Baptista *et al.* (2017) se sont quant-eux intéressés au processus d'élaboration de la stratégie au sein d'une entreprise en observant le rôle des médias sociaux. Cette recherche met en évidence l'émergence de nouvelles pratiques professionnelles impulsée par l'utilisation des médias sociaux. Elle ressort des changements à la fois des personnes impliquées dans l'élaboration de la stratégie, des outils et artefacts mobilisés et enfin dans la mise en œuvre de cette dernière. Ces nouvelles technologiques constituent ainsi des ressources stratégiques pour l'entreprise et apportent des changements notables dans le processus de décision. Elles équipent les managers de nouvelles capacités qui leur permettent d'agir et d'interagir les uns avec les autres d'une manière inédite comme le décrit Kane *et al.* (2014), de créer de la sorte des nouvelles opportunités de partage d'informations et de connaissances. Ceci peut remettre en question les fondements de certaines théories déjà bien établies obligeant ainsi les chercheurs à les repenser, les adapter, voire en créer des nouvelles (Kane *et al.*, 2014 ; Majchrzak, 2009).

L'émergence de nouvelles capacités organisationnelles grâce aux TIC est indéniable. Ces capacités organisationnelles découlent vraisemblablement des capacités intrinsèques de ces technologies. Kane (2015) précise que l'établissement de réseaux sociaux et l'accès au contenu numérique constituent les deux capacités fondamentales des médias sociaux. D'une part et en lien avec la capacité à trouver et à accéder au contenu numérique, Leonardi (2007) évoque, quant à lui, « la capacité informationnelle » des technologies de l'information et les changements organisationnels qu'elle est susceptible d'apporter. Il fait référence à leur potentiel de création, de

modification, de transmission et de stockage d'informations. De nouvelles informations sont devenues facilement accessibles pour les individus et les entreprises. D'autre part, la capacité à établir et gérer les réseaux sociaux offre à l'entreprise des capacités relationnelles qu'on peine à trouver dans les réseaux sociaux plus traditionnels ou hors ligne (Kane *et al.*, 2014 ; Kane, 2015). En effet, les plateformes comme LinkedIn fournissent des outils qui permettent aux utilisateurs de visualiser et d'analyser les connexions et de naviguer efficacement dans leurs réseaux sociaux afin de maximiser leur valeur (Kane, 2015). La structure des relations déjà établie permet d'identifier la voie à de nouvelles connexions permettant des interactions plus ciblées et efficaces. Cette capacité organisationnelle est souvent appelée capital social pour désigner la capacité qu'à l'entreprise de performer et d'acquérir des ressources à partir des réseaux sociaux (Chetty & Agndal, 2007 ; Almeida & Santos, 2020 ; Williams, 2019). Pour finir, les deux capacités fondamentales soulignées par Kane (2015) influencent les entreprises et offrent l'opportunité de nouvelles capacités organisationnelles.

En somme, réfléchir à comment les médias sociaux, d'une manière générale, contribuent à l'élaboration de stratégies d'entreprise et quel rôle ils ont dans le développement de nouvelles capacités organisationnelles semble d'un grand intérêt. Ces questions à la croisée des chemins entre le management des systèmes d'information et le management stratégique préoccupent ces deux champs de recherche. Dans cette même lignée, l'idée d'enrichir, d'approfondir les recherches et la réflexion sur le rôle des RSN dans la stratégie d'internationalisation des entreprises est à l'origine de notre recherche. À ce propos, Paniagua, Korzynski et Mas-Tur (2017) expliquent que les RSN font aujourd'hui

partie intégrante de la stratégie d'internationalisation des entreprises et Almeida et Sontos (2020) ajoutent que les réseaux sociaux sont utiles notamment lors de la phase initiale du processus d'internationalisation. La maîtrise des capacités nécessaires pour utiliser et exploiter ces outils en ligne est cruciale pour saisir des opportunités internationales plus rapidement que ses concurrents et ainsi gagner un avantage concurrentiel (Katsikeas *et al.*, 2020). Ces capacités permettent également d'obtenir des informations en interagissant avec des intermédiaires étrangers ou des potentiels utilisateurs finaux sur d'autres marchés. Deprince et Arnone (2018) montrent que les RSN peuvent essentiellement être utilisés pour leurs avantages informationnels et relationnels. En ce qui concerne les avantages informationnels, les RSN contribuent à la diffusion d'informations comme, par exemple, les opportunités sur les marchés internationaux. 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 (Deprince & Arnone, 2018). Ces informations permettent d'acquérir des connaissances sur le marché étranger et d'avoir une meilleure connaissance et coordination des activités à l'international pour adapter le produit et, d'une manière plus large, le modèle d'affaires (Pogrebnyaskov, 2017). Du point de vue relationnel, les RSN permettent de réduire la distance en facilitant la prise de contact et en assurant la visibilité en ligne de la PME et de ses collaborateurs. Ces fonctionnalités contribuent au développement de nouvelles relations d'affaires pouvant soutenir le développement international de la PME (Deprince & Arnone, 2018). Finalement, les RSN semblent faciliter l'obtention d'informations, de connaissances

et le développement et le maintien de collaboration, éléments importants dans les décisions d'internationalisation des PME.

Le tableau 1 reprend la synthèse des principaux bénéfices des RSN à l'international mis en avant dans la littérature.

Tableau 1 : Avantages relationnels et informationnels des RSN

	Bénéfices des RSN à l'international
Avantages relationnels	<ul style="list-style-type: none"> - Construction et intensification des collaborations internationales (Bell & Loane, 2010, Pogrebnyakov, 2017) - Capacité de réseautage avec des partenaires étrangers (Okazaki & Taylor, 2013 ; Arnone & Deprince, 2016) - Extensibilité personnelle : permet des interactions et la construction de relations à travers des frontières géographiques (Okazaki & Taylor, 2013)
Avantages informationnels	<ul style="list-style-type: none"> - Transférabilité de l'image : création d'une image de marque uniforme pour attirer la même cible à l'international (Okazaki & Taylor, 2013) - Collecte d'informations sur les marchés étrangers (Che Senik <i>et al.</i>, 2011 ; Arnone & Deprince, 2016) - Acquérir, diffuser et intégrer les connaissances (Bell & Loane, 2010) - Connaissances sur le marché cible pour mieux adapter son produit et son modèle d'affaires (Arnone & Deprince, 2016 ; Pogrebnyakov, 2017) - Meilleure coordination des activités à l'international (Pogrebnyakov, 2017) - Création de visibilité, notoriété et de la présence en ligne (Pogrebnyakov, 2017) - Assurer la crédibilité et de la fiabilité de nouvelles relations d'affaires à l'international (Deprince & Arnone, 2018).

3. LES RSN ET L'INTERNATIONALISATION DES PME

« L'internationalisation d'une PME débute dès qu'elle cherche à accroître son profit par une diversification internationale de ses sources d'approvisionnement, de sa production, de ses services, de ses débouchés, et de son image de marque (Björkman & Eklund, 1996 ; Jong Wook *et al.*, 2008) » (Tápiá Moore & Meschi, 2010 : 89). La recherche sur l'internationalisation des petites et moyennes entreprises a été intensifiée ces dernières années (Narooz & Child, 2017 ; Morais & Ferreira, 2019). Elle se concentre majoritairement sur les processus d'internationalisation de la PME, sur les variables et facteurs influençant le chemin d'internationalisation ainsi que sur la performance des PME à l'international (Okazaki &

Taylor, 2013 ; Paniagua *et al.*, 2017, Morais & Ferreira, 2019). Cependant, il ne faut pas négliger le courant de recherche traitant du rôle de l'équipe dirigeante dans les décisions d'internationalisation (Reuber & Fischer, 2002). Le niveau d'éducation du dirigeant, son âge, ses compétences et sa volonté d'innover auront une influence sur la performance ainsi que sur la croissance annuelle de l'exportation. Une équipe dirigeante expérimentée permettrait d'atteindre une croissance élevée et une performance accrue dans les marchés étrangers (Prashantham & Floyd, 2012). Les orientations et expériences précédentes de l'équipe dirigeante déterminent les stratégies d'internationalisation à adopter ainsi que la perception de la distance (Dominguez & Mayrhofer, 2017).

La plupart des études traitant de l'internationalisation des PME se sont concentrées

sur les stratégies et les modes d'internationalisation de ces petites structures afin de comprendre leur modèle d'internationalisation. Plus précisément, elle cherche à déterminer la voie ou le chemin d'internationalisation adopté par les PME. Ce dernier peut se faire d'une manière graduelle et lente (Johanson & Vahlne, 1977 ; 2009) ou, au contraire, rapide et précoce (Oviatt & McDougall, 1994 ; 2005). Plus précisément, Wach (2014) évoque trois approches dominantes de l'internationalisation des PME : la perspective incrémentale, la perspective de l'entrepreneuriat international et la perspective réseau. La perspective incrémentale, aussi appelée l'approche traditionnelle de l'internationalisation, correspond au modèle d'Uppsala (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975 ; Johanson & Vahlne, 1977). Elle perçoit l'internationalisation comme un processus lent et graduel dans lequel la PME va s'internationaliser en premier dans des pays proches et similaires (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975). La perspective de l'entrepreneuriat international s'appuie sur le modèle Born Global (Knight & Cavusgil, 1996), l'International New Ventures (Oviatt & McDougall, 1994) et le modèle Born-Again-Global (Bell *et al.*, 2001). Elle correspond aux modèles des PME qui dès leur création cherchent à obtenir des avantages concurrentiels significatifs grâce à une forte présence à l'international (Oviatt & McDougall, 1994). La perspective réseaux ou l'approche d'internationalisation par les réseaux conçoit le réseau comme un moyen essentiel pour le développement international des activités de l'entreprise. L'établissement de relations avec les autres acteurs du réseau (fournisseurs, clients, intermédiaires, etc.) permet à l'entreprise d'accroître ses connexions et d'étendre ses activités sur de nouveaux marchés. Selon Johanson et Mattsson (1987), l'entreprise qui s'internationalise est initialement engagée dans un réseau et son développement

dépend de sa capacité à tisser des liens et à se positionner au sein de ce réseau. Cette capacité à nouer des liens au sein du réseau d'entreprise permet d'accéder et d'acquérir des ressources et ainsi bénéficier du capital social (Chetty & Agndal, 2007). L'appartenance à un réseau implique une interaction avec les acteurs et un partage de ressources particulièrement important pour des petites structures à ressources limitées. De notre point de vue, la perspective réseaux ne constitue pas véritablement une troisième approche de l'internationalisation. Nous retrouvons dans cette approche les notions de progressivité et de manque de ressources et de connaissances mis en avant dans l'approche traditionnelle. De plus et dans le modèle révisé d'Uppsala, Johanson et Vahlne (2009) mettent en avant l'importance de la position de l'entreprise dans son réseau. L'importance du réseau de partenaires d'affaires est également évoquée dans la perspective entrepreneuriale. Par conséquent, notre raisonnement repose essentiellement sur les deux approches dominantes de l'internationalisation. À partir de ces approches, plusieurs indicateurs peuvent être identifiés afin d'évaluer et d'observer l'engagement international des entreprises.

