

Réseaux sociaux et PME : nouveaux outils marketing à l'international ?

Elodie Deprince

Université de Mons – Institut de recherche humanOrg

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

Laurent Arnone

Université de Mons – Institut de recherche humanOrg

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

Résumé

L'objet de cette communication est de contribuer à mieux comprendre les rôles que peuvent jouer les réseaux sociaux dans un contexte d'internationalisation pour les petites entreprises. Conscientes du peu de moyen financier, technologique et humain de ces entreprises, les réseaux sociaux sont devenus des tremplins à saisir. L'étude de cas multiples réalisée entre 2013 et 2014 montre que les réseaux sociaux contribuent à l'internationalisation de ces entreprises en facilitant la création et le renforcement des relations d'affaires développées avec les acteurs étrangers et en leur permettant de communiquer sur leurs produits et services à moindre coût.

Mots clés

Petites entreprises, réseaux sociaux, internationalisation, relations, distance psychique, Modèle d'Uppsala

1. Introduction

L'environnement international évolue sans cesse. Certaines entreprises ont souvent tendance à abandonner par crainte d'affronter les difficultés liées à la barrière de la langue, des cultures, des barrières tarifaires,... Pour d'autres, l'internationalisation des activités va au-delà de la simple extension du chiffre d'affaires (Prime et Usunier, 2015 ; Ghauri P. et Cateora P., 2014).

L'internationalisation des petites et moyennes entreprises a été étudiée dans de nombreux travaux ayant mis en lumière l'existence de différents scénarios. Alors que certaines études suggèrent que les PME développent leur activité à l'international de manière progressive (Johanson et Vahlne, 1977), plus récemment, des recherches montrent que certaines entreprises suivent un schéma plus rapide, en développant directement leurs activités vers des pays éloignés géographiquement et culturellement (Bell et al., 2003, Johanson et Vahlne, 2009). Ces nouveaux schémas d'internationalisation ne doivent pas être isolés de l'environnement technologique dans lequel ils prennent place. En effet, l'évolution des outils à la disposition des entreprises constitue un facteur influençant de manière non négligeable leurs modalités d'internationalisation.

Dans ce contexte, cet article se propose d'investiguer la manière dont les réseaux sociaux peuvent influencer l'internationalisation des petites entreprises. Les réseaux sociaux font partie intégrante de la stratégie des entreprises pour communiquer et partager des informations (McCann et Barlow, 2015). Okazaki et Taylor (2013) indiquent à cet égard que les médias et les réseaux sociaux constituent des leviers efficaces d'une stratégie d'internationalisation. A notre connaissance, seuls Bell et Loane (2010) se sont intéressés au

potentiel que représentent les outils du Web 2.0 dans l'internationalisation des petites entreprises.

En complément de ce que Bell et Loane (2010) ont déjà traité, l'objectif de cette recherche sera d'analyser les rôles des réseaux sociaux dans l'internationalisation des petites entreprises. D'une part, nous mettrons en évidence les manières dont ces outils sont gérés et utilisés par ces entreprises et, d'autre part, nous identifierons les bénéfices qu'elles en retirent dans le cadre du développement de leurs activités à l'international.

2. Revue de la littérature

2.1. L'internationalisation des PME

Les travaux sur l'internationalisation des PME reposent largement sur le modèle d'Uppsala de Johanson & Vahlne (1997, 2009) modélisant l'importance de la progression dans l'expansion internationale des firmes. L'internationalisation par étapes propose d'appréhender le processus d'internationalisation selon une perspective dynamique (Johanson et Wiedersheim-Paul 1975; Johanson et Vahlne, 1977, Johanson et Vahlne, 2009). Ce modèle repose sur deux concepts importants (le processus d'apprentissage progressif et la distance psychique) et suggère que les PME exportent en premier lieu vers des pays proches géographiquement, linguistiquement, économiquement, socialement et culturellement. L'internationalisation d'une entreprise s'effectuerait donc par étapes progressives, en commençant par des pays proches et peu risqués. Le but de cette progression par étape est de diminuer ou de maîtriser l'incertitude liée aux marchés étrangers. Cette progression par étape est vue comme un facteur de succès pour l'internationalisation des PME car celle-ci privilégie la prudence et la minimisation des risques dans le choix des marchés étrangers (Moore, Meschi, 2010).

