

**Faculté des sciences économiques,
sociales, politiques et de communication**

**Le rôle des réseaux sociaux
numériques dans
l'internationalisation des PME :
étude des stratégies de
communication à l'international.**

Auteur : Camille Vilain
Promoteur(s) : Sandrine Roginsky
Année académique 2021-2022
Master en Communication à finalité stratégies de communication et médias

Remerciements

Ce mémoire n'aurait pas pu être accompli sans le soutien d'un certain nombre de personnes à qui je souhaite le dédier.

Premièrement, ma reconnaissance va à ma promotrice, Sandrine Roginsky, qui a su poser les mots que j'avais besoin d'entendre à une période compliquée dans ma vie personnelle. Elle a su me rassurer et me permettre d'avancer à ma manière.

Deuxièmement, je tiens remercier l'entreprise Distec International dans laquelle j'ai eu la chance d'effectuer mon immersion professionnelle et où j'ai rencontré des personnes extrêmement bienveillantes et enrichissantes. Je les remercie également d'avoir participé à mon focus group qui a permis de réaliser la seconde partie de mon mémoire.

Troisièmement, je tiens à remercier l'ensemble des professeurs de l'UCLouvain FUCaM Mons qui m'ont encadrée durant mon cursus académique. Je garde en mémoire cette expérience universitaire.

Enfin, je voudrais remercier du fond du cœur ma famille et particulièrement mon compagnon. Leur soutien moral et leur aide m'ont permis de me dépasser.

Tables des matières

REMERCIEMENTS	- 2 -
INTRODUCTION	- 6 -
<i>Enoncé du problème</i>	- 6 -
<i>Motivations de recherche et contributions</i>	- 6 -
<i>Méthodologie et récolte de données</i>	- 7 -
<i>Approche du mémoire</i>	- 7 -
PARTIE I : Etat de l’art et cadre théorique	- 9 -
CHAPITRE 1 : LA COMMUNICATION INTERNATIONALE	- 9 -
1. Qu’est-ce que la communication ?	- 9 -
1.1 La communication	- 9 -
2. Qu’est-ce que la communication d’entreprise ?	- 10 -
2.1 Communication d’entreprise interne et externe	- 11 -
2.2 La communication digitale des entreprises	- 11 -
2.3 La communication à l’international des entreprises	- 13 -
CHAPITRE 2 : LES RÉSEAUX SOCIAUX NUMÉRIQUES DANS L’INTERNATIONALISATION DES PME	- 17 -
1. Les difficultés rencontrées dans l’internationalisation des PME	- 18 -
2. Les réseaux sociaux numériques	- 20 -
2.1 Comment les réseaux sociaux numériques aident à surmonter les difficultés liées à l’internationalisation des PME ?	- 22 -
2.2 Les approches de l’internationalisation des entreprises	- 22 -
2.3 La distance psychique et les réseaux sociaux numériques	- 24 -
3. Conclusion du chapitre 2	- 26 -
	- 3 -

CHAPITRE 3 : LA COMMUNICATION SUR LES RSN EN TANT QUE PME INTERNATIONALES	- 27 -
1. Le contenu pour engager le consommateur	- 28 -
2. La relation marque-consommateur	- 30 -
2.1 Les types d'utilisateurs des RSN	- 30 -
2.2 Les différences culturelles	- 32 -
3. Les stratégies de positionnement culturel	- 34 -
3.1 GCCP, FCCP, LCCP	- 34 -
3.2 Stratégie « globale »	- 35 -
4. Conclusion du chapitre 3	- 36 -
Partie 2 : Etude de cas	- 39 -
CHAPITRE 1 : MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE	- 39 -
1. Observations et approche statistique	- 39 -
2. Choix de la méthode d'enquête	- 39 -
2.1 Le focus group	- 40 -
2.2 Le guide d'entretien	- 41 -
2.3 Déroulement du focus group	- 42 -
3. Présentation de l'entreprise Distec International	- 43 -
3.1 Sa démarche en termes de communication	- 44 -
3.2 Paingone	- 45 -
3.3 La communication digitale de Paingone	- 46 -
CHAPITRE 2 : ANALYSE DES DONNÉES RÉCOLTÉES	- 47 -
1. L'internationalisation	- 48 -
1.1 Le choix des pays	- 48 -
1.2 Les barrières	- 49 -
1.3 Les différences culturelles	- 51 -

2. La communication digitale sur les marchés étrangers	- 52 -
2.1 Les différences culturelles dans la communication	- 53 -
2.2 Le choix des influenceurs	- 57 -
2.3 Les relations avec les utilisateurs	- 59 -
DISCUSSIONS	- 60 -
CONCLUSION	- 65 -
BIBLIOGRAPHIE	- 68 -
ANNEXES	- 77 -

Introduction

Enoncé du problème

Les petites et moyennes entreprises (PME) correspondent à 98% des entreprises présentes dans le tissu économique européen. Une part non négligeable des PME, plus de 20 %, selon Torrès (1999) et Chtourou (2006), étendent leurs activités à l'international. La littérature a mis en évidence différents modèles d'internationalisation présentant un schéma progressif (Johanson et Vahlne, 1977) ou un schéma plus direct (Bell et al., 2003 ; Ojala A., 2008) dans lequel le rapprochement avec les pays éloignés culturellement et géographiquement est plus rapide. Les réseaux sociaux numériques (RSN) influencent, aujourd'hui, de manière considérable les modalités d'internationalisation. Ces nouvelles technologies et plateformes permettent aux entreprises, notamment les PME, d'accéder plus facilement aux marchés étrangers. Les RSN permettent effectivement de contrer certaines barrières rencontrées avant et durant le processus d'internationalisation. Néanmoins, peu d'études se sont intéressées à l'influence des RSN sur le schéma d'internationalisation, ceci est d'autant plus vrai dans le contexte des PME. Dès lors, quelles sont les stratégies qui peuvent être mises en place sur les RSN pour l'internationalisation des PME? Quelles sont les raisons qui motivent ces choix stratégiques ? Quelles sont les barrières que rencontrent les PME dans le processus d'internationalisation ? Quel rôle jouent les RSN face à ces barrières ?

Motivations de recherche et contributions

Les réponses à ces questions pourraient être un apport intéressant d'un point de vue managérial et d'un point de vue théorique. En effet, les RSN faisant de plus en plus partie de nos vies et également de celles des entreprises, l'intérêt pour les managers de comprendre les stratégies communicationnelles semble important.

En termes théoriques, ce travail constitue une piste de recherches intéressante puisque peu étudiée dans la littérature scientifique (Deprince, 2019). Les études se rapprochant le plus du sujet de mémoire sont celles étudiant

l'internationalisation des PME, et à notre connaissance, très peu d'entre elles s'intéressent à l'approche des RSN.

Méthodologie et récolte de données

Pour effectuer la seconde partie de ce mémoire, une procédure méthodologique a été suivie. L'immersion professionnelle effectuée au sein de l'entreprise Distec International a permis de réaliser une observation participante comme première méthode de recherche. Cette entreprise, qui sera détaillée davantage dans la seconde partie, se situe à Nivelles et a pour principales activités la distribution à valeur ajoutée de produits innovants. Créée depuis plus de 30 ans, elle distribue des produits dans plusieurs pays européens. Depuis quelques années, elle s'est associée à la marque Paingone et internationalise cette marque dans l'Europe, et également en Australie. Les diverses marques que distribue Distec International, dont Paingone, nous ont permis d'observer de façon active le rôle des RSN dans l'internationalisation. Notre problématique est née des observations faites au cours de cette immersion professionnelle. Ensuite, pour aller plus loin dans l'analyse, nous avons choisi, comme seconde méthode de recherche, le focus group avec des membres de l'entreprise Distec International.

Nos méthodes de recherche nous ont permis de confronter les théories relatives à l'internationalisation des entreprises, celles de l'utilisation des RSN et leur mise en pratique.

Les résultats obtenus apportent des éclaircissements théoriques sur l'internationalisation et l'utilisation des RSN, dans un tel cas.

Approche du mémoire

Dans ce mémoire, nous tentons de répondre à la problématique en divisant le travail. En premier lieu, un cadre théorique concernant la communication, principalement la communication à l'international est étudié. En deuxième lieu, nous étudions les RSN dans l'internationalisation des PME, à savoir les difficultés que peuvent rencontrer les PME dans ce processus en passant par les différentes stratégies utilisées par les entreprises pour s'internationaliser. Ensuite, dans le troisième chapitre, nous nous intéressons aux différentes stratégies communicationnelles qui s'offrent aux entreprises utilisant les RSN

dans le cadre de leur internationalisation. En dernier lieu, les questions de recherches seront présentées de manière plus détaillée.

La deuxième partie de ce travail de recherche détaille la méthodologie, à savoir les choix effectués pour récolter les informations intéressantes à notre problématique. Nous analysons les résultats obtenus lors du focus group effectué avec des employés de l'entreprise Distec International. Cette partie permet de mettre en lumière les observations faites durant l'immersion professionnelle.

Enfin, nous terminons ce mémoire par des discussions et une conclusion finale. Nous revenons sur les notions importantes de ce travail.

PARTIE I : Etat de l'art et cadre théorique

Chapitre 1 : La communication internationale

1. Qu'est-ce que la communication ?

Comprendre les différents types de communication passe d'abord par la compréhension du terme « communication ». Bien que ce terme paraisse évident aux yeux de tout un chacun, il est primordial de consulter ses différentes définitions. Ensuite, les autres types de communication pourront être définis et expliqués. Plus précisément, il s'agira de rentrer dans les détails en ce qui concerne la communication internationale, puisque cette dernière est celle au cœur de notre travail de recherche.

1.1 La communication

Sans entrer dans les détails de l'évolution de la communication, ni des différentes techniques de communication, le terme général « communication » peut se définir comme étant principalement l'action de communiquer, de transmettre, d'informer (Joly, 2009).

Ce terme « communication » régulièrement utilisé dans de nombreuses discussions, débats, dans notre quotidien, inclut différentes dimensions. En effet, Bruno Joly (2009) attribue au terme communication deux objectifs : interpersonnel et d'entreprise.

Le 1^{er} objectif, comme une partie du mot l'indique, concerne les personnes, c'est-à-dire qu'un message, dont la communication en est la cause, est échangé entre des personnes afin qu'une information soit perçue et comprise. L'objectif interpersonnel permet dès lors d'établir des relations et des échanges d'information entre les individus.

Le 2nd objectif est relatif au monde des affaires. Il correspond à l'adoption de différentes stratégies par une entreprise afin d'échanger des informations

envers des personnes mais aussi envers notre société grâce aux différents outils de communication. Ces stratégies permettront aux entreprises de se développer au mieux dans une société de plus en plus connectée.

Ce second objectif nous amène à nous questionner sur la définition et les contours de la communication d'entreprise.

2. Qu'est-ce que la communication d'entreprise ?

La communication qu'on aurait tendance à qualifier d'acte banal regorge de difficultés. D'ailleurs, dans le milieu managérial, la communication est un domaine inévitable et incontesté. Cependant, avant de voir les branches qui constituent l'arbre de la communication, focalisons nous d'abord sur les racines de cet arbre.

Le terme communication a de multiples sens. En effet, la communication possède de nombreuses définitions en fonction du domaine. La communication c'est l'action de communiquer, de transmettre, d'informer et elle permet également un échange d'informations entre les personnes (Joly, 2009). Cependant, dans les pratiques managériales, comme l'exprime Yves Winkin (2000), « *elle n'y est plus définie comme une simple affaire à deux, mais comme un système circulaire, un orchestre dont chacun fait partie et où tout le monde joue en suivant une partition invisible* ».

L'organisation d'une entreprise sera possible grâce à ses stratégies de communication. L'entreprise mettra tout en œuvre pour avoir une bonne communication aussi bien au niveau interne qu'au niveau externe. En effet, c'est la production d'informations dans ces deux domaines qui définit la communication d'entreprise (Almeida & Libaert, 2018).

Une entreprise fera en sorte de se promouvoir à travers différentes ressources communicationnelles et ce, en externe (ses concurrents, ses clients, ses collaborateurs, etc.) mais également en interne, aux yeux de ses employés, ses dirigeants, etc. Cet acheminement pourra se faire grâce à l'élaboration de stratégies dans l'objectif de faire prospérer l'entreprise.

2.1 Communication d'entreprise interne et externe

Il existe deux déclinaisons indissociables de la communication d'entreprise : la communication interne et la communication externe.

La communication interne consiste en diverses actions de communication destinées à l'ensemble des salariés. Elle vise à atteindre des objectifs interne prédéfinis (e.g. communiquer des résultats, engager les salariés, véhiculer les valeurs, etc.), ce qui en fait sa particularité (Décaudin, J. et Igalens, J., 2017, Almeida et Libaert, 2018).

À l'inverse, la communication externe peut être définie comme étant toutes les communications destinées au public externe d'une entreprise ou encore l'outil permettant de transmettre des informations aux consommateurs. Les relations avec les différents publics seront préservées voire améliorées grâce à ce type de communication (Khaoula, 2020). Pour citer Marie-Hélène Westphalen et Thierry Libaret (2009), la communication externe est « *une technique qui permet de créer, modifier, améliorer et valoriser l'image du produit et de l'entreprise en général à moyen et long terme* ». Cela signifie que la communication externe est une méthode d'information permettant de relier l'extérieur avec l'entreprise. La communication digitale a transformé ces relations avec l'extérieur en les rendant plus étroites, plus personnelles.

2.2 La communication digitale des entreprises

Il est cohérent, dans ce travail, d'aborder une des branches de la communication, c'est-à-dire la communication digitale. En effet, cette dernière rentre en ligne de compte dans le domaine des RSN, qui sera abordé dans le chapitre suivant.

La communication digitale, nommée auparavant communication numérique, concerne la numérisation des supports d'information. Il s'agit du type de communication permettant de définir les stratégies et les actions communicationnelles menées sur le web dans le but de transmettre des messages, des valeurs mais également des résultats.

Cette communication pourra être mise en place selon différents canaux de communication, tels que, les RSN, les sites internet, les blogs ou encore l'emailing.

Internet a permis aux entreprises de diversifier leurs dispositifs de communication. Ce développement s'est effectué à deux moments bien particuliers : l'émergence d'internet au début des années 90 avec cette notion d'instantanéité des courriers électroniques dépassant ainsi les courriers postaux ; et quelques années plus tard entre 2005-2010, l'apparition des RSN (Libaert & Westphalen, 2018).

La plupart des entreprises actuelles se retrouve à utiliser le web pour communiquer sur leurs produits/services. Effectivement, le développement d'Internet a créé le commerce en ligne, ledit e-commerce, et a ajouté l'aspect digital au sein des entreprises (Dunod, 2017).

Le tout premier outil utilisé par les entreprises au début de l'utilisation d'internet se trouve être le site web. Ensuite, les outils se sont diversifiés. En effet, lorsque nous découvrons une entreprise ou une marque, automatiquement, nous avons le réflexe de nous rendre sur internet pour découvrir le site internet. En effet, il est rare qu'une entreprise, petite ou grande, ne possède pas de site internet. Ce dernier permet de connaître davantage les objectifs, valeurs, activités de l'entreprise. Nous nous y rendons également pour prendre contact avec l'entreprise.

Que ce soit en communication institutionnelle ou commerciale, le site internet est devenu la référence de l'entreprise.

Mis à part les sites internet, il existe également d'autres outils qui permettront de communiquer des informations et d'avoir des interactions. Dans ces outils, se trouvent évidemment les RSN mais pas uniquement, il y a également les blogs, les podcasts, etc. Selon une étude réalisée par Eurostat en 2018, presque la moitié des entreprises européennes de plus de 10 salariés possède des RSN.

La manière de transmettre le message via la communication digitale dépendra de la stratégie que l'entreprise désire adopter. Il pourra être sous forme de texte, de photographie, de vidéo ou d'animation.

Ainsi, Grewal, Herhausen, Ludwig et Villarroel Ordenes (2021) ont défini la communication digitale comme étant toute transmission électronique

d'informations codées numériquement et transmises via des supports numériques.

La communication digitale, utilisée par les entreprises, aura pour objectif principal de renforcer le message qu'elle souhaite transmettre et ainsi développer davantage les relations avec les consommateurs. Selon Chaffey et al. (2014), 3 concepts soutiennent la communication digitale :

- L'engagement : déjà dans les campagnes communicationnelles traditionnelles, ce concept permet de persuader l'audience. Actuellement, avec la communication digitale, l'engagement est représenté par les interactions positives, c'est-à-dire les likes, les commentaires et les partages.
- La permission : les internautes acceptent, à contrario, des communications traditionnelles, de recevoir les messages directement. En effet, dès leur première utilisation des RSN les utilisateurs partagent leurs données personnelles et acceptent dès lors de recevoir des informations en contrepartie.
- Les contenus générés par les entreprises : qu'ils soient informationnels, ludiques ou pratiques, ils sont essentiels dans l'engagement de l'audience.

2.3 La communication à l'international des entreprises

Dans ce point, nous avons décidé d'aborder le domaine de la communication à l'international en lien avec notre problématique mais également afin d'introduire notre deuxième chapitre.

