

Les antécédents de l'échange d'information dans les réseaux d'entreprises exportatrices

Noémie Dominguez ● Ulrike Mayrhofer ● Claude Obadia

Accepté par l'ex éditeur associé Benoit Demil

Résumé. Cette recherche porte sur l'échange d'information au sein des réseaux professionnels d'entreprises exportatrices. Les auteurs mobilisent la théorie de l'échange social et l'approche par les réseaux pour mieux comprendre le rôle joué par l'échange d'information dans les réseaux d'entreprises. L'étude empirique est fondée sur une enquête menée auprès de 317 exportateurs français. Les résultats obtenus à l'aide de modèles d'équations structurelles montrent que le sentiment d'appartenance à un réseau et la socialisation entre ses membres influencent l'échange d'information entre responsables export. Ils révèlent aussi que la socialisation agit comme variable médiatrice du lien entre sentiment d'appartenance et échange d'information. Enfin, ils permettent d'identifier les antécédents des trois construits mobilisés. Notre travail met en avant l'importance de la socialisation dans le fonctionnement des réseaux et nous amène à proposer le concept de « socialisation réticulaire » qui désigne les actions entreprises par les membres d'un réseau pour intégrer de nouveaux acteurs.

Mots-clefs: internationalisation, export, échange d'information, réseau, socialisation

Noémie Dominguez
iaelyon School of Management
Centre de Recherche Magellan
Université Jean Moulin Lyon
noemie.dominguez@univ-lyon3.fr

Ulrike Mayrhofer
iaelyon School of Management
Centre de Recherche Magellan
Université Jean Moulin Lyon
ulrike.mayrhofer@univ-lyon3.fr

Claude Obadia
ESCE International Business School
Paris
claudio.obadia@esce.fr

INTRODUCTION

Dans un contexte de mondialisation économique et d'interdépendance des marchés, les entreprises sont nombreuses à renforcer leur présence à l'international afin de saisir de nouvelles opportunités de croissance. Elles choisissent souvent de se développer *via* des activités d'exportation, du moins dans un premier temps, afin de limiter leur engagement et les risques liés à une implantation locale (Dominguez, 2016 ; Mayrhofer & Urban, 2011). Or les performances atteintes par le biais des exportations restent variables, notamment en raison d'une méconnaissance des marchés visés et d'un manque d'expérience internationale (Navarro-García, Sánchez-Franco & Rey-Moreno, 2016 ; Obadia, Bello & Gilliland, 2015). Le partage de connaissances entre exportateurs peut constituer un moyen d'améliorer la performance des activités d'exportation.

Dans le cadre de leur expansion internationale, les entreprises exportatrices sont amenées à nouer des relations avec une multitude d'acteurs (Galkina & Chetty, 2015 ; Gallais & Boutary, 2014). Aujourd'hui, les réseaux jouent un rôle central dans le processus d'internationalisation des entreprises (Johanson & Vahlne, 2009). Définis comme étant un ensemble de relations liant un groupe défini d'acteurs (ou d'organisations) entre eux (Hoang & Antoncic, 2003 ; Johanson & Vahlne, 2009), les

réseaux constituent une ressource clé au regard de leurs nombreux effets positifs (Musteen, Datta & Butts, 2014). Compte tenu de leurs ressources limitées, les entreprises choisissent de solliciter des réseaux variés pour réussir leur expansion internationale. Les réseaux qui permettent d'échanger des informations export avec d'autres entrepreneurs peuvent être publics, parapublics ou privés. Par exemple, Bpifrance, Business France et les Chambres de commerce et d'industrie (CCI) ont mis en place des réseaux afin de faciliter la mise en relation d'entreprises souhaitant se développer sur les marchés internationaux. Il en va de même pour des structures privées telles que Classe Export et la Fabrique de l'Exportation qui animent des réseaux permettant aux entreprises exportatrices de se rencontrer et de partager leurs expériences internationales.