Plus récemment, les académiques analysent l'internationalisation des PME selon l'angle des réseaux (Johanson et Mattson, 1988 ; Johanson et Vahlne, 2009). Cette approche suggère que l'internationalisation de l'entreprise repose essentiellement sur un réseau de partenaires commerciaux. Le réseau ainsi établi et les relations qui le composent favoriseraient l'internationalisation en donnant à l'entreprise accès à des ressources essentielles, telles que des informations sur le marché, des savoir-faire spécifiques, des matières premières, etc. dont la portée s'étend au fur et à mesure des activités de l'entreprise sur les marchés étrangers (Bell, 1995; Coviello et Munro, 1997; Zhao et Hsu, 2007). L'étude de Che Senik et al. (2011) montre que les relations entre acteurs d'un réseau permettent d'accélérer le processus d'internationalisation et d'assurer son développement sur le long terme, notamment en offrant un accès facilité aux opportunités existant au-delà du marché domestique.

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

L'intérêt des chercheurs pour les réseaux sociaux et leur utilisation dans le contexte des petites et moyennes entreprises n'a fait que croître ces dernières années (McCann et Barlow, 2015). Soulignant le faible coût et l'apparente simplicité de ces outils, de nombreux auteurs ont mis en évidence l'intérêt des médias sociaux pour les PME (Harris et Rae, 2010; Michaelidou et al., 2011; Barnes et al., 2012; McCann et Barlow, 2015). Harris et Rae (2010), notamment, considèrent que les médias et les réseaux sociaux joueront un rôle important dans la survie des petites entreprises.

Les recommandations des auteurs ainsi que leurs observations empiriques convergent généralement vers des bénéfices marketing tels que le recrutement de nouveaux clients (Michaelidou et al., 2011 ; McCann et Barlow, 2015), la construction de la réputation en ligne de la marque (Barnes et al., 2012), la création de communautés (Harris and Rae, 2010 ; Stockdale et al., 2012) et la collecte d'informations (Stockdale et al., 2012). En outre, la

plupart des auteurs soulignent le potentiel relationnel des réseaux sociaux, notamment dans la création d'interactions et d'un dialogue avec les différentes parties prenantes de l'entreprise (Kaplan and Haenlein, 2010; Barnes et al., 2012 ; Stockdale et al., 2012).

La recherche portant sur l'utilisation des réseaux sociaux par les PME, encore embryonnaire, reste silencieuse en ce qui concerne l'utilisation de ces outils dans une perspective internationale. Okazaki et Taylor (2013) indiquent pourtant que le succès mondial rencontré par des applications telles que Facebook (1,3 milliards d'utilisateurs), Google+ (360 millions d'utilisateurs), Twitter (280 millions d'utilisateurs) ou encore LinkedIn (300 millions d'utilisateurs), ainsi que leur important degré de standardisation, en font des leviers efficaces d'une stratégie d'internationalisation. Dans l'état actuel de la littérature, seuls les résultats de Bell et Loane (2010) apportent une première indication de leur potentiel pour l'internationalisation, en montrant que les outils du Web 2.0 permettent aux petites entreprises d'intensifier leurs collaborations avec des partenaires internationaux.

3. Méthodologie

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

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

Constitution de l'échantillon et description des cas retenus

Les résultats de cette recherche reposent sur un échantillon théorique de 8 petites entreprises belges ayant développé une activité à l'international. Nous avons contacté les entreprises qui, d'une part, répondent à la définition de la petite entreprise et qui, d'autre part, sont présentes sur les trois réseaux sociaux les plus importants de Belgique, à savoir Facebook, LinkedIn et Twitter. Etant donné le caractère exploratoire de cette recherche, nous avons veillé à assurer une certaine diversité des secteurs d'activités représentés (tant B2B que B2C) et à retenir des entreprises ayant suivi différents scénarios d'internationalisation (approche processuelle et Born Global). La description des cas retenus se trouve en annexe.