Dans le contexte de mondialisation dans lequel nous vivons depuis plusieurs années, les entreprises n'ont pas eu d'autres choix que de pénétrer les marchés étrangers (Croué, 2010). Cette mondialisation implique obligatoirement une concurrence rude qui pousse les entreprises à développer de plus en plus de produits/services. C'est à ce stade que la communication va permettre de convaincre les consommateurs, plus méfiants.

La communication de type national ou international possède les mêmes sources. En effet, le principe et les moyens de communication sont similaires.

Néanmoins, la communication internationale comprend une complexité supplémentaire. Comme son nom l'indique, ce type de communication nécessite de s'adresser à une plus large audience. Il est primordial de s'adapter en coordonnant et en s'assurant de la cohérence des messages diffusés aux différents publics.

Lorsqu'une entreprise est gérée à l'international, celle-ci doit prendre en compte, notamment les différences culturelles, entre autres le langage. En effet, non seulement les publics sont différents mais en plus, au sein de l'entreprise se trouvent des employés aux cultures différentes. Les codes de communication, verbaux ou non verbaux, ne sont pas similaires et, si cela n'est pas pris en compte, des malentendus peuvent se créer (Jolivot, 2013).

La communication à l'international implique dès lors de nombreuses contraintes supplémentaires par rapport à une communication nationale (Jolivot, 2013). Comme dit précédemment, d'un pays à l'autre, les réglementations et les cultures diffèrent. Il est alors nécessaire d'adapter la communication en fonction des pays et pour ce faire, cette communication peut être **standardisée** ou **adaptée** (Aurier & Sirieix, 2016).

Si une entreprise décide de standardiser entièrement sa communication, celle-ci sera identique sur tous les marchés. A l'inverse, une communication adaptée se caractérise par la spécificité de la communication par rapport au marché ciblé. Cette dernière pose des inconvénients en termes de coûts (implantation locale pour les campagnes de publicité) mais également en termes d'image (si l'image est différente d'un pays à l'autre, quand est-il de la cohérence ?). De manière générale, les entreprises optent davantage pour un entre deux de ces types de communication.

Un bel exemple est celui de la marque de fromage « La Vache qui rit ». Cette marque que l'on retrouve internationalement, n'a pas décidé de standardiser son produit. Cette marque a opté pour l'adaptation aux goûts et usages locaux. La première adaptation a été celle du nom : « The Laughing Cow » aux Etats-Unis et en Angleterre, « La Vaca que rie » en Espagne et « Con bocu'o'i » au Vietnam. Les goûts diffèrent également notamment en Belgique, où la population préfère une crème enrichie en emmental alors qu'aux Etats-Unis

ça sera plus de cheddar. Enfin, c'est en termes de présentation de produit que des différences sont notables. La boîte ronde que nous connaissons se déclame également sous forme de part carrée, plus facile à introduire dans un sandwich.

Tel qu'expliqué par Jolivot (2013), le choix entre une communication standardisée ou adaptée se fait en fonction de différents facteurs, internes ou externes à l'entreprise.

En ce qui concerne les facteurs **internes**, l'auteur cite :

➤ La nature des marchés

Lorsque les entreprises ne s'adressent pas à des segments transnationaux aux comportements et aux besoins homogènes, elles peuvent utiliser des opérations de communication spécifiques. En 2006, pendant le temps du Ramadan, Nestlé a lancé une opération de communication spécifique à l'Arabie Saoudite. La marque proposait des recettes de cuisine adaptées au Ramadan, des e-cards de vœux pour le Ramadan, ...

➤ La nature du produit

Certains produits ou services globaux facilitent le choix pour une standardisation de la communication. Par exemple, la standardisation de la communication est plus facile pour les produits industriels, de haute technologie ou de luxe. En revanche, la standardisation est impossible lorsque le positionnement diffère selon les marchés.

➤ Les ressources financières

L'adaptation de la communication est plus coûteuse.

Cette auteur cite également, parmi les facteurs **externes** :

➤ La réglementation locale

Chaque pays dispose de législations spécifiques sur les moyens de communications autorisés en fonction de la catégorie des produits et des modalités de communication.

En exemple, il est donné dans l'article la loi interdisant la publicité pour l'alcool ou le tabac en France datant du 1^{er} janvier 2007. Ou encore, l'obligation pour les entreprises québécoises d'utiliser la langue française pour toute communication commerciale.

➤ Les facteurs culturels et le caractère local de l'interprétation

Lorsque l'on communique à l'international, il ne suffit pas uniquement de traduire littéralement les supports de communication. En effet, chaque pays dispose de différences culturelles et linguistiques, à prendre en compte lors de ce type de communication. Cette adaptation linguistique et culturelle peut valoir également même lorsqu'il n'y a pas de texte communicationnel.

Pour exemple, Jolivot (2013) donne le cas de la marque Benetton, dont les campagnes d'affichage ne comportent que des visuels. Une de leurs publicités, prônant chaque fois des valeurs telles que l'amour, la faim, etc., mettait en scène deux hommes, de couleur de peaux différentes, menottés l'un à l'autre. Cette mise en scène a été interdite en Angleterre.

Comme on peut le comprendre, entrer dans un marché étranger représente de nombreux risques. Charles Croué (2010) cite une série de questions que se posent les firmes internationales désireuses de franchir le pas : Comment identifier le partenaire idéal ? ; Comment organiser la présence de la marque ? ; Comment et où distribuer les produits ? ; etc. Dans le chapitre suivant, nous nous pencherons sur le rôle des RSN dans ce processus d'internationalisation.

Chapitre 2 : Les réseaux sociaux numériques dans l'internationalisation des PME

Avant l'ère du web 2.0, la communication externe d'entreprise se faisait principalement via les canaux de communication traditionnels : la radio, la télévision, les journaux (Blakeman, 2014). Depuis 2008 et l'apparition du premier réseau social mondial créé par Mark Zuckerberg, les interactions sociales se sont élargies ainsi que celles entre les entreprises et leurs clients. Le développement de divers RSN a rendu les médias traditionnels obsolètes, surtout en termes d'efficacité auprès des entreprises. En 2013, une étude menée par Whiting et Williams a mis en avant que 80% des participants utilisent les RSN pour en savoir davantage sur certaines entreprises et sur leurs produits. Ils sont, de cette manière, devenus un lieu où les consommateurs peuvent donner leur avis librement et honnêtement (Salleh et al., 2015).

Dans un contexte de mondialisation croissante, les PME sont de plus en plus confrontées à de la concurrence, surtout internationale (Paul et al., 2017). Ainsi, les PME s'orientent depuis plusieurs années vers leur internationalisation (Elidrissi & Hauch, 2012). Néanmoins, l'accès aux marchés étrangers reste complexe pour les entreprises de petite taille. Afin de pénétrer plus facilement sur les marchés étrangers, Bell et Loane (2010) ont indiqué que les PME devraient utiliser les RSN en tant que nouvelles pratiques de communication. D'ailleurs, Okazaki et Taylor (2013) soulignent que l'utilisation des RSN, dans une stratégie d'internationalisation, entraîne davantage de croissance pour les entreprises.

Les PME et start-ups, de par leur nouveauté, sont peu visibles, de même pour leurs produits et/ou services. Leur manque de légitimité et de réputation les poussent à utiliser des canaux de communication divers et variés. Néanmoins, ces entreprises n'ont, pour la plupart, pas les ressources financières nécessaires pour diversifier leur communication. En effet, l'internationalisation est plus facile d'accès aux grandes entreprises qu'aux

PME. Grâce aux faibles coûts des RSN, les PME peuvent être en mesure d'atteindre une croissance rapide (Deprince & Arnone, 2019).

Dans ce chapitre, nous allons, dès lors, faire le point sur l'entrepreneuriat international et les barrières inhérentes, et plus particulièrement le cas spécifique des PME. Ensuite, nous développerons les RSN ainsi que leur place dans l'internationalisation des PME.

1. Les difficultés rencontrées dans l'internationalisation des PME

Avant l'apparition d'internet, les PME avaient tendance à rester à l'intérieur leur pays pour exercer leurs activités et ne s'aventuraient pas au-delà des frontières. Depuis, la tendance a changé, c'est notamment dû à la globalisation et à l'accroissement de la concurrence. Dès lors, de nombreuses PME étendent leurs activités à plusieurs régions du monde (Ruzzier et al., 2006). L'internationalisation est devenue pour les PME une stratégie de développement de compétences et permet d'atteindre de nouveaux objectifs. Néanmoins, cette stratégie ne doit pas être vue comme un effet de mode, dans le sens où certaines PME n'ont aucun avantage à occuper des marchés étrangers (Pacitto, 2006).

Néanmoins, le processus d'internationalisation engendre plus d'obstacles pour les PME que pour les grandes entreprises (Leonidou, 2004). En effet, différentes barrières peuvent entraver le chemin des entreprises vers les marchés étrangers, notamment les langues, les prix, les cultures, etc. Afin de mieux comprendre l'importance de respecter les habitudes culturelles d'un marché étranger, l'exemple de l'entreprise Pampers nous a semblé bien illustré. Cette célèbre entreprise de couches pour bébé a pris la décision, en 1970, de s'implanter au Japon. Cependant, l'entreprise se basant sur ses marchés américains, n'avaient pas pris en compte les habitudes japonaises. Les mamans japonaises changeant leurs enfants deux fois plus souvent que les mamans américaines ne le font avec leurs enfants, les couches ont été jugées trop chères et trop épaisses. Pampers a dès lors dû repenser le marché afin de l'adapter au mieux au marché japonais (Sauty de Chalon et Smadja, 2014). Ces barrières peuvent être découvertes à n'importe quel stade de

l'exportation. Ainsi, selon la revue de littérature de Morgan (1997), nous pouvons distinguer deux formes de barrières :

- (1) Les barrières qui dissuadent les entreprises de s'engager dans des activités d'internationalisation ;
- (2) Les barrières expérientielles qui sont découvertes par les entreprises durant le processus d'internationalisation.

Ces deux formes de barrières permettent d'expliquer la raison pour laquelle certaines firmes ne s'engagent pas dans des activités d'internationalisation et pourquoi d'autres ne développent pas leur plein potentiel durant le processus de leur internationalisation.

Parmi les différentes techniques de classification des barrières à l'exportation, Leonidou (2004) a proposé de classifier ces barrières en tant qu'internes et externes. Selon cette classification, d'une part les barrières internes correspondent à l'environnement interne de l'entreprise et peuvent être contrôlées par cette même entreprise et d'autre part, les barrières externes correspondent à l'environnement national et étranger dans lequel l'entreprise opère, mais sur lequel elle n'a aucun contrôle.

Les barrières internes sont divisées en barrières informationnelles, fonctionnelles, financières et marketing. Les barrières externes sont, quant à elles, divisées en barrières procédurales, gouvernementales, liées à la tâche et enfin, les barrières environnementales. Cette classification peut être illustrée comme suit :

Barrières internes

- ◆ Informationnelles : manque d'informations sur les marchés étrangers ; difficultés à créer des contacts clients
- ◆ Fonctionnelles : manque de compétence dans l'exportation
- ◆ Financières : manque de ressources financières pour financer les exportations
- ◆ Marketing : (produit) respecter la qualité et les normes des produits d'exportation

Barrières externes

- ◆ Procédurales : communications inadéquates avec les clients étrangers
- ◆ Gouvernementales : réglementations et règles gouvernementales inadéquates
- ◆ Liées à la tâche : concurrence acharnée sur les marchés d'exportation
- ◆ Environnementales : (socioculturelles) différences culturelles à l'étranger

Au-delà de ces barrières, l'internationalisation pour les entreprises devient une opportunité à saisir (Prime et Usunier, 2015) et les RSN peuvent être un moyen de faciliter l'accès aux marchés étrangers (Deprince, 2016). Depuis le début du 21^e siècle, les nouvelles technologies ainsi que le développement des moyens de transports internationaux ont facilité l'accès aux marchés étrangers pour les PME (De Burca et al., 2004).

Par ailleurs, les PME ne doivent pas être vues comme les « petites sœurs » des grandes entreprises. Du fait de leur petite taille, elles doivent adapter leurs interactions en fonction de leur environnement (Brouthers et Nakos, 2004).

2. Les réseaux sociaux numériques

Avant de développer ce point, il nous semble primordial de revenir sur la définition des RSN. Selon Rissoan (2011), le réseau social numérique permet à une ou des personnes, entreprise ou infrastructure publique de développer un réseau de contact, via un profil, et de se connecter à d'autres utilisateurs. Il est également intéressant de voir les RSN tel qu'expliqué par Safko (2010), c'est-à-dire une extension des médias traditionnels employant un ensemble plus sophistiqué d'outils, de techniques et de technologies, permettant d'établir des liens, de nouer des relations et des interactions sociales (McCann & Barlow, 2015).

Bien que les RSN soient devenus le nouvel outil de communication par excellence, les entreprises doivent mettre en place des stratégies et choisir les

RSN pertinents en rapport avec leurs activités (Dunod, 2017). En effet, les RSN sont nombreux et en constant développement.

Le choix étant assez vaste, la communication n'est pas identique d'un réseau social à un autre. Différents types de RSN existent : les RSN de masse (Facebook), les RSN à caractère professionnel (LinkedIn et Viadeo), les RSN de partage de contenu (Instagram, Youtube, Wikipédia) (Deprince & Arnone, 2016). Le nombre limité de caractères pour Twitter ne s'applique pas à Facebook ni Instagram, par exemple. De même, une vidéo diffusée à la télévision devra être retravaillée afin qu'elle puisse s'afficher correctement sur les RSN.

Par ailleurs, la gratuité de ces nouveaux canaux de communication encourage les entreprises à passer à l'action. Néanmoins, l'utilisation de ces outils ainsi que leur développement requièrent des ressources humaines, et dès lors financières. Afin que les stratégies sur ces RSN soient établies et restent efficaces sur le long terme, une équipe doit y être consacrée. En effet, différents postes devront être sollicités, notamment un vidéaste ou graphiste pour retravailler les contenus.

Depuis plusieurs années maintenant, les RSN sont également devenus des lieux où des communautés se créent. Les entreprises, ayant compris la puissante force que donnent ces communautés à leurs produits et/ou services, utilisent les RSN comme publicité « gratuite ». En effet, si leurs produits et/ou services sont appréciés par les consommateurs, ces derniers s'expriment de manière rapide et facile sur le rapport qualité/prix. A l'inverse, si leurs produits et/ou services ne satisfont pas les consommateurs, leur mauvaise publicité se fera aussi rapidement. Les entreprises peuvent s'améliorer et les consommateurs, eux, savent vers quoi s'orienter. La plupart des consommateurs accordent de plus en plus leur confiance aux produits et/ou services lorsqu'ils voient des avis d'autres consommateurs satisfaits. Harris, L., & Rae, A. (2010) donne l'exemple de l'incontournable plateforme « Tripadvisor ». C'est sans nul doute, le premier endroit où nous nous rendons avant de nous décider dans quel restaurant, hôtel, lieu, etc. aller. Le principe repose sur la confiance commune des consommateurs envers chaque commentaire laissé pour tel restaurant, tel hôtel, tel lieu, etc. Il s'agit des

communautés qui y sont créées qui permettent aux personnes s'y rendant de trouver l'information dont elles ont besoin.

2.1 Comment les réseaux sociaux numériques aident à surmonter les difficultés liées à l'internationalisation des PME ?

D'après nos recherches, nous avons pu remarquer que les travaux sur la gestion internationale des PME via les RSN étaient peu nombreux (Paniagua et al., 2017 ; Deprince et Arnone, 2019).

Pour étudier les relations entre les RSN et l'internationalisation des PME, nous allons nous fonder sur les cadres théoriques développés par Johanson et Wiedersheim-Paul (1975) ainsi que par Johanson et Vahlne (1977/2009). Dans ce point, nous allons commencer par expliquer les fondements du modèle d'Uppsala qui se base sur la distance psychique dans le développement international des entreprises. Ensuite, nous nous pencherons sur le lien entre les RSN et cette distance psychique.

2.2 Les approches de l'internationalisation des entreprises

◆ Le modèle d'Uppsala

Depuis les années 70, l'internationalisation des PME a été au cœur de nombreux travaux. Parmi eux, nous allons nous baser sur la définition donnée par Ruzziez et al. (2006) : « *l'internationalisation d'une entreprise est synonyme de l'expansion géographique de ses activités économiques au-delà des frontières nationales* ».

Les différents auteurs, qui se sont penchés sur l'internationalisation des entreprises dans leurs travaux, ont fait ressortir des explications basées sur deux approches principales : l'approche par les étapes et l'approche par les réseaux. La première approche trouve ses fondements dans le modèle d'Uppsala tandis que la seconde est issue de la révision de ce modèle (Tamiri & Graini, 2019).