La perspective de l'entrepreneuriat international traite principalement des entreprises dites Born Global. Les Born Global sont des petites entreprises qui opèrent majoritairement dans le secteur des nouvelles technologies et suivent un processus d'internationalisation rapide et précoce (Knight & Cavusgil, 1996). Knight et Cavusgil, (1996) ajoutent que ces entreprises réalisent plus de 25% de leur chiffre d'affaires total sur les marchés étrangers et perçoivent le monde comme un seul et unique marché avec une multitude d'opportunités possibles. Afin de saisir ces opportunités, l'innovation et la

proactivité caractérisent ces entreprises et permettent par conséquent d'accroître ses ventes à l'international. Ainsi, l'âge de l'entreprise, l'intensité et la vitesse d'internationalisation semblent des caractéristiques clés des Born Global.

Prédominant dans la littérature, l'approche traditionnelle de l'internationalisation met en relief un autre chemin d'internationalisation lent et graduel. Ce rythme progressif a pour cause deux principaux obstacles : le manque de ressources et de connaissances relatives aux marchés cibles. Selon le modèle d'Uppsala, ce second obstacle est lié essentiellement au concept de distance psychique défini comme l'ensemble des différences entre l'environnement du marché d'origine et celui du marché cible (Johanson & Vahlne, 1977). En effet, les entreprises suivant cette approche développent au préalable leurs marchés domestiques pour s'étendre de plus en plus vers des marchés proches et similaires et ensuite conquérir des pays plus lointains (Johanson & Vahlne, 1977). L'entreprise cherche, de la sorte, à minimiser l'incertitude provoquée par le manque de connaissances au travers des connaissances acquises par l'expérience (Moalla, 2015). En conséquence, la sensibilité à la distance semble caractériser les entreprises adoptant l'approche traditionnelle (Pogrebnyakov, 2017).

Cette recherche tente d'examiner l'effet de ces indicateurs sur l'utilisation des RSN lors du développement international de la PME. Nous dressons dès lors quatre hypothèses pour analyser l'effet de chaque dimension sur l'utilisation des RSN.

3.1. L'âge de l'entreprise

L'âge de l'entreprise est un facteur organisationnel souvent observé comme indicateur

indirect de l'expérience (Majocchi *et al.*, 2005; D'Angelo *et al.*, 2013; Love *et al.*, 2016) ou, de façon moindre, un antécédent à l'usage des médias sociaux (Olanrewaju *et al.*, 2020). En effet, certaines routines se développent avec l'âge ; celles-ci peuvent être utiles dans certains contextes, mais moins lorsque l'environnement est différent et incertain puisqu'elles sont difficiles à désapprendre (D'Angelo *et al.*, 2013). Cela se traduit dans la littérature par des résultats contradictoires. Certaines études montrent que l'âge de l'entreprise est positivement associé à sa performance d'exportation (Majocchi *et al.*, 2005) alors que d'autres démontrent un effet négatif (Kirpalani & McIntosh, 1980) ou non significatif (D'Angelo *et al.*, 2013). Certains auteurs considèrent que l'âge de l'entreprise au moment de sa première expansion internationale est considéré comme une dimension clé, car elle marque le début du processus d'internationalisation (Meschi *et al.*, 2017).

La flexibilité et l'ouverture aux nouvelles connaissances peuvent être négativement liées à l'âge de la PME à mesure que des routines sont établies et que des rigidités organisationnelles se développent (Henderson, 1999; Sørensen & Stuart, 2000; D'Angelo *et al.*, 2013). La plupart des jeunes PME n'ont pas encore de routines à désapprendre, ces entreprises apprennent d'une manière plus rapide grâce à leur flexibilité. De plus et étant jeunes, elles ont généralement un manque de ressources telles que des ressources financières, humaines ou encore liées aux équipements et aux installations. Avec peu de ressources tangibles et afin d'améliorer leurs connaissances, ces PME peuvent utiliser les nouvelles technologies qu'elles peuvent mobiliser notamment pour leur développement sur les marchés étrangers (Katsikeas *et al.*, 2020). Les RSN seront dès lors utiles pour collaborer et cumuler

des connaissances. En effet, les avantages relationnels de ces outils permettent à ces jeunes PME de développer leurs réseaux de relations sur les marchés cibles (Okazaki & Taylor, 2013) et de maintenir des relations avec leurs partenaires et leurs vis-à-vis à l'étranger (Pogrebnyakov, 2017 ; Vahlne & Johanson, 2020). Les avantages informationnels facilitent, quant à eux, la recherche d'informations sur les principaux concurrents et les produits/services offerts sur le marché ou encore les informations liées au financement (Che Senik *et al.*, 2011 ; Pogrebnyakov, 2017). Ils offrent également aux PME la possibilité de créer une visibilité, une notoriété et une présence en ligne (Pogrebnyakov, 2017).

H1 : Plus la PME est jeune, plus elle utilisera les RSN à la fois pour leurs avantages informationnels et relationnels.

3.2. L'intensité d'exportation

L'intensité d'exportation concerne l'étendue des activités internationales d'une entreprise (Kuivalainen *et al.*, 2007) et représente la part des exportations dans les ventes totales. Elle est souvent examinée dans la littérature pour évaluer la performance des PME à l'international. Selon le modèle d'Uppsala, l'exportation est un mode d'entrée souvent mobilisé par les entreprises surtout dans les premières phases d'internationalisation. Elle leur permet de vendre leurs produits sur les marchés étrangers et de bénéficier ainsi d'économie d'échelle avec moins de ressources. L'exportation est donc la première étape dans le développement international des PME. Elle est la stratégie d'expansion internationale la plus répandue selon Salomon et Shaver (2005).

Afin d'accroître l'intensité d'exportation, les PME ont besoin d'un réseau de

partenaires afin de détecter les opportunités (Vahlne & Johanson, 2020). Pour ce faire, les RSN peuvent s'avérer un outil fort utile grâce à ces différents avantages. Cet outil permet d'exploiter le capital social et de construire un réseau de distributeurs, de représentants et de partenaires. Ainsi et grâce au capital social, l'entreprise peut explorer différentes possibilités d'internationalisation (Almeida & Santos, 2020). Les avantages relationnels des RSN permettent aux PME ayant un niveau d'intensité d'exportation élevé de construire et de développer leurs collaborations internationales afin d'intensifier rapidement leur exportation (Bell & Loane, 2010, Pogrebnyakov, 2017). Les avantages informationnels des RSN facilitent l'acquisition de connaissances sur le marché cible afin de mieux adapter l'offre et le modèle d'affaires de la PME (Pogrebnyakov, 2017). Ils garantissent aussi une image de marque uniforme afin d'attirer la même cible à l'international (Okazaki & Taylor, 2013). Le besoin d'informations sur les marchés étrangers, le maintien et le renforcement des relations avec les partenaires semblent importants à mesure que l'intensité d'exportation de la PME s'intensifie.

H2 : Plus l'intensité d'exportation est élevée, plus la PME utilisera les RSN à la fois pour leurs avantages informationnels et relationnels.

3.3. La vitesse d'internationalisation

La vitesse d'internationalisation des PME fait l'objet d'une attention accrue de la part des chercheurs (McDougall *et al.*, 2003 ; Acedo & Jones, 2007 ; Casillas & Acedo, 2013 ; Casillas & Moreno-Menéndez, 2014). Elle fait référence au

degré d'internationalisation qu'une entreprise réalise pendant une période donnée (Casillas & Acedo, 2013) et commence dès qu'elle cherche à augmenter ses profits par une ouverture internationale de sa production, de ses services et de son image de marque (Tapia Moore & Meschi, 2010). Replacée dans le contexte de la confrontation entre le modèle d'Uppsala et l'approche Born Global, la vitesse d'internationalisation apparaît comme un indicateur différenciant les deux modèles d'internationalisation, à la fois dans le modèle dit traditionnel (Johanson & Vahlne, 1977) et celui décrivant une internationalisation précoce et rapide (Oviatt & McDougall, 1994). Cependant, comme l'affirme Johanson et Vahlne (2009 : 1421), « il n'y a rien dans notre modèle qui indique que l'expansion internationale ne puisse pas se faire de manière rapide ».

Les études traitant des processus d'internationalisation ont analysé différentes dimensions : les marchés internationaux pénétrés (Luo *et al.*, 2005 ; Morgan-Thomas & Jones, 2009 ; Trudgen & Freeman, 2014), la période d'entrée sur le marché international (Zhou, 2007 ; Morgan-Thomas & Jones, 2009 ; Lin, 2012 ; Chetty *et al.*, 2014 ; Hilmersson, 2014), les modes d'entrées à l'international (Lin 2012 ; Coeurderoy & Murray, 2008) et la vitesse d'internationalisation en tant que variable dépendante ou indépendante (Acedo & Jones, 2007 ; Chetty *et al.*, 2014). La vitesse analysée dans ces études (Luo *et al.*, 2005 ; Acedo & Jones, 2007 ; Zhou, 2007 ; Zucchella *et al.*, 2007 ; Coeurderoy & Murray, 2008 ; Morgan-Thomas & Jones, 2009 ; Khavul *et al.*, 2010 ; Musteen *et al.*, 2010 ; Hilmersson, 2014 ; Chetty *et al.*, 2014) représente le temps entre la création de l'entreprise jusqu'au début de l'internationalisation. Une courte période entre ces événements

représente une forte vitesse d'internationalisation. Plus spécifiquement, la vitesse reflète la cadence d'internationalisation et renvoie au temps moyen entre chaque activité de l'entreprise dans un nouveau marché étranger. Elle conditionne la création de connaissances expérientielles qui est l'élément déclencheur de l'approche progressive d'internationalisation vers de nouveaux marchés étrangers. En effet, les connaissances acquises à partir des échanges entre l'entreprise et le marché étranger vont contribuer à réduire le risque et vont également guider le choix d'engagement de ressources dans les marchés cibles (Tapia Moore & Meschi, 2010). Les nouvelles technologies permettront ainsi d'accroître les connaissances expérientielles de l'entreprise et d'accéder rapidement à de nouveaux marchés afin de bénéficier des opportunités liées à ces derniers (Zhang & Tansuhaj, 2007). L'étude menée par Almeida et Santos (2020) montre que l'utilisation des réseaux sociaux favorise l'accélération du processus d'internationalisation. Pour construire un réseau de partenaires et accélérer leur développement à l'international, les PME peuvent mobiliser les RSN pour leurs avantages relationnels. Ceux-ci leur permettent d'interagir et de construire des relations à travers les frontières géographiques (Okazaki & Taylor, 2013). Elles cherchent aussi à accumuler des connaissances, notamment par l'expérience, dans l'objectif de réduire l'incertitude. Les RSN offrent à ces dernières la possibilité de cumuler des informations sur les marchés étrangers, de développer une expérience internationale et de bénéficier des opportunités existantes.

H3 : Plus la 1^{re} expérience à l'international est précoce, plus la PME utilisera les RSN à la fois pour leurs avantages informationnels et relationnels.

3.4. La perception de la distance

Les PME ou, plus précisément, les dirigeants de ces petites structures perçoivent les différences entre leur pays d'origine et le pays cible comme une réelle barrière dans leur développement sur les marchés étrangers. La perception et la compréhension de ces différences entre pays est une autre dimension étudiée dans la phase de pré-internationalisation mais aussi de post-internationalisation des PME. Ces différences ont souvent été abordées dans la littérature par le concept de distance psychique (DP) défini par Johanson et Vahlne (1977 : 24) comme « l'ensemble des facteurs empêchant le flux d'informations entrants et sortants du marché ». Il comprend les différences de langue, de culture, de pratiques managériales, de niveau de développement et d'éducation. La distance psychique a été évoquée essentiellement dans le modèle d'Uppsala qui met en relief l'idée que l'entreprise ciblerait en premier des marchés étrangers à faible distance psychique afin de minimiser l'incertitude. En se basant sur le concept de distance, Pogrebnyakov (2017) distingue deux catégories de modèles d'internationalisation. La première catégorie préconise la dépendance à la distance et correspond aux modèles par étapes. La deuxième catégorie regroupe des modèles indépendants ou insensibles à la distance comme celui des entreprises dites Born Global.