La littérature existante montre que le partage d'expérience avec d'autres dirigeants au sein des réseaux constitués permet l'accès à de nouvelles informations et opportunités d'affaires à l'étranger (Catanzaro, Messegem & Sammut, 2015a et b ; Welch, Welch, Young & Wilkinson, 1998). Plusieurs recherches confirment les effets positifs de l'acquisition d'informations liées aux activités d'exportation sur les performances atteintes par le biais des stratégies internationales menées (Souchon & Diamantopoulos, 1996 ; Theodosiou & Katsikea, 2013). Les travaux qui examinent les facteurs facilitant la connaissance des sources d'information (Souchon, Dewsnap, Durden, Axinn & Holzmüller, 2015) et l'acquisition d'informations export (Theodosiou & Katsikea, 2013) mettent en relief le rôle clé joué par les réseaux, mais ils ne permettent pas de connaître les déterminants des échanges d'informations qui se développent au sein des réseaux constitués par les entreprises. Cette recherche, qui porte sur l'échange d'information au sein des réseaux d'entreprises exportatrices, vise à combler ce vide théorique. Notre travail est novateur dans la mesure où il examine les facteurs qui favorisent les échanges d'informations dans les réseaux. La connaissance de ces facteurs peut faciliter la constitution et l'animation des réseaux étudiés. Nos investigations peuvent aider à améliorer l'efficacité des réseaux d'entreprises exportatrices, mais aussi celle d'autres types de réseaux qui associent des dirigeants souhaitant partager leurs expériences dans un domaine du management. Elles enrichissent ainsi la littérature relative au fonctionnement des réseaux d'entreprises.

L'objectif de notre recherche est d'identifier les antécédents de l'échange d'information export entre des dirigeants qui appartiennent à un même réseau. L'étude empirique est fondée sur une enquête menée auprès de 317 exportateurs français qui sont membres d'un réseau d'entrepreneurs. Les résultats obtenus montrent que le sentiment d'appartenance à un réseau et la socialisation entre ses membres influencent les échanges d'informations entre responsables export. Ils révèlent que la socialisation agit comme variable médiatrice du lien entre sentiment d'appartenance et échange d'information. Les analyses statistiques réalisées permettent également d'identifier les antécédents des trois construits mobilisés.

Dans la première partie de notre article, le cadre théorique retenu et le modèle de recherche proposé sont présentés. Dans la seconde partie, la démarche méthodologique est expliquée et les résultats des investigations empiriques sont analysés et discutés.

L'ÉCHANGE D'INFORMATION AU SEIN DES RÉSEAUX D'ENTREPRISES EXPORTATRICES : QUELS SONT LES ANTÉCÉDENTS ?

Pour mieux comprendre le rôle joué par l'échange d'information dans les réseaux d'entreprises exportatrices, nous mobilisons la théorie de l'échange social (Macneil, 1978, 1980) et l'approche par les réseaux (Johanson & Mattsson, 1987 ; Johanson & Vahlne, 2009). Ceci nous amène à proposer une série d'hypothèses visant à tester l'influence des antécédents identifiés sur l'échange d'information entre responsables export.

Nos choix théoriques s'expliquent par l'objectif de notre recherche, qui consiste à identifier les antécédents de l'échange d'information export entre des dirigeants appartenant à un même réseau. La théorie de l'échange social s'intéresse aux relations d'échange, et notamment aux interactions et aux comportements des individus dans un système d'échanges qui s'inscrit dans la durée (Macneil, 1978, 1980). Les réseaux analysés dans ce travail de recherche peuvent être assimilés à ce type de système. L'approche par les réseaux contribue à une meilleure compréhension du rôle des réseaux dans la démarche d'internationalisation des entreprises (Johanson & Mattsson, 1987 ; Johanson & Vahlne, 2009). La combinaison de ces deux théories nous paraît particulièrement appropriée pour l'étude des échanges d'informations dans les réseaux d'entreprises exportatrices dans la mesure où elle permet de comprendre les interactions des acteurs appartenant à des réseaux visant à aider les entreprises dans l'internationalisation de leurs activités.