Différents auteurs ont initié le processus progressif d'internationalisation, ledit modèle d'Uppsala. Ces travaux développés par Johanson et Wiedersheim-Paul (1975) et Johanson et Vahlne (1977/2009) démontrent que

l'internationalisation des entreprises s'effectue selon un processus progressif. En effet, les entreprises passent par différentes étapes. Avant d'implanter sur les marchés étrangers des filiales, elles exportent en premier lieu leurs produits. Ces exportations se font dans les pays voisins pour progressivement s'éloigner, dans le but d'atteindre d'autres espaces géographiques. Ce modèle met en exergue les étapes d'internationalisation sous forme de **séquences** qui se suivent graduellement. Cela commence toujours par une entreprise qui n'a jamais travaillé avec un marché étranger. Ensuite, lorsque le souhait de travailler à l'étranger survient, l'entreprise commence à exporter et à travailler vers des pays psychologiquement proches (voir la notion de « distance psychique »). Et enfin, l'entreprise, une fois en confiance et après avoir acquis des connaissances et des relations, s'exporte dans des pays plus éloignés dans lesquels elle installe des filiales de distribution. Cette démarche est la résultante du manque de ressources des entreprises et également du manque d'expérience sur les marchés étrangers (Deprince & Mayrhofer 2021 ; Dr & Zhao, 2018).

Un autre modèle, élaboré par Bilkey et Tesar (1977), rejoint assez fortement le modèle d'Uppsala. Il s'agit du **i-modèle**. Lorsqu'une PME effectuera une étape dans l'internationalisation, ce modèle estimera que cette démarche est une innovation (Gankema et al, 2000). Les auteurs de ce modèle considèrent chaque étape comme une clé dans l'internationalisation. En premier lieu, l'entreprise n'a pas la volonté de travailler avec l'étranger et ne répond à aucune demande. Ensuite, elle s'y intéressera passivement et prendra connaissance petit à petit de l'international. En troisième lieu, l'entreprise tentera de gagner en expérience en exportant vers des marchés psychologiquement proches. Enfin, ça sera au tour des pays psychologiquement plus lointains.

Les deux modèles se ressemblent très fort et s'accordent sur le principe de l'expérience acquise sur les marchés étrangers qui permet à l'entreprise de s'aventurer plus facilement sur des marchés plus éloignés. En outre, les deux modèles s'appuient tous les deux sur la notion de distance psychique. En effet, les entreprises utilisant ce type de modèle s'engagent, d'abord, sur des pays proches psychologiquement.

◆ Le modèle revisité

En 2009, Johanson et Vahlne ont revisité ce modèle et ont davantage mis en avant l'approche par les réseaux. En effet, ils ont évoqué que l'internationalisation d'une entreprise repose principalement sur un réseau de partenaires commerciaux plutôt que sur les étapes qu'elle a parcourues.

Dans ce modèle revisité, les auteurs indiquent que ce sont ces relations qui permettront aux entreprises de développer de nouvelles opportunités sur les marchés internationaux. L'internationalisation prend dès lors la définition d'un réseau développé à travers des relations commerciales nouées avec des entreprises d'un des pays étrangers. L'approche par les réseaux et les travaux effectués sur ce phénomène ont permis de découvrir de nouvelles perspectives pour analyser et interpréter le processus d'internationalisation, notamment celui des PME. Le développement de l'internationalisation des entreprises se base dès lors davantage sur l'approche par les réseaux que sur les autres approches.

Ce remodelage du modèle est causé par l'évolution technologique. La distance psychique est explicitée, non plus, entre les pays mais bien entre les réseaux. Selon ces auteurs, ce sont la qualité du réseautage (Khayat, 2004) et des ressources disponibles (Peng, 2001) qui faciliteront l'internationalisation.

Le modèle d'Uppsala est employé lorsque les entreprises, désireuses de conquérir les marchés étrangers, se posent les questions suivantes : Quel(s) pays ou marché(s) choisir ? Quelle modalité d'expansion faut-il choisir pour s'intégrer dans le(s) pays ?

2.3 La distance psychique et les réseaux sociaux numériques

Le manque de connaissances rencontré par certaines entreprises, dans le cadre de leur internationalisation, résulte de la distance psychique. C'est au cœur du modèle d'Uppsala et du i-modèle que se trouve la notion de « distance psychique ». Pour pallier ce manque et dès lors diminuer cette distance, les PME décident d'utiliser les RSN. Puisque ces outils numériques disposent de nombreuses informations, ils permettent aux entreprises de s'approprier de manière intensive les marchés étrangers (Loane, 2006; Tseng et Johnsen, 2011).

Dans l'objectif d'avoir une faible distance psychique, les entreprises tenteront d'atteindre, en premier lieu, les marchés étrangers voisins. En effet, la particularité de ces marchés voisins réside dans leurs similarités en termes de langue, de culture, de systèmes politiques, de niveaux d'éducation. Dès lors, la distance psychique englobe l'ensemble des facteurs empêchant ou entravant le flux d'informations entre l'entreprise et le marché d'accueil (Cheriet, 2010).

Grâce à leurs faibles coûts, ces outils numériques sont rapidement devenus essentiels dans les stratégies communicationnelles des PME, notamment dans l'internationalisation de celles-ci. Ces dernières n'ont souvent pas suffisamment de moyens à accorder dans leur communication et les RSN deviennent, dès lors, un atout (McCann & Barlow, 2015).

Au fil des années, les recherches sur les réseaux sociaux numériques utilisés par des PME n'ont fait qu'augmenter. En effet, cette utilisation par les PME peut souvent leur apporter des bénéfices. Selon différents auteurs, il s'agit d'avantages 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 et Rae, 2010; Stockdale et al., 2012), l'avantage concurrentiel (Katsikeas, Leonidou et Zeriti, 2020) et la collecte d'informations (Stockdale et al., 2012). En effet, ces RSN sont devenus des sources d'informations non négligeables afin de connaître davantage les marchés étrangers.

Notons également que l'utilisation des RSN par les entreprises ne se fait pas uniquement dans un but marketing. Olanrewaju, Hossain, Whiteside et Mercieca (2020) ont indiqué que cette utilisation pouvait également être intéressante pour identifier les partenaires à l'international. Effectivement, la création et le maintien de relations avec les partenaires sont accentués par les RSN (Mangold et Faulds, 2009).

L'étude menée par Deprince (2016) a permis de constater que les entreprises ne se basent plus sur la distance psychique pour commencer à s'internationaliser. En effet, selon les entreprises interrogées dans cette étude,

les différentes langues, cultures ou les différents systèmes politiques ne constituent plus une barrière. En effet, les RSN permettent de collaborer plus facilement notamment grâce aux nouveaux outils de traduction.

3. Conclusion du chapitre 2

D'après les résultats de l'étude réalisée par Deprince (2016), les RSN sont davantage utilisés par les entreprises comme des médias complémentaires aux médias traditionnels. Cette analyse renforce la définition précédemment citée de Safko (2010). Ils permettent en l'occurrence de trouver des informations intéressantes et utiles concernant le pays dans lequel l'entreprise souhaite entreprendre des affaires d'internationalisation. Ces outils numériques permettent dès lors de contrer la barrière informationnelle. Déjà en 2012 et en 2015, les résultats de Stockdale et al. ainsi que de McCann et Barlow démontraient que les RSN fournissaient des informations intéressantes quant aux concurrents, aux nouvelles tendances à l'international, aux habitudes de consommation, aux nouveaux clients, etc.

Au fil de ce chapitre, nous avons pu remarquer que les barrières financières pouvaient être contrées grâce à l'utilisation gratuite des RSN. Bien que cette utilisation demande du personnel qualifié et attentif à cette tâche, à l'heure actuelle, la jeune génération utilise couramment ces outils. Les RSN faisant partie intégrante du quotidien des jeunes, leur utilisation les attire et facilite leur formation.

D'autres barrières peuvent également être dépassées via les RSN, notamment les barrières marketing. L'internationalisation des PME demande de connaître davantage de partenaires et de nouveaux clients, les RSN permettront d'atteindre cet objectif. Par exemple, le réseau social LinkedIn est un excellent moyen de rencontrer un potentiel futur partenaire, grâce au CV ou informations sur l'entreprise trouvés sur le profil LinkedIn.

La gestion des RSN n'étant pas la tâche la plus aisée, notamment par manque de temps, de personnel et de connaissances, les stratégies de communication sur les RSN sont néanmoins essentielles pour les PME. Leur mode de communication aura une influence non négligeable sur leur développement économique.

Dans tous les cas, lorsque la question de l'internationalisation se pose, des choix doivent s'opérer, notamment quant à la gestion de la présence sur les RSN. Ainsi, les questions suivantes peuvent être rencontrées par les PME désireuses de s'internationaliser : dans quelle langue convient-il de communiquer ? Quelles stratégies de communication internationale mettre en place au regard des diversités culturelles et de la distance psychique ? Comment la stratégie de communication internationale va influencer la relation avec les utilisateurs ?

Dans le chapitre suivant, nous allons dès lors nous intéresser à ces questions.

Chapitre 3 : La communication sur les RSN en tant que PME internationales

Si dans le chapitre 2 nous avons expliqué **pourquoi** les entreprises, et plus spécifiquement les PME, doivent utiliser les RSN dans leur processus d'internationalisation, dans ce chapitre nous allons expliquer **comment** elles le font.

Selon la théorie basée sur les ressources (Barney, 1991 ; Barney et al., 2014), une entreprise souhaitant se baser sur des marchés locaux, aura besoin de créer des liens relationnels. En effet, ces liens constituent des ressources immatérielles importantes pour les entreprises. Ce type de ressources, appelée également « capital immatériel de l'entreprise », constitue les éléments non financiers et non physiques de l'entreprise. Plusieurs typologies composent les ressources immatérielles : le capital humain (savoir-faire et savoir-être des employés), le capital relationnel (relations externes de l'entreprise avec les clients et fournisseurs) et le capital structurel (culture d'entreprise, base de données, etc.). Ces éléments intangibles permettent à l'entreprise de créer de la valeur et leur utilisation permet de générer des bénéfices. Nous allons ainsi, dans ce chapitre, nous intéresser principalement au capital relationnel que comportent les ressources immatérielles (Bessieux-Ollier et al., 2014). En effet, la distance psychique vue dans le chapitre précédent se consacre aux

relations culturelles et émotionnelles dans le processus d'internationalisation. Les relations sont ainsi au cœur même de ce travail.

Néanmoins, la théorie basée sur les ressources a fait l'objet de très peu d'études pour évaluer la stratégie d'une marque internationale qui souhaite créer des liens avec les utilisateurs des RSN des marchés locaux (Gao et al., 2018). Et pourtant, les RSN sont devenus indissociables du commerce en ligne et accentuent les processus d'achat des consommateurs. Si au départ ils étaient une nouvelle forme de publicité, aujourd'hui leur utilisation engendre beaucoup plus d'avantages (Gayet & Marie, 2019). Le contenu des RSN sera décisif pour se différencier. En effet, le nombre de concurrents se trouvant sur le web ne fait qu'augmenter. Dès lors, il est primordial de créer de la valeur ajoutée sur les RSN.

Qu'il s'agisse de textes, d'images, de vidéos, le contenu se doit d'être élaboré selon une stratégie digitale. Des études antérieures ont montré que du contenu approprié sur les RSN aura des effets positifs sur la participation et l'interaction des internautes avec une marque. Le défi des entreprises est dès lors double :

- (1) Fournir du contenu approprié pour que les utilisateurs s'engagent à tout moment ;
- (2) Encourager les comportements de partage en ligne qui sont positifs et conformes aux stratégies de positionnement de l'entreprise.

Afin de rendre ce contenu le plus approprié possible, les entreprises peuvent s'intéresser davantage aux consommateurs. Les entreprises qui s'intéressent aux utilisateurs, à ce qu'ils aiment, ce qu'ils attendent, bénéficieront un avantage considérable.

1. Le contenu pour engager le consommateur

La relation marque-consommateur constitue l'objectif des entreprises sur les RSN et sera envisagée via des stratégies d'engagement. Le contenu sur les RSN permet ainsi de développer cette relation. A ce propos, Ashley et Tuten (2015) ont spécifié « *les marques devraient se concentrer sur le maintien d'une présence sociale sur tous les canaux sociaux avec un contenu frais et*

fréquent et comprenant des incitations à la participation des consommateurs ».

Les RSN, comme leur nom l'indique, permettent aux utilisateurs de satisfaire un besoin social. En prenant compte de ce besoin, les entreprises peuvent bénéficier d'une opportunité. Néanmoins, pour enclencher le processus de l'engagement, l'entreprise se doit d'être régulière en termes de présence et de publication.

L'importance de rédiger du contenu qualitatif réside dans la satisfaction apportée aux consommateurs. En effet, un consommateur satisfait de son expérience avec un produit ou une marque ne l'oubliera pas et aura plus facilement tendance à revenir et améliorera par la même occasion la relation. D'ailleurs Granata et Scozzese (2019) parle du « marketing de contenu » pour expliquer l'expérience unique éventuellement rencontrée par un consommateur grâce à un contenu particulier. Ces auteurs ont même explicité les stratégies dites « inbound marketing », c'est-à-dire des stratégies mises en place pour attirer les consommateurs grâce à leur contenu. En effet, les médias traditionnels ont tendance à repousser leur public à cause des publicités qui peuvent devenir envahissantes. Ce contenu attrayant peut être fait soit par des publications, des commentaires ou encore des messages (Odongo, 2016). C'est dans cette optique que réside la particularité des RSN. En effet, le contenu provient à la fois des marques et à la fois des utilisateurs.

Le processus doit être réfléchi collaborativement au sein de l'organisation. Dans le cas contraire, cela pourrait nuire à la réputation de la marque. Pour éviter cela, McPheat (2011) suggère de publier un contenu crédible qui communique les valeurs et les avantages de la marque et inspire la confiance. Le contenu doit également générer de l'interactivité et s'adapter au public. Etant l'objectif premier des entreprises, l'engagement des consommateurs permettra de créer une relation à long terme (Brodie et al. 2011). Le marketing de contenu soumet deux techniques : le storytelling et la discussion. La première technique est utilisée par les entreprises afin de partager leur propre histoire et les origines de leur marque. Cette technique permet aux consommateurs de ressentir un engagement émotionnel. En stockant ces informations, le partage se fera grâce au bouche-à-oreille. Ainsi, la seconde

technique provient de l'engouement des consommateurs à interagir et à participer davantage puisqu'ils ressentent de l'honnêteté (Granata et Scozzese, 2019). Cependant, l'entreprise devra toujours savoir que les avis ou contenus des autres utilisateurs aura plus d'impact en termes de confiance que les siens.

2. La relation marque-consommateur

Le développement d'une marque en ligne et hors-ligne est réalisé d'une autre manière. En effet, les consommateurs recherchent via les RSN une nouvelle expérience, plus personnalisée. De plus, les RSN ont une portée supplémentaire par rapport aux médias traditionnels, c'est-à-dire qu'ils apportent un divertissement (Granata, & Scozzese, 2019). Dès lors, il est primordial que les entreprises ne négligent pas leurs relations vis-à-vis des consommateurs/utilisateurs. Selon Fournier et Fetscherin (2012), il s'agit de la relation marque-consommateur. Cet auteur explique qu'il y a des années que les entreprises se sont rendues compte de l'importance des relations qu'elles pouvaient nouer avec les consommateurs. L'aboutissement de fortes relations sera une fidélisation à la marque de la part des consommateurs. En accord avec la théorie basée sur les ressources, cela crée des bénéfices financiers notamment grâce au bouche-à-oreille. Néanmoins, la construction de ces relations est une tâche complexe à mettre en œuvre et surtout à maintenir. En étant attentives et créatives, les entreprises peuvent augmenter leurs relations.

2.1 Les types d'utilisateurs des RSN

Les liens émotionnels permettent d'obtenir de l'engagement de la part d'une personne. De manière stratégique, certaines entreprises cherchent à créer ces liens avec les consommateurs afin que ces derniers soient engagés (Loureiro, 2012).

Afin de mieux cerner ces liens et dans le développement de leur stratégie de communication, il convient pour les entreprises de distinguer les utilisateurs des RSN. Gao et al. (2018) ont identifié trois types d'utilisateurs :

◆ Chercheurs d'informations

La satisfaction des besoins d'informations est l'une des principales raisons pour lesquelles de nombreux utilisateurs des RSN se connectent. Les RSN sont connus pour faciliter la génération et le flux d'informations liées à la marque (Chu et Kim 2011). La relation entre la marque et les utilisateurs est alors fonctionnelle et faible. Cette relation est basée sur la valeur latente (i.e. la valeur pouvant être retirée) des sites de la marque qui offre la bonne information aux *chercheurs d'informations* et, ce, de manière instantanée (Xiang et Gretzel 2010). Les adeptes de la marque feront alors suivre l'information si elle est utile et instructive (Gao et al., 2018). Pour une marque internationale, la valeur latente des chercheurs d'informations est basée sur leurs besoins d'informations ainsi que leur potentiel pour répandre rapidement et efficacement les informations dans les réseaux locaux.