Protocole de l'étude et données récoltées

Coviello et McAuley (1999) invitent les chercheurs à analyser l'internationalisation des PME selon une approche longitudinale, qui permet d'appréhender de manière dynamique l'ensemble du processus et son évolution. Dans cet objectif, les résultats exposés dans la suite de cet article reposent sur une période d'observation de deux ans, caractérisée par deux vagues d'interviews : la première a été réalisée entre avril et mai 2013 et la seconde, en mai 2014. Les entretiens ont, pour chaque entreprise, été réalisés avec le dirigeant, acteur clé de l'internationalisation et généralement en charge de la gestion des réseaux sociaux. Dans le cas où une autre personne était responsable de la gestion de ces outils, une interview complémentaire a été sollicitée.

En complément, des données secondaires issues de l'observation et des contenus générés sur les différents réseaux sociaux utilisés par les entreprises ont été triangulées avec les informations récoltées lors des entretiens.

4. Résultats

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

4.1. Visibilité, notoriété et présence en ligne

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

La présence de l'entreprise sur les réseaux sociaux permet de renforcer sa visibilité auprès de ses partenaires commerciaux étrangers et d'assurer, d'une certaine manière, la présence et la crédibilité de l'entreprise. Ainsi le manager de Skills exprime cette idée selon ces termes : « *De mon point de vue, je pense que ça ne sert qu'à une seule chose, c'est être présent. Et à la limite, si tu n'as pas cette présence, tu n'es pas crédible.* ». Ainsi le dirigeant de la firme Training&Go, soutient sa présence en ligne afin d'assurer la visibilité de son entreprise et faciliter la prise de contact et le développement de collaborations au Cameroun. Lorsque l'entreprise ne possède pas de site internet, qu'il est incomplet ou proposé dans une langue autre que l'anglais, les réseaux sociaux constituent un canal d'information complémentaire plus flexible et moins coûteux à l'attention des partenaires et clients internationaux. A cet égard, le dirigeant de Cuberdon indique : « *A l'heure actuelle notre site internet n'est pas complet et donc les distributeurs étrangers viennent chercher des informations via Facebook, où nous communiquons exclusivement en anglais.* ». Dans ce cas, les réseaux sociaux s'ajoutent aux autres outils assurant la présence en ligne de l'entreprise.

4.2. Nouvelles opportunités et réduction du risque

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

A la différence des moyens de communication classiques tels que le téléphone ou les emails, les réseaux sociaux permettent aux entreprises de s'assurer de la fiabilité de leurs partenaires potentiels en consultant les informations professionnelles diffusées sur leurs profils en ligne. Ceci étant observé, tant pour l'entreprise exportatrice, que pour les partenaires situés à l'étranger. Le réseau social permet non seulement de faciliter le contact et le développement d'opportunités, mais surtout de diminuer les risques perçus de la nouvelle collaboration, la rendant effective plus rapidement.

4.3. Développement de relations professionnelles et personnelles

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

Premièrement, au niveau de l'entreprise, les outils sociaux peuvent faciliter la création de relations commerciales avec des partenaires étrangers. Par la suite, les informations diffusées via ces outils permettent aux entreprises de se tenir informées de l'actualité de leurs

partenaires et des membres de leur réseau et, par là même, maintenir une forme de contact continu. Ainsi, malgré la distance géographique qui sépare les entreprises localisées dans différents pays, leur présence sur les mêmes sites de réseaux sociaux facilite le maintien de la relation sur le long terme.

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

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

Cette interrelation privé/professionnel est exacerbée sur certains réseaux, comme Twitter où les utilisateurs ont pour habitude de communiquer tant des contenus professionnels, que des informations relevant du domaine privé.