D'autres modèles théoriques portent sur les relations d'échange. Par exemple, l'économie des coûts de transaction permet d'étudier la gouvernance des relations contractuelles, mais elle est fondée sur le principe de comportements opportunistes (qui s'oppose au concept de confiance qui joue un rôle essentiel dans les réseaux étudiés dans notre travail) et focalisée sur les relations verticales (de type client-fournisseur) (Williamson, 1991). De même, le modèle de dépendance des ressources permet d'analyser les interactions de l'entreprise avec d'autres éléments de son environnement. Ce cadre théorique met l'accent sur l'interdépendance des acteurs et son impact sur la propension des entreprises à s'associer. Les relations étudiées sont celles formées entre concurrents (interdépendance concurrentielle) et celles nouées entre des entreprises reliées verticalement dans le processus de production (interdépendance symbiotique) (Pfeffer & Salancik, 1978). Elles ne concernent pas les réseaux associant des entreprises dans un cadre plus informel tels que ceux étudiés dans notre recherche. Nous avons donc choisi de ne pas mobiliser ces deux champs théoriques.

LA THÉORIE DE L'ÉCHANGE SOCIAL ET L'APPROCHE PAR LES RÉSEAUX

Nous allons d'abord développer la théorie de l'échange social avant d'expliquer l'approche par les réseaux.

Développée par Macneil (1978, 1980), la théorie de l'échange social stipule que, dans les relations interpersonnelles et inter-organisationnelles, il n'est pas possible d'anticiper ou de formaliser tous les éléments

inhérents à la relation car les acteurs impliqués peuvent poursuivre des objectifs multiples. L'auteur considère que ces relations d'échange, qui peuvent prendre des formes variées, se situent sur un *continuum* entre le contrat classique et l'échange relationnel. Si, dans le cadre d'un contrat classique, les conditions de la transaction sont fermes et la dimension monétaire prépondérante, ce n'est pas le cas de l'échange relationnel pour lequel le contrat écrit s'accompagne de normes relationnelles souples complétant l'accord global entre les parties. L'échange relationnel, qui s'inscrit généralement dans la durée, est établi avec la volonté de maintenir la flexibilité et la possibilité de modifier les conditions initiales du contrat. Les normes du contrat social, qui correspondent aux sentiments et aux comportements considérés comme acceptables par les membres d'un même système d'échanges, permettent de déterminer les interactions entre les individus. En effet, l'échange relationnel comporte une forte dimension sociale qui met l'accent sur les interactions et qui s'inscrit dans la durée (Macneil, 1978, 1980).