◆ Utilisateurs dévoués

Il s'agit d'utilisateurs ayant déjà développé des relations émotionnelles fortes avec la marque (Hemetsberger, Kittinger-Rosanelli, et Friedmann 2009). C'est ce fort attachement émotionnel qui permet à ces utilisateurs de parler plus facilement à leurs contacts personnels de la marque qu'ils apprécient. Les utilisateurs dévoués d'une marque sont ceux qui s'identifient aux valeurs clés de la marque et s'engagent activement avec elle sur les médias sociaux. Ces utilisateurs dévoués, en partageant des informations en rapport avec les produits et les marques sur leurs réseaux personnels et en créant du contenu, participent à ajouter de la valeur à la marque internationale dans les réseaux locaux. Les incitants perçus par les utilisateurs, à savoir de la joie, de l'excitation, de l'enthousiasme, sont les principaux déclencheurs (Morgan-Thomas and Veloutsou 2013; Smith and Colgate 2007). Les liens relationnels forts vis-à-vis d'une marque facilitent la diffusion d'un contenu bénéfique pour la marque auprès des contacts personnels de ces utilisateurs dévoués (Brown et Reingen, 1987). Les utilisateurs dévoués ne doivent pas être assimilés à des consommateurs assidus. Ce deuxième type d'utilisateurs n'a pas forcément eu d'expérience de consommation directe avec les produits de la marque. Néanmoins, ils ont tissé des liens émotionnels avec cette marque via les RSN (Thompson, MacInnis, et Park 2005). Les valeurs d'une

entreprise peuvent favoriser la création de ces liens et ainsi, motiver l'utilisateur à partager sur ses réseaux ce qu'il a aimé. De cette manière se crée un cercle vertueux de partage d'émotions.

Dès lors, comme le montrent Gao et al. (2018) les entreprises internationales cherchent à transformer les chercheurs d'informations en utilisateurs dévoués ou en tissant ces relations émotionnelles. Lorsqu'une entreprise met en valeur sa culture et interagit sur les RSN, les utilisateurs, et entre autres, les chercheurs d'informations s'attachent à la marque. Des sentiments d'affection et d'amour émergent qui font de ces utilisateurs, des utilisateurs dévoués.

◆ Influenceurs

Le dernier type d'utilisateurs identifiés sont les influenceurs. Le choix de se focaliser sur les influenceurs concerne davantage les grandes entreprises, moins contraintes en termes financiers que les petites entreprises. Il est évident que si cette barrière ne concernait pas les petites entreprises, celles-ci adopteraient ce type d'utilisateurs célèbres afin de gagner de l'influence en ligne.

Selon les résultats de Gao et al. (2018), le nombre d'abonnés d'une célébrité sur ses RSN détermine la valeur de sa ressource. Dans leur contenu des RSN, les marques internationales n'hésitent pas à ajouter des informations ou hashtags relatifs aux célébrités des RSN. Grâce à cette technique, les influenceurs sont assimilés à la marque et permettent des échanges en ligne plus fréquents (Booth et Matic 2011).

2.2 Les différences culturelles

La globalisation a été amplifiée par l'évolution des nouvelles technologies. Ces dernières ont permis de réduire de nombreuses barrières rencontrées par les entreprises sur leur chemin vers les marchés étrangers. En globalisant leurs stratégies, les entreprises ont souvent considéré le monde comme une seule entité, vendant leurs produits et/ou services de la même manière. Néanmoins, la standardisation employée par les entreprises a ses limites, notamment en termes de culture. Les modes de vie diffèrent d'une région à une autre et d'un pays à un autre et cela se distingue par les normes, les traditions, les valeurs,

les croyances et les religions (Ocansey, 2017). Les langues sont un élément culturel primordial. En effet, c'est un moyen de communication puissant qui permet d'interagir de façon efficace. C'est grâce à la langue utilisée qu'un utilisateur pourra comprendre au mieux les différents messages publiés par les marques internationales. De plus, d'autres aspects culturels sont également à prendre en considération dans la communication : les couleurs, les formes, les nombres, les tailles et les symboles.

La rencontre des différentes cultures dans le processus d'internationalisation a fait l'objet d'un modèle, celui de l'acculturation. L'acculturation, définie en 1936 par Linton, Herskovits et Redfield désigne « l'ensemble des phénomènes qui résulte d'un contact continu et direct entre des groupes d'individus de cultures différentes et qui entraîne des changements dans les modèles culturels initiaux de l'un ou l'autre des deux groupes ». En l'occurrence, dans le cadre de l'internationalisation, c'est à l'entreprise de s'adapter à la culture des marchés locaux. Par conséquent, l'acculturation est le processus qui permet d'en apprendre plus sur une nouvelle culture (Kizgin, Jamal, Dey et al., 2018). Ainsi, lorsqu'une entreprise d'une culture X tente de comprendre les besoins, les attentes et les valeurs des consommateurs d'une culture Y, cela s'appelle l'acculturation des consommateurs. Ce processus est facilité grâce aux RSN. En effet, des groupes culturels peuvent se former grâce aux interactions faites sur ces canaux de communication (Kizgin, Jamal, Dey et al., 2018). Néanmoins, il existe des groupes qui ne préfèrent pas s'aventurer et préfèrent communiquer avec des groupes de la même culture. Certaines entreprises tentent dès lors de prendre en compte ces différents groupes afin de créer des communautés qui leur correspondent.

L'influence des différentes cultures peut devenir décisive dans le choix des stratégies de communication. Il est ainsi important de bien les comprendre afin de les mettre en application et créer des relations notables avec les consommateurs, notamment sur le plan émotionnel afin de développer son réseau d'utilisateurs dévoués.

3. Les stratégies de positionnement culturel

Diverses stratégies existent afin que le marketing international crée le plus de valeur ajoutée. La principale stratégie marketing est la différenciation des marques. Pour ce faire, trois stratégies de positionnement culturel pouvant être appliquées sur les RSN ont été identifiées (Swoboda, Pennemann, and Taube 2012; Westjohn, Roschk, and Magnusson 2017; Zhou, Yang, and Hui 2010).

3.1 GCCP, FCCP, LCCP

La langue, les styles esthétiques et les thèmes des histoires sont trois éléments qui distinguent ces stratégies de positionnement culturel :

◆ « global consumer culture positioning » (GCCP)

Cette stratégie inscrit la marque comme un symbole de la culture mondiale. L'entreprise, utilisant cette stratégie, mettra en avant son image grâce à des éléments compris mondialement, notamment en utilisant l'anglais. Les entreprises utilisant cette stratégie affirment dans l'étude de Gao et al. (2018) avoir établi des relations avec les influenceurs des RSN. En effet, ces grosses entreprises ont moins de contraintes financières et peuvent se permettre de plus gros dépenses en termes de communication.

◆ « foreign consumer culture positioning » (FCCP)

Cette stratégie positionnera la marque dans une culture étrangère spécifique, notamment en utilisant les langues du pays d'origine de la marque. Par exemple, des acteurs italiens ou images italiennes pour faire la publicité d'une entreprise de pâtes.

◆ « local consumer culture positioning » (LCCP)

Cette stratégie inscrit, quant à elle, la marque dans une culture locale. Par exemple, la marque de bière Budweiser s'approprie la culture de petites villes américaines dans ses communications aux Etats-Unis.

Grâce à cette classification, il est possible d'analyser le contenu en ligne d'une marque. Une marque internationale cherche à comprendre au mieux les utilisateurs des RSN afin de leur offrir le contenu qu'ils souhaitent.

En s'appuyant sur la théorie basée sur les ressources (Barney, 1991 ; Barney et al., 2014), les entreprises doivent disposer de compétences en management pour utiliser ces trois types de stratégies (Gao et al., 2018). Cela leur permettra d'avoir des avantages concurrentiels durables et ainsi, stimuler leur performance.

3.2 Stratégie « globale »

Les auteurs Dumitrescu et Vinerean (2010) ont dégagé un concept afin de proposer une alternative aux stratégies totalement globales. Il s'agit d'une stratégie dite « globale », c'est-à-dire qu'elle combine à la fois la standardisation et l'adaptation et revient à « penser global, agir local ». Effectivement, les auteurs expliquent dans leur article que « certaines entreprises décident soit de standardiser ou adapter ses produits, soit standardiser ou adapter ses programmes de communication, soit de combiner les deux ». Cette façon de fonctionner a l'avantage des deux types de stratégies. Les entreprises, en choisissant une stratégie de globalisation, adaptent les éléments marketing aux particularités des marchés locaux (Paldacci, 2020).

Deux concepts totalement opposés sont à l'origine de cette union des deux stratégies. Le premier concept indique que les consommateurs apprécient davantage les marques pour lesquelles ils ressentent des affinités en lien avec leur propre culture. Le choix d'adopter des stratégies locales peut devenir un avantage concurrentiel non négligeable contrairement aux marques qui choisissent les stratégies globales (Zambuni, 1993). Le second concept, tiré des recherches de Steenkamp, Batra et Alden (2003), quant à lui, avance que les consommateurs ont plus tendance à se diriger vers des marques employant des stratégies globales. Selon ces auteurs, il s'agirait pour ces consommateurs d'un gage de qualité. Ainsi, la plupart des entreprises optent pour un mix des deux stratégies en standardisant leurs produits mais en adaptant leurs communications (Krengel, 2013).

Un bel exemple en termes de non adaptation aux marchés locaux est celui de la marque Adidas (Paldacci, 2020). La célèbre entreprise avait sorti une paire de baskets en collaboration avec Jeremy Scott, nommée « JS Roundhouse

Mid sneakers ». La particularité de ces sneakers résidait dans leur esthétique. Des chaînes et des menottes aux chevilles constituaient la paire et ont marqué son originalité. Cependant, elles n'ont pas eu le succès escompté par la marque. En effet, cette spécificité renvoyait à une période obscure de l'histoire, l'esclavagisme. La polémique a été très rapide suite à la publication d'une photo sur la page Facebook de la marque et la communauté noire aux Etats-Unis a d'ailleurs demandé l'interdiction de la vente de ces produits. En conséquence, Adidas a retiré le produit.

D'autres marques, afin de convenir au mieux aux marchés locaux, décident de modifier ses prix ainsi que sa communication.

Si on reprend le modèle d'Uppsala et la notion de distance psychique présentée dans le chapitre précédent, cette stratégie de glocalisation semble être la plus appropriée. En effet, il est préférable pour une PME souhaitant s'internationaliser de commencer par des pays étrangers dont les valeurs et la culture se rapprochent des siennes. Dans le processus échelonné du modèle d'Uppsala, il conviendrait dès lors de choisir la glocalisation comme première étape avant de connaître davantage le pays étranger dans son entièreté.

4. Conclusion du chapitre 3

En clair, l'internationalisation demande des approches stratégiques réfléchies et une prise de connaissance des marchés étrangers ainsi que de ses consommateurs. Les différences culturelles sont une dimension à prendre en considération pour la réputation de l'entreprise et l'engagement des consommateurs. Les entreprises qui désirent s'internationaliser ne doivent pas immédiatement penser mondial/global. La distance psychique vue au deuxième chapitre et les stratégies de positionnement culturel vues au troisième chapitre renvoient à l'adage « penser global, agir local ».

L'état de l'art présenté dans les trois premiers chapitres de ce mémoire, a été construit en construisant des liens entre les différentes dimensions de la

communication internationale des PME. Cet état de l'art et les questionnements sous-jacents sont repris dans le schéma ci-dessous :

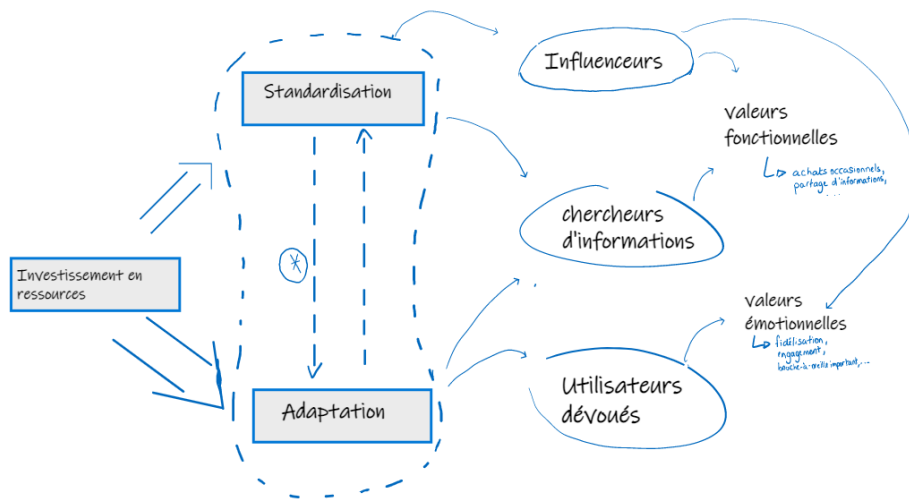


Figure 1 : Schématisation des stratégies de communication à l'international

*Les 2 techniques peuvent être mixées, soit utilisation d'une technique soit utilisation de l'autre technique, soit utilisation des deux techniques pour les produits de la marque et la communication.

Comme présenté dans la Figure 1 ci-dessus, des choix stratégiques pour communiquer à l'international doivent être réalisés. L'adaptation de la communication requière un investissement en ressources plus important (compétences, connaissances culturelles et linguistiques, etc.), mais permettra le développement de liens émotionnels nécessaires à la réduction de la distance psychique dans le processus d'internationalisation. La standardisation de la communication se concentre, quant à elle, sur le développement de relations fonctionnelles visant principalement un échange d'informations avec les utilisateurs. Cette dernière engendre des avantages économiques (moindre investissement en ressources) mais n'a pas pour objectif d'engager un réseau d'utilisateurs dévoués, malgré leur importance pour le développement de relations fortes entre la marque et le consommateur. Enfin, les stratégies peuvent être appuyées par des influenceurs qui peuvent développer à la fois les relations émotionnelles et fonctionnelles mais demandent des ressources financières non négligeables.

Ceci nous amène à notre questionnement : pour quelles raisons les managers des PME belges décident-ils de standardiser ou d'adapter leur communication dans leur processus d'internationalisation ? La distance psychique a-t-elle une influence sur leurs choix stratégiques ? Le cas échéant, comment celle-ci est-elle prise en compte dans le processus d'internationalisation et l'utilisation des RSN (contenus, langues, valeurs, etc.) ? Quelles sont les barrières rencontrées dans la mise en œuvre d'une stratégie de communication internationale ?

Ces questionnements seront étudiés dans la deuxième partie de ce travail. Une observation participante au sein de l'entreprise Distec International nous permettra d'appréhender ces questionnements.

Partie 2 : Etude de cas

Chapitre 1 : Méthodologie de recherche

1. Observations et approche statistique

Durant l'immersion professionnelle de dernière année du Master en Communication, des observations ont été faites quant à la communication sur les RSN de l'entreprise Distec International. Ainsi, notre position en tant que stagiaire sera prise en compte lors de l'analyse.

Au fur et à mesure de cette immersion professionnelle, nous avons pu remarquer certaines particularités. Distec International s'occupe de la communication digitale de diverses marques internationales, et ce via différents comptes créés en fonction du pays. Lors de cette immersion, nous avons été amenée à effectuer les analyses statistiques de ces comptes. Cet exercice a été pratiqué à la fin de chaque mois. A la suite de ces analyses, nous nous sommes interrogée sur la nécessité de posséder plusieurs comptes pour une marque alors que le contenu nous paraissait identique. En effet, n'est-ce pas une perte de temps de solliciter des ressources humaines et financières pour plusieurs comptes et ce, pour une seule marque ? Ne vaut-il pas mieux un seul compte international et communiquer dans une langue internationale ?

Nous nous sommes dès lors penchée sur la question en élaborant ce mémoire, et c'est ainsi que la problématique s'est petit à petit développée. La revue de littérature ainsi que les diverses analyses, apportent des éléments de réponses à la problématique posée.

Dans les annexes se trouvent les analyses statistiques effectuées qui nous permettront de déterminer nos arguments.

2. Choix de la méthode d'enquête

L'immersion professionnelle effectuée au sein de Distec International nous a permis d'avoir une première méthode de recherche. Dès lors, pour la méthodologie de ce mémoire, nous avons fait le choix de nous baser sur l'observation participante. Cette observation a été effectuée durant plusieurs

mois, c'est-à-dire du 23 août 2021 au 4 mai 2022. Différentes tâches du Community management ont été réalisées durant cette immersion, notamment de la rédaction de contenu et de la création de visuels pour les différentes marques (publications Facebook et Instagram). Les observations ont dès lors été principalement faites sur la gestion de ces différents RSN et des analyses statistiques ont ainsi été réalisées.

Selon Abercrombie et al. (2000) (cités par Soule, B., 2007), l'observation participante est « *une méthode qui permet d'observer des groupes sociaux de taille réduite, et de type fermé, comme des organisations au sein desquelles les chercheurs prennent un emploi* ». En effet, cette méthodologie permet au chercheur d'à la fois observer et participer en installant une certaine distance dans son immersion de terrain étudié. C'est la recherche sur le terrain qui est au cœur de l'observation participante. Afin de pratiquer au mieux cette méthode, le chercheur doit participer, de manière immersive, à des activités quotidiennes de collectivité ou du terrain étudié. Tout ce qui aura été observé fera l'objet de notions théoriques et permettra ainsi de donner davantage d'explications.

L'immersion professionnelle effectuée durant le Master 2, nous a permis d'observer le terrain et d'en tirer une problématique. Un entretien collectif réalisé avec les membres de l'entreprise a permis d'approfondir nos observations et de récolter de nouvelles informations. Notre immersion au sein de cette entreprise nous a permis de réunir facilement plusieurs personnes afin de réaliser cette entrevue de groupe. Un environnement de confiance était ainsi déjà installé et chaque personne s'y sentait bien, permettant dès lors de discuter en toute liberté.

