



**HAL**  
open science

## Entrepreneuriat international et réseaux sociaux pour les PME innovantes : quelles perceptions pour quelles stratégies ?

Djamila El Idrissi, Valérie Hauch

► **To cite this version:**

Djamila El Idrissi, Valérie Hauch. Entrepreneuriat international et réseaux sociaux pour les PME innovantes : quelles perceptions pour quelles stratégies ?. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 2012, 11 (3), pp.15-32. halshs-00861575

**HAL Id: halshs-00861575**

**<https://shs.hal.science/halshs-00861575>**

Submitted on 13 Sep 2013

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# **Entrepreneuriat international et réseaux sociaux pour les PME innovantes : quelles perceptions pour quelles stratégies ?**

Djamila ELIDRISSI  
Maître de Conférences en Sciences de Gestion  
Université de Nice-Sophia Antipolis (UNS)  
Laboratoire GRM EA 4711  
Campus St Jean d'Angély  
24 avenue des Diables Bleus  
06357 Nice Cedex  
Tél : 04 92 00 11 40  
e-mail : [djamila.elidrissi@unice.fr](mailto:djamila.elidrissi@unice.fr)

Valérie HAUCH  
Maître de Conférences en Sciences de Gestion  
Université de Nice-Sophia Antipolis (UNS)  
Laboratoire GREDEG UMR 6227 UNS-CNRS  
250 rue Albert Einstein  
06560 Sophia-Antipolis  
Tél : 06 03 13 69 49  
e-mail : [hauch@unice.fr](mailto:hauch@unice.fr)

## **Résumé**

L'objectif de cet article est de mieux comprendre comment les entrepreneurs construisent et développent leurs réseaux sociaux dans le cadre de l'internationalisation de leur société. Pour ce faire, nous avons réalisé une recherche auprès de cinq PME innovantes. Les résultats présentés soulignent le manque de précision de la perception qu'ont ces entrepreneurs de leurs réseaux sociaux, même s'ils mettent en œuvre des manœuvres spécifiques pour assurer, d'une part, le repérage des acteurs clés de leur environnement international, et, d'autre part, pour améliorer leur visibilité dans ces milieux d'affaires.

Mots-clés : entrepreneuriat international, réseaux sociaux, PME innovantes.

## **Introduction**

La plupart des PME françaises dépendent encore largement de leur marché domestique, ne contribuant qu'à hauteur de 16% au chiffre d'affaires à l'international du pays (Cancé, 2009). Cependant, en lien avec l'innovation, elles tendent de plus en plus à rechercher des marchés à l'étranger pour assurer leur croissance et leur pérennité. En effet, selon les données d'OSEO (2006), alors que seulement une PME sur vingt exporte, une PME innovante sur deux exporte.

Ce processus d'internationalisation des PME s'avère complexe, comme l'illustre le foisonnement du champ de l'entrepreneuriat international, qui s'est notamment développé autour de la volonté de cerner le processus d'internationalisation des entreprises qualifiées de "born global" (McDougall, 1989). Dans ce cadre, les résultats de recherche mettent en exergue l'importance des réseaux sociaux pour l'acquisition de connaissances critiques sur les marchés étrangers, ainsi que pour la possibilité de saisir des opportunités d'affaires (Coviello, 2006 ; Weerawardena et al., 2007). Cependant, malgré leur

intérêt évident, la littérature actuelle commence à peine à explorer la façon dont les entrepreneurs constituent, gèrent et utilisent leurs réseaux pour dynamiser leur internationalisation. En contrepoint, sous un angle managérial, peu de méthodes et d'outils sont proposés aux dirigeants de PME pour les soutenir dans une meilleure prise en compte et gestion de leurs relations d'affaires à l'international.

Afin de contribuer à ce chantier de recherche, nous avons mené une étude sur la façon dont les dirigeants de PME innovantes construisent et développent leurs réseaux sociaux lors du processus d'internationalisation de leur entreprise. Nous nous sommes attachées à identifier les actions menées en ce sens, les acteurs étrangers concernés ainsi que la nature des liens établis. Avant d'exposer les résultats de ce travail dans la troisième partie du présent article, nous éclairerons, dans une première partie, les enseignements de la littérature sur l'entrepreneuriat international en matière de réseaux sociaux et nous présenterons, dans une seconde partie, l'étude empirique menée auprès de cinq PME innovantes.

## **1. Cadre théorique : l'entrepreneuriat international**

Plusieurs définitions de l'entrepreneuriat international ont été proposées, en raison du foisonnement de ce champ de recherche. Cette richesse s'explique en partie parce que l'entrepreneuriat international est en cours de structuration (Coombs et *al.*, 2009), mais également parce qu'il se trouve à la jonction des problématiques de la gestion internationale et de l'entrepreneuriat.

Dans ce cadre, nous choisirons la définition proposée par Oviatt et McDougall (2005, p.540) considérant que l'entrepreneuriat international "recouvre la découverte, l'engagement, l'évaluation et l'exploitation d'opportunités, en dehors des frontières nationales afin de créer de futurs biens et services". Cette définition est pertinente par rapport à notre projet car, tout d'abord, elle met en évidence des concepts clés, tels que ceux d'opportunités et de création et/ou développement de produits dans un environnement international ; ensuite, en se référant à l'émergence de biens nouveaux, elle offre une place significative à l'innovation, aujourd'hui moteur de l'internationalisation dans de nombreux secteurs ; elle évoque, enfin, un processus dynamique fondé sur la capacité de l'entreprise à agir sur le marché, mettant en lumière la position centrale de l'individu-entrepreneur, ce qui est très représentatif de la situation des PME.

### **1.1 Les PME innovantes dans le champ de l'entrepreneuriat international**

Le champ de l'entrepreneuriat international a suscité une littérature managériale et académique abondante (Coviello et *al.*, 2011) ; l'orientation internationale des entrepreneurs, ainsi que l'internationalisation des PME constituent l'essentiel des publications (Jones et *al.*, 2011). Toutefois, il nous est possible de distinguer trois courants de recherche majeurs :

- Un premier courant montre les contrastes entre les entreprises qui axent leur développement sur les marchés locaux et celles qui se développent rapidement sur les marchés internationaux (McDougall, 1989). Ce courant est à l'origine du concept d'entrepreneuriat international en faisant la distinction entre les entreprises qui s'internationalisent par étape, en référence au modèle d'Uppsala (Johanson et Wiedersheim-Paul, 1975 ; Johanson et Vahlne, 1977), et les entreprises pour lesquelles l'internationalisation est très rapide (Bilkey et Tesar, 1977). Il faut, dans ce cadre, rajouter l'étude des entreprises à internationalisation rapide et précoce, (ou "Born Global") qui adoptent un modèle économique d'emblée à l'international (Knight et Cavusgil, 2005), même si la spécificité de ce type d'entreprise est encore en discussion (Bacq et Coeurderoy, 2010) ;

- Un deuxième courant de recherche enrichit la définition de l'entrepreneuriat international avec le concept de comportement entrepreneurial, incluant les thématiques de la cognition, de l'apprentissage et de la stratégie. Ce comportement entrepreneurial désigne, selon Covin et Slevin (1989), les processus, les pratiques et les activités liés à la prise de décision. Dans la même veine, Oviatt et McDougall (2005) précisent leur notion d'entrepreneuriat international en se fondant sur trois variables que sont l'innovation, le comportement proactif et la prise de risque. Ainsi, pour McDougall et Oviatt (2000, p.903), l'entrepreneuriat international est "une combinaison de comportements d'innovation et de prise de risque proactifs qui dépassent les frontières nationales et dont l'intention est de créer de la valeur dans les organisations". Toujours dans cette tendance, Zahra et Georges

(2002, p.261) proposent une définition mettant en exergue l'internationalisation du processus entrepreneurial : "c'est le processus de créativité, de découverte, et d'exploitation des possibilités qui se trouvent hors du marché national afin de poursuivre un avantage concurrentiel" ;

- Un troisième courant aborde l'entrepreneuriat international en s'appuyant sur la notion d'opportunités d'affaires. Cette approche repose sur la définition de l'entrepreneuriat proposée par Shane et Venkataraman (2000, p.218) pour lesquels, "l'entrepreneuriat s'intéresserait à la découverte et l'exploitation d'opportunités profitables et l'ensemble des individus qui les découvrent, les évaluent et les exploitent". La recherche d'opportunités est, dès lors, incitée par la dynamique de la concurrence en matière de technologies, par l'existence de réseaux autour de l'entreprise et elle donne une plus grande envergure au processus d'internationalisation (Etemad, 2005).