Les RSN peuvent être utiles pour les PME dont le modèle d'internationalisation est dépendant de la distance afin de diminuer l'incertitude due aux manques de ressources et de connaissances relatives aux marchés étrangers. Les avantages informationnels des RSN permettent aux PME de diminuer cette DP grâce à l'accessibilité de l'information (Pogrebnyakov, 2017) notamment sur l'identité et la fiabilité des

partenaires. En effet, les RSN comprennent de nombreuses informations concernant les potentiels partenaires telles que des recommandations ou encore l'existence de contacts communs. Ces différentes informations donnent aux décideurs une idée plus fiable sur la crédibilité du partenaire (Deprince & Arnone, 2018).

Au-delà de la recherche d'informations, les PME ayant déjà une présence et des connaissances à l'international peuvent également toucher des pays plus éloignés (Dominguez & Mayrhofer, 2017) et entretenir des partenariats internationaux (Bell & Loane, 2010). En effet, comme le montrent les résultats de Bell et Loane (2010) et Morais et Ferreira (2019), les RSN permettent aux PME 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 un outil de mise en relation avec des entreprises étrangères, des partenaires ou des investisseurs potentiels, ce qui permettra de diminuer l'incertitude liée aux différences entre les pays.

Afin d'évaluer la perception de la distance sous ses différentes formes, nous mobilisons le modèle CAGE (culturelle, administrative, géographique et économique) de Ghemawat (2001).

H4a : Plus la PME perçoit la distance culturelle comme une barrière à l'international, plus elle utilisera les RSN à la fois pour leurs avantages informationnels et relationnels.

H4b : Plus la PME perçoit la distance administrative comme une barrière à l'international, plus elle utilisera les RSN à la fois pour leurs avantages informationnels et relationnels.

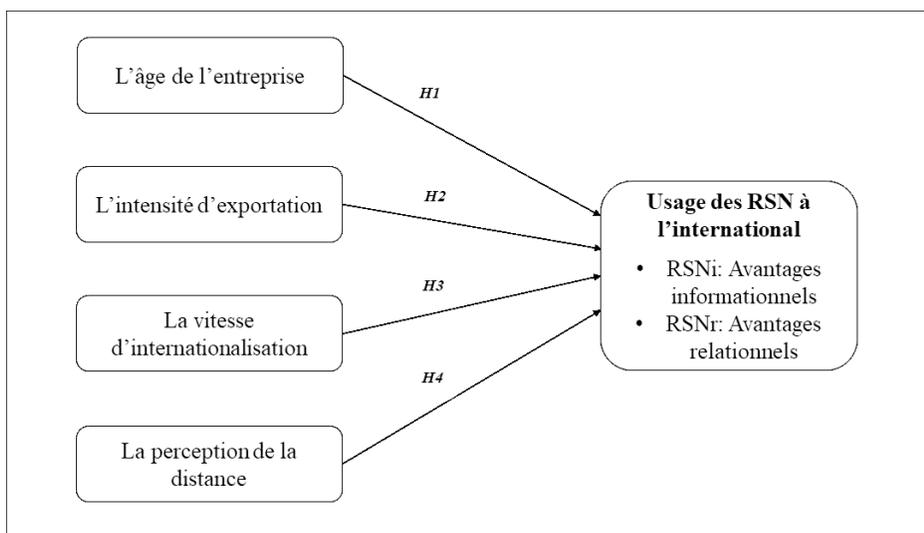
H4c : Plus la PME perçoit la distance géographique comme une barrière à l'international, plus elle utilisera les RSN à la fois pour leurs avantages informationnels et relationnels.

H4d : Plus la PME perçoit la distance économique comme une barrière à l'international, plus elle utilisera les RSN à la

fois pour leurs avantages informationnels et relationnels.

En résumé, nous développons quatre hypothèses afin d'examiner l'effet des indicateurs d'internationalisation des PME sur l'utilisation des RSN. La figure 1 ci-dessous présente notre modèle de recherche simplifié.

Figure 1 : Le modèle de recherche



4. MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Afin d'examiner l'usage des RSN dans les entreprises, cette recherche de nature quantitative s'est appuyée sur un échantillon de

359 petites et moyennes entreprises actives à l'international. La recherche quantitative est appropriée lorsqu'il existe un cadre théorique déjà bien reconnu dans la littérature (Giordano & Jolibert, 2016).



4.1. Échantillon et collecte de données

L'échantillon est issu de la base de données de l'AWEX (Agence Wallonne à

l'Exportation et aux investissements étrangers) reprenant toutes les entreprises wallonnes exportatrices. Les exportations wallonnes représentent 40 milliards d'euros

et un niveau de croissance des plus élevé depuis 2010². Cette base de données reprend le nom, l'adresse e-mail, les pays d'exportation et les secteurs d'activité de plus de 3500 entreprises. Après un premier tri, 2500 entreprises étaient encore actives ou travaillaient à l'exportation. Nous avons également recherché des PME sur LinkedIn ainsi que sur les différents sites des structures d'accompagnement belges (LME, CapInnove, Avomarc, etc.). Ensuite, les PME ont été sélectionnées sur la base des critères de la Commission européenne : employant moins de 250 personnes et ayant un chiffre d'affaires annuel n'excédant pas 50 millions d'euros. Ces PME doivent avoir engagé un minimum de ressources (humaines, financières, technologiques, etc.) dans un ou plusieurs marchés étrangers, géré des flux d'échanges internationaux (exportations, importations, etc.) de produits, de services et d'informations. Le choix du terrain de recherche, la Belgique en l'occurrence, repose sur son degré d'ouverture économique. En 2017, les exportations belges représentaient 380,2 milliards d'euros et les importations s'élevaient à 356,8 milliards d'euros (Belgian Foreign Trade Agency, 2017). De plus, la Belgique compte près d'1.1 million de PME (SPF Economie, 2020).

Les responsables de ces PME belges ont été contactés par courrier électronique et orientés vers un site dédié où ils ont pu répondre à un questionnaire. Le questionnaire préalablement élaboré a été adressé aux personnes en charge des activités à l'international et/ou en charge des RSN. Il comporte 13 questions scindées en 5 catégories de questions (Description de l'entreprise, activités internationales, utilisation des réseaux sociaux numériques, utilisation des réseaux sociaux

numériques à l'international et fiche signalétique du répondant). À l'instar de Zahra (2005), notre analyse repose sur des entreprises créées par des personnes physiques aussi bien impliquées dans la création d'entreprise que dans la démarche d'internationalisation. Le questionnaire a d'abord été pré-testé sur 10 PME pour être ensuite légèrement modifié afin de mieux refléter nos préoccupations. Au total, 359 répondants ont rempli le questionnaire complet, soit un taux de retour de 14%.

4.2. Variables

4.2.1. Variable dépendante

La variable dépendante correspond à l'utilisation des RSN. À partir des recherches provenant de Deprince et Arnone (2018), deux types d'usage possibles ont été identifiés : les avantages informationnels (*RSNi*) et relationnels (*RSNr*) que procurent les RSN. Les variables *RSNi* et *RSNr* sont le résultat d'une analyse factorielle mesurée par des échelles multi-items. Les items utilisés dans l'étude sont indiqués dans le tableau 2. L'analyse factorielle menée sur *RSNi* fait ressortir 1 facteur avec un indice KMO de 0,848 (considéré comme bon entre 0.8 et 0.9) et indique que les corrélations entre les items sont de bonne qualité (Malhotra *et al.*, 2011), restituant 58% de la variance. L'analyse factorielle menée sur *RSNr* fait ressortir 1 facteur avec un indice KMO de 0,879, restituant 62% de la variance. La variable dépendante « utilisation des RSN » est une variable formative et les variables *RSNi* et *RSNr* en sont les dimensions.

² Informations provenant du rapport d'activité de l'AWEX 2017.

Tableau 2 : L'opérationnalisation des construits RSNi et RSNr

Construits et items mobilisés	Moyenne	Écart-type
Avantages relationnels « RSNr »		
1. Mon entreprise utilise les RSN pour faciliter l'interaction avec les acteurs externes ; <i>Source : Kaplan et Haenlein (2010) ; Barnes et al. (2012) ; Stockdale et al. (2012) ; Arnone et Deprince (2016)</i>	2.43	1.33
2. Mon entreprise utilise les RSN pour trouver des nouveaux clients à l'étranger ; <i>Source : Michaelidou et al. (2011) ; McCann et Barlow (2015)</i>	3.54	1.3
3. Mon entreprise utilise les RSN pour trouver des fournisseurs/distributeurs à l'étranger ; <i>Source : Arnone et Deprince (2016) ; Deprince et Arnone (2018)</i>	3.14	1.4
4. Mon entreprise utilise les RSN pour développer une relation plus proche avec la clientèle étrangère ; <i>Source : Michaelidou et al. (2011) ; McCann et Barlow (2015)</i>	3.71	1.24
5. Mon entreprise utilise les RSN pour communiquer avec les clients étrangers (recevoir des feedbacks...) ; <i>Source : Michaelidou et al. (2011) ; McCann et Barlow (2015)</i>	3.43	1.3
6. Mon entreprise utilise les RSN pour renforcer la convivialité de la relation avec les partenaires étrangers ; <i>Source : Okazaki et Taylor (2013)</i>	3.5	1.25
7. Mon entreprise utilise les RSN pour réduire la distance perçue entre les partenaires étrangers ; <i>Source : Deprince et Arnone (2018)</i>	3.45	1.31
8. Mon entreprise utilise les RSN pour avoir accès aux ressources disponibles chez les partenaires étrangers. <i>Source : Okazaki et Taylor (2013)</i>	2.92	1.36
Avantages informationnels « RSNi »		
1. Mon entreprise utilise les RSN pour se faire connaître sur les marchés étrangers ; <i>Source : Deprince et Arnone (2018)</i>	3.72	1.32
2. Mon entreprise utilise les RSN pour faire connaître ses produits/services sur les marchés étrangers ; <i>Source : Deprince et Arnone (2018)</i>	3.8	1.26
3. Mon entreprise utilise les RSN pour comprendre le marché cible (étude de marché, sondage...) ; <i>Source : Che Senik et al. (2011) ; Stockdale et al. (2012)</i>	2.86	1.41
4. Mon entreprise utilise les RSN pour rechercher des informations sur les concurrents étrangers ; <i>Source : Che Senik et al. (2011) ; Stockdale et al. (2012) ; Arnone et Deprince (2016)</i>	3.36	1.38
5. Mon entreprise utilise les RSN pour rechercher des informations sur les clients étrangers ; <i>Source : Che Senik et al. (2011) ; Stockdale et al. (2012) ; Arnone et Deprince (2016)</i>	3.51	1.34
6. Mon entreprise utilise les RSN pour rechercher des informations sur les opportunités à l'international ; <i>Source : Che Senik et al. (2011) ; Stockdale et al. (2012) ; Arnone et Deprince (2016) ; Deprince et Arnone (2018)</i>	3.27	1.41
7. Mon entreprise utilise les RSN pour s'assurer de la crédibilité et la fiabilité des partenaires étrangers ; <i>Source : Deprince et Arnone (2018)</i>	3.05	1.4
8. Mon entreprise utilise les RSN pour montrer notre crédibilité aux partenaires étrangers (expériences, contacts communs, fournisseurs, recommandations...) ; <i>Source : Deprince et Arnone (2018)</i>	3.63	1.33
9. Mon entreprise utilise les RSN pour une meilleure coordination des activités à l'international. <i>Source : Deprince et Arnone (2018)</i>	2.72	1.37
Tous les items ont été mesurés avec des échelles de Likert allant de 1 à 5 (1= <i>pas du tout d'accord</i> , 2= <i>pas d'accord</i> , 3= <i>neutre</i> , 4= <i>d'accord</i> , 5= <i>tout à fait d'accord</i>).		