5. Discussion des résultats

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

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

Les théories de l'internationalisation des PME relevant de l'approche par étapes, mettent en évidence le caractère progressif du développement des entreprises en dehors de leur marché

domestique (Johanson et Vahlne, 1977, 2009 ; Coviello et Munro, 1997). Le risque perçu constitue un obstacle majeur à ce développement, freinant la dynamique internationale. Les résultats de notre approche mettent en évidence que les petites entreprises utilisent les réseaux sociaux afin de récolter des informations leur permettant de réduire le risque perçu de certaines opportunités commerciales comme le mentionnent Johanson et Vahlne dans le modèle d'Uppsala revisité. Cette utilisation est notamment illustrée par la manière dont les dirigeants indiquent consulter les profils personnels et professionnels de leurs potentiels partenaires internationaux avant de conclure un marché. Les profils, accessibles sur différents réseaux sociaux, comprennent des informations telles que les expériences antérieures, les recommandations reçues par d'autres personnes ou encore l'existence de contacts communs. Ces éléments permettent aux petites entreprises de rapidement vérifier l'identité et la fiabilité des personnes et des entreprises avec lesquelles des relations d'affaires pourraient être développées.

Ensuite, nos observations montrent que les réseaux sociaux sont utilisés par les petites entreprises afin de renforcer leurs relations avec les acteurs de leurs réseaux et ce, tant au niveau de l'entreprise, qu'au niveau des connexions personnelles. La distinction entre les niveaux organisationnel et personnel était déjà présentée dans les travaux de Hallen (1992). Néanmoins, l'équilibre entre ces deux niveaux semble se modifier avec la présence des membres d'une entreprise sur des réseaux tels que LinkedIn qui facilitent le développement des relations au niveau individuel. Cette constatation est d'autant plus vraie pour les petites entreprises dont le nom ou la marque ne bénéficie généralement pas d'une forte notoriété (Pacitto et al., 2006). On observe à ce titre que les profils des dirigeants et des collaborateurs des entreprises étudiées constituent des nœuds de contacts beaucoup plus intenses que les profils et pages dédiés à l'entreprise elle-même. Cet aspect distingue les petites entreprises des entreprises de plus grande taille.

Au-delà de cette constatation, les réseaux sociaux semblent affecter l'équilibre entre les dimensions professionnelle et privée des relations individuelles. En effet, malgré la vocation professionnelle *versus* privée de certains réseaux (LinkedIn, par exemple), les interrelations entre les différentes plateformes et la mixité des contenus qui y sont diffusés facilitent l'immersion de contacts initialement professionnels dans la vie privée des acteurs. Ce résultat appuie les réflexions d'Okazaki et Taylor (2013) lorsqu'ils suggèrent que « les médias sociaux occuperont une place de plus en plus importante dans les approches internationales des entreprises, notamment parce que ces outils intègrent non seulement les pratiques commerciales des entreprises, mais également la vie quotidienne des acteurs participant à l'activité de l'entreprise ». Alors que l'évolution de la relation professionnelle vers plus de sociabilité et d'intimité nécessite généralement du temps, voire quelques rencontres, elle semble être accélérée via les réseaux sociaux qui réduisent, en quelque sorte, la distance géographique éloignant les acteurs. Cette intensification plus rapide des relations d'affaires pourrait contribuer à renforcer l'internationalisation des petites entreprises. Les recherches de Zhao et Hsu (2007) indiquent en effet que les liens sociaux privés créés à l'étranger constituent un facteur favorisant la rapidité et l'intensité du développement international des petites entreprises. Les auteurs soulignent que cette observation est valable dans la plupart des pays, mais considèrent que l'influence des liens sociaux privés sur l'internationalisation pourrait varier en fonction de facteurs culturels.

