



Des PME traditionnelles, créées sans aucune ambition internationale, se transforment en « born-again global » grâce aux plateformes numériques. Lors d'une Masterclass animée par Jean-Paul David, membre du bureau de La Fabrique de l'Exportation, Olga Chevé, consultante et professeure vacataire à l'Essca School of Management, décrypte le lien entre réseaux sociaux et internationalisation des PME.

Olga Chevé décrypte le lien entre réseaux sociaux et internationalisation des PME

Jean-Paul David : Quel est le contexte de votre recherche ?

OC : Ce travail sur les impacts des réseaux sociaux sur l'internationalisation des PME a été initié dans le cadre de mon mastère spécialisé, encadré par Xavier Lesage, professeur associé en stratégie et entrepreneuriat à l'Essca School of Management. Il trouve sa genèse dans la combinaison de trois éléments : mon activité professionnelle, engagée depuis une vingtaine d'années dans le développement international des PME, un champ de recherche encore très ouvert sur l'internationalisation des PME, et des implications managériales concrètes, le développement international restant un vrai levier de croissance et de pérennité pour ces entreprises.

JPD : Quelle est la problématique de votre recherche ?

OC : Le taux de pénétration d'Internet continue d'augmenter dans le monde, et l'utilisation des réseaux sociaux progresse rapidement : encore inconnus il y a quelques années, ils atteignent aujourd'hui un taux de pénétration mondial de 49 %, avec 3,81 milliards d'utilisateurs sur la planète, en hausse de près de 10 % sur un an. Pour les entreprises, cela signifie que leurs clients et partenaires sont désormais sur les réseaux, ce qui rend essentiel d'y créer des relations, d'autant que ces plateformes offrent une couverture géographique large, parfois mondiale. L'impact des réseaux sociaux sur l'internationalisation des PME traditionnelles mérite donc une attention particulière.

JPD : Que dit la littérature académique sur ce sujet ?

OC : On retrouve généralement une approche tripartite du développement international des entreprises : une approche économique, fondée sur les coûts de transaction et les avantages concurrentiels, une approche comportementale, avec un développement progressif façon modèle d'Uppsala ou plus rapide façon « born global », et une troisième approche, dite « born-again global », plus centrée sur les PME traditionnelles qui, suite à un incident critique, se comportent soudain comme des start-ups internationales.

Je me suis positionnée sur le Business Network Model de Johanson et Vahlne (2009), qui actualise le modèle d'Uppsala autour de trois dimensions : la confiance, les connaissances et les opportunités, que j'ai explorées dans l'environnement spécifique des plateformes digitales. Il existe aussi un courant de recherche centré sur les bénéfices marketing des réseaux sociaux, exposition mondiale, amplification du networking, accès à l'information, mais ces bénéfices varient fortement selon le type de plateforme, monoface, biface ou multiface.

JPD : Quels sont les enjeux associés aux trois dimensions de ce Business Network Model ?

OC : La confiance est le véritable lubrifiant du développement international. Elle se fonde sur la bienveillance, l'intégrité, l'honnêteté et la compétence, et met généralement trois à cinq ans à s'installer selon le modèle. Les connaissances doivent être comprises au sens large, incluant ressources et compétences, avec des connaissances objectives, expérientielles, mais aussi des connaissances spécifiques aux réseaux sociaux, réservées à leurs membres. Quant aux opportunités, il s'agit d'abord de les découvrir puis de les exploiter, à partir des interactions que les PME parviennent à créer, notamment via l'effet de réseau, direct et indirect, une caractéristique propre aux plateformes multifaces auxquelles je me suis intéressée.

JPD : Quelle méthodologie avez-vous utilisée ?

OC : J'ai retenu un échantillon de dix PME traditionnelles, créées avant 2003, avec lesquelles j'étais déjà en contact professionnel, engagées depuis un an et demi en moyenne dans un développement international via des plateformes multifaces comme LinkedIn, Facebook ou Instagram. Cette approche qualitative exploratoire visait à aboutir à une étude de cas précise, autour de trois ou quatre entreprises, en suivant l'évolution longitudinale de leur usage des réseaux sociaux. J'ai mené des entretiens semi-directifs de 45 à 60 minutes avec les dirigeants ou responsables export.