Les activités d'exportation, qui consistent à vendre des produits ou des services à des clients localisés à l'étranger (Mayrhofer & Urban, 2011, p. 139), permettent aux entreprises de développer de nouvelles opportunités d'affaires mais les exposent, dans le même temps, à des difficultés liées au manque d'informations relatives aux caractéristiques des marchés étrangers. Johanson et Wiedersheim-Paul (1975) indiquent, à ce propos, que les asymétries informationnelles constituent un élément clé dans la mesure où elles influencent la trajectoire d'expansion des entreprises et leur attitude à l'égard des marchés étrangers. Les entreprises doivent aussi faire preuve d'une plus grande flexibilité en vue de répondre aux spécificités et à l'évolution des marchés visés. Les travaux de Macneil (1978, 1980) soulignent que, dans un environnement peu familier ou instable - tel que l'environnement international - les connaissances des individus sont souvent réduites, car ils disposent d'informations incomplètes. Dès lors, et dans un contexte de ressources et de compétences limitées, les entreprises sont contraintes de faire appel à des ressources extérieures afin de pallier ces difficultés et d'accéder aux informations requises. Dans ce cadre, elles mobilisent souvent les réseaux dans lesquels elles sont insérées. La théorie de l'échange social met également en avant le rôle de la réciprocité et de la dimension temporelle dans les relations d'échange. Un réseau ne peut fonctionner qu'à condition que les membres s'impliquent et mettent en commun des ressources. Les travaux conduits par Ferrary (2001) sur les dynamiques d'échanges au sein des réseaux d'innovation montrent, en effet, que la dynamique de ces réseaux diffère selon la nature des relations entretenues par les membres. Lorsque la relation est de nature contractuelle, les échanges sont dictés par les termes du contrat et sont généralement de courte durée (les acteurs ne se préoccupant pas de développer des relations futures). Inversement, les relations sociales permettent la création de réseaux plus stables et durables dans le temps au sein desquels les membres partagent volontairement « *leurs ressources et informations avec les autres membres du réseau tout en prenant le risque de ne pas recevoir de contrepartie immédiate* » (Ferrary, 2001, p. 278). Dès lors, la socialisation des membres constitue une dimension clé dans la dynamique des réseaux dans la mesure où l'échange d'information entre les membres assure le bon fonctionnement et la pérennité de ceux-ci. Les travaux conduits par Uzzi (1997) montrent, plus largement, que l'existence de liens forts - associés à une relation de longue durée entre plusieurs acteurs - entraîne souvent des investissements importants en vue d'atteindre les objectifs fixés par les différentes parties.

Proposé par Johanson et Vahlne (1977), le modèle d'Uppsala montre que, dans le cadre de la démarche d'internationalisation, les entreprises sont amenées à mobiliser différentes catégories d'information. L'utilisation des informations varie selon les stades d'expansion internationale. Ainsi, les entreprises qui débutent des activités d'exportation sont principalement intéressées par des informations générales sur les marchés visés (informations objectives). De manière générale, ces données secondaires sont facilement accessibles et transférables d'un acteur à l'autre. Elles sont principalement utiles dans les premières phases d'internationalisation mais n'ont, par la suite, qu'un rôle secondaire dans la mesure où elles ne sont pas source d'avantage concurrentiel (Fletcher & Harris, 2012). A l'inverse, les entreprises qui possèdent une forte expérience internationale sont souvent à la recherche d'informations plus spécifiques. Ces informations sont plus difficiles d'accès et peuvent être sources de différenciation. Elles sont spécifiques au marché cible, résultent principalement de l'expérience et présentent la caractéristique d'être difficilement transférables d'un acteur à l'autre. Eriksson, Johanson, Majkgard et Sharma (1997) précisent que l'accumulation de ce type d'information demeure longue et coûteuse car les opérations de collecte, de transmission et d'interprétation des informations sont liées à des situations spécifiques. Le modèle d'Uppsala suggère que le type d'information et les sources mobilisées dépendent du stade d'internationalisation et de l'expérience internationale des entreprises.

Pour les entreprises qui développent des activités d'exportation, les réseaux constituent un moyen essentiel pour trouver des informations et pallier leur manque de ressources et de connaissances concernant les marchés étrangers. Johanson et Mattsson (1987, 2002) indiquent que l'internationalisation dépend de la capacité de l'entreprise à tisser des liens et à se positionner auprès de différents acteurs à l'étranger (fournisseurs, clients, organismes publics, etc.). Amal et Rocha Freitag Filho (2010) abondent en ce sens et précisent que la performance de l'internationalisation repose principalement sur la capacité des entreprises à être innovantes, proactives et à apprendre *via* le développement et la consolidation de réseaux locaux, nationaux et internationaux. Un réseau peut être défini comme un ensemble de liens qui sont tissés par et entre des individus et/ou des organisations (Hoang & Antoncic, 2003 ; Johanson & Vahlne, 2009). Sa principale vocation est de mettre en relation des acteurs qui poursuivent des objectifs similaires et qui sont désireux de collaborer - de façon plus ou moins formelle - en vue d'augmenter leurs bénéfices mutuels (Jack, Anderson, Moulton & Dodd, 2010). Il constitue, en effet, une source majeure d'informations fiables et pertinentes, permettant à l'entreprise d'identifier et de saisir de nouvelles opportunités ainsi que de développer des relations de confiance à long terme avec des partenaires étrangers (Johanson & Vahlne, 2009). Par conséquent, l'appartenance à un réseau implique que les acteurs s'engagent à interagir et à partager leurs ressources, notamment leurs informations, dans une perspective de long terme. Il est nécessaire de développer des relations de confiance entre les membres du réseau devant faire preuve d'une volonté manifeste de s'investir dans la vie du réseau.