Le recours au champ théorique de l'entrepreneuriat international permet, dès lors, de prendre en compte le processus d'internationalisation des PME innovantes, dans la mesure où, pour ces dernières, le développement et l'exploitation des innovations passent par l'internationalisation. Cette nécessité a, en partie, pour origine la réduction du cycle de vie des produits à fort contenu technologique ainsi qu'une demande de plus en plus limitée sur les marchés nationaux. L'innovation impose donc la recherche d'opportunités sur d'autres marchés (Zahra et al., 2001 ; Chetty et Campbell-Hunt, 2004). Une étude menée par Bleaney et Wakelin (2002) a également établi un lien entre l'innovation et les capacités à s'aventurer à l'étranger, montrant que les entreprises innovantes avaient davantage tendance à exporter. Pour apprécier le degré d'internationalisation des PME innovantes, Zahra et al. (2002) proposent des indicateurs de mesure, comme le volume des exportations, les flux d'investissements directs à l'étranger, l'étendue de l'internationalisation, ainsi que la vitesse d'internationalisation, notion importante car elle est animée par la capacité de l'entreprise à agir sur le marché en termes d'apprentissage, d'acquisition et d'exploitation des connaissances. Zahra et al. (2002) ne sont pas les seuls à prendre en compte le critère de la vitesse d'internationalisation. Oviatt et McDougall (2005) en particulier, considèrent que dans le processus d'internationalisation des PME innovantes, la vitesse est activée par la technologie, motivée par la concurrence et animée par l'intensité des opportunités possibles ainsi que l'existence de réseaux d'affaires autour de l'entreprise. Pour Weerawardena et al. (2007), la vitesse d'internationalisation est influencée par des capacités dynamiques axées sur l'apprentissage, la commercialisation et le réseautage. Coviello (2006) considère également que l'internationalisation des PME innovantes est renforcée par les relations qui vont être nouées pour réaliser des affaires. De ce fait, il nous semble que le positionnement international sur un marché de niche ainsi que la vitesse d'internationalisation constituent des critères de convergence entre l'entrepreneuriat international et les PME innovantes. L'internationalisation de ces PME ne repose donc pas uniquement sur un effort intensif lié à l'innovation : il faut également s'intéresser aux relations qu'elles peuvent nouer avec des acteurs de leur environnement.

L'entrepreneuriat international, qui inclut les notions de développement international, de décision entrepreneuriale, d'innovation et d'opportunités d'affaires peut donc être également examiné sous l'angle des réseaux sociaux. Les apports de ces derniers sont d'ailleurs largement étudiés dans la littérature, et quelques travaux commencent à expliciter la façon dont les entrepreneurs internationaux construisent et gèrent de manière proactive leurs réseaux sociaux pour l'expansion de leurs marchés à l'étranger.

## 1.2 La prise en compte des réseaux sociaux par l'entrepreneuriat international

L'approche par les réseaux sociaux, empruntée à la sociologie économique (White, 1992 ; Granovetter, 1973) suscite depuis plusieurs années maintenant l'intérêt des chercheurs en Sciences de Gestion (Chauvet et Chollet, 2010). Selon Wasserman et Faust (1994, p.20), un réseau social est "un ensemble fini d'acteurs et de relations définies entre eux". Toujours selon ces auteurs, les relations entre acteurs ont toujours un caractère social mais peuvent être de nature très variée : échanges d'informations, amitié, liens hiérarchiques, d'affaires... Pour ces auteurs, il y a "encastrement" entre différents niveaux d'action : un niveau encadré dans un autre est à la fois contraint et soutenu par ce niveau (Grossetti et Godart, 2007). Par exemple, l'action individuelle est encadrée dans les réseaux sociaux, la logique économique est encadrée dans la logique sociale. Cette approche est ainsi qualifiée de "mésosociologique", car elle porte son attention sur les formes sociales construites autour des interactions entre individus (Benedic, 2010).

Depuis les travaux de Granovetter (1973), les relations sont envisagées en fonction de la force du lien unissant les protagonistes. Si ces relations s'inscrivent sur la durée, si elles sont basées sur la confiance et la réciprocité et engagent les protagonistes les uns envers les autres, on parlera de liens forts. Si, au contraire, les relations sont récentes, épisodiques et ne comportent pas de dimension affective particulière, on les qualifiera de liens faibles. Pour les Sciences de Gestion, liens forts et liens faibles sont tous deux très utiles pour l'entrepreneur (Dibiaggio et Ferrary, 2003). Sur la base de liens forts, il peut obtenir des ressources indispensables à ses projets et mener ses actions dans un environnement "sécurisé" par des acteurs bienveillants ; grâce aux liens faibles, souvent plus variés, il lui est possible d'obtenir des informations diverses sur ses marchés, sa position concurrentielle ou d'éventuels partenaires. Ainsi, lorsqu'on s'intéresse aux PME, les approches par les ressources et par les réseaux sociaux viennent-elles naturellement se compléter (Arrègle, Durand et Véry, 2004). Par exemple, dans le cadre de leurs travaux sur l'entrepreneuriat, Chabaud et Ngijol (2010) ont étudié le rôle des réseaux sociaux dans la constitution d'opportunités d'affaires. Ils montrent que l'entrepreneur n'est jamais isolé et qu'il peut se reposer sur ses réseaux en deux domaines : l'acquisition d'informations utiles à l'analyse de son idée d'affaires et l'obtention de ressources pour la mise en œuvre de son projet. Les auteurs notent ainsi que les liens forts sont prioritairement sollicités dans les deux cas, même si les entrepreneurs s'attachent également à construire leurs réseaux autour de liens faibles, au fil du temps et des besoins.

Les réseaux sociaux sont également souvent mobilisés pour expliquer la dynamique des entreprises à internationalisation rapide et précoce, ou "born global" (Coviello, 2006). Dans ce domaine, deux principaux thèmes mobilisent l'attention, comme l'expose le tableau 1 ci-après : l'apport des réseaux sociaux à la dynamique d'internationalisation et l'évolution de la structure des réseaux sociaux au fil du développement international de l'entreprise.