Enfin, nos résultats nous conduisent à discuter le potentiel représenté par les réseaux sociaux où, à tout le moins, l'adéquation des ressources nécessaires à leur exploitation avec celles dont disposent les petites entreprises. Alors que la plupart des auteurs considèrent les médias sociaux comme une nouvelle panacée pour ces entreprises, en raison de leur faible coût et de leur simplicité d'utilisation (Bell et Loane, 2010 ; Harris et Rae, 2010 ; Michaelidou et al., 2011; Barnes et al., 2012), nos résultats laissent apparaître les limites de ces outils. En effet,

évoquant le manque de ressources, notamment en termes de temps, tous nos répondants ont souligné les difficultés rencontrées afin d'assurer une activité continue sur les différentes plateformes sociales. Certaines ont parfois dû être abandonnées, faute de moyen. L'implémentation et la gestion des outils sociaux constituent des activités exigeantes en termes de temps et dont l'efficacité est, le plus souvent, dépendante de la continuité des efforts (Kaplan et Haenlein, 2010).

La réalisation de la promesse de valeur des réseaux sociaux pour les petites entreprises dépendrait donc de deux éléments. Premièrement, de l'existence de ressources suffisantes (en temps, en capital humain et en compétences) afin d'exploiter ces outils sur le long terme et, deuxièmement, d'une gestion efficace des profils créés, permettant d'assurer l'efficacité des ressources, souvent limitées, qui leur seront allouées par la petite entreprise. Certains principes seront présentés dans les implications managériales développées ci-après.

6. Conclusions et implications managériales

L'objectif principal de cette recherche était d'analyser les rôles des réseaux sociaux dans l'internationalisation des petites entreprises. L'analyse et la discussion des résultats de nos investigations mettent en évidence que les petites entreprises utilisent les réseaux sociaux, tels que LinkedIn, Twitter ou Facebook, principalement pour leurs avantages informationnels et relationnels. L'exploitation de ces outils semble par ailleurs, faciliter, voire accélérer les efforts d'internationalisation.

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

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

Du point de vue relationnel, les réseaux sociaux permettent de réduire la distance géographique en facilitant la prise de contact ainsi qu'en assurant la visibilité en ligne de l'entreprise et de ses collaborateurs. Ces fonctionnalités contribuent au développement de nouvelles relations d'affaires pouvant soutenir le développement international de l'entreprise. Par ailleurs, nos investigations montrent que les relations de personne à personne favorisées par les réseaux sociaux, renforcent l'entrelacement entre les dimensions privée et professionnelle des relations d'affaires. Cet aspect étant généralement perçu comme un avantage permettant de rendre ces relations plus conviviales et d'en renforcer le capital social. Enfin, les efforts marketing entrepris par les petites entreprises à l'étranger peuvent également être soutenus par les réseaux sociaux sur lesquels des options publicitaires peu coûteuses sont disponibles.

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

Implications managériales

Nos résultats montrent que la « gratuité et la facilité de gestion » des réseaux sociaux (Barnes et al., 2012) conduisent les entreprises à développer leur présence en ligne de manière peu organisée. Elles s'investissent dès le départ sur un nombre important de plateformes et d'outils gratuits (LinkedIn, Facebook, Twitter, Youtube, etc.) qui seront, par la suite,

abandonnés par manque de temps et de moyens. Cette situation conduit à une utilisation peu efficace des ressources de la petite entreprise et comporte, en outre, le risque de laisser, sur les plateformes abandonnées, des profils inactifs donnant une mauvaise image de la firme. Les petites entreprises devraient donc envisager de manière plus réfléchie le développement de leur présence sur les réseaux sociaux. Ainsi, dans un contexte international, des choix devront être posés quant à la gestion de la présence sur les réseaux sociaux : en quelle langue convient-il de communiquer ? Existe-t-il des réseaux sociaux spécifiques dans certains pays ? Faut-il créer des « profils » nationaux distincts sur les différents marchés ? Les contenus diffusés sont-ils adaptés aux mœurs et attentes locales ? Chacun de ces choix pouvant impliquer une augmentation de la charge de travail nécessaire à la gestion de la présence de l'entreprise sur les réseaux sociaux.