Huggins (2010) indique qu'il est nécessaire de distinguer deux types de réseaux : les réseaux dits « sociaux » - dont le fonctionnement repose sur la confiance, les obligations mutuelles et la satisfaction des attentes sociales des membres - et les réseaux dits « calculatoires », régis par la satisfaction des attentes économiques des membres. Les premiers, centrés sur les liens interpersonnels, sont stables et durables dans le

temps mais génèrent davantage de valeur sociale qu'économique. Les seconds, en revanche, sont centrés sur les relations inter-organisationnelles. Ils sont peu stables et durables mais permettent aux membres d'accéder aux connaissances requises pour augmenter la rentabilité de leurs activités (Catanzaro et al., 2015a).

Malgré les opportunités qu'ils comportent, les réseaux exposent également les entreprises à un ensemble de risques - manque de transparence dans les relations, opportunisme, dépendance vis-à-vis de certains membres clés, etc. - qui ne peuvent être dépassés que par le développement et la consolidation de liens de confiance entre individus. Le fonctionnement d'un réseau est, dès lors, conditionné par les interactions entre les membres (socialisation, notamment en face-à-face). Ces interactions dépendent du sentiment d'appartenance des membres au réseau. Le sentiment d'appartenance - qui constitue une garantie « comportementale » du bon fonctionnement du réseau (Poppo & Zenga, 2002 ; Thévenard-Puthod & Picard, 2013) - est lié à la sélection des membres du réseau au regard de leurs caractéristiques, de leurs expériences et de leurs contributions potentielles. Le modèle révisé d'Uppsala souligne que la réussite des entreprises sur les marchés internationaux est fortement liée à leur capacité à s'insérer dans les réseaux clés, à en identifier les membres les plus influents et à interagir avec les autres membres de ces réseaux (Johanson & Vahlne, 2009 ; Meier & Meschi, 2010).

La théorie de l'échange social et l'approche par les réseaux peuvent être considérées comme complémentaires : la première s'intéresse aux interactions et comportements des individus dans un système d'échanges et la seconde permet de comprendre le rôle des réseaux dans la démarche d'internationalisation des entreprises. Les deux courants théoriques montrent que l'échange d'information et la participation à des réseaux revêtent une importance critique lorsque les entreprises choisissent de se développer sur les marchés étrangers. En effet, ces deux facteurs viennent faciliter l'identification et la saisie de nouvelles opportunités d'affaires, mais aussi l'accès à de nouvelles ressources et compétences. Ceci est particulièrement vrai pour les entreprises exportatrices, car les réseaux leur permettent de réduire leur exposition aux risques inhérents au développement sur de nouveaux marchés. Dans la littérature portant les activités d'exportation, les deux perspectives ont été mobilisées de manière dissociée. Par exemple, Styles, Patterson et Ahmed (2008) s'appuient sur la théorie de l'échange social pour étudier la performance des relations nouées entre des importateurs et des exportateurs. De même, Kim et Hemmert (2016) utilisent l'approche par les réseaux pour expliquer la performance export des sous-traitants en Corée du Sud. Selon eux, cette performance ne repose pas sur les ressources financières à disposition de l'entreprise mais bien sur les ressources technologiques et les compétences - managériales et réticulaires - des dirigeants. Ces derniers sont considérés comme étant les pivots de leur organisation dans la mesure où l'expérience accumulée au sein de grands groupes leur permet d'actionner les réseaux précédemment constitués. Ainsi, ils parviennent à connecter la PME à des entreprises non-membres de leurs réseaux immédiats, donc à accéder à un ensemble d'informations et d'opportunités de façon privilégiée à l'export. Dans la lignée de Styles et al. (2008), Kim et Hemmert (2016) mettent en avant l'importance des variables interpersonnelles dans la performance des activités export.