Pour ce qui est du premier thème, de nombreuses recherches (Johanson et Mattsson, 1988 ; Oviatt et McDougall, 1994 ; Chetty, 2000) montrent que les réseaux contribuent grandement au succès de ce type d'entreprises en les aidant à identifier de nouvelles opportunités à l'étranger ainsi qu'en améliorant leur connaissance des marchés, des produits et des acteurs-clés. Pour ces auteurs, les réseaux pallient le manque de ressources et sont donc particulièrement favorables à l'extension des PME. Cet apprentissage présente l'avantage de contenir des sources nouvelles de connaissances riches et encourageantes pour réussir à l'international (Weerawardena et al., 2007). Poussant cette logique plus avant, Coviello et Munro (1997), puis Chetty (2000) précisent que ce sont les relations entre acteurs des réseaux qui influencent les schémas d'internationalisation des PME, notamment en ce qui concerne le choix des marchés, le choix du mode d'entrée ainsi que le développement et la diversification des produits offerts. L'approche par les réseaux offre ainsi la vision d'un processus d'internationalisation beaucoup plus complexe et moins structuré que ce que suggère le modèle par étape original, dans lequel l'implication à l'étranger se fait graduellement, au rythme d'un apprentissage isolé des affaires et d'une intégration des ressources et connaissances sur les marchés internationaux (Johanson et Wiedersheim-Paul, 1975 ; Johanson et Vahlne, 1977). Au contraire, pour les entreprises à internationalisation rapide et précoce, ou "Born Global" (Knight et Cavusgil, 2005), cette dynamique repose sur l'exploitation des réseaux personnels permettant aux entrepreneurs d'obtenir rapidement des avantages en termes de connaissances et de ressources (Coviello et Munro, 1995, 1997 ; Loane et Bell, 2006 ; Chetty, 2000). Dans ce cas, l'apprentissage progressif de l'international est remplacé par un recours aux réseaux donnant un accès précoce aux marchés étrangers (Andersson et Victor, 2003).

Le second thème intégrant les réseaux sociaux à l'entrepreneuriat international s'intéresse à la constitution et la dynamique des réseaux sociaux. Il met l'accent sur la dimension délibérée et construite des relations nouées par les entrepreneurs et managers lors de l'internationalisation des PME, façonnant ainsi la configuration des réseaux. Ainsi, Coviello (2006), étudie le processus d'internationalisation de PME néo-zélandaises et montre que leurs réseaux évoluent tout au long de leur développement, devenant moins dense au fil du temps, mais nettement plus étendu, augmentant ainsi leur capital social. De plus, l'auteur note l'effort effectué par ces entreprises en matière de management de leurs réseaux. Loane et Bell (2006), ainsi que Sullivan Mort et Weerawardena (2006), défendent la même idée en montrant que les "born global" construisent et entretiennent activement des réseaux de relations s'avérant stratégiques pour leur entrée sur les marchés internationaux. Pour eux, la démarche des entreprises en matière de construction de réseau est proactive : leurs capacités relationnelles favorisent l'identification et l'exploitation d'opportunités de marché, guident le

développement de produits innovants et à forte valeur ajoutée, et améliorent les performances sur les marchés internationaux. Les réseaux évoqués dans la littérature peuvent être domestiques, comme pour les entrepreneurs chinois qui s'appuient sur les réseaux personnels dans leur propre pays ("guanxi") pour obtenir des informations et des conseils sur les marchés étrangers (Zou, Wu et Luo, 2007). Pour d'autres auteurs, c'est l'établissement de relations solides avec les distributeurs et clients à l'étranger qui constitue une stratégie déterminante pour la performance et l'avantage concurrentiel de ces entreprises, en leur permettant d'acquérir et d'exploiter des connaissances spécifiques sur ces marchés (Knight et Cavusgil, 2004 ; Boari, Fratocchi et Presutti, 2011). Dans ce cadre, la confiance est un paramètre fondamental : pour qu'elle se développe, les liens entre partenaires étrangers doivent se construire au fil du temps, passant d'une dimension institutionnelle et/ou contractuelle, à une dimension plus relationnelle (Hara et Kanai, 1994 ; Bueno Merino, 2009). La nature des liens établis entre les PME et les acteurs de leurs réseaux dépend également, selon Freeman et Cavusgil (2007) de la perception des dirigeants. Les auteurs élaborent ainsi une typologie autour de quatre attitudes possibles : celle des "réactifs", peu engagés à l'international et qui n'envisagent pas encore d'y construire ou mobiliser des réseaux spécifiques ; celle des "opportunistes", qui ont des contacts fructueux à l'étranger mais ne ressentent pas la nécessité d'approfondir leurs relations d'affaires ; celle des "expérimentateurs", qui ont pris conscience de l'intérêt d'alimenter leur développement international par des relations solides et de long terme, notamment avec des entreprises et des acteurs leur donnant accès au public étranger ; celle des "stratèges", qui ont longuement construit et entretenu un large réseau personnel, fondé sur des relations de long terme et de confiance et sur lequel ils s'appuient pour accéder à des marchés multiples.

<b>Réseaux sociaux et entrepreneuriat international : éléments de littérature</b>	
<i>Apport des réseaux sociaux au processus d'internationalisation</i>	<i>Construction et dynamique des réseaux sociaux à l'international</i>
<p>Les réseaux sociaux compensent la faiblesse des PME en matière de ressources et connaissances (Chetty, 2000 ; Knight et Cavusgil, 2004 ; Johanson et Mattsson, 1988; Oviatt et McDougall, 1994 , 2005 ; Coviello, 2006 ; Loane et Bell, 2006).</p> <p>Les réseaux sociaux orientent les PME dans leur processus d'internationalisation, notamment pour le choix des marchés et des modes d'implantation (Coviello et Munro, 1997 ; Chetty, 2000).</p> <p>Les réseaux sociaux favorisent les phénomènes d'apprentissage et les comportements innovants à l'international (Andersson et Wictor, 2003 ; Weerawardena et al. (2007).</p>	<p>Les acteurs des réseaux sociaux à l'international sont variés : distributeurs étrangers ( Knight et Cavusgil, 2004 ; Boari, Fratocchi et Presutti, 2011), relations domestiques (Zou, Wu et Luo, 2007).</p> <p>La configuration des réseaux sociaux évolue au fil de l'internationalisation des entreprises (Hara et Kanai, 1994 ; Coviello 2006 ; Bueno Merino, 2009 ).</p> <p>Les démarches de construction et de gestion sont proactives. Coviello (2006 ; Loane et Bell , 2006 ; Sullivan Mort et Weerawardena , 2006).</p> <p>Les démarches de construction et de gestion des réseaux sociaux par l'entrepreneur dépendent du profil et des représentations de l'entrepreneur. (Freeman &amp; Cavusgil, 2007).</p>

Tableau 1 : Synthèse d'éléments de littérature intégrant réseaux sociaux et entrepreneuriat international

Malgré un intérêt croissant pour l'approche par les réseaux sociaux, son application au domaine de l'entrepreneuriat international offre un champ d'investigation encore très riche. En effet, les études restent limitées à des aires géographiques spécifiques, notamment l'Asie du Sud Est et les pays d'Océanie<sup>1</sup> pour la plupart et la dimension culturelle de l'utilisation des réseaux par les entreprises se révèle dès lors déterminante. De plus, peu de travaux s'intéressent à l'identification des acteurs clés et, comme le soulignent Loane et Bell (2006), la dynamique de construction des réseaux sociaux de l'entrepreneur lors de l'internationalisation de son entreprise mérite davantage d'intérêt. Chauvet et Chollet (2010) font également une remarque dans ce sens : après avoir dressé un bilan des apports de l'approche par les réseaux sociaux au management, ils indiquent que des efforts doivent encore être consentis pour mieux comprendre comment les acteurs interviennent dans la formation des réseaux. C'est précisément sur cette question que nous nous proposons d'intervenir, en nous préoccupant

<sup>1</sup> Australie et Nouvelle-Zélande où le phénomène des "born global" est très développé.

d'analyser la logique de construction et gestion des réseaux sociaux par les entrepreneurs internationaux de PME innovantes. Quelles stratégies ces derniers élaborent-ils pour constituer et optimiser leurs réseaux ?

## 2. Méthodologie

Afin de comprendre comment les entrepreneurs à la tête de PME innovantes construisent et développent leurs réseaux sociaux pour s'étendre à l'international, nous avons réalisé cinq études de cas. Nous avons plus particulièrement recherché à identifier les acteurs-clés de ces réseaux, la façon dont ils ont été rencontrés, la nature des liens noués avec nos entreprises témoins, ainsi que les actions menées par ces dernières pour développer et densifier leurs relations d'affaires à l'étranger.