2.1 Le focus group

Etant donné notre choix méthodologique de l'observation participante, nous nous sommes orientée vers un autre dispositif de recherche, l'entretien de groupe, à savoir le *focus group* (Baribeau, C. & Germain, M., 2010). En effet, dans de nombreux manuels méthodologiques, ces deux dispositifs sont utilisés simultanément car ils permettent une complémentarité. Originellement appelée, *focused interview*, cette méthodologie a été

développée aux Etats-Unis par Merton et Lazarsfeld. La discussion qui règne lors de ce type d'entretien entrainera une émergence de différents points de vue. Le chercheur peut connaître une petite partie du sujet mais découvrira de nouveaux domaines (Lazarsfeld, 1969 ; Merton, 1956).

L'utilisation de l'entretien de groupe, en tant que méthode qualitative, peut se justifier par son adéquation avec notre finalité de recherche.

Comme le veut son principe, nous avons privilégié l'interaction entre les participants afin de récolter les données dont nous avons besoin.

2.2 Le guide d'entretien

Dès le choix de la méthode de recherche effectué, le guide d'entretien a été réalisé. Ce guide se devait d'être effectué de manière à rentrer dans les codes d'un focus group. Nous y avons, dès lors, décrit les thèmes que nous désirions aborder durant l'entretien et également inséré des visuels permettant une discussion plus approfondie. Afin de rendre l'entretien plus dynamique, nous avons opté pour un support PowerPoint, permettant ainsi à tous les intervenants d'avoir une vue d'ensemble de l'entretien. Il est important que le chercheur encourage la discussion et recentre le groupe sur le sujet initial, sans diriger la conversation (Connelly, 2015).

Avant de commencer cette entrevue, il était primordial que chaque personne donne son accord quant à l'enregistrement de cette séance. Grâce à leur accord, l'interview a pu avoir lieu.

Notre guide d'entretien, repris en annexe, a été établi afin d'ouvrir la discussion en ne donnant que des thèmes. Cette technique a permis aux intervenants d'être libres dans leurs réponses. Il commence, ainsi, par une introduction afin de chaque personne se présente brièvement et explique sa fonction au sein de l'entreprise. Nous leur avons également demandé de nous expliquer leur rôle dans la communication externe de l'entreprise et pour terminer cette introduction, une présentation de l'entreprise a été donnée. Ensuite, l'entretien concernait tant l'internationalisation que la communication digitale sur les marchés étrangers. Chaque partie était constituée de plusieurs points.

2.3 Déroulement du focus group

Nous avons convenu pour cet entretien collectif une plage horaire d'une heure afin que chaque thème soit abordé de manière complète. Certains intervenants avaient plus de détails à donner que d'autres. Dans cet entretien se trouvait quatre employés de chez Distec International qui ont un rapport assez proche avec la communication de l'entreprise :

- Intervenante 1 : de son poste nommé « medical science liaison », cette intervenante est en charge de développer l'ensemble de l'axe médical, c'est-à-dire le développement d'un réseau de professionnel de santé afin de crédibiliser les dispositifs médicaux. Sa fonction, ayant pour objectif principal d'avoir une confirmation professionnelle concernant l'efficacité des dispositifs, lui demande également de toucher au marketing en s'occupant de nombreuses tâches organisationnelles.
- Intervenante 2 : cette Intervenante est la « digital marketer & PR manager » de Distec International, c'est-à-dire qu'elle gère, avec son équipe, les sites internet, les RSN des différentes marques, les campagnes Facebook et Google et la coordination des agendas des actions marketing.
- Intervenante 3 : sa fonction est double, elle gère les discussion avec les marques (choix des gammes, caractéristiques, marchés, etc.) et elle assure la vente des produits grâces aux différents axes (pub TV, digital, médical, etc.). En ce qui concerne la communication externe, elle se charge à la fois du consommateur final, des vendeurs, des conseillers mais également de toutes les personnes qui fournissent les produits.
- Intervenante 4 : « Public relations manager », elle gère ainsi toutes les relations publiques en s'assurant de réaliser des partenariats avec les influenceur.se.s principalement sur Instagram. Elle s'assure de développer une certaine crédibilité auprès des différents publics des marques en proposant les produits aux influenceur.se.s qui ont ainsi l'occasion de les tester par elles-mêmes et d s lors donner leurs avis

en toute objectivité auprès de leur communauté. L'objectif étant d'augmenter la notoriété des marques pour ensuite, générer du trafic sur les sites internet, les RSN et en magasins. Sa fonction vient compléter parfaitement le travail de ses collègues. Cette Intervenante, étant la seule à parler italien, elle permet également de développer la marque Paingone en Italie.

Nous nous sommes réunies autour d'une table et sur un écran était projeté le PowerPoint contenant les thèmes, également repris en annexe. Les Intervenantes décidaient, entre elles, de qui prenait la parole en premier. La discussion a été réalisée de façon fluide, sans qu'aucune ne se coupe la parole.

Notre rôle, en tant que chercheuse, a été de changer de slide quand un thème était terminé, ainsi que de demander des précisions sur certains points.

Nous avons, à la suite de cet entretien, retranscrit l'enregistrement audio, également repris en annexe.

3. Présentation de l'entreprise Distec International

Distec International propose ses services de Distribution à valeur ajoutée depuis 1986. Cette entreprise, créée par Damien Goemaere, était à la base une entreprise d'importation de composants informatiques. Le marché devenant de plus en plus saturé, le CEO a désiré reconvertir l'entreprise. L'idée de distributeur à valeur ajoutée est alors apparue avec comme première marque : *Oregon*. Par la suite, de nouvelles marques ainsi que de nouveaux pays se sont ajoutés.

Après un certain nombre d'années et pour des raisons personnelles, le CEO d'origine désirait vendre son entreprise. Cependant, vendre une PME ne se fait pas si facilement que cela. En effet, les valeurs d'une PME sont fortement liées au propriétaire. Monsieur Goemaere, ne voulant pas faire disparaître les valeurs chères à son entreprise, a décidé de prendre quelqu'un de plus jeune et de le former pendant trois ans. Ce n'est qu'une fois les connaissances transférées que Quentin Jansens a acheté les actions de l'entreprise avec un « fond private equity ».

L'entreprise représente, aujourd'hui, une réelle opportunité pour les concepteurs désireux de lancer leurs produits ou leur marque au sein de la grande distribution en France, en Belgique, aux Pays-Bas et au Luxembourg !

Distec International est également présente sur le e-commerce avec Amazon en tant que vendeur central et avec pour principaux clients Cdiscount, LaRedoute en France, Bol.com et Coolblue.com pour le BeNeLux.

L'expertise de l'entreprise Distec International comprend deux pôles :

- Le lancement de nouvelles catégories de produits

Distec International ne s'arrête pas uniquement à son rôle d'intermédiaire entre les fournisseurs et les distributeurs. L'entreprise entreprend une analyse approfondie du produit et des marchés concernés et adapte ce produit pour le transformer en un concept à part entière !

- Le lancement de nouvelles marques sur des catégories de produits établies

Distec International permet à une marque de se positionner sur un marché bien établi.

3.1 Sa démarche en termes de communication

En tant qu'entreprise de distribution, Distec International ne communique pas pour elle-même, cette entreprise s'occupe de la communication des différentes marques qui lui font confiance. Cette communication s'établit sur différents points.

Dans la **presse traditionnelle**, Distec International fait en sorte de faire apparaître les produits de façon à les faire connaître mais également de leur donner de la crédibilité aux yeux des consommateurs. A titre d'exemple, au début de la crise sanitaire, de nombreux travailleurs se sont retrouvés face à l'obligation de télétravailler. Ce mode de travail n'étant pas fortement pratiqué, notamment en Belgique, les travailleurs ont dû travailler dans des conditions peu ergonomiques. Ces conditions ont fait apparaître davantage les douleurs aux épaules, au dos, aux poignets, etc. C'est ainsi que la marque Paingone a été mise en avant dans un article de la presse belge expliquant les bienfaits du stylo Tens, le Paingone Plus.

Distec International est également engagée envers des **influenceurs** qui mettent en avant les produits des différentes marques sur les RSN. Par exemple, Livia qui permet de stopper les douleurs liées aux règles et à l'endométriose, est en partenariat avec Laura, de l'association « Toi mon endo » (Belgique). Cette dernière, très active sur son compte Instagram @toimonendo, permet à de nombreuses jeunes filles et femmes de connaître Livia. Elle leur partage également des codes promos permettant ainsi à sa communauté de bénéficier d'une promotion sur l'appareil. De plus, de nombreuses campagnes numériques sont présentes sur toutes les plateformes : Facebook, Instagram, LinkedIn, Tik-Tok, etc. La **communication digitale**, organique ou payante, est ainsi très présente dans les bureaux de Distec International. Ces canaux de communication permettent de faire connaître les marques à une large audience.

La **communication de masse** fait aussi partie de la communication de Distec International. Les différentes marques sont visibles sur des grandes chaînes de télévision, publiques ou privées, mais également en communication urbaine, sur les abris de bus par exemple. D'ailleurs, en ce moment, la publicité sur le dernier appareil de Paingone, Fflow¹, passe sur différentes chaînes télévisées.

Nous allons développer principalement une des marques dont Distec s'occupe en tant que distributeur à valeur ajoutée, à savoir Paingone. Il s'agit de la marque sur laquelle nous nous sommes principalement concentrée durant l'immersion professionnelle. Les autres marques sont parfois citées dans ce mémoire à titre d'exemple et parce qu'elles font également partie de notre champ d'observation.

3.2 Paingone

Cette marque anglaise aide, depuis plus de 20 ans, les personnes souffrant de douleurs chroniques en les soulageant de manière naturelle, c'est-à-dire sans prise de médicament, et ce, efficacement et rapidement. Les produits Paingone sont divisés en diverses catégories pouvant soulager différentes parties du corps. Tout d'abord, l'histoire de Paingone a commencé avec le

¹ [Pub TV Fflow. Fflow soulage les jambes lourdes et douloureuses - YouTube](#)

stylo TENS (thérapie électrique pour le soulagement de la douleur). Le premier stylo TENS manuel, qui existe toujours, a été repensé pour une version automatique permettant de soulager les douleurs ciblées en 30 secondes d'utilisation. La gamme s'est ensuite élargie en 2020 avec AEGIS, qui permet le soulagement des douleurs dorsales et Qalm, qui prévient et soulage les migraines. Fllow est le tout nouvel appareil de la gamme qui est destiné à soulager les personnes souffrant de jambes lourdes et douloureuses. Ces produits répondent aux normes internationales prouvant ainsi leur qualité, leur efficacité et surtout leur sécurité. En tant que dispositifs médicaux, les produits de la gamme Paingone sont tous marqués des lettres CE. Ce marquage correspond à l'approbation donnée à des dispositifs médicaux répondant aux strictes directives européennes. Pour plus de sécurité, ces appareils ont également été prouvés cliniquement ou basés sur les dernières preuves scientifiques publiées.

3.3 La communication digitale de Paingone

La communication sur les RSN de Paingone se fait sur plusieurs plateformes : Facebook, Instagram et LinkedIn. Pour Facebook et Instagram, Paingone possède différents comptes en fonction du pays. En effet, Distec International est en charge des marchés belges, français, hollandais, italiens, et bien d'autres maintenant suite à leur expansion sur de nouveaux marchés étrangers. Les stratégies qui nous ont été expliquées dès le début de l'immersion professionnelle consistaient à créer un contenu, identique pour chaque compte, avec une adaptation en cas de différences de points de vente, de fêtes nationales, etc.

Cette communication digitale est primordiale pour Paingone mais également pour les autres marques. Elle occupe un rôle central au sein de Distec étant donné qu'elle permet de créer des liens privilégiés directement avec les consommateurs finaux.

L'objectif de cette communication est multiple. En effet, l'entreprise a la possibilité d'informer les consommateurs sur tout un tas d'informations, telles que les produits, leur fonctionnement, leur prix, les points de ventes,

etc. De plus, elle permet également de mettre en avant les utilisateurs, en répondant à leurs questions ou commentaires, en repartageant leurs avis, etc.

- France

La page Facebook française (@Paingone France), dont 3574 mentions « j'aime », compte 4429 abonnés, au moment où sont écrites ces lignes. Les publications sont très régulières, à savoir trois publications par semaine.

Le compte Instagram (@paingone_france) compte 5698 abonnés. Les publications sont similaires à Facebook et postées les mêmes jours, la seule différence réside dans les heures de publication. Pour Facebook, cela se fera entre 10h et 11h, pour Instagram entre 18h et 20h.

- Belgique

La page Facebook belge (@Paingone Benelux) compte 2000 mentions « j'aime ». Cette page concerne la Belgique francophone et néerlandophone ainsi que le Luxembourg et la Hollande. Pour cette raison, les publications sont à la fois écrites en français et en néerlandais.

Le compte Instagram (@paingone_belgium) compte 641 abonnés.

- LinkedIn

Pour le compte LinkedIn, l'équipe de chez Distec International a décidé de ne faire qu'un seul compte 847 abonnés.

Chapitre 2 : Analyse des données récoltées

Dès à présent, dans cette dernière partie de notre mémoire, nous allons tenter de répondre à la problématique posée grâce aux analyses réalisées ainsi qu'aux observations faites durant le séjour dans l'entreprise. Afin de réaliser cette analyse, nous nous baserons sur la retranscription de l'entretien ainsi que les données récoltées durant l'immersion professionnelle.

Le focus group, comme expliqué précédemment, a été divisé en thèmes, permettant ainsi une meilleure analyse des données.

De manière générale, les intervenants ont différencié, dans leurs explications, l'entreprise Distec International et les différentes marques, principalement Paingone. En effet, les origines, les décisions, l'organisation, etc. ne sont pas

similaires étant donné que les marques internationales, gérées par Distec International, n'ont pas été créées par cette dernière.

1. L'internationalisation

« [...] l'autre point de levier d'un point de vue global à Distec c'est aller chercher de nouveaux pays, d'ouvrir de nouveaux pays. » (Intervenante 3)

Durant notre séjour immersif, le développement de nouveaux marchés faisait régulièrement partie des différentes discussions. En effet, les bureaux positionnés en *open space*, permettaient aux discussions entre collègues ou entre CEO et les collègues d'être entendues par l'ensemble des employés, sauf lors des réunions qui se déroulaient en bureau fermé. Nous avons, ainsi, rapidement compris que l'Italie ne serait pas le seul nouveau marché à distribuer les produits Paingone.

Lors de notre arrivée chez Distec International, l'entrée sur le marché italien pour la marque Paingone était très récente. De plus, l'arrivée récente d'une employée parlant italien, a permis de développer la communication externe pour ce marché.

Les dernières discussions entendues à la fin de notre séjour concernaient l'entrée sur le marché Australien. L'internationalisation était ainsi au cœur de leur développement, pour la marque Paingone.

1.1 Le choix des pays

Comme expliqué dans la partie théorique de ce mémoire, l'internationalisation commence, en premier lieu, par le choix d'un ou de premier(s) pays. Ce choix doit se faire de manière réfléchie afin de ne pas rencontrer de trop grandes difficultés dans le processus. Les PME étant davantage soumises à ces difficultés que les grandes entreprises, elles doivent procéder aux meilleurs choix afin de développer leur plein potentiel.

Le CEO de Distec International, a dès lors choisi de travailler avec les pays limitrophes notamment pour leurs similarités culturelles avec la Belgique.

« Damien qui est le fondateur de Distec a dit dès le départ « si je travaille une marque, si je distribue une marque, c'est d'office Belgique, Luxembourg, France, Hollande. [...] Et pourquoi Hollande, Luxembourg et France, bah

clairement l'entreprise est basée en Belgique donc forcément Belgique, Hollande car ils parlent la même langue, Luxembourg et France aussi. » (Intervenante 3)

De plus, cela permet à l'entreprise de ne pas devoir employer du personnel différent dans chaque pays. En effet, en termes de distance, ces pays étant très proches, cela permet des facilités.

« même pour nos commerciaux qui sont belges et qui doivent aller en Hollande ou au Luxembourg, c'est pas si loin que ça, ce sont les commerciaux belges qui vont en Hollande et au Luxembourg. » (Intervenante 2)

Ensuite, pour les autres pays, les choix se sont faits plutôt grâce au réseau relationnel du CEO. Plus une entreprise s'éloigne de son pays d'origine, plus des barrières peuvent être rencontrées. Dès lors, le fait d'avoir des relations dans ces pays plus éloignés permet de rendre l'internationalisation plus facile.

« Le choix des premiers pays, c'est ici plutôt, entre guillemet on shoot, on voit un peu où on a des relations et ce n'est pas toujours évident de trouver des distributeurs et donc c'est plutôt ça, c'est voir les opportunités, voir les relations que X et le CEO ont [...] » (Intervenante 2)

1.2 Les barrières

Distec International a bien entendu rencontré certaines barrières tout au long de son parcours et la première barrière, la plus évidente, reste les différences entre les langues. Malgré leur choix stratégique des pays voisins, le néerlandais a été une source de contraintes. En effet, la plupart des employés, travaillant au siège de Distec International, parlent principalement le français.

« Clairement, les barrières rencontrées c'est la langue car au siège on est plus francophone que néerlandophone donc on voit déjà qu'en BE-NL (Belgique néerlandophone), on rame déjà un peu plus mais alors encore plus en Hollande par contre la France c'était moins compliqué donc la langue je dirais. » (Intervenante 3)

Ensuite, le produit en lui-même peut également être une barrière, notamment une **barrière marketing**. En effet, les Intervenantes expliquent que rentrer sur un nouveau marché avec un produit déjà connu de tout un chacun, peut représenter un risque en terme de développement.