Les deux perspectives théoriques mobilisées présentent aussi des limites dans la mesure où elles mettent l'accent sur les relations d'échange

et ne tiennent pas compte des caractéristiques inhérentes aux acteurs qui peuvent également influencer leurs interactions. Elles ne prennent pas en considération le contexte historique des relations nouées - malgré le rôle qu'il peut jouer dans le développement des relations engagées - et ignorent les conflits d'intérêt susceptibles d'exister entre les différents acteurs associés. Leur combinaison ne permet pas d'adopter une approche processuelle des interactions observées en vue d'étudier l'évolution des relations d'échange dans la durée. Or, les réseaux d'entreprises se caractérisent généralement par une dynamique qui est susceptible d'évoluer dans le temps. Enfin, les deux modèles ne proposent pas une opérationnalisation des différents construits proposés.

SENTIMENT D'APPARTENANCE, SOCIALISATION ET ÉCHANGE D'INFORMATION

Nous allons d'abord nous intéresser aux facteurs qui sont susceptibles de stimuler l'échange d'information entre responsables export, et plus précisément au sentiment d'appartenance à un réseau et à la socialisation entre les membres. En effet, ces deux éléments sont mis en relief par la théorie de l'échange social et l'approche par les réseaux. Nous chercherons ensuite à identifier les antécédents des trois construits mobilisés.

Un réseau constitue une structure sociale qui facilite les interactions et les relations avec d'autres individus et organisations (Granovetter, 1985). Leur création résulte soit d'un processus émergent (non planifié), soit d'une construction volontaire et stratégique (Mintzberg, 1994). Dans le premier cas, les réseaux reposent sur l'interdépendance forte entre différents membres partageant des intérêts communs (Granovetter, 1985 ; BarNir & Smith, 2002). Geyskens, Steenkamp, Scheer et Kumar (1996) qualifient ce type de réseau « d'affectif » dans la mesure où il regroupe des individus motivés par un sentiment positif d'attachement émotionnel (Styles et al., 2008). Dans le second cas, ils résultent de la volonté d'une entreprise (ou d'un individu) de fédérer un nombre défini d'acteurs pour une durée limitée en vue de répondre à un but précis (Thévenard-Puthod & Picard, 2013). Ces réseaux sont alors qualifiés de « calculatoires » (Catanzaro, Messeghem & Sammut, 2012) puisqu'ils regroupent un ensemble d'acteurs motivés à poursuivre les relations au regard des coûts/bénéfices associés à leur engagement au sein du réseau (Styles et al., 2008). Dès lors, le sentiment d'appartenance et la motivation à s'engager et à maintenir les connexions seront différents selon la nature du réseau. Le sentiment d'appartenance à un réseau, qui désigne l'attachement et l'importance accordée au réseau, joue un rôle important dans la socialisation des dirigeants dans la mesure où il les encourage à interagir avec les autres membres et à les connaître. Si la socialisation constitue un concept multidimensionnel qui peut être appréhendé par différentes échelles de mesure (Perrot, 2009), il convient de préciser que nous l'abordons ici principalement à travers le processus d'intégration des membres au sein du réseau. Comme suggéré par Feldman (1976), la socialisation constitue le processus par lequel des personnes extérieures à une organisation ou un réseau en deviennent des membres actifs et efficaces.