### 2.1 Présentation des cas

Notre recherche est de nature exploratoire, elle suit une logique de découverte : notre objet d'étude est la construction des réseaux sociaux par les entrepreneurs internationaux et nos sujets sont les PME innovantes. Ce travail vise donc à comprendre la nature des actions menées par les dirigeants de PME innovantes pour la construction de leurs réseaux lors du processus d'internationalisation de leur entreprise. Il cherche à faire émerger des éléments de connaissance sur la dynamique de la construction des réseaux sociaux. Pour ce faire, nous avons choisi la méthode de l'étude de cas en adoptant une approche rétrospective qui convient aux processus se déroulant sur des espaces temporels et géographiques très étendus (Langley, 2009) et qui, de plus, permet de sélectionner des cas où les processus étudiés ont des issues et caractéristiques différentes, conformément aux recommandations d'Eisenhardt (1989) pour laquelle il est préférable de privilégier la variété des exemples étudiés. En outre, d'après la typologie de Thomas (2011), comme notre recherche est de nature exploratoire et soutient une approche de type "theory building", il est cohérent d'opter pour des cas multiples et parallèles. Nous avons donc choisi d'étudier des PME exemplaires dans le secteur des Technologies de l'Information et la Communication, jusqu'à arriver à saturation théorique, c'est-à-dire à un stade où tout nouvel apport en provenance du terrain n'est plus qu'infime (Eisenhardt, 1989). Les PME sélectionnées exercent ainsi leur activité dans un même secteur, celui des Technologies de l'Information et la Communication, choisi en raison de sa dimension mondiale, ses domaines d'application diversifiés et son évolution rapide, caractéristiques qui offrent une grande marge de manœuvre aux entreprises de taille modeste. Cependant, malgré l'homogénéité du secteur envisagé, les entreprises étudiées présentent des trajectoires d'internationalisation et des rythmes de développement différents, comme l'indique le tableau 2. De plus, leurs dirigeants ont des expériences variées de l'entrepreneuriat et de l'international, ce qui enrichit le canevas des perceptions et de l'utilisation des réseaux sociaux à l'international.

Les entreprises au centre de notre étude ont donc été choisies en fonction de quatre critères : leur appartenance au secteur des TIC ; leur taille (moins de 250 salariés) ; leur degré d'internationalisation (au moins 30% du chiffre d'affaires à l'exportation) ; leur caractère innovant (la présence permanente d'une équipe de R&D ainsi que le dépôt de brevets et/ou la sortie d'un nouveau produit au cours des trois dernières années). L'identification de ces PME à la fois innovantes et développées à l'international, a suivi un processus en trois étapes :

1. Nous avons tout d'abord utilisé une liste d'entreprises exportatrices fournie par la CCI Nice-Côte d'Azur recensant 468 entreprises dont l'effectif est compris entre 1 et 499 salariés et ayant déclaré réaliser plus de 5% de leur activité à l'export en 2010. Nous avons croisé cette liste avec celle des membres du pôle de compétitivité Solutions Communicantes Sécurisées<sup>2</sup>, qui compte 180 PME participant à des projets de recherche et développement dans le domaine des TIC ;

2. Le croisement de ces deux listes a permis de mettre en lumière 18 entreprises indépendantes de moins de 250 salariés et, après avoir éliminé les entreprises individuelles et celles réalisant moins de 30% de leur chiffre d'affaires à l'étranger, un premier échantillon de dix entreprises a émergé ;

---

<sup>2</sup> 260 membres : grands groupes, PME, collectivités locales, universités et organismes de recherche.

3. A la suite d'entretiens téléphoniques qui ont permis d'évaluer l'intérêt des cas, nous en avons retenu cinq pour réaliser des études approfondies et en avons réservé trois supplémentaires, dans l'éventualité où nous ne serions pas parvenues à saturation théorique au sens d'Eisenhardt (1989). Le tableau ci-dessous offre un aperçu de la situation des cinq entreprises étudiées.

<i>Entreprise</i>	<i>Effectif salarié</i>	<i>Activité et produits</i>	<i>Année de création</i>	<i>Début des activités internationales</i>	<i>Principaux marchés</i>	<i>Créateur(s)/Dirigeant(s)</i>	<i>Expériences de l'entrepreneuriat international</i>
BeNomad	10	Edition de logiciels de géo-localisation : BeNav, BeMap, SDK	2002	2006	Europe Moyen-Orient Russie	Manager	Non
Doriane	10	Edition de logiciels pour l'expérimentation biologique : Labkey	1986	2001	Etats-Unis Europe	- Ingénieur ; - Docteur en pharmacie	Non
Kapsys	15	Conception de systèmes et d'applications pour GPS vocaux : Kaptén	2007	2009	Europe Moyen-Orient Australie	Ingénieur et manager	Oui, dans l'entrepreneuriat international avec la création d'une première entreprise revendue en 2009 (Wavecom)
Spaceyes	4	Edition de logiciels de cartographie 3D : SpaceEyes3D	2003	2003	Europe Maghreb Proche-Orient	Ingénieur	Oui, dans l'entrepreneuriat international avec la création d'une première entreprise internationalisée toujours en activité (GeoImage)
Vision	7	Conception d'appareils de lecture en braille et logiciels de lecture vocale : Top Braille et Top Reader	2004	2007	Etats-Unis Europe Proche-Orient Brésil	Ingénieur/ inventeur	Oui dans l'entrepreneuriat : créateur de plusieurs sociétés, marché français essentiellement.

Tableau 2 : Présentation des entreprises étudiées

Ces entreprises se situent dans la région de Nice et Sophia Antipolis et exercent leurs activités dans le domaine des Technologies de l'Information et la Communication, avec trois éditeurs de logiciels spécialisés, un fabricant d'appareils électroniques et un concepteur de système GPS. Toutes ces entreprises sont exportatrices (en moyenne plus de 50% de leur chiffre d'affaires), mais seule l'une d'elles (Spaceyes) est effectivement implantée à l'étranger, avec une unité de développement informatique en Tunisie. Elles couvrent toutes des marchés multiples, essentiellement Européens, Nord Américains et Moyen Orientaux.

## 2.2 Méthode de recueil des données

Des entretiens semi-directifs ont été conduits avec les cinq créateurs et dirigeants d'entreprises. Ceux-ci ont été sollicités prioritairement en raison de leur compréhension des caractéristiques de leur organisation, de leur produit et leurs marchés. Nous avons également rencontré un directeur financier et un directeur commercial travaillant pour deux de ces entreprises afin d'éclairer certains points. Quatre des dirigeants interrogés ont un profil d'ingénieur, alors que le cinquième a une formation en économie/management. Ils sont investis dans leur entreprise et ont une connaissance maîtrisée de leurs activités avec dans certains cas, une connaissance technique supplémentaire.

Le fil conducteur de ces entretiens était l'histoire du processus d'internationalisation de l'entreprise en insistant sur la façon dont les interlocuteurs ont constitué et tiré profit des réseaux sociaux dans le cadre de cette dynamique d'internationalisation. Le recours à cette stratégie narrative vise ici à comprendre un processus en s'appuyant sur la construction d'une histoire organisée et chronologique des événements (Langley, 1997). Il nous a semblé intéressant d'y avoir recours car, en matière d'entrepreneuriat, elle produit des connaissances situées et contingentes (Dodd, 2011 ; Steyaert, 1997). Pour nous, il était en effet essentiel de donner un contenu empirique à la dynamique d'internationalisation, et, de façon réflexive, pour le narrateur, le fait de raconter des événements permet de les inscrire dans le temps et d'en donner une représentation. Nous avons utilisé un guide d'entretien afin de conduire la discussion, explorer les perceptions des acteurs et élucider leurs arguments les moins clairs. Nous avons également collecté et examiné des documents internes d'archives et avons effectué une revue de presse pour chaque entreprise.