« clairement c'est plus facile d'aller avec Paingone, qu'aller avec Valera (marque suisse de sèche-cheveux) en Italie, ou des balances, etc. donc ça c'est des barrières rencontrées aussi, c'est le type de produit. » (Intervenante 3)

En effet, les produits Paingone étant des dispositifs médicaux innovants et moins connus, ils apportent plus de curiosité que des sèche-cheveux traditionnels.

De plus, lorsque le nouveau marché est déjà connu par l'entreprise, cela permet une plus grande aisance. Comme expliqué dans la partie théorique, le manque d'informations représente des **barrières informationnelles**.

« en fait c'est plus facile de prendre une nouvelle marque et de l'implanter dans les pays où on est déjà présent que de faire un pays de A à Z. Effectivement donc on ouvre l'Italie parce qu'il savait qu'avec une ancienne marque avec qui on avait travaillé, il y avait un gros potentiel mais ça il le voit bien. » (Intervenante 2)

En termes de gestion des autres pays, l'entreprise exportatrice peut décider de faire confiance aux distributeurs étrangers pour la communication et la gestion de la distribution ou elle peut décider de gérer à distance en imposant certaines règles et une certaine organisation de travail. Ces deux types de choix peuvent faire émerger des barrières dites **fonctionnelles**.

« Tu peux vraiment trouver là-bas des distributeurs qui savent faire ce boulot très bien mais qui n'arrivent pas à faire tout le marketing digital donc c'est pour ça qu'en fait qu'on va faire ça d'ici et de l'Angleterre. On va leur proposer que du coup eux, gèrent tout ce qui est magasin et que nous on va les aider à faire tout le marketing digital [...] les difficultés, c'est que oui il faut être plus derrière [...] » (Intervenante 2)

Un autre exemple de barrières rencontrées concernent les **barrières gouvernementales**. En effet, les équipes de Paingone souhaitent réaliser des sites internet identiques pour chaque pays. Néanmoins, en Australie certaines réglementations empêchent une similarité complète avec les sites internet Paingone des pays européens.

« L’Australie est un super exemple parce que si tu vas voir le site Paingone de l’Australie, tu verras qu’il est totalement différent, enfin il y a la même trame mais pourquoi, parce qu’en Australie ils sont hyper chiants au niveau de tout ce qui est réglementation et donc il y a plein de trucs qu’on n’a pas pu mettre et donc il y a plein de pages mais voilà on s’est adapté et c’est pas grave. Tu vois que c’est le même site mais il n’y a pas le même contenu. »
(Intervenante 2)

Les barrières qui peuvent être rencontrées sur le parcours de l’internationalisation n’ont pas, pour autant, été un frein à l’expansion de la marque Paingone. En effet, tout projet, quelle que soit son ampleur, rencontre des difficultés. Dans le cas d’une petite entreprise, le parcours peut être plus sinueux que celui des grandes entreprises, sans pour autant être moins fructueux.

« on se dit plutôt on teste et il faut qu’on avance. Ici, avec l’Italie on teste, on verra ce que ça va donner et si on ne l’a jamais fait, on ne sait pas. »
(Intervenante 2)

1.3 Les différences culturelles

Comme expliqué précédemment, les premiers pays et les pays suivants n’ont pas été choisis pour les mêmes raisons. Les premiers pays ont davantage été choisis pour leurs similarités culturelles. Tandis que pour les pays suivants, ce sont des choix stratégiques qui ont été déterminants. En effet, ce sont les connaissances relationnelles et professionnelles qui ont permis de se fixer sur les prochains pays. Ces relations facilitent l’adaptation à la culture locale.

« [...] au canada ils parlent aussi français mais ce n’est pas pour ça qu’on s’est dit « trop bien on va aller au canada » » (Intervenante 3)

Ce qu’explique l’Intervenante 3 démontre que malgré la similarité de la langue, les différences culturelles présentent sur le marché canadien constitue une barrière à l’internationalisation sur ce marché. L’exportation vers ce pays ne serait pas imaginée sans avoir une certaine connaissance du marché et/ou une connexion via un intermédiaire relationnel.

« [...] on ouvre l'Italie parce qu'il (CEO de Distec International) savait qu'avec une ancienne marque avec qui on avait travaillé, il y avait un gros potentiel » (Intervenante 2)

Néanmoins, sans connaître davantage un pays, il est difficile de savoir s'il deviendra un bon marché pour la marque. C'est en essayant et en récoltant des informations qu'une entreprise pourra s'améliorer.

« à la différence de coca par exemple qui est déjà actif dans tous les pays du monde et qui doivent, j'en sais rien, lancer un nouveau goût, là ils vont pouvoir dire « ah beh tiens en Italie, ça on avait fait, on avait fait ça, ça, ça. Ça, ça avait fonctionné par rapport au Danemark, ça, ça n'avait pas fonctionné. Bah oui on sait qu'au Danemark, c'est ça qu'il faut appliquer et en Italie, c'est ça ». Nous on n'a pas encore cette expertise-là » (Intervenante 3)

2. La communication digitale sur les marchés étrangers

Tout au long de notre parcours immersif au sein de Distec International, nous avons été en charge de gérer les RSN des différentes marques. Pour rappel, les marques sont présentes à la fois sur LinkedIn et à la fois sur Facebook et Instagram, dont nous nous occupons personnellement. Les marques possèdent différents comptes en fonction du pays et nous devons ainsi créer les publications en modifiant les langues ainsi que d'autres différences culturelles telles que des fêtes nationales, les points de vente des produits, les sites internet, etc. L'équipe marketing digital de chez Distec International a ainsi décidé de miser davantage sur l'adaptation que sur la standardisation. Cependant, comme nous le verrons, cette adaptation reste limitée.



Image 1 : publications belge et française - Paingone

Comme nous pouvons le voir sur ces différentes captures d'écran (Image 1), l'équipe marketing digital met un point d'honneur à adapter le compte en fonction du pays et, ainsi, des différents consommateurs. Les magasins Media Markt ne sont effectivement pas présents en France et inversement pour les parapharmacies Bastide en Belgique.

En termes de fréquence de publication, aucune différence n'était faite, c'est-à-dire que pour chaque compte, nous devons publier trois fois par semaine. De même, pour un nouveau marché étranger.

« [...] une fois qu'on dit GO ! ils publieront trois fois par semaine, comme chez nous, mais ils ne vont pas publier une fois par semaine, c'est tu t'y fais ou tu t'y fais pas quoi. » (Intervenante 2)

2.1 Les différences culturelles dans la communication

Peu importe le nouveau pays que l'on découvre, même un pays voisin, les différences culturelles sont toujours présentes. Dans le cas des pays limitrophes à la Belgique, les différences culturelles sont effectivement moins présentes et moins contraignantes. Cependant, dans le cas de l'Italie, comme

l'explique l'Intervenante 4, malgré qu'il s'agisse d'un pays assez proche de la Belgique, les différences sont bel et bien présentes.

« Tu vois que les nonnos et les nonnas, ils ne sont pas du tout connectés comme les nôtres, internet ils ne connaissent pas, c'est vraiment toute une autre communication que nous on ne peut pas simplement répliqué du Benelux-France pour mettre en Italie, c'est beaucoup plus complexe et on voit même dans les campagnes, tu vois (à l'Intervenante 2) quand on avait lancé les premières campagnes de warriors en Italie, on avait juste dupliqué et ça ne fonctionnait pas et donc il faut rechanger tous les messages. » (Intervenante 4)

Ces différences, les équipes de Paingone les ont bien comprises et savent à quel point il est important de les prendre en considération et dès lors de s'adapter. L'équipe de chez Distec qui est en charge du marketing digital de Paingone, et ce dans différents pays, a ainsi mis en place des propositions à soumettre aux différents pays. *« [...] soit ils ont quelqu'un en interne chez eux qui savent le faire mais ils doivent poster tout ce qu'on leur dit de poster [...] alors eux vont nous dire « cette image-là nous on a une image qui est un peu plus locale avec une personne plus locale » donc ça on adapte ou alors ils disent nous on n'a pas la capacité pour le moment à le faire, nous on fait tout le travail ici et eux n'ont plus qu'à valider les postes et à de temps en temps modifier en fonction de la langue. » (Intervenante 2)*

Afin de s'internationaliser tout en gardant une certaine crédibilité, Distec et Paingone ont décidé de garder un noyau commun dans leurs différentes communications. Néanmoins, l'adaptation sera de mise et les différences culturelles seront prises en considération notamment dans l'utilisation des langues ou, par exemple, pour la communication sur une fête locale. Leur objectif est que sur chaque réseau social, peu importe le pays, il y ait une cohérence.

« je trouve que tu peux adapter ta communication à ton pays mais en gardant un fil conducteur et un socle commun » (Intervenante 2)

Lors de notre entretien, différents comptes ont été montrés et ces comptes, de la même marque (Lavazza) mais de pays différents, diffusent des publications

non similaires (voir Image 2). Cette stratégie n'a pas convaincu les Intervenantes. En effet, celles-ci ont trouvé cette technique plutôt maladroite dans le sens où ces différences font perdre de la crédibilité et de la cohérence à la marque.

« je trouve qu'en voyant ces 2 Screenshot-là, tu n'as pas l'impression que c'est la même marque, moi personnellement ça me dérange. » (Intervenante 2)

« pour moi c'est un manque de cohérence et de communication entre eux » (Intervenante 2)

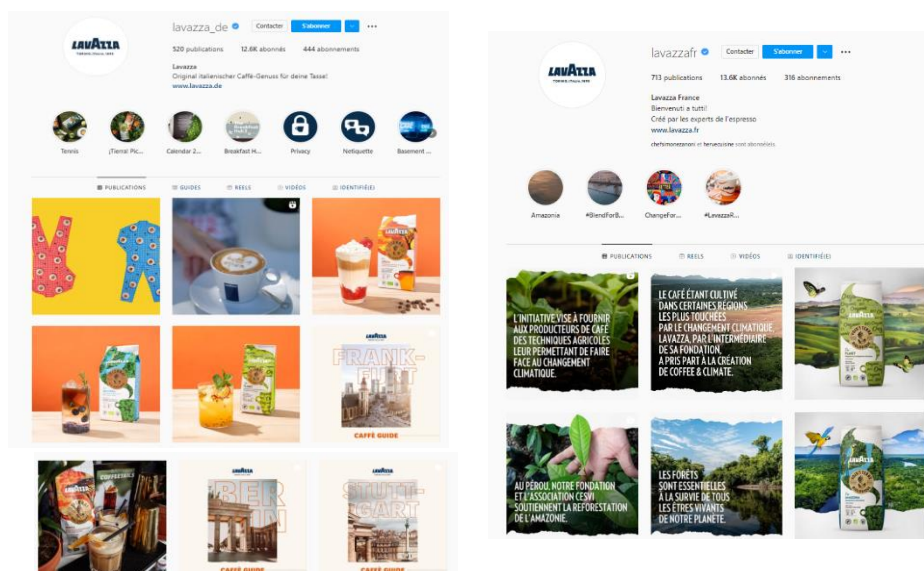


Image 2 : Captures d'écran – Lavazza Allemagne et France

Lavazza a opté pour une stratégie d'adaptation forte. En effet, les publications sont totalement différentes d'un pays à un autre. Comme nous pouvons le voir par les réactions des Intervenantes, ces dernières ne souhaitent pas adopter cette stratégie, jugée trop incohérente selon elles.

Dans le cas de Paingone, les publications sont similaires pour chaque compte, français ou belge, avec une adaptation dans l'utilisation des langues, des jours fériés, etc. Néanmoins, comme nous pouvons le voir dans les exemples suivants (Image 3 et 4), malgré la similarité des publications pour le mois de

mars, ces dernières ne rencontrent pas le même succès auprès de leur public. Dans les statistiques effectuées lors de notre immersion, nous devons catégorisés les publications selon celles qui ont rencontré le plus de succès en fonction du taux d'engagement.



7 ♥
Taux d'engagement = 1,42%

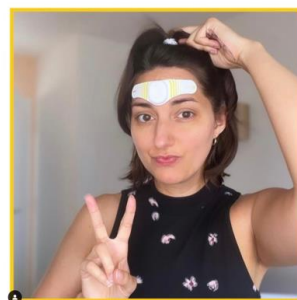


7 ♥
Taux d'engagement = 1,42%

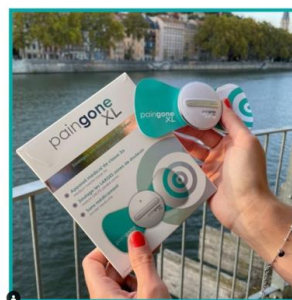


7 ♥
Taux d'engagement = 1,42%

Image 3 : Top publications Paingone Belgique - Mars



42 ♥
4 🗨️
Taux engagement = 1,34%



40 ♥
3 🗨️
Taux d'engagement = 1,26%

le NOUVEAU
Paingone Flow



40 ♥
3 🗨️
Taux d'engagement = 1,26%

Image 4 : Top publications Paingone France - Mars

Tel que nous pouvons le remarquer, les trois meilleures publications belges ne sont pas les mêmes que les françaises. Malgré une stratégie de tronc

commun utilisée par Paingone, ce sont les spécificités des utilisateurs qui déterminent le succès d'une publication. Ces résultats attestent de potentielles différences culturelles pouvant être davantage prises en compte entre la France et la Belgique...

2.2 Le choix des influenceurs

A l'heure actuelle, les nouvelles marques et d'autres déjà bien connues ont tendance à faire appel aux influenceur.se.s lorsqu'elles prennent place sur les RSN qui permettent de crédibiliser les marques en partageant leurs avis. Ces dernières années, plus ce phénomène a pris de l'ampleur, plus nous avons pu remarquer que les influenceur.se.s se faisaient rémunérer par les marques. Néanmoins, cette manière de faire n'avait pas pour point final des avis sincères. Nous nous sommes dès lors posé la question pour ce mémoire de savoir comment ces personnes étaient choisies chez Distec International. De plus, lors de notre immersion professionnelle nous avons eu l'occasion de participer à ces choix qui pouvaient nous sembler, parfois, étranges. En effet, les équipes de chez Distec International mettent un point d'honneur à ne pas rémunérer tou.te.s les influenceur.se.s, seul le produit est envoyé. Cependant, cette technique peut poser question puisqu'elle peut entraîner une lenteur du processus et une moins bonne rigueur. Nous nous demandions s'il n'était pas plus fructueux de rémunérer directement une personne à forte influence dans le but d'avoir rapidement des résultats positifs. Néanmoins, nous avons pu apprendre, tout au long de notre immersion, que les résultats positifs pouvaient provenir grâce à l'abondance de petit.e.s influenceur.se.s moins reconnu.e.s qui parlaient simplement du produit.

D'ailleurs lors du focus group, l'Intervenante 4, qui s'occupe de cette partie du travail, nous a expliqué la manière de fonctionner de l'entreprise : *« au niveau du choix des influenceurs ce qui est important pour nous c'est de pas avoir de règle écrite au préalable, je ne veux pas qu'on envoie balader certaines influenceuses parce qu'elles ont 1500 abonnés et à contrario je ne veux pas qu'on vise que des nanas qui ont entre 50 et xxx milliers d'abonnés »*.

Ainsi, chez Distec International, les partenariats sont faits de manière à ce que chaque partie soit gagnante. En effet, l'influenceur.se. reçoit un produit qu'elle aura l'occasion de tester, et la marque gagne en crédibilité et en popularité.

« Ce qu'il faut aussi noter c'est qu'on ne fait que des partenariats win-win donc à l'heure actuelle on n'a pas de partenariats rémunérés donc on envoie des produits, on leur laisse tester, on leur demande leur feed-back et en échange de ça elle conduise du contenu que ce soit stories, posts instagram, concours, etc. » (Intervenante 4)

Cette manière de fonctionner leur apporte une notoriété de plus en plus florissante sans faire de dépenses hors norme.

« la semaine dernière on a une de nos nouvelles ambassadrices qui s'appelle « la vie en fibromyalgie » a 1500 abonnés, c'est une fille qui souffre de fibromyalgie et elle a participé au mois de la migraine au mois dernier et elle a vendu 15 Qalm (produit pour les migraines de Paingone) en 1 mois, ce qui est un record pour le moment au niveau des influenceuses. » (Intervenante 4)

De même pour des influenceur.se.s, dits globaux, car ils ont une notoriété nationale, voire mondiale, il n'est pas toujours nécessaire de les rémunérer pour qu'ils parlent des produits du marque. Dans le cadre de notre immersion au sein de Distec International, nous avons pu comprendre le fonctionnement de leurs relations publiques. Nous ne nous focalisons pas sur des comptes aux abonnés abondants, nous regardions principalement ce que la personne publiait, comment elle travaillait. Ainsi, ce fonctionnement nous amenait à contacter des personnalités publiques, donc plus connues, avec qui nous collaborions ou non.