4.2.2. Variables indépendantes

L'âge de l'entreprise (Age) : l'âge correspond à la différence entre l'année où les données

ont été collectées et l'année de création de l'entreprise. Les entreprises considérées comme jeunes sont celles de moins de 6 ans. Menée début 2018, cette étude considère les

entreprises dont la date de création était supérieure à 2011 comme étant jeunes (Shrader *et al.*, 2000 ; Loane & Bell, 2006).

L'intensité d'exportation (%Exp) : Afin d'évaluer l'intensité d'exportation, nous avons déterminé trois mesures basées sur l'étude de Cabrol et Nlemvo (2012) : Moins de 25% du chiffre d'affaires total ; entre 25 et 50% du chiffre d'affaires total ; plus de 50% du chiffre d'affaires total.

La vitesse d'internationalisation (Vitesse) : cette variable a été analysée grâce à trois mesures utilisées dans les recherches de Cabrol et Nlemvo (2012) : les PME ayant débuté leur internationalisation dans les trois premières années après la création, celles ayant commencé entre la 4^e et la 7^e année et celles ayant commencé après la 7^e année.

La perception de la distance (D) : cette variable mesure le degré de sensibilité du preneur de décision à la distance. Elle a été subdivisée en quatre dimensions basées sur le modèle CAGE proposé par Ghemawat (2001), correspondantes aux distances culturelle (*DC*), administrative (*DA*), géographique (*DG*) et économique (*DE*). Chaque variable résulte d'une analyse factorielle mesurée par des échelles multi-items indiquées dans le tableau 3. L'analyse factorielle fait ressortir 1 facteur pour chaque variable avec des indices KMO respectifs de « 0.78 » ; « 0.76 » ; « 0.65 » et « 0.76 ». Cette variable a été analysée grâce à différents items relatifs aux différentes distances et évaluée avec une échelle de Likert allant de 1 : pas du tout d'accord à 5 : tout à fait d'accord.

Tableau 3 : L'opérationnalisation des construits de la perception de la distance

Construits et items mobilisés	Moyenne	Écart-type
Distance géographique		
1. Les RSN permettent à mon entreprise de réduire la distance géographique entre mon pays et le pays que je cible.	3.43	1.3
2. Les RSN permettent à mon entreprise de pallier au manque de frontières communes avec le pays que je cible.	3.1	1.34
3. Les RSN permettent à mon entreprise de me renseigner sur les différences de climats et de température avec le pays que je cible.	2.3	1.3
Distance culturelle		
1. Les RSN permettent à mon entreprise de réduire la distance culturelle entre mon pays et le pays que je cible.	3.73	1.4
2. Les RSN permettent à mon entreprise de pallier aux différences existantes au niveau de la langue dans le pays que je cible.	3.7	1.4
3. Les RSN permettent à mon entreprise de me renseigner sur les valeurs et mœurs locales du pays que je cible.	3.5	1.38
4. Les RSN permettent à mon entreprise de me renseigner sur les pratiques religieuses du pays que je cible.	3.15	1.34
Distance économique		
1. Les RSN permettent à mon entreprise de réduire la distance économique entre mon pays et le pays que je cible.	2.6	1.3
2. Les RSN permettent à mon entreprise de connaître les différences au niveau du revenu des consommateurs du pays que je cible.	2.4	1.3
3. Les RSN permettent à mon entreprise de me renseigner sur les coûts et la qualité des ressources naturelles, financières, humaines et technologiques du pays que je cible.	3.4	1.3
4. Les RSN permettent à mon entreprise de me renseigner sur le système monétaire dans le pays que je cible.	2.25	1.3

Distance administrative		
1. Les RSN permettent à mon entreprise de mieux comprendre la distance administrative entre mon pays et le pays que je cible.	2.35	1.3
2. Les RSN permettent à mon entreprise de me renseigner sur les faiblesses institutionnelles du pays que je cible.	2.2	1.28
Tous les items ont été mesurés avec des échelles de Likert allant de 1 à 5 (1= <i>pas du tout d'accord</i> , 2= <i>pas d'accord</i> , 3= <i>neutre</i> , 4= <i>d'accord</i> , 5= <i>tout à fait d'accord</i>).		

4.2.3. Variables de contrôle

Le secteur d'activité (Secteur) : cette variable permet d'identifier dans quel secteur d'activité opère l'entreprise interrogée. Nous avons attribué la valeur 1 pour les entreprises opérant dans les secteurs liés aux nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) et 0 pour les autres secteurs.

Taille de l'entreprise (Taille) : cette variable permet d'identifier la taille de la PME. Afin de mesurer la taille des entreprises interrogées, nous nous sommes appuyés sur les critères de la Commission européenne en adoptant les trois catégories suivantes : « Entre 1 et 9 personnes », « Entre 10 et 49 personnes », « Entre 50 et 249 personnes ».

4.2.4. Méthode statistique

Avant de présenter nos résultats, il convient de préciser la méthode statistique mobilisée. En raison de la nature quantitative de notre variable dépendante, nous optons pour des analyses de régression linéaire multiple. Ces analyses ainsi que l'ensemble des tests menés dans cette recherche sont effectués à l'aide du logiciel de statistiques IBM SPSS 24. Ce logiciel permet de réaliser la majorité des analyses statistiques habituellement utilisées en sciences humaines et sociales et offre des possibilités de personnalisation des sorties appréciables.

5. RÉSULTATS

Un tri à plat des données a été effectué pour une première analyse. L'analyse de

fréquences montre que l'échantillon est composé principalement de dirigeants d'entreprise (74%). Dans 11% des cas, nous retrouvons une personne de la fonction commerciale et dans 10% la chargée de communication. Les 5% restant sont des personnes avec une fonction administrative. Les entreprises appartiennent à divers secteurs d'activité tels que les NTIC, la publicité, la construction, l'automobile et les services. Elles sont majoritairement des petites structures (92% de l'échantillon) employant entre 1 à 49 personnes. Enfin, toutes les entreprises de notre échantillon utilisent les RSN ; essentiellement Facebook (74%), LinkedIn (67%), Youtube (42%), Twitter (33%) et Instagram (28%). Elles semblent également relier en partie l'atteinte de leurs objectifs commerciaux à l'international à l'utilisation des RSN. En effet et depuis qu'elles utilisent les RSN à l'international, les entreprises mentionnent qu'elles ont pu améliorer leur visibilité en ligne (75% de l'échantillon), augmenter des prises de contacts (70%) et améliorer la qualité de leur réseau à l'international (62%). 59% d'entre elles estiment avoir une meilleure connaissance de leurs concurrents à l'international grâce à leur utilisation des RSN. Et 55% de notre échantillon affirment avoir augmenté le nombre de clients grâce à leur présence sur ces outils digitaux. Enfin, environ 54% pointent également une augmentation des ventes à l'international.

Le tableau 4 présente la matrice de corrélation pour l'ensemble des variables retenues en incluant la totalité de notre échantillon (N=359).

Tableau 4 : Matrice de corrélation

Variables	1	2	3	4	5a	5b	5c	5d	6	7	8
1. Taille	0,76										
2.Secteur	0,59	0,7									
3.Age	-0,33	0	0,82								
4.%Exp	0,113	0,094	0,041	0,75							
5a.DG	-0,039	-0,069	0,149	0,042	0,82						
5b.DC	-0,083	-0,11	0,138	0,098	0,75	0,94					
5c.DE	-0,095	-0,113	0,149	0,121	0,669	0,874	0,94				
5d.DA	-0,093	-0,068	0,126	0,119	0,641	0,825	0,9	0,92			
6.Vitesse	0,217	-0,41	-0,484	-0,265	-0,072	-0,095	-0,138	-0,09	0,86		
7.RSNi	-0,14	0,34	0,12	0,142	0,5	0,58	0,598	0,561	-0,21	0,65	
8.RSNr	-0,079	-0,049	0,165	0,194	0,676	0,585	0,549	0,531	-0,104	0,596	0,97

L'examen de la validité discriminante repose sur une variance partagée entre le construit étudié et les autres construits du modèle inférieur à la racine carrée de l'AVE du construit (Fornell et Larcker, 1981). Les différents construits du modèle étudié présentent une bonne validité discriminante. Il convient néanmoins de souligner les fortes corrélations existantes entre certaines variables liées à la distance. Cependant, ces corrélations ne posent pas de problème puisque les mesures de la distance

sont testées séparément dans les différents modèles d'analyse statistique. Les R² de RSNi et RSNr sont respectivement de 0,41 et 0,49.

Les tableaux 5 et 6 présentent les différentes analyses de régressions linéaires multiples menées sur plusieurs modèles afin d'analyser l'usage des RSN (RSNi et RSNr) selon le niveau d'engagement des PME à l'international. Les 4 hypothèses sont testées par la méthode des moindres carrés (OLS).

Tableau 5 : Régressions linéaires pour RSNi

RSNi	Modèle 0	Modèle 1 (H1)	Modèle 2 (H2)	Modèle 3 (H3)	Modèle4 DC (H4a)	Modèle4 DA (H4b)	Modèle4 DG (H4c)	Modèle4 DE (H4d)
	B (Écart-type)	B (Écart-type)	B (Écart-type)	B (Écart-type)				
Constante	-0.033	-0.52	-0.35	-0.011	0.18	-0.14	-0.07	-0.19
Age		0.087* (0.043)						
%Exp			0.16* (0.07)					
Vitesse				-0.021 (0.083)				
DC					0.59** (0.054)			

DA						0.568** (0.055)		
DG							0.519** (0.059)	
DE								0.6** (0.052)
Taille	-0.026 (0.019)	0.052 (0.1)	0.035 (0.09)	-0.019 (0.103)	0.012 (0.089)	0.017 (0.091)	-0.009 (0.09)	0.029 (0.087)
Secteur	0.014 (0.024)	0.012 (0.024)	0.011 (0.02)	0.013 (0.02)	0.036 (0.021)	0.027 (0.021)	0.02 (0.02)	0.031 (0.021)
R	0.04	0.13	0.15	0.04	0.6	0.56	0.5	0.6
R²	0.01	0.016	0.02	0.02	0.35	0.32	0.25	0.36
R² ajusté	0.06	0.05	0.01	0.09	0.34	0.31	0.24	0.36

N=359 ** : coefficients significatifs à 5% et *** : coefficients significatifs à 1%