Les entretiens se sont déroulés sur une période de six mois, entre mai et octobre 2011 et ont duré en moyenne une heure quinze ; ils ont été enregistrés et retranscrits. Ce travail de retranscription a été réalisé par deux personnes pour éviter toute déperdition en matière d'informations. La retranscription s'est faite rapidement après les entrevues pour restituer les contenus de la manière la plus juste possible. Cela nous a offert des conditions optimales pour nous imprégner des récits du processus d'internationalisation des PME étudiées. Ce travail nous a ainsi permis d'acquérir une bonne connaissance de leur trajectoire d'entrepreneuriat international, en fonction bien sûr de ce qui nous a été révélé.

### 3. Résultats

Notre objectif premier était de comprendre les actions engagées par les entrepreneurs pour construire et développer leurs réseaux à l'international. Cependant, lors de nos entretiens, nous avons eu la surprise de noter que la perception qu'avaient nos interlocuteurs de leurs réseaux sociaux restait très floue, même si les efforts consentis pour les déployer étaient, eux, bien réels.

#### 3.1 La perception des réseaux sociaux à l'international

Toutes les entreprises étudiées se positionnent sur des marchés de niche, ce qui explique, d'après leurs dirigeants l'importance de leurs activités à l'international : *"la demande est très limitée, mais le besoin de nos clients est global"* ; *"aller à l'international permet d'augmenter les quantités et donc maintenir nos prix"* ; *"on est toujours obligé d'aller vers l'international ; on est une petite boîte, il y a des hauts et des bas, mais cela assure notre pérennité"*. En conséquence, ces entreprises évoluent dans des environnements finalement très circonscrits, avec des acteurs qui semblent connus : *"au bout de x années, vous faites des salons, vous voyez des gens et puis vous connaissez ceux qui travaillent dans le même domaine"* ; *"c'est un petit monde"* ; *"tout le monde se connaît"*. Pourtant, aucune des personnes interrogées ne perçoit son environnement d'affaires en termes de réseaux, le mot même de *"réseau"* les mettant parfois mal à l'aise : *"le dirigeant n'est pas un homme de réseaux"* ; *"on n'est pas les mieux placés pour les réseaux sociaux. On est ceux qui en avons le moins parce qu'on n'a pas vraiment de personnes qui vont faire les démarches nécessaires"* ; *"on manque de personnes pour gérer les à côté"* ; *"on n'a pas de réseau particulier car on est sur une niche"*.

Il apparaît en outre dans notre étude que ce sont les liens faibles qui sont déterminants dans le processus d'internationalisation, contrairement à ce qui se passe lors de la création de l'entreprise, où les entrepreneurs sollicitent majoritairement leurs liens forts. D'une manière générale, en effet, en France, les entrepreneurs restent encore très pudiques quant à l'utilisation de leurs réseaux personnels

pour la conduite de leurs affaires : les réseaux communautaires ou politiques ne sont ainsi jamais évoqués. Dès lors, même s'il ne s'agit ni de relations privées, ni de réseaux d'influence, les dirigeants rencontrés parleront davantage de "partenaires", "d'écosystèmes d'affaires", de "soutiens", voire de "mouvance" pour désigner l'ensemble des acteurs qu'ils ont rencontré ou qu'ils sollicitent pour leur internationalisation.

Une fois définie notre approche des réseaux sociaux en insistant sur les relations d'affaires, l'expression des interdépendances et interactions construites dans le cadre de l'internationalisation est devenue beaucoup plus naturelle pour nos interlocuteurs. Les entrepreneurs mettent ainsi essentiellement l'accent sur quatre catégories d'acteurs : les clients et distributeurs, les organismes d'aide, les partenaires en recherche et développement et les fournisseurs, avec lesquels ils tissent des liens de nature très variée, comme l'illustre le tableau 3.

Les distributeurs et clients sont systématiquement évoqués par les personnes interrogées car ils sont les premiers acteurs étrangers avec lesquels les entreprises sont entrées en relation. Dans les premiers pas vers l'international, leur rôle est considéré comme déterminant car non seulement ils distribuent leurs produits, mais ils en affinent également les caractéristiques de façon à les adapter aux différents marchés : "la personne qu'on doit trouver, c'est un revendeur à valeur ajoutée, c'est-à-dire un distributeur qui va localiser le produit" ; "nos gros supports sont nos clients". C'est la raison pour laquelle les liens avec cette catégorie d'acteurs sont très intenses et se développent sur le long terme, ainsi que nous le précisons au paragraphe suivant.

Les organismes d'aide à l'exportation ou les pôles de compétitivité sont également systématiquement cités. Toutes les entreprises étudiées y ont eu recours, mais en ont une perception peu homogène. Ils jouent, pour certaines, un rôle important en termes de soutien matériel et de source d'informations. Sont, par exemple, souvent cités Ubifrance pour ses contrats d'export et ses stands dans des salons internationaux, la COFACE pour son assurance prospection et les pôles de compétitivité pour les accompagnements du programme ETI<sup>3</sup> : "Ubifrance organise les déplacements, prépare les missions". En revanche, ces organismes sont également jugés très bureaucratiques et trop lents : "on est dépendants de ces gens-là, mais on est à leur rythme" ; "ils demandent trop de paperasse et sont trop lents. Mais on le fait de temps en temps car c'est bon de prendre la température aussi et l'avis des autres". De plus, les entrepreneurs déplorent l'absence d'interlocuteur unique, de suivi des missions et de réel accompagnement : "il n'y a pas de suivi au retour" ; "les représentants Ubifrance à l'étranger sont importants mais ne sont pas formés pour nos petits marchés". Ainsi, même si les personnes interrogées le déplorent, les relations avec ces organismes, demeurent très ponctuelles et sur le court terme, selon l'actualité des salons et les besoins des entreprises.

Les partenaires en R&D font aussi partie des relations établies par les entreprises étudiées. Les entrepreneurs interrogés collaborent volontiers avec des acteurs publics ou privés, comme les universités ou le plus souvent des entreprises aux technologies complémentaires, même si les horizons temporels de la recherche sont jugés trop lointains, et les ressources qu'elles peuvent y consacrer insuffisantes : "on travaille avec l'Université de Paris, mais c'est horizon deux ans" ; "il faudrait s'y mettre davantage, mais j'ai pas le temps". Cependant, aucun des entrepreneurs interrogés n'a clairement inclus ce type d'acteur dans leur logique d'expansion à l'étranger, comme si l'innovation et l'internationalisation étaient pour eux deux stratégies bien distinctes.

Enfin, les fournisseurs et sous-traitants sont, dans une moindre mesure, des acteurs souvent cités, mais seules deux des entreprises les perçoivent comme des vecteurs importants pour leur internationalisation : "les fournisseurs ont des clients, comme nous, et organisent des rencontres avec ces clients qui travaillent à différents niveaux de l'offre" ; "quand on va dans leurs usines, il y a tous les concurrents. On voit des produits similaires et on peut être amenés à contacter les boîtes, rechercher des synergies". En conséquence, les relations entretenues avec ce type d'acteurs sont plutôt distendues, même si elles s'inscrivent dans la durée.

Le tableau suivant reprend les principaux résultats concernant les perceptions des acteurs et la nature des liens établis avec eux.

<i>Acteurs cités</i>	<i>Perceptions</i>	<i>Nature des liens</i>
Clients et distributeurs	Acteurs centraux, partenaires d'affaires :	Liens intenses : - long terme, les notions de fiabilité et de

<sup>3</sup> Entreprises de Taille Intermédiaire.