« il y a deux-trois semaines, on a eu un retour d'une ancienne miss France qui a fait une apparition et a parlé du Livia et a juste mentionné le Livia donc encore une fois ce n'était pas du tout rémunéré, on lui a envoyé le produit en espérant qu'elle fasse une apparition, elle l'a fait, ce n'était qu'une story, mais elle le fait [...] » (Intervenante 4)

De cette manière, Distec International peut avoir des retours positifs et ainsi voir sa notoriété s'amplifier.

« donc ça nous permet aussi d'avoir autant au niveau, fin d'accentuer autant la notoriété via des gros profils plus globaux mais aussi au niveau local avec de l'affiliation et de la crédibilité contenu parce que ce sont des personnes qui sont atteintes de certaines maladies, de certaines douleurs et qui du coup partagent leur expérience avec leur produit et c'est ça nous aussi qu'on veut, c'est montrer que les produits fonctionnent » (Intervenante 4)

Les influenceur.se.s travaillant avec Distec International entraîne ainsi le développement de relations fonctionnelles mais aussi émotionnelles avec les consommateurs. Ces influenceur.se.s ne sont pas uniquement les seuls utilisateurs avec qui une marque doit entretenir des relations. D'autres utilisateurs, comme nous avons pu le voir dans le cadre théorique, sont tout aussi importants pour une marque et lui permettent d'acquérir crédibilité et notoriété.

2.3 Les relations avec les utilisateurs

A la question de l'importance de tisser des liens avec les consommateurs, la réponse *« h-y-p-e-r important »* de l'Intervenante 2 semble assez claire. La littérature sur les différents types d'utilisateurs nous a permis de comprendre l'importance d'entretenir des relations avec ces derniers et l'entreprise Distec International semble également en être consciente.

Les premières tâches qui nous ont été demandées au sein de l'entreprise concernaient les interactions avec les utilisateurs des RSN pour les différents comptes. En effet, grâce à un fichier reprenant différentes réponses, nous pouvions facilement répondre aux questions récurrentes posées sur les RSN concernant la marque et/ou les produits. Par la suite, nous avons commencé à utiliser la plateforme Agorapulse. Cet outil permet une centralisation des différents comptes et ainsi une gestion plus organisée. Il est, en effet, possible, parmi plusieurs autres fonctions, de sauvegarder des réponses et ce pour chaque compte. Cette fonctionnalité permet une meilleure interactivité en termes de temps et d'efficacité.

« et c'est pour ça qu'on oblige à utiliser Agorapulse parce que ça permet à moi de vérifier qu'ils répondent bien à leurs commentaires et via Agorapulse, on peut créer des réponses sauvegardées qui permet aussi de leur dire, c'est

de cette manière-là qu'on veut que vous répondiez aux clients quand ils posent ce genre de question. » (Intervenante 2)

Nous devons également répondre quotidiennement aux différents emails reçus. En effet, chaque personne qui achète un dispositif Paingone reçoit une brochure lui donnant la possibilité de recevoir un cadeau en accomplissant diverses étapes, telles que s'abonner aux comptes Facebook et Instagram, envoyer une photo avec l'appareil, donner son avis, etc. Cette technique permet d'alimenter les RSN, de donner de la crédibilité aux produits et aussi de prendre en considération chaque utilisateur.

« Ça peut être des emailings pendant le processus d'achat, ça peut être des emailings si tu as déjà acheté un Qalm, achète des gel pads, ça peut aussi être des emailings sur les nouveautés. Ça permet de créer du contact avec eux, pour nous c'est hyper précieux. » (Intervenante 2)

Dans le cadre de notre immersion, nous mettons en pratique l'importance d'entretenir des relations avec les utilisateurs. Dans les publications sur les RSN, nous avons remarqué que les interactions s'amplifiaient lorsque nous leur posions directement une question ou que nous les incluions dans la vie de l'entreprise. Par exemple, nous rendions public une activité faite dans l'entreprise et nous leur posions des questions, leur demandions leurs avis, etc. Cette façon de procéder rend l'utilisateur encore plus proche de la marque et lui permet de se sentir concerné. Nous avons dès lors affaire avec des chercheurs d'informations, mais aussi des utilisateurs dévoués.

Distec International cherche à faire sentir aux utilisateurs qu'ils sont des « privilégiés ».

Discussions

Les résultats analysés ci-dessus peuvent être confrontés à certains schémas d'internationalisation. Le modèle d'Upsala (ainsi que le i-model) et le modèle revisité semble approprié pour appréhender le processus d'internationalisation de Distec International. Ces modèles apportent aux entreprises des approches différentes à l'internationalisation : l'approche par les étapes et l'approche par les réseaux. Au cœur de ces deux modèles se trouve la distance psychique. Plus cette dernière est faible, mieux l'entreprise

pourra franchir progressivement les échelons de l'internationalisation. Dans le cas de l'entreprise Distec International, nous avons pu remarquer que cette dernière procède à la fois à l'approche par les étapes et à l'approche par les réseaux. L'approche progressive de Distec International a d'abord consisté à choisir des pays voisins pour exporter ses produits. Ensuite, ce sont les relations, davantage mises en avant dans le modèle revisité d'Uppsala, au sein des marchés étrangers qui lui ont permis de créer de nouvelles opportunités d'internationalisation. Ainsi, nos observations montrent que les théories présentées par Johanson et Wiedersheim-Paul (1975) et Johanson et Vahlne (1977/2009), qui ont respectivement développé le modèle d'Uppsala et le modèle revisité, sont pertinentes dans le cas de l'internationalisation des PME.

Ces différents points vont construire la discussion et aideront à répondre aux différentes questions de recherche, précédemment développées, pour rappel : « Pour quelles raisons les managers des PME belges décident-ils de standardiser ou adapter leur communication dans leur processus d'internationalisation ? La distance psychique a-t-elle une influence sur leurs choix stratégiques ? Le cas échéant, comment celle-ci est-elle prise en compte dans le processus d'internationalisation et l'utilisation des RSN (contenus, langues, valeurs, etc.) ? Quelles sont les barrières rencontrées dans la mise en œuvre d'une stratégie de communication internationale ? ».

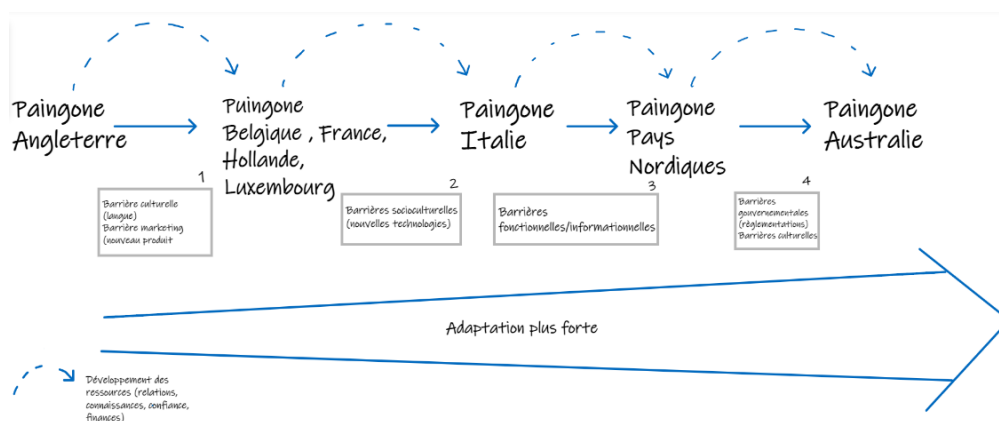


Figure 2 : Internationalisation de Paingone

La Figure 2 offre une visualisation de l'internationalisation de la marque Paingone. Nous remarquons bien que cette dernière a suivi les étapes d'Uppsala. En effet, le pays d'origine de Paingone a été le premier pays de distribution. Ensuite, l'internationalisation a commencé par des pays voisins, c'est-à-dire proche psychologiquement, respectant ainsi une faible distance psychique. La distance des nouveaux marchés étrangers augmentent de manière progressive, en fonction de nouveaux facteurs inhérents à l'internationalisation. Comme le modèle d'Uppsala le stipule, c'est une fois plus en confiance et avec de nouvelles connaissances qu'une entreprise exportera de plus en plus loin. Sur la Figure 2, ci-dessus, nous pouvons remarquer que Paingone a pu rentrer sur de nouveaux marchés grâce aux expériences acquises précédemment. Nous pouvons également constater que plus une entreprise s'exporte vers un pays lointain, plus son adaptation à ce pays sera plus forte. Dans le cas de Paingone en Australie, la marque a découvert de nouvelles barrières concernant les réglementations et également des différences culturelles fortes. Par exemple, si pour la période de décembre, Paingone veut faire allusion aux basses températures et aux éléments caractérisant l'hiver et les fêtes de fin d'année dans nos régions, cela ne passera pas en Australie. En effet, il y a des différences dans les représentations des mois de l'année : le mois de décembre ne fait pas écho aux mêmes choses en Australie qu'en Belgique. En Australie, il s'agit de la saison d'été, et les célébrations de fin d'année y sont très différentes. Une adaptation est nécessaire. Les chiffres (1, 2, 3, 4) que nous voyons sur le schéma montrent la progression des barrières rencontrées sur chaque marché : 1) culturelle (langue), marketing (nouveau produit), 2) socioculturelles (e.g. public cible pas adepte des nouvelles technologies), 3) barrières fonctionnelles/informationnelles (e.g. relations plus difficiles avec les relais dans les pays étrangers), 4) barrières gouvernementales (réglementaires) et barrières culturelles (e.g. décembre Australie/Belgique).

A plusieurs reprises, les Intervenantes ont exprimé le fait qu'au début d'une internationalisation, il est évident de commencer par des pays limitrophes. En effet, la culture, dont la langue, facilite un rapprochement. Cependant, le fait qu'un pays parle la même langue que le pays d'origine de l'entreprise ne suffit

pas à justifier le développement du marché. En effet, la proximité géographique apporte davantage de facilités à l'entreprise exportatrice notamment dans les échanges mais aussi dans l'organisation de travail. De plus, avant de s'aventurer vers un nouveau marché, il est important de connaître leurs habitudes en termes de culture. En effet, en cas de trop grand écart culturel, l'adaptation peut se faire plus difficilement. Ainsi, la langue, la distance géographique, les connaissances des comportements et de la culture ainsi que les relations étrangères sont les principaux éléments mis en avant pour justifier l'internationalisation vers un nouveau pays.

De ce fait, puisque nous remarquons que plus un pays est éloigné du pays d'origine plus l'adaptation sera forte, nous nous sommes interrogée sur le cas de Paingone. En effet, durant l'entretien et lorsque nous avons parlé du cas Lavazza avec sa forte adaptation, l'équipe de Distec International soulignait la perte de cohérence que cette dernière peut entraîner. Néanmoins, dans le cas de l'Australie, les publications ne pourront pas être similaires et ce parfois, sur une longue période, telle que l'été ou l'hiver, puisque différents des pays européens. Dès lors, si l'on suit le raisonnement des Intervenantes, est-ce que Paingone perdrait en crédibilité ? Comment les équipes parviendront-elles à ne pas faire perdre de la crédibilité et de la cohérence ?

Ensuite, la distance psychique, rencontrée dans le modèle d'Uppsala, influence les entreprises lors de leur processus d'internationalisation. Nous avons développé, dans notre cadre théorique, le fait que les RSN étaient devenus, au fil du temps, un moyen de diminuer cette distance psychique. Les RSN permettent de franchir certaines barrières, d'apporter plus de crédibilité à la marque grâce aux divers témoignages d'utilisateurs mais aussi de divers professionnels de la santé et également d'entretenir les relations avec les utilisateurs. Distec International a pu faire connaître l'ensemble de ses produits grâce à l'afflux massif apporté par les RSN et également de faire connaissance avec de nouveaux partenaires grâce aux RSN, comme nous l'avons observé dans notre cadre théorique. Néanmoins, comme nous pouvons le voir sur la figure 2, pour développer chaque nouveau marché, la PME a besoin de certaines ressources (e.g. relations, connaissance, confiance, finance) et chaque nouveau marché participe au développement de ces

nouvelles ressources. Ces ressources, dites immatérielles, permettent d'arriver sur un nouveau marché plus confiant et plus riche en connaissances. Dès lors, la distance psychique diminue également.

Enfin, nous avons tenté de comprendre les différentes stratégies communicationnelles que peuvent adopter les PME internationales afin de nouer des liens relationnels et ainsi constituer des ressources immatérielles pour l'entreprise, tel qu'expliqué par la théorie basée sur les ressources de Barney (1991). Comme nous avons pu le voir dans la partie 1 de ce travail, un contenu approprié apporté sur les RSN aura des effets positifs sur la participation et l'interaction des internautes. Distec International a bien cerné l'importance de ces liens relationnels vis-à-vis des utilisateurs. Tout d'abord, cette entreprise mise sur l'adaptation de contenu en tant que stratégies communicationnelles. Cette adaptation peut se remarquer, en premier lieu, par l'utilisation des langues du pays. Pour les comptes belges, l'entreprise a décidé de parler dans les deux langues principales du pays, à savoir le français et le néerlandais. Afin de ne pas privilégier une langue par rapport à une autre, la personne qui rédige la publication doit être attentive à la langue qu'elle utilise en premier. En effet, si la publication précédente commence par une description en français, la suivante devra commencer par une description en néerlandais. Il s'agit d'une manière de se rapprocher de l'utilisateur en ne privilégiant pas une culture à une autre. Cela encourage ainsi les chercheurs d'informations à devenir des utilisateurs dévoués (Gao et al., 2018). Par ailleurs, la marque cherche à construire son réseau d'utilisateurs dévoués par d'autres moyens tels que les cadeaux, les codes promo, les concours, l'inclusion de l'utilisateur dans les discussions et les interactions très personnelles sur les différents RSN ainsi que le recours à des influenceur.se.s. Cette communication ne peut être faite sur tous les marchés par la PME, seule. Elle s'entoure donc de partenaires pour maintenir ces relations étroites avec ses utilisateurs.

Conclusion

Au cours de ce mémoire de fin d'études, nous avons tenté de comprendre l'internationalisation des PME à travers l'utilisation des RSN. Pour ce faire, nous avons, en premier lieu, réalisé une revue de littérature afin de dégager le cadre théorique relatif à notre problématique. Le premier chapitre consistait à faire un état des lieux de la communication, et principalement de la communication à l'international. Ensuite, dans le deuxième chapitre, nous avons abordé l'internationalisation et les RSN en passant par les difficultés rencontrées avant et/ou pendant l'internationalisation. Nous avons également étudié les approches à l'internationalisation, notamment le modèle d'Uppsala. Enfin, dans le dernier chapitre, nous nous sommes intéressée aux différents utilisateurs des RSN ainsi qu'aux stratégies communicationnelles en tant que PME internationale utilisant les RSN.

Pour mener cette recherche, deux outils méthodologiques ont été utilisés : l'observation participante et le focus group. L'observation participante a été réalisée dans le cadre de notre immersion professionnelle au sein de l'entreprise Distec International durant environ huit mois. Le focus group, réalisé avec des membres de l'entreprise, nous a permis de comprendre la manière dont Distec International a souhaité s'internationaliser et surtout comment les membres procèdent pour le faire.

Grâce à nos recherches, nous avons pu constater que le modèle d'Uppsala et son modèle revisité représentent assez bien le processus d'internationalisation.

Lorsque les deux approches des modèles sont utilisées successivement, elles permettent d'aller plus loin dans l'internationalisation. En effet, les nouvelles relations et connaissances, plus en lien avec le modèle revisité, acquises sur chaque nouveau marché engendrent de nouvelles opportunités. De plus, la distance psychique entre les pays influence l'internationalisation. Plus les pays sont éloignés du pays d'origine, plus la distance psychique sera importante. La communication des PME internationales permet d'appréhender cette distance psychique, notamment en se rapprochant des utilisateurs. Dans ce sens, l'utilisation des RSN facilite la diminution de cette

distance et engendre de nouvelles relations professionnelles. Ces relations professionnelles, dites les ressources immatérielles, permettent de surmonter certaines barrières, inhérentes à l'internationalisation, rencontrées par les PME : barrières culturelles, barrières environnementales, barrières marketing, barrières, gouvernementales, etc.

Certaines PME mettent ainsi en place des stratégies communicationnelles lorsqu'elles étendent leurs affaires à l'étranger. Parmi ces stratégies, nous avons étudié les stratégies d'adaptation et de standardisation. La première stratégie, adoptée par l'entreprise Distec International, permet de tisser plus de relations, notamment émotionnelles, mais demande plus de ressources. En effet, l'adaptation se fait à différents niveaux (langues, sujets, visuels, personnalités, etc.) et demande ainsi l'inclusion de différents partenaires pour y parvenir. Distec International fait appel à des partenaires locaux pour faciliter les échanges commerciaux sur chaque pays étranger et travaille avec des influenceur.ses.s sur les RSN afin de faire connaître la marque auprès de différents publics. Ce système aide à faire découvrir la marque très rapidement et massivement en mobilisant un public d'utilisateurs dévoués plus amené à répandre la réputation de cette dernière.