Tableau 6 : Régressions linéaires pour RSNr

RSNr	Modèle 0	Modèle 1 (H1)	Modèle 2 (H2)	Modèle 3 (H3)	Modèle 4 DC (H4a)	Modèle 4 DA (H4b)	Modèle 4 DG (H4c)	Modèle 4 DE (H4d)
	B (Écart-type)	B (Écart-type)	B (Écart-type)	B (Écart-type)	B (Écart-type)	B (Écart-type)	B (Écart-type)	B (Écart-type)
Constante	0.25	-0.33	-0.2	0.39	0.04	0.09	0.1	0.06
Age		0.01** (0.042)						
%Exp			0.24** (0.07)					
Vitesse				-0.12 (0.08)				
DC					0.57** (0.05)			
DA						0.51** (0.054)		
DG							0.66** (0.048)	
DE								0.54** (0.054)
Taille	-0.11 (0.096)	-0.027 (0.1)	-0.14 (0.09)	-0.082 (0.09)	-0.05 (0.083)	-0.046 (0.086)	-0.02 (0.07)	-0.036 (0.086)
Secteur	-0.016 (0.023)	-0.017 (0.023)	-0.02 (0.02)	-0.018 (0.02)	0.017 (0.02)	0.006 (0.02)	-0.001 (0.01)	0.007 (0.02)
R	0.08	0.17	0.22	0.13	0.59	0.53	0.67	0.55
R²	0.08	0.03	0.05	0.02	0.35	0.28	0.45	0.3
R² ajusté	0.01	0.02	0.04	0.05	0.34	0.27	0.45	0.3

N=359 ** : coefficients significatifs à 5% et *** : coefficients significatifs à 1%

Le tableau 5 correspond à l'usage des RSNi et le tableau 6 correspond à l'usage des RSNr. Notre modèle 0 concerne uniquement nos variables de contrôle afin d'observer leurs influences sur l'usage des RSN. Ensuite et afin de tester nos hypothèses, différents modèles sont présentés et correspondent à chaque critère caractérisant le processus d'internationalisation d'une PME. Le modèle 1 est relatif au critère « âge » de l'entreprise, le modèle 2 correspond à l'intensité d'exportation, le modèle 3 représente la vitesse d'internationalisation et le modèle 4 analyse la distance, celle-ci a été subdivisée en quatre sous-hypothèses pour refléter de manière plus détaillée ce concept. Les tableaux 5 et 6 montrent que le pouvoir explicatif des différents modèles est élevé pour 3 des 4 critères analysés.

Le modèle 0 présente l'influence des variables de contrôle sur le type d'usage des RSN. Nous pouvons constater que ce modèle n'est pas significatif, et ce pour les deux types d'usage des RSN. Le modèle 1 représentant le critère de l'âge montre une relation significative et positive ($p=0.04$ RSNi, $p=0.014$ RSNr) entre l'âge de l'entreprise et l'utilisation des RSN pour les avantages informationnels et relationnels. Ainsi, nous pouvons affirmer avec un degré de confiance de 95%, que plus l'entreprise est jeune, plus elle utilisera les RSN pour leurs avantages relationnels et informationnels. Le modèle 2 représente l'intensité d'exportation, il montre également une relation significative et positive ($p=0.02$ RSNi ; $p=0.000$ RSNr) entre l'intensité d'exportation et l'utilisation des RSN pour les avantages informationnels et relationnels. Nous pouvons affirmer avec un degré de confiance de 95% pour les RSNr et 99% pour les RSNi, que plus l'intensité d'exportation est élevée, plus l'entreprise utilisera les RSN pour leurs avantages relationnels et informationnels. En revanche, le modèle 3

ne montre pas de lien entre la vitesse d'internationalisation et le type d'usage des RSN ($p=0.803$ RSNi, $p=0.136$ RSNr). L'utilisation des RSNr ou RSNi n'est pas influencée par la vitesse d'internationalisation. Le modèle 4 subdivisé en 4 sous-hypothèses est également significatif et positif dans les deux types d'usage. Nous pouvons affirmer avec un degré de confiance de 99% que plus l'entreprise perçoit la distance comme une barrière à l'international, plus elle utilisera les RSN pour leurs avantages informationnels et relationnels. De plus, parmi les différentes formes de la distance, la distance économique a le plus d'impact sur les RSNi (0.6) et la distance géographique a le plus d'impact sur les RSNr (0.66).

6. DISCUSSION

Cette recherche traite de l'usage des RSN externes dans la stratégie d'internationalisation des petites et moyennes entreprises. Elle met en avant plusieurs résultats intéressants concernant les critères d'internationalisation des PME affectant l'utilisation des RSN à l'international.

Concernant l'âge de l'entreprise, nos résultats permettent de valider l'hypothèse 1 et montrent une forte utilisation des RSN dans les plus jeunes entreprises. En d'autres termes, plus la PME est jeune, plus elle utilise les RSN pour renforcer son développement à l'international. Dans les études empiriques, l'âge est un critère souvent associé à l'expérience de l'entreprise (Majocchi, Bacchiocchi & Mayrhofer, 2005 ; D'Angelo *et al.*, 2013). Plus l'entreprise est jeune, moins elle a de l'expérience et en conséquence des routines à désapprendre (D'Angelo *et al.*, 2013). Ceci lui accorde une flexibilité organisationnelle, une ouverture et une facilité d'apprentissage qui permet une adoption relativement rapide

des nouveaux outils. La non-adoption ou le rejet des RSN est fréquemment liée aux caractéristiques des individus comme l'âge et l'expérience de l'utilisateur (Treem *et al.*, 2015 ; Karoui, 2019). Il est vrai que la nouvelle génération est familière avec les médias sociaux qui constituent désormais une source d'information privilégiée. Or, des facteurs organisationnels peuvent également contribuer à l'adoption ou non des RSN en entreprise (Denyer *et al.*, 2011). L'âge de l'entreprise semble donc un facteur important dans l'appropriation de ces outils digitaux. En parallèle, les jeunes structures possèdent généralement peu de ressources tangibles et utilisent souvent des ressources intangibles pour s'internationaliser. Ces caractéristiques propres aux PME peuvent accélérer l'adoption des RSN et le développement de nouvelles capacités organisationnelles (Kane, 2015) comme celle du capital social garantissant ainsi un meilleur usage (Williams, 2019). Les RSNr permettront de cibler correctement et d'engager directement les relations avec les partenaires, les clients et consommateurs internationaux. En ce qui concerne les avantages informationnels, les RSNi faciliteront l'accès aux informations relatives aux opportunités existantes dans les marchés cibles.

L'hypothèse 2 relative à l'intensité d'exportation est également confirmée et positive. Les résultats montrent une intensification de l'usage des RSN dans les PME observées et ce à mesure que la part du chiffre d'affaires à l'export augmente. En effet, afin de renforcer leurs activités à l'international, les PME auront besoin de consolider, mais également de créer de nouvelles opportunités. Selon Schlagwein et Hu (2016), les médias sociaux favorisent la connectivité et la collaboration interorganisationnelle. Ils permettent une communication plus efficace avec les partenaires,

fournisseurs et clients étrangers et à tirer parti du capital social. Au-delà de l'aspect relationnel, les PME ont également besoin d'informations sur le marché cible comme les attentes des clients. Là encore, les médias sociaux offrent la possibilité de prendre plus rapidement connaissance des informations sur le marché (Schlagwein & Hu, 2016). Par exemple, le contenu externe généré par les utilisateurs, tel que des commentaires sur Facebook ou Twitter, permet une collecte d'informations sur le marché, et ce quasiment en temps réel (Jansen *et al.*, 2009 ; Schlagwein & Hu, 2016). Dans le sens de Dhar et Ghose (2010), les RSN peuvent ainsi faciliter l'accès aux nouveaux marchés.

L'hypothèse 3 concernant la vitesse d'internationalisation n'est pas validée. Les modalités d'usage des RSN ne semblent pas impacter par la rapidité d'internationalisation de la PME. Fraccastoro et Gabrielsson (2018) ont observé la relation inverse et démontrent que l'utilisation des médias sociaux influence la vitesse d'internationalisation d'une manière différente selon la phase du développement international de la Born Global. Si le rôle de ces outils paraît primordial dans la première phase d'internationalisation de l'entreprise, il n'en est pas de même lors des phases plus matures où le besoin de relations personnelles et directes prend le dessus. Les conclusions de Fraccastoro et Gabrielsson (2018) peuvent ainsi apporter quelques éléments de réponses à nos résultats. En effet, l'absence de lien entre la vitesse d'internationalisation et l'usage des RSN peut s'expliquer par des observations focalisées sur la phase post-internationalisation sans une réelle prise en compte de la dynamique temporelle.

L'hypothèse 4 traitant de la perception de la distance est validée et positive. Nous avons mobilisé différentes dimensions de la

distance (culturelle, administrative, géographique et économique) correspondant au modèle CAGE de Ghemawat (2001). D'une manière générale, les résultats révèlent que les RSN sont davantage mobilisés dans les PME percevant la distance comme une barrière à l'international et une source d'incertitude. Pour rappel, Pogrebnyakov (2017) différencie deux catégories de modèles d'internationalisation, une première qui préconise la dépendance à la distance et correspond aux modèles par étapes et une seconde qui regroupe plutôt des modèles indépendants ou insensibles à la distance comme celui des entreprises dites Born Global. Nos résultats mettent en avant une mobilisation des RSN à la fois informationnelle et relationnelle dans les PME sensibles à la distance. Ils révèlent néanmoins un usage des RSN principalement de type informationnel dans les PME percevant la distance économique comme une barrière à l'international. Cet usage des RSN contribue à surmonter les barrières et les incertitudes ayant pour source les différences économiques entre le pays d'origine et le pays cible. En effet, la collecte rapide d'informations sur le marché cible (Jansen *et al.*, 2009 ; Schlagwein & Hu, 2016) permet d'accumuler des connaissances utiles telles que l'écart de revenus des consommateurs ou la nature de la demande selon le niveau de revenu. Ces connaissances obtenues grâce aux RSN peuvent être précieuses lors des premières étapes de l'internationalisation (Järviemi *et al.*, 2020) permettant dès lors d'adapter son produit et son modèle d'affaires au niveau du développement économique du marché cible. En revanche, l'usage des RSN devient essentiellement de type relationnel chez les PME percevant la distance géographique comme une barrière à l'international. Cela revient à souligner le rôle important de ce type d'usage lors du développement international des PME dans des pays lointains. Les RSN facilitent dans

ce cas la construction, la consolidation des collaborations à travers les frontières et les interactions avec les partenaires étrangers permettant de la sorte de franchir la barrière de la distance physique. Schlagwein et Hu (2016) reconnaissent le dialogue et la collaboration comme types d'usage des médias sociaux et un moyen efficace par lequel l'organisation communique avec les clients et les consommateurs. Enfin, les résultats mettent en évidence les deux types d'usage des RSN dans les PME sensibles aux dimensions culturelle et administrative de la distance. Ceci confirme le rôle des RSN pour surmonter les barrières culturelles et réduire les incertitudes provoquées par les différences de langue, de valeurs, de mœurs et de normes sociales. Les RSN semblent également jouer un rôle important dans les PME sensibles aux difficultés liées à des faiblesses d'ordre institutionnelles dans le marché cible.

6.1. Implications Théoriques et Managériales

Cette recherche présente des implications théoriques importantes à la fois dans le champ des systèmes d'information et dans la littérature en management stratégique. Elle confirme à nouveau le lien et l'interconnexion de ces deux domaines de recherche tout en mettant en avant le besoin de mener davantage d'investigations empiriques.