(Cités par BeNomad, Doriane, Kapsys, Vision, et SpaceEyes.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- source d'informations sur les marchés ;</li> <li>- participent à la définition et/ou l'amélioration du produit ;</li> <li>- source de débouchés nouveaux ;</li> <li>- permettent le "passage" d'un marché à un autre, intermédiaires.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>confiance dominant ;</li> <li>- dans un cas, volonté de répliquer les modalités des relations qui fonctionnent bien.</li> </ul>
Organismes d'aide  (Cités par BeNomad, Doriane, Kapsys, SpaceEyes, Vision.)	Acteurs périphériques, facilitateurs : <ul style="list-style-type: none"> <li>- pourvoyeurs de ressources informationnelles (conseils et accompagnement) ;</li> <li>- pourvoyeurs de ressources financières (assurances prospection, contrats export, stands).</li> </ul>	Liens opportunistes : <ul style="list-style-type: none"> <li>- absence d'interlocuteurs uniques et pérennes comprenant les besoins et contraintes des entreprises ;</li> <li>- peu de représentations communes avec ces acteurs en raison d'horizons temporels et de perception des priorités différents.</li> </ul>
Partenaires de R&D  (Cités par BeNomad, Kapsys, SpaceEyes, Vision.)	Acteurs périphériques : <ul style="list-style-type: none"> <li>- peu rattachés à la dynamique d'internationalisation dans les perceptions ;</li> <li>- contribuent au développement de produits nouveaux susceptibles d'être commercialisés à l'étranger.</li> </ul>	Liens épisodiques : <ul style="list-style-type: none"> <li>- long terme en raison de l'horizon temporel de la recherche ;</li> <li>- mais faible intensité car les opérations en commun ne concernent que des parcelles de l'activité de R&amp;D des entreprises.</li> </ul>
Fournisseurs et sous-traitants  (Cités par BeNomad, Kapsys, Vision.)	Acteurs périphériques, peu pris en compte mais reconnus par deux entreprises comme étant : <ul style="list-style-type: none"> <li>- source d'information sur les produits et les concurrents;</li> <li>- source d'accès à des partenaires industriels potentiels.</li> </ul>	Liens distendus : Intérêt limité pour ces acteurs.

Tableau 3 : Perception des acteurs des réseaux par les entrepreneurs et nature des liens.

Quoi qu'il en soit, aux yeux de nos interlocuteurs, cet ensemble d'acteurs ne possède pas de cohérence particulière ; il n'est pas perçu comme un tout interconnecté et ne relève d'aucune structure organisée. Les efforts en matière de gestion des réseaux sociaux semblent donc se faire "*sans le savoir*", "*au fil de l'eau*", sans plan ni stratégie particuliers. A ce stade d'analyse, le réseau social apparaît donc comme un concept davantage explicatif qu'opératif. Cependant, nous constatons que les entrepreneurs interrogés mettent en place des stratégies très spécifiques pour constituer, construire et développer leurs réseaux, autour notamment des questions du repérage des acteurs et de l'amélioration de leur visibilité à l'international.

### 3.2 Les stratégies de management des réseaux

Comme nous venons de le souligner, les entrepreneurs ont une perception très floue et partielle de leurs réseaux à l'international, si bien qu'il est difficile d'envisager le fait qu'ils élaborent, pour leur management, de véritables stratégies, au sens fort du terme. Cependant, nos interlocuteurs mènent tous des actions spécifiques pour se faire une place dans des écosystèmes d'affaires à l'international, en repérant notamment les acteurs-clés, en se rendant visibles de façon à saisir de nouvelles opportunités, plus particulièrement auprès de leurs distributeurs et clients.

Les stratégies en matière de repérage des acteurs à intégrer à leurs réseaux varient selon les entreprises étudiées. Elles peuvent se révéler très méthodiques, comme pour l'une d'entre elles qui, satisfaite des relations qu'elle a pu établir avec l'un de ses distributeurs, concentre ses démarches sur des entreprises au profil similaire dans les marchés visés : "*on a trouvé ça en Belgique. Ca nous permet de répliquer ça, c'est ce qu'on a fait en Tchèque, on a cherché le distributeur de façon active*". D'autres tentent de repérer des intermédiaires institutionnels qui vont les soutenir dans leur conquête du marché de niche. C'est le cas pour deux des entreprises de notre échantillon qui, fabriquant des produits pour déficients visuels<sup>4</sup>, sont entrées en contact avec des associations dédiées à ce handicap

<sup>4</sup> Applications pour GPS vocaux et lecteurs de braille.

dans de nombreux pays. Ces dernières achètent directement les produits pour leurs membres et en font la promotion : "on repère les grandes organisations qui s'occupent des non-voyants, on leur vend nos produits qu'ils revendent à leurs adhérents" ; "ils nous ont acheté quelques milliers de produits et ils ont fait un site spécial pour promouvoir le produit. On est très proches d'eux, ils nous appellent". Enfin, d'autres entreprises profitent des opportunités de rencontres, sur les salons par exemple, pour repérer d'éventuels partenaires et les contacter par la suite.

Afin de consolider leurs réseaux à l'étranger, les entreprises étudiées ont également dû œuvrer pour assurer leur visibilité auprès des distributeurs et partenaires potentiels. Celle-ci est rendue possible par les manifestations professionnelles auxquelles se doivent d'assister les entreprises, mais elle découle également de la réputation qu'elles se construisent au fil de leurs interactions avec les clients et distributeurs, ainsi que de la qualité des relations qu'elles réussissent à mettre en œuvre. En premier lieu, les dirigeants interrogés soulignent unanimement l'importance de la participation à des salons internationaux. Pour chaque entreprise, il apparaît, en effet, que la présence à deux ou trois salons par an soit indispensable : "il faut des compétences pour participer à des salons, se faire connaître, aller voir les gens" ; "il y a deux-trois grands salons mondiaux qui se réunissent périodiquement auxquels nous essayons d'assister" ; "ces partenaires sont trouvés au fil des salons". Nous pouvons noter que deux entreprises ont déjà profité des stands d'Ubifrance lors de ces manifestations.

Une fois les premiers partenaires trouvés, les entreprises s'attachent, en second lieu, à développer leur réputation en se montrant particulièrement à l'écoute de leurs clients et en s'efforçant de démontrer leurs compétences techniques : "on vend notre qualité d'accompagnement" ; "il faut être capable de causer la même langue". Les entreprises ont ainsi réussi à gagner en visibilité en donnant satisfaction à leurs premiers clients et en établissant avec eux des liens sur le long terme : "on fait des efforts, il faut instaurer une confiance surtout au début sur la réponse technique" ; "ça passe par être crédible et faire son trou" ; "quand vous devenez visibles sur un marché c'est parce que vous êtes innovants et uniques, là vous avez des rencontres, vous êtes visibles et vous représentez quelque chose" ; "quand vous commencez à être un peu connus, les gens viennent vers vous". De plus, les entreprises s'attachent à maintenir une relation permanente avec les clients et distributeurs, multipliant les occasions et les espaces de contact avec eux : "quand on identifie des clients potentiels, on est obligé de se voir, faire des réunions de travail, discuter, faire des tests ; les visites sont fréquentes" ; "notre hotline est gratuite et parfois on a des clients qui nous racontent leur vie ; la proximité est naturelle" ; "on s'est adapté parce qu'on était proche des gens. Ils achetaient sur le site Internet et nous posaient des questions directement".

Le tableau ci-dessous propose une synthèse des actions menées par les entreprises en faveur du développement et de la densification de leurs réseaux à l'international.