Plus une entreprise s'éloigne de son pays d'origine, plus l'adaptation est forte. Par exemple, dans le cas de la marque Paingone et de son entrée sur le marché australien, les équipes sont beaucoup plus attentives au niveau d'adaptation. Ce pays possède des différences culturelles encore plus fortes que celles des pays européens. Néanmoins, cette forte adaptation engendre des différences de publications plus importante puisque les sujets sous-jacents sont amenés à être différents. La stratégie utilisée par l'entreprise Distec International, à savoir une adaptation pour chaque pays sur base d'un tronc commun, est de plus en plus remise en question au fur et à mesure de son entrée dans des pays dont la distance psychique est élevée. Qu'en est-il de la cohérence dans ce cas ? Distec International, très attentive à la cohérence dans ses publications sur les différents comptes, ne sera-t-elle pas obligée de s'éloigner de sa stratégie d'adaptation ou accepter une perte de cohérence à leurs yeux ?

Dans de futures recherches, il serait ainsi intéressant d'étudier la cohérence et la crédibilité sur les RSN des PME internationales. Est-ce que les

utilisateurs/consommateurs sont attentifs à cette cohérence sur les comptes des différents pays ? Est-ce qu'ils circulent d'un compte à l'autre pour découvrir de nouvelles informations ? Par ailleurs, il serait intéressant de mener une étude similaire au sein d'une entreprise qui choisit la standardisation maximale comme stratégie communicationnelle internationale. Dans ce cas, les modèles étudiés dans ce mémoire sont-ils encore pertinents ?

Bibliographie

- Abercrombie, N., Hill, S. & Turner, B.S. (2000). Participant Observation. Dans Dictionary of Sociology (4th ed.) (p.256). New York : Penguin Books.
- Almeida, N. d', & Libaert, T. (2018). *La communication interne des entreprises—8e éd.* Dunod.
- Ashley, C., & Tuten, T. (2015). Creative strategies in social media marketing : an exploratory study of branded social content and consumer engagement. *Psychology & Marketing*, 32(1), 15-27.
<https://doi.org/10.1002/mar.20761>
- Aurier, P., & Sirieix, L. (2016). Chapitre 7. Promouvoir les produits alimentaires et communiquer. *Marketing / Communication*, 3, 309-360.
- Baribeau, C. & Germain, M. (2010). L'entretien de groupe : considérations théoriques et méthodologiques. *Recherches qualitatives*, 29(1), 28–49. <https://doi.org/10.7202/1085131ar>.
- Barnes, David; Clear, Fintan; Dyerson, Romano and Harindranath, G., Harris, Lisa; Rae, Alan. (2012). "Web 2.0 and micro-businesses: an exploratory investigation", *Journal of small business and Enterprise development*, Vol.19, No. 4, p. 687-711.
- Barney, Jay B (1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage," *Journal of Management*, 17 (1), 99-120.
- Bell, J.; Mcnaughton, R.; Young, S.; Crick, D.. (2003) . "Towards an integrative model of small firm internationalization", *Journal of International Entrepreneurship*, Vol . 1, p . 339-363.
- Bessieux-Ollier, C., Schatt, A., Walliser, E., & Zéghal, D. (2014). La reconnaissance du capital immatériel : Quels enjeux pour l'évaluation des entreprises? *Management international / International Management / Gestión Internacional*, 18(3), 12-19.
<https://doi.org/10.7202/1025086ar>

- Blakeman, R. (2014). *Nontraditional media in marketing and advertising*. Los Angeles: SAGE.
- Booth, Norman and Julie Ann Matic (2011), "Mapping and Leveraging Influencers in Social Media to Shape Corporate Brand Perceptions," *Corporate Communications: An International Journal*, 16 (3), 184-91.
- Boyd, D.; Ellison, N. (2007). « Social network sites: Definition, history, and scholarship », *Journal of Computer-Mediated Communication*, Vol. 13, N° 1, p. 210-230.
- Brodie, RJ., Hollebeek, LD., Juric, B., et Ilic, A. (2011). Customer Engagement: Conceptual Domain, Fundamental Propositions, and Implications for Research. *Journal of Service Research: JSR*; Thousand Oaks, 14(3), 252.
- Brouthers, K. D. et G. Nakos (2004), « SME International Entry Mode Choice and Performance: A transaction Cost Perspective », *Entrepreneurship Theory et Practice*, 28 : 3, 229-247.
- Brown, Jacqueline Johnson and Peter H Reingen (1987), "Social Ties and Word-of-Mouth Referral Behavior," *Journal of Consumer Research*, 14 (3), 350-62.
- Chaffey, P., Artstein, R., Georgila, K., Pollard, K. A., Gilani, S. N., Krum, D. M., ... & Traum, D. (2019). Developing a virtual reality wildfire simulation to analyze human communication and interaction with a robotic swarm during emergencies. In *Proceedings of the 9th Language and Technology Conference*.
- Cheriet, F. (2010). Modèle d'Uppsala et implantation des firmes multinationales agroalimentaires. *Revue française de gestion*, 201(2), 45-64.
- Chtourou, W. (2006) . « Le développement international des P.M.E. : Profils et défis informationnels », *Gestion*, n°1, Vol 31, p .8 8 - 9 7.
- Chu, Shu-Chuan and Yoojung Kim (2011), "Determinants of Consumer Engagement in Electronic Word-of-Mouth (Ewom) in Social

- Networking Sites," *International Journal of Advertising*, 30 (1), 47-75.
- Connelly, L. M. (2015). Focus groups. *Medsurg Nursing*, 24(5), 369.
- Croué, C. (2010). Chapitre 8. La politique internationale de communication. *Le point sur... Marketing*, 121-137.
- Deprince, E. & Mayrhofer, U. (2021). L'impact des réseaux sociaux numériques sur la distance psychique perçue par les PME. *Management international-Mi*, pp.xxxx.
- Deprince, E., & Arnone, L. (2016). *Réseaux sociaux et PME : nouveaux outils marketing*. 10.
- Deprince, E., & Arnone, L. (2019). Les réseaux sociaux numériques : Analyse de leurs utilisations dans le cadre de l'internationalisation des petites entreprises. *Management international*, 22, 17-29. <https://doi.org/10.7202/1062491ar>
- Dumitrescu, L., & Vinerean, S. (2010). The glocal strategy of global brands. *Studies in Business and Economics*, 5, 147-155.
- Elidrissi, D., & Hauch, V. (2012). Entrepreneuriat international et réseaux sociaux pour les PME innovantes : Quelles perceptions pour quelles stratégies ? *Revue de l'Entrepreneuriat*, 11(3), 15-32. <https://doi.org/10.3917/entre.113.0015>
- Fournier, S., & Fetscherin, M. (2012). *Consumer-brand relationships: theory and practice*. Routledge.
- Gao, H., Tate, M., Zhang, H., Chen, s, & Liang, B. (2018). Social Media Ties Strategy in International Branding : An Application of Resource-Based Theory. *Journal of International Marketing*, 26. <https://doi.org/10.1509/jim.17.0014>
- Gayet, C., & Marie, X. (2019). Introduction. In *Webmarketing et communication digitale* (p. 7-8). Vuibert. <https://www.cairn.info/webmarketing-et-communication-digitale--9782311623543-p-7.htm>

- Granata, G., & Scozzese, G. (2019). The actions of e-branding and content marketing to improve consumer relationships. *European Scientific Journal*, 15(1). <https://doi.org/10.19044/esj.2019.v15n1p58>
- Harris, L., & Rae, A. (2010). The online connection: transforming marketing strategy for small businesses. *Journal of Business Strategy*, 31(2), 4–12. doi:10.1108/02756661011025017
- Helme-Guizon, A. & Magnoni, F. (2016). Intégrité, bénéfices et identification : trois leviers pour booster l'engagement envers la marque sur les réseaux sociaux. *Décisions Marketing*, 84, 95-113. <https://doi.org/10.7193/DM.084.95.113>
- Hemetsberger, Andrea, Christine MT Kittinger-Rosanelli, and Sandra Friedmann (2009), "Bye Bye Love'-Why Devoted Consumers Break up with Their Brands," *NAAdvances in Consumer Research*.
- 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, Jan; Vahlne, Jan-Erik . (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 .
- Jolivot, A.-G. (2013). Chapitre 5. Distribution et communication à l'international. *Les Topos*, 2, 101-118.
- Joly, B. (2009). Chapitre 1. Présentation de la communication. *Le point sur... Marketing*, 7-10.
- Jones, R., Burnay, N. & Servais, O. (2000). Chapitre 2. L'observation participante. Dans : , R. Jones, *Méthodes de recherche en sciences humaines* (pp. 45-74). Louvain-la-Neuve: De Boeck Supérieur. <https://doi.org/10.3917/dbu.jones.1999.01.0045>
- Katsikeas, C.; Leonidou, L.; Zeriti, A. (2020). « Revisiting international marketing strategy in a digital era: Opportunities, challenges, and

research directions », *International Marketing Review*, Vol. 37, N° 3, p. 405-424

Khaoula, S. (s. d.). *La communication interne et la communication externe dans une entreprise (Cas d'étude : Sonelgaz – Ville de Biskra)*. 52.

Khayat, I. (2004), « L'internationalisation des PME : vers une approche intégrative », 7^{ème} Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, Montpellier, France.

Kizgin, H., Jamal, A., Dey, B.L. et al. The Impact of Social Media on Consumers' Acculturation and Purchase Intentions. *Inf Syst Front* 20, 503–514 (2018). <https://doi.org/10.1007/s10796-017-9817-4>

Krengel, A-F. (2013). The perfect balance: combining global and local strategies for effective international public relations. Syracuse University. https://surface.syr.edu/honors_capstone/88

Lazarsfeld (Paul), Stanton (Frank N.). 1944– Radioresearch 1942-43. New York, Duell, Sloan and Pearce.

Leonidou, Leonidas C. (2004)., « An Analysis of the Barriers Hindering Small Business Export Development», *Journal of Small Business Management*, Vol. 42, N° 3, p. 279-302

Libaert, T., & Westphalen, M.-H. (2018). Chapitre 3. La communication digitale. *Les Topos*, 5, 48-53.

Loane, S. (2006). « The role of the internet in the internationalisation of small and medium sized companies », *Journal of International Entrepreneurship*, Vol. 3, N° 4, p. 263-277.

Loureiro, S. (2012). Consumer-brand relationship: foundation and state-of-the-art. Dans H.R. Kaufmann, & M.F. Ali Khan Panni (Eds.), *Consumer-Brand Relationship : Foundation and State-of-the-Art* (pp. 413-434). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-4666-2524-2.ch020>

- Mangold, W. G.; Faulds, D. J. (2009). « Social media: The new hybrid element of the promotion mix », *Business Horizons*, Vol. 52, N° 4, p. 357-365.
- McCann, M., & Barlow, A. (2015). Use and measurement of social media for SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 22(2), 273-287. <https://doi.org/10.1108/JSBED-08-2012-0096>
- McCann, Margaret; Barlow, Alexis. (2015). “Use and measurement of social media for SMEs”, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 22, No. 2, p. 273-287.
- McPheat, S. (2011). *Content marketing*. Bookboon.
- Merton (Robert), Fiske (Marjorie), Kendall (Patricia).— *The focused interview : a manual of problems and procedures* [1956], New York, Free press, 1990.
- Michaelidou, Nina; Nikoletta-Theofania, Siamagka; George, Christodoulides. (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.
- Morgan-Thomas, Anna and Cleopatra Veloutsou (2013), "Beyond Technology Acceptance: Brand Relationships and Online Brand Experience," *Journal of Business Research*, 66 (1), 21-27.
- Ocansey, E. (2017). The influence of culture on global marketing strategies: a confirmatory study. *The International Journal of Business Management*, 5, 150-155.
- Odongo, L. (2016). Content marketing: using it effectively for brand strategy and customer relationship management. *Advances in Social Sciences Research Journal*, 3(12), 52-61.
- Ojala, A., (2008), «Entry in a psychically distant market: Finnish small and medium-sized software firms in Japan », *European Management Journal*, 135–144.

- 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.
- Olanrewaju, A.-S. T.; Hossain, M. A.; Whiteside, N.; Mercieca, P. (2020). « Social media and entrepreneurship research: A literature review », *International Journal of Information Management*, Vol. 50, p. 90-110.
- Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (2005). Defining international entrepreneurship and modeling the speed of internationalization. *Entrepreneurship theory and practice*, 29(5), 537-553.
- Pacitto, J.-C. (2006). *L'internationalisation des PME : une tentative d'état des lieux*. 19.
- Paldacci, N. (2020). Chapitre 11. Internationalisation et stratégies marketing. Dans : Lucile Salesses éd., *Management et marketing de la mode* (pp. 221-244). Paris: Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.sales.2020.01.0221>
- Paniagua, J., Korzynski, P., & Mas-Tur, A. (2017). Crossing borders with social media: Online social networks and FDI. *European Management Journal*, 35, 314-326. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2016.09.002>
- Peng M.W. (2001), « The ressource based view and international business », *Journal of Management*, vol. 27, p. 803-829.
- Pogrebnyakov, N. (2017). « A cost-based explanation of gradual, regional internationalization of multinationals on social networking sites », *Management International Review*, Vol. 57, N° 1, p. 37–64.
- Pogrebnyakov, N. (2017). « A cost-based explanation of gradual, regional internationalization of multinationals on social networking sites », *Management International Review*, Vol. 57, N° 1, p. 37–64.
- Prime N. et Usunier J.-C., (2015), « Marketing international : marchés, cultures et organisations », 2ème édition, Pearson, Paris.

- Rissoan, Romain . (2011), Les réseaux sociaux : Facebook, Twitter, LinkedIn, Viadeo, Google+ : Comprendre et maîtriser ces nouveaux outils de communication, 2ème édition, Eni Editions.
- Ruzzier, M., Hisrich, R. D., & Antoncic, B. (2006). SME internationalization research : Past, present, and future. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13(4), 476-497. <https://doi.org/10.1108/14626000610705705>
- Safko, L., (2010) “The Social Media Bible: Tactics, Tools, and Strategies for Business Success”, 2nd edition. John Wiley and Sons Inc.
- Salleh, S., Hashim, N. H., & Murphy, J. (2015). Instagram Marketing : A Content Analysis of Top Malaysian Restaurant Brands. 5.
- Sauty de Chalon, M. & Smadja, B. (2014). Chapitre 8. Le marketing to women multinational. Dans : , M. Sauty de Chalon & B. Smadja (Dir), L’art du Marketing to Women (pp. 173-185). Paris: Dunod.
- Smith, J Brock and Mark Colgate (2007), "Customer Value Creation: A Practical Framework," *Journal of Marketing Theory and Practice*, 15 (1), 7-23.
- Soule, B. (2007). Observation participante ou participation observante ? Usages et justifications de la notion de participation observante en sciences sociales. *Recherches qualitatives*, (n°27), p. 127-140.
- Steenkamp, J., Batra, R., & Alden, D. (2003). How perceived brand globalness creates brand value. *Journal of International Business Studies*, 34, 53-65.
- Stockdale, Rosemary, Ahmed, Ashir; Scheepers, Helana, 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* .
- Tamiri, M. A., & Graini, M. E. (2019). LE RESEAUTAGE : UN DETERMINANT DE L’INTERNATIONALISATION DES PME ET DE LEUR PERFORMANCE A L’EXPORT. *Revue du contrôle*,

de la comptabilité et de l'audit, 3(1), Article 1.
<https://www.revuecca.com/index.php/home/article/view/348>

Thompson, M., D. J. MacInnis, and C. W. Park (2005), "The Ties That Bind: Measuring the Strength of Consumers Emotional Attachments to Brands," *Journal of Consumer Psychology*, 15 (1), 77-91.

Torrès, O. (1999) . *Les PME*, Flammarion, collection Dominos, Paris .

Tseng, K.; Johnsen, R. (2011). « Internationalisation and the internet in UK manufacturing SMEs », *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 18, N° 3, p. 571-593.

Whiting, A., & Williams, D. (2013). Why people use social media : A uses and gratifications approach. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 16(4), 362-369.

Xiang, Zheng and Ulrike Gretzel (2010), "Role of Social Media in Online Travel Information Search," *Tourism Management*, 31 (2), 179-88.

Zambuni, R. (1993). Developing brands across borders. *Journal of Brand Management*, 1(1), 22-29.

Annexes

Annexe 1 : Guide d'entretien du focus group

Annexe 2 : Retranscription du focus group

Annexe 3 : Analyse statistiques des comptes Facebook et Instagram de Paingone

Ce mémoire a pour thématique le rôle des réseaux sociaux numériques dans l'internationalisation des petites et moyennes entreprises (PME). A l'heure actuelle, les PME cherchent, de plus en plus, à développer leurs activités à l'international. Afin de s'internationaliser au mieux, les réseaux sociaux numériques (RSN) deviennent des outils indispensables dans leurs stratégies communicationnelles. Les nouvelles technologies ainsi que les différentes plateformes permettent aux entreprises, notamment les PME, d'accéder plus facilement à ces marchés étrangers. Nous nous penchons également sur l'utilisation de ces RSN par les entreprises afin de dépasser certaines barrières, inhérentes à l'internationalisation, telles que les différences culturelles. Dans ce mémoire, l'intérêt est ainsi porté sur les stratégies utilisées par les PME sur les RSN afin de contrer certaines barrières et développer ainsi de nouveaux marchés à l'étranger.

Mots-clés : Internationalisation, réseaux sociaux numériques, PME, stratégies communicationnelles, modèle d'Uppsala, distance psychique.