La littérature en MSI a d'abord porté son attention sur l'aspect comportemental de l'utilisation des médias sociaux avant de traiter de l'intégration des médias sociaux à des fins organisationnelles (Kapoor *et al.*, 2018). Nous contribuons à cette littérature qui porte sur l'utilisation des médias sociaux en entreprise (Leonardi *et al.*, 2013 ; Kane, 2015 ; Schlagwein & Hu, 2016) et plus

spécifiquement à celle réfléchissant aux usages des TIC comme les RSN dans l'élaboration des stratégies d'entreprise, et des incidences des nouvelles capacités organisationnelles qu'impliquent ces technologies (Peppard & Ward, 2004 ; Schlagwein & Hu, 2016). L'originalité de notre étude réside dans le fait de considérer l'usage des médias sociaux lors du développement international de l'entreprise. En effet, les quelques études menées dans ce sens ont essentiellement porté sur les bénéfices des RSN (réduction des coûts d'internationalisation, rapidité d'accès à de nouveaux marchés, etc.) à l'international (Hagsten & Kotnik, 2017 ; Paniagua *et al.*, 2017 ; Deprince & Arnone, 2018). Notre recherche complète ces études et examine l'usage des RSN dans la phase de post-internationalisation de la PME.

Tout d'abord, ce travail montre que l'usage des RSN dépend de facteurs organisationnels. Les choix stratégiques de l'entreprise influencent l'utilisation des RSN. Bien que plusieurs recherches aient porté sur l'impact de ces technologies sur les organisations (Kane *et al.*, 2014), relativement peu d'études ont examiné le phénomène inverse (Schaupp & Bélanger, 2014 ; Olanrewaju *et al.*, 2020). D'une part et dans les études en système d'information, le contexte organisationnel est souvent observé au travers de la taille de l'entreprise, de la structure managériale, du processus de communication avec les clients ou les employés et du degré de centralisation (Törnatzky & Fleischer, 1990 ; Schaupp & Bélanger, 2014). Concernant le processus de communication avec les clients, Schaupp et Bélanger (2014) mettent en avant l'impact significatif de la pression des clients sur l'utilisation des médias sociaux. D'autre part et comme antécédent à l'usage des médias sociaux, Olanrewaju *et al.* (2020) résumement les facteurs organisationnels en : démographie de

l'organisation, les caractéristiques de l'organisation et de son management. Plusieurs de ces facteurs ont été mis en avant dans la littérature comme déterminant d'usage des médias sociaux tels que l'âge, la taille ou la capacité d'innovation de l'entreprise (Olanrewaju *et al.*, 2020). Dans ce sens, nos résultats viennent confirmer l'effet de l'âge de l'entreprise sur son usage des RSN. D'une manière plus précise, ils rapportent que le processus d'internationalisation de l'entreprise influence l'usage des RSN au travers de l'âge de l'entreprise, de son intensité d'exportation et de sa perception de la distance. En effet, la plupart des caractéristiques d'internationalisation de la PME analysée dans notre étude présentent un lien significatif avec l'usage des RSN. Ceci prouve que la stratégie d'internationalisation adoptée par la PME détermine en partie la place des RSN.

Ensuite et concernant les modalités d'usage des RSN, nos conclusions rapportent que la perception de la distance séparant le pays d'origine du pays hôte influence l'usage des RSN au travers de ses dimensions économique et géographique. Un lien est ainsi mis en avant entre les deux types d'usage des RSN et la stratégie d'internationalisation. Dans le contexte d'un pays loin géographiquement, le poids des RSNr paraît plus important que celui des RSNi. Les RSNr permettent donc de réduire la distance physique séparant le pays d'origine du pays d'accueil. Ils facilitent la prise de contact et le maintien de relations d'affaires avec les différents partenaires de l'entreprise. À l'inverse, le poids des RSNi devient plus conséquent dans les pays présentant une forte distance économique. Les RSNi permettent de mieux appréhender le marché cible et d'obtenir des informations et des connaissances sur les spécificités économiques de ce dernier. Cependant, ces deux modalités d'usage des

RSN jouent le même rôle dans des marchés marqués par une forte distance culturelle ou administrative.

Les RSN constituent ainsi une ressource stratégique pour les petites entreprises à l'international. En effet, Järviemi *et al.* (2020) suggèrent que les connaissances obtenues à partir des médias sociaux peuvent être particulièrement utiles lors des premières étapes de l'internationalisation. Nos résultats vont plus loin dans le processus et montrent désormais que les RSN continuent à être mobilisés dans la phase post-internationalisation. Elles révèlent même une intensification de l'utilisation des RSN proportionnellement à l'intensité d'exportation de l'entreprise. Les RSN sont d'une forte utilité pour les entreprises, et ce même après leurs premiers pas à l'international. Cette recherche vient donc confirmer le constat de Paniagua *et al.* (2017) expliquant que les RSN font aujourd'hui partie intégrante de la stratégie d'internationalisation des entreprises.

Ce travail permet également de mieux comprendre le contexte des PME. Järviemi *et al.* (2020) soulignent le manque de recherches existantes sur la manière dont les connaissances acquises à partir des médias sociaux peuvent soutenir le développement international des PME. De même, Schaupp et Bélanger (2014) constatent un manque d'investigations empiriques sur l'utilisation et la valeur des médias sociaux pour les petites entreprises. Il est donc intéressant d'examiner ce groupe particulier d'entreprises et de comprendre la place des RSN dans ces petites structures caractérisées par un manque de moyens et de compétences (Schaupp & Bélanger, 2014 ; Paul *et al.*, 2017). Nos résultats confirment le rôle des RSN dans les PME et montrent que les bénéfices informationnels et relationnels des RSN sont davantage mobilisés

dans les plus jeunes structures. Ces petites entreprises, avec souvent des ressources limitées en termes notamment d'équipements et de ressources humaines et financières, trouvent dans les RSN le moyen de combler leurs lacunes. D'où l'importance de la prise en compte des caractéristiques des PME dans l'étude des RSN.

L'étude menée suggère des implications managériales qui pourraient aider les entreprises et/ou les preneurs de décision. Elle vient, tout d'abord, confirmer le potentiel des RSN en entreprise. Divers effets des médias sociaux ont été mis en avant dans la littérature en MSI comme les pratiques de gestion des connaissances (Kane, 2017). Dans une perspective internationale, notre recherche vient témoigner du rôle des RSN. Elle montre un lien entre la stratégie d'internationalisation de l'entreprise et l'usage des RSN. Ceci pousse les entreprises à intégrer les RSN dans leur réflexion stratégique. Ces outils ont jusqu'alors été considérés comme incontournables en entreprise pour des fins marketing, de transfert de connaissance ou de communication interne et/ou externe (Bertin *et al.*, 2020). Notre étude ajoute que les RSN devraient aussi être considérés pour leur potentiel stratégique. Comme le suggère Kane (2015), la question managériale va aujourd'hui au-delà de l'utilité des RSN. Elle consiste à se demander : comment mieux mobiliser les RSN pour soutenir les objectifs stratégiques de l'entreprise ? La question devient encore plus épineuse quand on cherche à servir des choix et objectifs stratégiques à l'international. À ce niveau, les entreprises font face à plusieurs défis. Si des RSN comme Facebook, LinkedIn ou Twitter sont largement mobilisés dans les pays occidentaux, il n'en n'est pas de même dans d'autres pays notamment asiatiques. Par exemple, une entreprise occidentale qui souhaite développer ses activités en Asie devrait mobiliser d'autres

RSN comme WeChat ou Weibo en Chine avec une interface, des usages et des fonctionnalités différents. Comment s'adapter et mobiliser les RSN des Pays cibles pour mieux servir sa stratégie ? Notre recherche souligne, d'une part, la nécessité d'élaborer et de penser sa stratégie d'entreprise en prenant en compte les TIC et, d'autre part, d'aligner son approche d'utilisation des outils digitaux à sa stratégie d'entreprise. Au terme de cette recherche, nous recommandons aux décideurs et dirigeants d'entreprise souhaitant développer leurs activités à l'international d'accorder plus d'attention aux médias sociaux et d'investir pour une utilisation plus optimale des RSN et de leurs différentes spécificités.

Cette recherche montre également que les RSN équipent les PME de nouvelles ressources demandant des capacités spécifiques. En effet, une gestion efficace des RSN nécessite du temps et des compétences que les dirigeants des PME n'ont pas forcément. À ce propos, Culnan *et al.* (2010) précisent que pour créer de la valeur à partir des médias sociaux trois éléments semblent nécessaires à leur mise en œuvre : une adoption réfléchie, la création d'une communauté et le développement d'une capacité d'absorption afin d'apprendre du contenu généré par les utilisateurs. Ces différents éléments permettent d'insister sur le rôle non négligeable des « community managers », certes coûteux, mais indispensables. De plus, l'entreprise doit développer des capacités organisationnelles pour bien exploiter les connaissances acquises au travers des RSN et aussi pour nouer des liens et interagir efficacement et ainsi bénéficier du capital social.

6.2. Limites et Perspectives de Recherche

La recherche menée présente plusieurs limites et perspectives de recherche qui

méritent d'être précisées. Le raisonnement mené dans cette étude a pris en compte plusieurs caractéristiques des PME actives à l'international. Il n'a toutefois pas pris en compte les caractéristiques du dirigeant comme son âge ou son expérience antérieure à l'international (Dominguez & Mayrhofer, 2017). Nous savons que le capital humain d'une entreprise est une ressource importante résultant de l'expérience du dirigeant ainsi que de sa formation. Dans le contexte des PME, le capital humain est souvent associé à celui du dirigeant (Kungwansupaphan & Sienghtai, 2012). Cela peut s'expliquer par la place prépondérante que celui-ci occupe au sein de ces petites structures (Bridge, O'Neill et Cromie, 2003). En effet, le rôle du dirigeant étant central, tant pour les prises de décisions relatives aux RSN que pour celles relatives à l'internationalisation, ses caractéristiques nous semblent également susceptibles d'influencer le niveau d'utilisation des RSN. De plus, cette utilisation diffère d'une génération à une autre. Une étude empirique menée sur plusieurs générations de dirigeants et s'intéressant au profil et à l'expérience de ce dernier permettrait ainsi de mettre en exergue les usages et familiarités différentes des RSN dans les PME. De plus, il paraît nécessaire d'étudier les risques qui peuvent être associés à l'utilisation des outils numériques à l'international, notamment les failles de sécurité et les fuites de données (Barlette & Jaouen, 2019).

L'usage des RSN peut également être expliqué par la culture numérique de l'individu (Walsh 2014 ; 2020). La littérature en MSI évoque également les termes de compétence technologique pour désigner l'infrastructure technologique d'une part, et les connaissances et les compétences des employés nécessaires à l'utilisation des RSN d'autre part (Schaupp & Bélanger, 2014). La culture numérique et, d'une façon plus

large, la compétence technologique constitue vraisemblablement un déterminant de poids dans l'usage des RSN. Cependant et bien que l'entreprise investit massivement dans ces nouveaux outils numériques, l'efficacité de ceux-ci résulte essentiellement de la volonté et des connaissances de ses employés. Il serait donc intéressant de considérer le niveau individuel et d'étudier l'implication et les compétences des personnes en charge de l'utilisation de ces outils afin de mieux comprendre l'usage des RSN dans le contexte particulier des PME.

Pour finir, cette recherche a porté sur les données des entreprises francophones exportatrices, nos résultats ne peuvent, de ce fait, pas être généralisés à l'ensemble des PME belges. Il semble ainsi intéressant de compléter cette recherche par des études complémentaires reposant sur un échantillon plus large et plus représentatif des PME Belges.