JPD : Quels sont les résultats obtenus concernant la confiance ?

OC : Les verbatims montrent qu'une forme de confiance peut se mettre en place très rapidement sur les réseaux sociaux : une demande de connexion est acceptée immédiatement ou sous trois semaines, ou bien refusée ou ignorée. Un mécanisme de

validation sociale entre alors en jeu, les membres évaluant un profil d'entreprise à partir du nombre total de relations, du nombre de relations communes et du sérieux général du profil. Plus une entreprise affiche de relations et de relations partagées, plus elle inspire confiance, ce qui facilite les connexions et, in fine, l'ouverture d'opportunités.

JPD : Quels sont les enseignements en matière de connaissances ?

OC : Il existe des connaissances vraiment spécifiques aux plateformes, inaccessibles par d'autres canaux, ce qui ajoute de la valeur à la fois à la présence de l'entreprise et à la plateforme elle-même. Ces connaissances proviennent des membres eux-mêmes, influenceurs, distributeurs, concurrents, plaçant l'entreprise dans une double posture : elle va chercher des informations sur les marchés tout en apportant elle-même de la valeur à sa communauté, en publiant des contenus, en résolvant des problèmes techniques, en relayant des articles ou en diffusant des annonces.

Ce partage génère une attente de gratification, mesurée par les likes, partages, commentaires et statistiques fournies par la plateforme. Ces indicateurs, suivis de près par les entreprises, procurent un sentiment de satisfaction et de motivation dès qu'une publication génère beaucoup de vues, ce qui incite à revenir sur la plateforme, partager et chercher davantage d'informations : un système de récompense qui ajoute lui-même de la valeur à la plateforme.

JPD : Et pour ce qui concerne les opportunités ?

OC : Avec les plateformes, la notion de frontières s'efface : les entreprises évoluent dans des espaces sans contrainte temporelle ni spatiale, la technologie facilitant la création de liens. Or, selon le Business Network Model, les opportunités augmentent quand les interactions sont intenses et rapprochées, exactement ce que permettent les réseaux sociaux, avec des interactions multidimensionnelles simultanées entre membres de pays différents. Les responsables export interrogés adoptent clairement cette posture d'ouverture globale, aussi bien vers des pays voisins que lointains, la distance géographique et culturelle s'estompant sur les réseaux.

Ces plateformes multifaces valorisent aussi une approche écosystémique, activant non seulement l'effet de réseau direct mais aussi l'effet de réseau indirect, celui qui permet pratiquement de quadrupler les opportunités à l'international. Dans cette relation triangulaire entre l'entreprise, ses partenaires dans le monde et la plateforme, chaque interaction créée par l'entreprise finit par apporter de la valeur à la fois à ses partenaires et à la plateforme elle-même.

JPD : Et en termes de changement stratégique pour les entreprises ?

OC : L'émergence de ces plateformes peut être vue comme un « incident critique » au sens de Bell, un événement majeur qui déclenche un changement stratégique. Les entreprises que j'ai étudiées existaient depuis des dizaines d'années, sans aucune ambition internationale à leur création. C'est l'apparition de ces plateformes qui les a poussées à s'engager dans le développement international en mobilisant fortement les réseaux, avec le monde entier comme terrain de jeu : on peut donc parler, à leur sujet, de PME « born-again global ».

JPD : Quelles sont les contributions de votre travail de recherche ?

OC : Sur le plan théorique, il s'agit d'enrichir le Business Network Model d'Uppsala d'une dimension numérique, et d'étudier l'adoption de stratégies « born-again global » appuyées sur les plateformes. Sur le plan managérial, les trois dimensions clés, confiance, connaissances et opportunités, sont activées par des mécanismes bien précis : la validation sociale, le système de récompense et la logique écosystémique. La confiance renvoie ainsi à l'identité numérique de l'entreprise, les connaissances à ses contenus, et les opportunités aux interactions qu'elle parvient à créer. En activant ces mécanismes, l'internationalisation devient plus rapide, moins coûteuse et plus globale.