Le Tableau 1, ci-dessous détaille un ensemble de choix devant être étudiés lors de la mise en place d'une approche internationale sur les réseaux sociaux. Ces différents choix relèvent des différents entretiens et analyses réalisés dans cette étude.

Tableau 1 – Spécificité de la gestion des réseaux sociaux pour l'international

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

Par ailleurs, les résultats de notre recherche indiquent que les entreprises peuvent utiliser les réseaux sociaux afin de renforcer leurs relations avec une diversité d'acteurs et de partenaires internationaux. Dans cette perspective, le rôle de ces plateformes dépasse de loin celui d'un outil marketing complémentaire, choisi pour sa gratuité et sa facilité d'utilisation apparentes. Les bénéfices pouvant être retirés d'une stratégie sur les réseaux sociaux doivent donc être

envisagés au-delà de la simple création d'image ou du renforcement de la notoriété de l'entreprise.

Références bibliographiques

- BARNES D., CLEAR F., DYERSON R., HARINDRANATH G., HARRIS L. et RAE A. (2012), « Web 2.0 and micro-businesses: an exploratory investigation », *Journal of small business and Enterprise development*, Vol.19, No. 4, p. 687-711.
- BELL J. (1995), « The internationalization of small computer software firms: A further challenge to 'stage' theories », *European Journal of Marketing*, Vol. 29, No. 8, p. 60-75.
- BELL J. et LOANE S. (2010), « New-wave' global firms: Web 2.0 and SME internationalisation », *Journal of Marketing Management*, Vol. 26, No. 3-4, p. 213-229.
- BELL J., MCNAUGHTON R., YOUNG S. et CRICK D. (2003), « Towards an integrative model of small firm internationalization », *Journal of International Entrepreneurship*, Vol. 1, p. 339-363.
- CHE SENIK Z., SCOTT-LADD B., ENTREKIN L. et AKMALIAH ADHAM K. (2011), « Networking and internationalization of SMEs in emerging economies », *Journal of International Entrepreneurship*, Vol. 9, No. 4, p. 259-281.
- COVIELLO N. E. et MCAULEY A. (1999), « Internationalization and the small firm: A Review of contemporary empirical research », *Management International Review*, Vol. 39, No. 3, p. 223-237.
- COVIELLO N. E. et MUNRO H. J. (1997), « Network relationships and the internationalization process of small software firms », *International Business Review*, Vol. 6, No. 4, p. 361-386.
- EVERS N. et KNIGHT J. (2008), « Role of international trade shows in small firm internationalization: a network perspective », *International Marketing Review*, Vol. 25; No. 5, p. 544-562.
- GHAURI P., CATEORA P., (2014), *International marketing*, 4ème édition, McGraw-Hill, Londres.
- HARRIS L. et RAE A. (2010), « The online connection: transforming marketing strategy for small businesses », *Journal of Business Strategy*, Vol. 31, No. 2, p. 4-12.
- HALLEN, L. (1992), « Infrastructural networks in international business », in Forsgren, M. and Johanson, J. (Eds), *Managing Networks in International Business*, Gordon and Breach, Philadelphia, p. 77-92.
- HOLMLUND M. et KOCK S. (1998), « Relationships and the internationalisation of finnish small and medium-sized firms », *International Small Business Journal*, Vol. 16, No. 4, p. 46-63.
- JOHANSON J. et MATTSSON L. G. (1988), *Internationalization in industrial systems: A network approach*, in Hood N. and Vahlne J.-E. (Eds), *Strategies in global competition*, London, 287-314.
- JOHANSON J. et VAHLNE J. E. (1977), «The internationalization process of the firm: A model knowledge development and increasing foreign market commitments», *Journal of International Business Studies*, Vol. 8, No. 1, p. 23-32.
- JOHANSON J. et VAHLNE J.E (2009), «The Uppsala internationalization process model revisited : from liability of foreignness to liability of outsidership», *Journal of International Business Studies*, Vol. 40, No. 9, p. 1411-1431.
- JOHANSON J. et WIEDERSHEIM-PAUL F. (1975), «The internationalization of the firm-four Swedish cases », *Journal of Management Studies*, Vol. 12, No. 3, p. 305-322.
- KAPLAN A. et HAENLEIN M. (2010), «Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media », *Business Horizons*, Vol. 53, p. 59-68.
- MCCANN M. et BARLOW A. (2015), «Use and measurement of social media for SMEs », *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 22, No. 2, p. 273-287.
- MICHAELIDOU N., NIKOLETTA-THEOFANIA S. et GEORGE C. (2011), «Usage, barriers and measurement of social media marketing: An exploratory investigation of small and medium b2b brands », *Industrial Marketing Management*, Vol. 40, No. 7, p. 1153-1159.
- MOORE E.T. et MESCHI P.-X., (2010), «Vitesse et mode d'internationalisation des PME», *Management international*, vol 15, No. 1, P87-99.
- OKAZAKI S. et TAYLOR C. (2013), «Social media and international advertising: theoretical challenges and future directions », *International Marketing Review*, Vol. 30, No. 1, p. 56-71.
- PACITTO J-C., JULIEN P-A. et BIZEUL P. (2007), « Les moyennes entreprises pratiquent-elles le marketing ? Une exploration franco-québécoise », *Revue Management et Avenir*, Vol. 11, p. 119-146.