CONCLUSION

Les réseaux sociaux numériques constituent désormais des outils essentiels dans les entreprises pour faciliter le flux d'informations et pour établir des collaborations. Cette recherche s'inscrit dans la lignée des travaux portant sur l'usage des RSN en entreprise. Elle traite, d'une manière plus précise, de l'usage des RSN externes dans la stratégie d'internationalisation des petites et moyennes entreprises. En se basant sur les principales approches théoriques de l'internationalisation, nous avons identifié les critères d'internationalisation des PME et analysé leurs effets sur l'utilisation des RSN à l'international. L'étude menée montre une forte mobilisation des RSN lors du développement international des PME. En effet, la place des RSN dans la stratégie d'internationalisation de l'entreprise est

définie selon l'âge, la performance et la perception qu'à la PME de la distance. Elle confirme également que les RSN sont utilisés à l'international aussi bien pour leurs avantages informationnels que relationnels.

BIBLIOGRAPHIE

- Acedo F.J., Jones M. V. (2007), «Speed of Internationalization and Entrepreneurial Cognition: Insights and A Comparison Between International New Ventures, Exporters and Domestic Firms», *Journal of World Business*, vol. 42, n°3, p. 236-252.
- Almeida F., Santos J.D. (2020), «The Role of Social Networks in the Internationalisation of Startups: LinkedIn in Portuguese Context», *Management & Marketing: Challenges for the knowledge Society*, vol. 15, n°3, p. 345-363.
- Arnone L., Deprince E. (2016), «Small Firms Internationalization: Reducing the Psychic Distance Using Social Networks», *Global Journal of Business Research*, vol.10, n°1, 55-63.
- Atanassova I., Clark L. (2015), «Social Media Practices in Sme Marketing Activities: A Theoretical Framework and Research Agenda», *Journal of Customer Behaviour*, vol. 14, n°2, p. 163-183.
- Baptista J., Wilson A.D., Galliers R.D., Bynghall S. (2017), «Social Media and the Emergence of *reflexiveness* as a New Capability for Open Strategy», *Long Range Planning*, vol. 50, n°3, p. 322-336.
- Barlette Y., Jaouen A. (2019), «Do It Yourself or Get It Done? Enhancing SME Ceos' Decision-Making Regarding Information Security», *Systèmes d'Information et Management*, vol. 24, n°3, p. 7-40.
- Barnes D., Clear F., Dyerson R., Harindranath G., Harris L., 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.
- Bell J., McNaughton R., Young S. (2001), «Born-Again Global' firms: An Extension to The 'Born Global' phenomenon», *Journal of international management*, vol. 7, n°3, p. 173-189.

- Bell J., 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.
- Bertin E., Colléaux A., Leclercq-Vandelannoitte A. (2020), « Collaboration in the digital age: From email to enterprise social networks », *Systèmes d'Information & Management*, Vol. 25, n°1, p.7-46.
- Björkman I., Eklund M. (1996), «The Sequence of Operational Modes Used By Finnish Investors In Germany», *Journal of International Marketing*, vol.4, n°1, p. 33-55.
- Bridge, S.; O'neill, K.; Cromie, S. (2003) Understanding Enterprise, Entrepreneurship, and Small Business. New York : Palgrave Macmillan.
- Burger-Helmchen T., Cohendet P. (2011), “User Communities and Social Software in the Video Game Industry”, *Long Range Planning*, vol. 44, N°5-6, p. 317-343.
- Cabrol M., 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.
- Casillas J. C., Acedo F. J. (2013), «Speed In The Internationalization Process Of The Firm», *International Journal of Management Reviews*, vol.15, n°1, p.15-29.
- Casillas J. C., Moreno-Menéndez A. M. (2014), «Speed of The Internationalization Process: The Role of Diversity and Depth In Experiential Learning», *Journal of International Business Studies*, vol.45, n°1, p. 85–101.
- Che Senik Z., Scott-Ladd B., Entrekim L., Akmaliah A. K. (2011), «Networking and Internationalization of SMEs In Emerging Economies», *Journal of International Entrepreneurship*, vol.9, n°4, p. 259-281.
- Chetty S., Agndal H. (2007), « Social Capital and Its Influence On Changes In Internationalisation Mode Among Small and Medium-Sized Enterprises », *Journal of International Marketing*, Vol. 15, n° 1, p.1-29.
- Chetty S., Johanson M., Martin Martin O. (2014), «Speed of Internationalization: Conceptualization, Measurement and Validation», *Journal of World Business*, vol.49, n°4, p. 633-650.
- Coeurderoy R., Murray G. (2008), «Regulatory Environments and The Location Decision: Evidence from The Early Foreign Market Entries of New-Technology-Based Firms», *Journal of International Business Studies*, vol.39, n°4, p. 670–687.
- Culnan M. J., McHuch P.J., Zubillaga J. I. (2010), “How Large U.S. Companies Can Use Twitter and Other Social Media to Gain Business Value”, *MIS Quarterly Executive*, vol. 9, n°4, p. 243-259.
- Curtis L., Edwards C., Fraser K.L., Gudelsky S., Holmquist J., Thornton K., Sweetser K.D. (2010), «Adoption of Social Media For Public Relations By Non-Profit Organizations», *Public Relations Review*, vol. 36, n°1, p. 90–92.
- D'Angelo A., Majocchi A., Zucchella A., Buck T. (2013), «Geographical Pathways for SME Internationalization: Insights from An Italian Sample», *International Marketing Review*, vol.30, p.80–105.
- Dhar V., Ghose A. (2010), “Sponsored Search and Market Efficiency”, *Information Systems Research*, vol. 21, n°4, p. 760-772.
- Deltour F., Lethiais V. (2014), « L'innovation en PME et son accompagnement par les TIC : quels effets sur la performance ? », *Systèmes d'Information et Management*, vol. 19, n°2, p. 45-73.
- Deltour F., Sargis C. (2010), « L'intégration des connaissances par les équipes projets ERP : deux études de cas en PME », *Systèmes d'Information et Management*, vol. 15, n°1, p. 9-34.
- Denyer D., Parry E., Flowers P. (2011), ““Social”, “Open” and “Participative”? Exploring Personal Experiences and Organizational Effects of Enterprise 2.0 Use”, *Long Range Planning*, vol. 44, n°5–6, p. 375-396.
- Deprince E., Arnone L. (2018), « Les réseaux sociaux numériques : analyse de leurs utilisations dans le cadre de l'internationalisation des petites entreprises », *Management international*, vol. 22 (special), p.17-29.

- Dominguez N., Mayrhofer U. (2017), «Internationalization Stages of Traditional SMEs: Increasing, Decreasing and Re-Increasing Commitment to Foreign Markets», *International Business Review*, vol.26, n°6, p. 1051-1063.
- Fornell, C., Larcker, D. F. (1981), "Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error", *Journal of marketing research*, vol. 18, n°1, p. 39-50.
- Fraccastoro S., Gabrielsson M. (2018), "Effects of social media usage on the speed of international growth of an international new venture", *In Proceedings of the 51st Hawaii International Conference on System Sciences*, p. 4309– 4316.
- Fuchs C., Schreier M. (2011), "Customer Empowerment in New Product Development", *Journal of product innovation management*, vol. 28, n°1, p. 17-32.
- Ghemawat P. (2001), «Distance Still Matters: The Hard Reality of Global Expansion», *Harvard Business Review*, vol.79, n°8, p. 137-147.
- Haefliger S., Monteiro E., Foray D., Krogh G.V. (2011), "Social Software and Strategy", *Long Range Planning*, vol. 44, n°5, p. 297-316.
- Hagsten E., Kotnik P. (2017), «ICT As Facilitator of Internationalisation In Small-and Medium-Sized Firms», *Small Business Economics*, vol.48, n°2, p. 431-446.
- Haon C., Jolibert A., Gotteland D. (2012), Choisir parmi les méthodes quantitatives explicatives, in Gavard Perret, M.-L., *et al.* (eds), *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion : Réussir son mémoire ou sa thèse*, Pearson, France, 309-344.
- Henderson A. D. (1999), «Firm Strategy and Age Dependence: A Contingent View of The Liabilities of Newness, Adolescence, And Obsolescence», *Administrative Science Quarterly*, vol. 44, n°2, p. 281-314.
- Hilmersson M. (2014), «Small and Medium-Sized Enterprise Internationalization Strategy Performance In Times Of Market Turbulence», *International Small Business Journal*, vol.32, n°4, p.386-400.
- Jansen B.J., Zhang M., Sobel K., Chowdury A. (2009), "Twitter Power: Tweets as Electronic Word-of-Mouth", *Journal of the American Society for Information Science & Technology*, vol. 60, n°11, p. 2169-2188.
- Järviemi J., Hallikainen H., Laukkanen T. (2020), "Using Social Media to Extract Indirect Experiential Knowledge for the Internationalization of an Entrepreneurial Firm", *The Electronic Journal of Knowledge Management*, vol. 18, n°1, p. 56-67.
- Johanson J., Mattsson L.G. (1987), « Interorganizational relations in industrial systems: A network approach compared with the transaction-cost approach », *International Studies of Management & Organization*, vol. 17, n°1, p. 34-48.
- Johanson J., 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., 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., Wiedersheim Paul F. (1975), «The Internationalization of The Firm: Four Swedish Cases», *Journal of management studies*, vol.12, n°3, p. 305-323.
- Jong Wook H., Soon-Gwon C., Sungwoo J. (2008), «When, How, and Where Do SMEs Start Global Business?», *Analysis Of Korean New Venture Firms », International Journal of Business Research*, vol. 8, n°5, p. 64-70.
- Kane G., Alavi M., Labianca G., Borgatti S.P. (2014), "What's Different About Social Media Networks? A Framework and Research Agenda", *MIS Quarterly*, vol. 38, n°1, p. 274-304.
- Kane G. C. (2015), "Enterprise Social Media: Current Capabilities and Future Possibilities", *MIS Quarterly Executive*, vol. 14, n°1, p. 1-16.
- Karoui M. (2019), « L'interprétation Symbolique des Réseaux Sociaux d'entreprise comme un