<i>Priorités identifiées en matière de management des réseaux à l'international</i>	<i>Actions spécifiques</i>
Repérage des acteurs clés	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recherche de distributeurs étrangers au profil précis : même vision du métier et bonnes capacités à satisfaire la demande finale.</li> <li>• Recherche de soutiens institutionnels devenant des interlocuteurs privilégiés et des prescripteurs auprès du client final.</li> </ul>
Visibilité	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participation aux salons internationaux.</li> <li>• Travail sur la réputation et la qualité des relations avec les clients et distributeurs étrangers :               <ul style="list-style-type: none"> <li>- qualité du produit, amélioration et innovation permanentes ;</li> <li>- écoute des clients, proximité.</li> </ul> </li> </ul>

Tableau 4 : Synthèse des actions spécifiques menées en matière de management de réseau

Entre le repérage "aléatoire" d'éventuels partenaires et les efforts organisés pour assurer leur visibilité, nous avons pu constater que les entreprises les plus dynamiques en matière de management de leurs réseaux étaient celles qui avaient pris conscience de leurs capacités à l'international. Celles-ci se sont "mises à l'épreuve" et se sont prouvées que, malgré leur petite taille et la faiblesse de leurs ressources, elles étaient en mesure de se faire une place sur les marchés étrangers : "ça nous a prouvé qu'on était

*capables, ce qui a déclenché le fait de rester à l'écoute de ce qui pouvait se présenter à l'étranger et d'être opportunistes".*

## **Conclusion**

Cette recherche sur la construction des réseaux sociaux lors du processus d'internationalisation des PME innovantes nous permet de proposer quelques résultats et perspectives de recherches, tant d'un point de vue théorique que managérial.

Ainsi, alors que la plupart des travaux sur l'entrepreneuriat international et les réseaux sociaux soulignent l'importance de ces derniers dans la dynamique des PME innovantes sur les marchés étrangers (Coviello et Munro, 1995, 1997 ; Sullivan Mort et Weerawardena, 2006), il nous est apparu que les entrepreneurs n'avaient pas de perception structurée de ces ensembles d'acteurs. Même si nous avons montré qu'ils avaient tous un comportement proactif dans la gestion de leurs réseaux, en consentant de réels efforts en matière de repérage des acteurs-clés et d'amélioration de leur visibilité, nous n'avons pu trouver de cohérence entre toutes ces actions. L'absence de "vision entrepreneuriale" dans ce domaine semble, dans certains des cas étudiés, constituer un frein à la dynamique d'internationalisation.

Ce résultat interroge donc les travaux sur le comportement entrepreneurial présentés en première partie (Covin et Slevin, 1989 ; Oviatt et McDougall, 2005) : d'où vient cette lacune dans la perception de l'environnement par l'entrepreneur ? On peut supposer qu'en identifiant clairement les réseaux sociaux susceptibles d'influencer sa PME, l'entrepreneur puisse élaborer des stratégies afin de mieux en profiter. Dès lors, quels sont les processus d'apprentissage se mettant en place ? Il faudrait tout d'abord prendre en considération l'expérience acquise par les entrepreneurs internationaux pour repérer d'éventuels partenaires et assurer leur visibilité dans un milieu d'affaires : ces savoir-faire peuvent très bien être capitalisés de façon à développer un capital humain et des capacités à l'international (Bacq et Coeurderoy, 2010). Ensuite, on peut se demander quel peut être, à cet égard, le rôle des structures d'accompagnement (Bakkali, Messeghem et Sammut, 2010), puisqu'elles bénéficient d'une bonne crédibilité auprès de ces entrepreneurs. Enfin, il nous semble nécessaire que les recherches sur les compétences entrepreneuriales s'intéressent davantage aux pratiques des acteurs en matière de gestion des réseaux et des relations lors du processus d'internationalisation. D'ailleurs, dans leur référentiel des compétences entrepreneuriales, Loué et Baronet (2011) identifient, sans développer plus avant, la gestion du réseau d'affaires et le déploiement des partenariats comme des compétences indispensables à la détection et l'exploitation d'opportunités.

Notre contribution, issue d'une étude exploratoire présente, en outre, plusieurs limites. Tout d'abord, le choix des entreprises étudiées, toutes de petite taille et dans le secteur des TIC confère aux démarches d'internationalisation une place centrale puisqu'elles sont à la fois nécessaires à la survie des PME et relativement accessibles, en raison de la dimension standardisée de ce type de produit. De plus, les marchés de niche sur lesquels elles exercent facilitent le repérage des acteurs-clés à l'étranger. Il serait donc intéressant d'étendre nos recherches à des entreprises dans des situations plus variées de façon à améliorer la richesse et le degré de généralisation des résultats obtenus. Ensuite, les entretiens auprès des entrepreneurs ont été menés sur une courte période (six mois) : ils nous ont permis de cerner leurs représentations des réseaux à l'international, mais un suivi de leurs actions sur le plus long terme pourrait nous offrir une compréhension plus fine des stratégies adoptées dans ce cadre. Enfin, et en lien avec la limite précédente, en raison de la taille des entreprises étudiées, nous n'avons pu nous procurer que peu de sources secondaires telles que des rapports d'activité, des bilans comptables ou des articles de presse, ce qui donne à la parole des personnes interviewées un poids déterminant et rend difficile toute mise en perspective des données récoltées.

Ces limites soulignent l'importance de poursuivre des recherches dans ce domaine car il apparaît que, dans le champ de l'entrepreneuriat international, le concept de réseaux sociaux a, pour l'instant, davantage un pouvoir explicatif qu'opératif : il est, dès lors, nécessaire d'avancer plus loin dans l'investigation et la réflexion afin d'en faire un réel levier stratégique pour les entrepreneurs.