PRIME N. et USUNIER J.-C., (2015), *Marketing international : marchés, cultures et organisations*, 2^{ème} édition, Pearson, Paris.

STOCKDALE R., AHMED A. et SCHEEPERS H. (2012), «Identifying business value from the use of social media: an SME perspective », in *Proceedings of the Pacific Asia Conference on Information Systems*, AIS.

YIN R. (2003), *Case study research: design and methods*, Sage, New York.

ZHAO, H. et C. HSU (2007), «Social ties and foreign market entry: An empirical inquiry», *Management International Review*, Vol. 47, No. 6, p. 815-825.

Annexe

Description de l'échantillon

Entreprises	Secteur	Activités internationales	Depuis	Réseaux sociaux à la création	Réseaux sociaux en 2014	Scénarios d'internationalisation
Training&Go (4 personnes) 2006	Formations (B2B)	France et Cameroun	2010	Facebook, Twitter, LinkedIn, Youtube, Viadeo	Facebook, Twitter, LinkedIn, Youtube, Viadeo, Scoop It!	Born Global
Crea-Appli (5 personnes) 2008	Informatique (B2B et B2C)	France, Allemagne, U.S.A., Chine, etc.	2008	Facebook	Facebook, Twitter, LinkedIn, Youtube, Google+	Born Global
Skills (2 personnes) 2008	Consultance (B2B)	Québec et France	2010	Facebook, LinkedIn, Twitter	Facebook, LinkedIn, Twitter, Youtube	Approche processuelle (France et ensuite Québec)
ADlab (15 personnes) 1995	Marketing et publicité (B2B)	France et Espagne	2000	Facebook	Facebook, Twitter, Pinterest, LinkedIn, Youtube	Approche processuelle (France et ensuite Espagne)
Cuberdon (2 personnes) 2011	Confiserie (B2C)	Angleterre, Japon, Espagne, Chine, etc.	2011	Facebook	Facebook, Twitter, LinkedIn	Born Global
Dragon (4 personnes) 2011	Jeux vidéo (B2B)	France	2011	Facebook, Twitter, Pinterest, LinkedIn, Youtube	Facebook, Twitter, Pinterest, LinkedIn, Youtube	Born Global
Qualiteit (1 personne) 2013	Consultance (B2B)	France	2013	/	Facebook, Google, Twitter, LinkedIn	Approche processuelle
Movy (8 personnes) 2005	Audiovisuel (B2B)	Chine, Russie, France, U.S.A., etc.	2008	/	Facebook, Vimeo, Youtube, Twitter, Flickr	Born Global