- frein à leur adoption au sein d'un Groupe Bancaire Français », *Systèmes d'Information & Management*, V. 24, n°4, p. 29-56.
- Kaplan A. M., Haenlein M. (2010), "Users of The World, Unite! The Challenges and Opportunities of Social Media", *Business horizons*, vol.53, n°1, p. 59-68.
- Kapoor K. K., Tamilmani K., Rana N. P., Patil P., Dwivedi Y. K., Nerur S. (2018), "Advances in Social Media Research: Past, Present and Future", *Information Systems Frontiers*, vol. 20, p. 531-558.
- Katsikeas C., Leonidou L., Zeriti A. (2020), "Revisiting international marketing strategy in a digital era: Opportunities, challenges, and research directions", *International Marketing Review*, vol. 37, n°3, p. 405-424.
- Khavul S., Pérez-Nordtvedt L., Wood E. (2010), "Organizational Entrainment and The Internationalization of New Ventures From Emerging Markets", *Journal of Business Venturing*, Vol. 25, n° 1, p. 104-119.
- Kiron D., Palmer D., Phillips A.N., Kruschwitz N. (2012), « Social Business: What Are Companies Really Doing? », *MIT Sloan Management Review*, vol.53, n°4, p. 1-32.
- Kirpalani V. H., Macintosh N. B. (1980), «International Marketing Effectiveness Of Technology-Oriented Small Firms», *Journal of International Business Studies*, vol.11, n°3, p. 81-90.
- Knight G. A., Cavusgil S. T. (1996), «The Born Global Firm: A Challenge to Traditional Internationalization Theory», *Advances in International Marketing*, Vol. 8, p. 11-26.
- Knight G. A., Cavusgil S. T. (2004), «Innovation, Organizational Capabilities, and the Born-Global Firm», *Journal of International Business Studies*, vol.35, n°2, p.124-141.
- Koo C., Wati Y., Jung J.J. (2011), «Examination of How Social Aspects Moderate The Relationship Between Task Characteristics and Usage Of Social Communication Technologies (Scts) In Organizations», *International Journal of Information Management*, vol.31, n°5, p. 445-459.
- Kungwansupaphan C., Siengthai S. (2014), "Exploring entrepreneurs' human capital components and effects on learning orientation in early internationalizing firms", *International Entrepreneurship and Management Journal*, Vol.10, n°3, p. 561-587.
- Kwon O., Wen Y., (2010), «An Empirical Study of The Factors Affecting Social Network Service Use», *Computers in Humans Behavior*, vol. 26, n°2, p. 254-263.
- Kuivalainen O., Sundqvist S., Servais P. (2007), «Firms' Degree of Born-Globalness, International Entrepreneurial Orientation and Export Performance», *Journal of World Business*, vol.42, n°3, p. 253-67.
- Leonardi P. (2007), "Activating the informational capabilities of information technology for organizational change", *Organization science*, vol. 18, n°5, p. 813-831.
- Leonardi P.M., Huysman M., Steinfield C. (2013), "Enterprise social media: definition, history, and prospects for the study of social technologies in organizations", *Journal of Computer-Mediated Communication*, vol. 19, n°1, p. 1-19.
- Leonardi P.M., Vaast E. (2017), "Social Media and Their Affordances for Organizing: A Review and Agenda For Research", *Academy of Management Annals*, vol.11, n°1, p. 150-188.
- Lin K.-Y., Lu H.-P. (2011), «Why People Use Social Networking Sites: An Empirical Study Integrating Network Externalities and Motivation Theory», *Computers in Human Behavior*, vol. 27, n°3, p. 1152-1161.
- Lin W.-T. (2012), «Family Ownership and Internationalization Processes: Internationalization Pace, Internationalization Scope, and Internationalization Rhythm», *European Management Journal*, vol. 30, n°1, p. 47-56.
- Loane S., Bell J. (2006), «Rapid Internationalization Among Entrepreneurial Firms In Australia, Canada, Ireland and New Zealand: An Extension To The Network Approach», *International Marketing Review*, vol.23, n°5, p. 467-485.

- Love J. H., Roper S., Zhou Y. (2016), «Experience, Age and Exporting Performance In UK SMEs», *International Business Review*, vol.25, n°4, p. 806-819.
- Luo Y., Zhao J. H., Du J. (2005), «The Internationalization Speed of E-Commerce Companies: An Empirical Analysis», *International Marketing Review*, vol.22, n°6, p. 693-709.
- Majchrzak A. (2009), «Comment: Where Is the Theory in Wikis?», *MIS Quarterly*, vol. 33, n°1, p. 18-20.
- Majocchi A., Bacchiocchi E., Mayrhofer U. (2005), «Firm Size, Business Experience and Export Intensity In SMEs: A Longitudinal Approach To Complex Relationships», *International Business Review*, vol.14, n°6, p.719-738.
- Malhotra N., Decaudin J.-M., Bouguerra A., Borries D. (2011), *Etudes marketing*, 6e édition, Pearson.
- McCann M., 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.
- McDougall P. P., Oviatt B. M., Shrader R. C. (2003), «A Comparison of International and Domestic New Ventures», *Journal of International Entrepreneurship*, vol. 1, n°1, p. 59-82.
- Mcintyre D.P., Srinivasan A. (2016), «Networks, Platforms, and Strategy: Emerging Views and Next Steps», *Strategic Management Journal*, vol. 38, n° 1, p. 141-160.
- Meschi P. X., Ricard A., Moore E. T. (2017), «Fast and Furious or Slow and Cautious? The Joint Impact of Age at Internationalization, Speed, And Risk Diversity On The Survival Of Exporting Firms», *Journal of International Management*, vol. 23, n°3, p. 279-291.
- Michaelidou N., Nikoletta-Theofania S., Christodoulides G. (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.
- Mlaiki A., Walsh I., Kalika M. (2017), « Why Do We Continue Using Social Networking Sites? The Giving Loop That Feeds Computer-Mediated Social Ties », *Systèmes d'Information et Management*, vol. 22, n°2, p. 5-47.
- Moalla E. (2015), « Vers une approche multidimensionnelle de la distance face au choix du mode de rapprochement sur les marchés étrangers », *Management International*, Vol. 19, p. 117-134.
- Morais F., Ferreira J. J. (2019), «SME Internationalisation Process: Key Issues And Contributions, Existing Gaps And The Future Research Agenda», *European Management Journal*, <https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.08.001>.
- Morgan-Thomas A., Jones M. V. (2009), «Post-Entry Dynamics: Differences Between SMEs In the Development Speed of Their International Sales», *International Small Business Journal*, vol. 27, n°1, p. 71-97.
- Musteen M., Francis J., Datta D. K. (2010), «The influence of international networks on internationalization speed and performance: a study of Czech SMEs», *Journal of World Business*, Vol. 45, n° 3, p. 197-205.
- Narouz R., Child J. (2017), «Networking Responses to Different Levels of Institutional Void: A Comparison of Internationalizing SMEs In Egypt And The UK», *International Business Review*, vol. 26, n°4, p. 683-696.
- Okazaki S., Taylor C. (2013), «Social Media and International Advertising: Theoretical Challenges and Future Directions», *International Marketing Review*, vol. 30, n°1, p. 56-71.
- Olanrewaju A.-S.T., Hossain M.A., Whiteside N., Mercieca P. (2020), «Social media and entrepreneurship research: A literature review», *International Journal of Information Management*, vol. 50, p. 90-110.
- Ortiz de Guinea A., Raymond L. (2020), « Enabling Innovation In The Face Of Uncertainty Through IT Ambidexterity: A Fuzzy Set Qualitative Comparative Analysis Of Industrial Service SMEs », *International Journal of Information Management*, vol. 50, p. 244-260.
- 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., Mas-Tur A. (2017), «Crossing Borders with Social Media: Online Social Networks And FDI», *European Management Journal*, vol. 35, n°3, p. 314-326.
- Parveen F., Jaafar N. I., Ainin S. (2015), "Social Media Usage and Organizational Performance: Reflections of Malaysian Social Media Managers", *Telematics and Informatics*, vol.32, n°1, p. 67-78.
- Paul J., Parthasarathy S., Gupta P. (2017), «Exporting Challenges of SMEs: A Review and Future Research Agenda», *Journal of world business*, vol. 52, n°3, p. 327-342.
- Peppard J., Ward J. (2004), "Beyond strategic information systems: towards an IS capability", *The Journal of Strategic Information Systems*, vol. 13, p. 167-194.
- Pogrebnyakov N. (2017), «A Cost-Based Explanation of Gradual, Regional Internationalization of Multinationals on Social Networking Sites», *Management International Review*, Vol. 57, n°1, p. 37-64.
- Prashantham S., Floyd S. W. (2012), «Routine microprocesses and capability learning in international new ventures», *Journal of International Business Studies*, vol. 43, n°6, p. 544-562.
- Qualman E. (2010), *Socialnomics: How Social Media Transforms the Way We Live and Do Business*, John Wiley and Sons Inc., Hoboken, NJ.
- Reuber A. R., Fischer E. (2002), « Foreign Sales and Small Firm Growth: The Moderating Role Of The Management Team», *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 27, n°1, p. 29-45.
- Salomon R.M., Shaver J.M. (2005), «Learning By Exporting: New Insights From Examining Firm Innovation», *Journal of Economics and Management Strategy*, vol. 14, n° 2, p. 431-460.
- Schaupp L.C., Bélanger F. (2014), "The Value of Social Media for Small Businesses", *Journal of Information Systems*, Vol. 28, n°1, p. 187-207.
- Schlagwein D., Hu M. (2016), "How and why organizations use social media: Five use types and their relation to absorptive capacity", *Journal of Information Technology*, Vol. 32, n°2, p. 194-209.
- Shrader R. C., Oviatt, B. M., McDougall, P. P. (2000), «How New Ventures Exploit Trade-Offs Among International Risk Factors: Lessons of The Accelerated Internationalization of The 21st Century», *Academy of Management Journal*, vol. 43, n°6, p. 1226-1247.
- Sørensen J. B., Stuart T. E. (2000), «Aging, Obsolescence, and Organizational Innovation», *Administrative science quarterly*, vol. 45, n°1, p. 81-112.
- Stockdale R., Ahmed A., 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.
- Tapia Moore E., Meschi P. X. (2010), « Vitesse et mode d'internationalisation des PME», *Management international*, vol. 15, n°1, p. 87-99.
- Tornatzky L.G., Fleischer M. (1990), *The Processes of Technological Innovation*. Lexington Books, Lexington.
- Treem J. W., Dailey S. L., Pierce C. S., Leonardi P. M. (2015), "Bringing Technological Frames to Work: How Previous Experience with Social Media Shapes the Technology's Meaning in an Organization", *Journal of Communication*, vol. 65, n°2, p. 396-422.
- Trudgen R., Freeman S. (2014), «Measuring The Performance of Born-Global Firms Throughout Their Development Process: The Roles of Initial Market Selection And Internationalization Speed», *Management International Review*, vol. 54, n°4, p. 551-579.
- Vahlne J. E., Johanson J. (2020), « The Uppsala Model: Networks and Micro-Foundations", *Journal of International Business Studies*, vol. 51, n°1, p. 4-10.
- Wach K. (2014), «Theoretical Framework of The Firm-Level Internationalization In Business Studies» in A. Duréndez et K. Wach (eds), *Patterns of Business Internationalization in Visegrad Countries: In Search for*

- Regional Specifics*, Universidad Politécnica de Cartagena, p.13-30.
- Walsh I. (2014), "A Strategic Path To Study IT Use Through Users' IT Culture and IT Needs: A Mixed-Method Grounded Theory", *The Journal of Strategic Information Systems*, Vol. 23, n°2, p. 146-173.
- Walsh I. (2020), "A Combined Variance and Process Perspective On IT Culture And IT Usage Leading To The Concept Of IT Acculturation", *Systèmes d'Information et Management*, Vol. 25, n°2, p.33-72.
- Williams J.R. (2019), "The Use of Online Social Networking Sites To Nurture and Cultivate Bonding Social Capital: A Systematic Review Of The Literature From 1997 To 2018", *New Media & Society*, vol. 21, n°11-12, p. 2710-2729.
- Zahra S. A. (2005), «A Theory of International New Ventures: A Decade of Research», *Journal of International Business Studies*, vol. 36, n°1, p. 20-28.
- Zhang M., Tansuhaj P. S. (2007), «Organizational Culture, Information Technology Capability, And Performance: The Case of Born Global Firms», *Multinational Business Review*, vol. 15, n°3, p. 43-78.
- Zhou L. (2007), «The Effects of Entrepreneurial Proclivity and Foreign Market Knowledge on Early Internationalization», *Journal of World Business*, vol. 42, n°3, p. 281-293.
- Zucchella A., Palamara G., Denicolai S. (2007), "The drivers of the early internationalization of the firm", *Journal of World Business*, Vol. 42, n° 3, p. 268-280.