## **Bibliographie**

- Andersson S., Wictor I. (2003), "Innovative Internationalisation in New firms: Born Globals-the Swedish case", *Journal of International Entrepreneurship*, Vol.1, n°3, p.249-275.
- Arrègle J. L., Durand R., Very, P. (2004), "Origines du capital social et avantages concurrentiels des firmes familiales", *M@n@gement*, Vol. 7, n° 2, p. 13-36.
- Bacq S., Coeurderoy R. (2010), "La théorie de l'entreprise à internationalisation rapide et précoce" à l'épreuve des faits : évaluation de l'apport des travaux empiriques à ce champ de recherche", *Revue Internationale PME*, Vol.23, n°1, p.91-124.
- Bakkali C., Messeghem K., Sammut S. (2010), "Les structures d'accompagnement à la création d'entreprise à l'heure de la gestion des compétences", *Management & Avenir*, n°39, p.149-162.
- Bénédic M., (2010), "Approches des réseaux sociaux en Sciences de Gestion : aspects méthodologiques et pistes de réflexions épistémologiques", *Cahier de recherche n°2010-04, CEREFIGE*, Université Nancy 2.
- Bilkey W. J., Tesar G. (1977), "The export behavior of smaller sized Wisconsin manufacturing firms", *Journal of International Business Studies*, Vol. 8, n° 1, p. 93-98
- Bleaney M., Wakelin K. (2002), "Efficiency, innovation and exports", *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, Vol. 64, n° 1, p.3-15.
- Boari C., Fratocchi L., Presutti M. (2011), "The Interrelated impact of social networks and knowledge acquisition on internationalization process of high-tech small firms", *Proceedings of the 32th Annual Conference Academy of International Business*, Bath, United Kingdom, april, 4<sup>th</sup>. 2001.
- Bueno Merino P. (2009), "Choix du mode de présence à l'étranger et management de la valeur partenariale", *Management & Avenir*, n°28, p.216-229.
- Cancé R. (2009), "L'appareil exportateur français, une réalité plurielle", *Lettre du Trésor-Eco, Direction générale du Trésor et de la Politique économique*, mars.
- Chabaud D., Ngijol J. (2010), "Quels réseaux sociaux dans la formation de l'opportunité d'affaires ?", *Revue Française de Gestion*, n°206, pp.129-147.
- Chauvet V., Chollet B. (2010), "Management et réseaux sociaux, bilan et perspectives de recherche", *Revue Française de Gestion*, n° 202, p.76-96.
- Chetty S., (2000), "Internationalisation of small to medium-sized manufacturing firms : a network approach", *International Business Review*, Vol. 9, n°1, p.77-93.
- Chetty S., Campbell-Hunt C. (2004), "A Strategic Approach to Internationalization: A Traditional Versus a "Born-Global" Approach". *Journal of International Marketing*, Vol. 12, n°1, p.57-81.
- Coombs J. E., Sadrieh F., Annavarjula M. (2009), "Two decades of international entrepreneurship research: what have we learned – where do we go from here?", *International Journal of Entrepreneurship*, Vol. 13, p.23-64.
- Coviello N. E. (2006), "The network dynamics of international new ventures", *Journal of Business Studies*, n° 37, p.713-731.
- Coviello N. E., McDougall P. P., Oviatt B. M (2011), "The emergence, advance and future of international entrepreneurship research - An introduction to the special forum", *Journal of Business Venturing*, n° 26, p.625-631.
- Coviello N. E., Munro H. J. (1995), "Growing the entrepreneurial firm: networking for international market development", *European Journal of Marketing*, Vol. 29, n° 7, p.49-61.
- Coviello N. E., Munro H. J. (1997), "Network relationships and the internationalisation process of small software firms", *International Business Review*, Vol. 6, n°4, p.361-386
- Covin J., Slevin D. (1989), "Strategic management of small firms in hostile and benign environments", *Strategic Management Journal*, Vol. 10, n° 1, p.75-87.
- Dibiaggio L., Ferrary M. (2003), "Communautés de pratique et réseaux sociaux dans la dynamique de fonctionnement des clusters de haute technologie", *Revue d'Economie Industrielle*, Vol. 103, n°103, p.111-130.
- Dodd D. (2011), "Structural approaches to narrative analysis in entrepreneurship research: Exemplars from two researchers", *International Small Business Journal*, June, n° 29, p.220-237.
- Eisenhardt K. M. (1989), "Building theories from case study research", *Academy of Management Review*, Vol. 14, n° 4, p.535-550.
- Etemad H. (2005), "Entrepreneurial internationalization or international entrepreneurship", *Management International Review*, Vol. 45 n° 3, p.3-13.

- Freeman S., Cavusgil S. T. (2007), "Toward a Typology of Commitment States among Managers of Born-Global Firms: a Study of Accelerated Internationalization", *Journal of International Marketing*, Vol. 15, n°4, p.1-40.
- Granovetter M. (1973), "The strength of weak ties", *American Journal of Sociology*, Vol. 78, n°6, p.1360-1381.
- Grossetti M., Godart F. (2007), "Harrison White : des réseaux sociaux à une théorie structurale de l'action", *SociologieS* (En ligne), Découvertes / Redécouvertes, mis en ligne le 17 octobre, URL : <http://sociologies.revues.org/index233.html>.
- Hara G., Kanai T. (1994), "Entrepreneurial networks across oceans to promote international strategic alliances for small businesses", *Journal of Business Venturing*, Vol. 9, n°6, p.489-507.
- Johanson J., Mattsson L.-G. (1988), "Internationalization in industrial systems—a network approach", In N. Hood, J.-E. Vahlne (Eds.), *Strategies In Global Competition*, Croom Helm, p.303-321.
- Johanson J., Vahlne J. E (1977), "The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign commitments", *Journal of Business Studies*, Vol. 8, n°1, p.23-32.
- Johanson J., Wiedersheim-Paul F. (1975), "The internationalization of the firm: four Swedish case studies", *Journal of Management Studies*, Vol. 12, October, p.305-322
- Jones M. V, Coviello N. E, Yee Kang T. (2011), "International entrepreneurship research (1989–2009): a domain ontology and thematic analysis", *Journal of Business Venturing*, n°26, p.632-659.
- Knight G. A, Cavusgil S. T. (2004), "Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm", *Journal of International Business Studies*, n° 35, p.124-141.
- Knight G. A, Cavusgil S. T. (2005), "A taxonomy of born-global firms", *Management International Review*, n° 45 (Special Issue n°3), p.15-35.
- Langley A. (1997), "L'étude des processus stratégiques : défis conceptuels et analytiques", *Management International*, Vol. 2, n°1, p.37-50.
- Langley A. (2009), "Studying processes in and around organizations", in Buchanan D. A. et Bryman A. (Eds.), *The Sage handbook of organizational research methods*, Sage Publications, p.409-429.
- Loane S., Bell J. (2006), "Rapid internationalisation 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.
- Loué C., Baronet J. (2011), "Quelles compétences pour l'entrepreneur ? Une étude de terrain pour élaborer un référentiel", *Entreprendre & Innover*, Vol. 3, n°9/10, p.50-58.
- McDougall P. P. (1989), "International versus domestic entrepreneurship: new venture strategic behavior and industry structure", *Journal of Business Venturing*, Vol. 15, n°4, p.387-400.
- McDougall P. P., Oviatt B. M. (2000), "International entrepreneurship: the intersection of two research paths", *Academy of Management Journal*, Vol. 43, n° 5, p.902-906.
- McDougall P. P., Shane S., Oviatt B. M. (1994), "Explaining the formation of international new ventures: the limits of theories from international business research", *Journal of Business Venturing*, Vol. 9, p.469-87.
- OSEO (2006), "PME et innovation technologique : pour une relation plus naturelle", *Regards sur les PME*, n° 10, La Documentation Française, 2<sup>ème</sup> trimestre, 240 p.
- 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), "Defining international entrepreneurship and modeling the speed of internationalization", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 29, n° 5, p.537-554.
- Shane S., Venkataraman S. (2000), "The promise of entrepreneurship as a field of research", *Academy of Management Review*, n° 25, p.217-226.
- Steyaert C. (1997), "Qualitative Methodology for Process Studies of Entrepreneurship: Creating Local Knowledge through Stories", *International Studies of Management & Organization*, Vol. 27, n°3, p.13-33.
- Sullivan Mort G. S, Weerawardena J. (2006), "Networking capability and international entrepreneurship", *International Marketing Review*, Vol. 23, n°5, p.549-572.
- Thomas G. (2011), "A typology for the case study in social science following a review of definition, discourse and structure", *Qualitative Inquiry*, Vol. 17, n°6, p.511-521.

- Wasserman S., Faust K. (1994), *Social network analysis: methods and applications*, Cambridge University Press.
- Weerawardena J., Sullivan Mort G. S., Liesch P. W., Knight G. (2007), "Conceptualizing accelerated internationalization in the born-global firm: a dynamic capabilities perspective", *Journal of World Business*, Vol. 42, n°3, p.294-306.
- White H. (1992), *Identity and control: a structural theory of social action*, Princeton, Princeton University Press.
- Zahra S. A, Georges G. (2002), "International entrepreneurship: the current status of the field and future research agenda", in Hitt, M.A., Ireland, R.D., Camp, S.M. and Sexton, D.L. (Eds), *Strategic entrepreneurship : creating a new mindset*, Oxford, Blackwell Publishers, p.255-288.
- Zahra S. A, Georges G., Hayton J. C. (2002), "National culture and entrepreneurship: a review of behavioral research", *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Vol. 26, n°4, p.33-52.
- Zahra S. A, Hayton J. C., Marcel J., O'Neil H. (2001), "Fostering entrepreneurship during international expansion: Managing key challenges", *European Management Journal*, Vol. 19, n°4, p.359-369.
- Zhou L., Wu W., Luo X. (2007), "Internationalization and the performance of born-global SMEs: the mediating role of social networks", *Journal of International Business Studies*, Vol. 38, n°4, p.673-690.