La notion d'appartenance est d'autant plus importante en France où l'on accorde très difficilement sa confiance en dehors de son groupe de référence, qu'il s'agisse de l'entreprise ou de la famille – au regard de l'intensité des liens qui unissent ses membres (Zaheer & Kamal, 2010 ;

Ellis, 2011). En effet, la culture française est marquée par une forte orientation relationnelle de la confiance qu'on peut aussi qualifier d'« affective » au sens de McAllister (1995). Ainsi, la complicité possède une signification particulière entre les individus. On trouve souvent des allusions à des expériences communes telles que le même savoir, les mêmes connaissances, les mêmes formations ou le même parcours professionnel (Breuer & de Bartha, 1993 ; Mayrhofer, 2017). La réussite dans l'élaboration de cette confiance dépend donc fortement de la relation entre les personnes, tant au niveau de l'origine, de l'intensité et de la longévité des liens que des aspirations des individus. S'appuyant sur les travaux de Dwyer, Schurr et Oh (1987) et d'Anderson et Weitz (1992), Styles et al. (2008) rappellent que la confiance et l'engagement constituent les socles fondateurs de tout échange social.

Dans la lignée de Granovetter (1985), Ellis (2011) indique que les réseaux sociaux peuvent être forts (car très émotionnels) dès lors qu'ils sont tissés entre membres d'une même famille - entre individus relevant de la sphère personnelle - ou, au contraire, faibles (car peu affectifs) lorsqu'ils sont tissés entre membres d'un même groupe professionnel, partenaires d'affaires, etc. Si la confiance occupe une place importante dans ces deux cas, il convient de remarquer que les apports des réseaux diffèrent selon l'intensité des liens qui unissent les membres. Selon Ellis (2011), les réseaux sociaux dits « forts » sont principalement vecteurs de soutien moral mais ne sont que peu efficaces en matière d'informations spécifiques ou d'opportunités d'affaires. Ceci abonde dans le sens d'Oviatt et McDougall (2005) et de Poppo, Zhou et Zander (2008) pour qui les liens faibles sont plus efficaces car (1) moins coûteux à développer et à maintenir et (2) facilitant l'acquisition de connaissances diversifiées. Les réseaux sociaux dits « faibles » présentent l'avantage de réunir des membres d'une même communauté d'affaires. Ils demeurent peu émotionnels, mais permettent à leurs membres de partager un ensemble d'informations stratégiques (*via* le partage d'expérience), de ressources et de compétences facilitant la construction d'un avantage concurrentiel et, ainsi, la réussite des opérations à l'étranger. Les membres sont alors incités à collaborer sur le long terme en vue de maximiser leurs profits. Nous nous intéressons, dans le cadre de cette recherche, à ce second type de réseau. Le développement du sentiment d'appartenance des membres au groupe permet son intégration par les participants. Le groupe n'est plus extérieur : il favorise la confiance et la socialisation entre les membres. Ces développements permettent de formuler l'hypothèse suivante :

H1 : Le sentiment d'appartenance à un réseau a un effet positif sur la socialisation (face-à-face) entre les membres.

L'échange d'information entre dirigeants d'entreprise est souvent favorisé par la socialisation préalable des personnes ou des entreprises concernées. En effet, lorsque les responsables export se connaissent personnellement ou lorsqu'il existe des relations entre les entreprises concernées, les informations peuvent être échangées plus facilement dans la mesure où des liens de confiance - émanant des expériences antérieures - préexistent. Ces échanges peuvent être formels ou informels (Lin & Lin, 2016). A la différence des transactions dans le cadre d'un contrat classique, les facteurs interpersonnels tels que la personnalité, l'expérience ou encore les compétences des dirigeants occupent une place centrale dans les échanges relationnels (Macneil, 1978) car ces éléments ont un impact direct sur la nature, la qualité et la fréquence des

informations échangées. Sako (1992), repris par Styles et al. (2008), souligne que les compétences des dirigeants - qu'elles soient de nature technique, managériale ou fonctionnelle – et la réputation générée par leur reconnaissance constituent un vecteur clé de confiance dans les relations inter-firmes. Ceci est d'autant plus important à l'international au regard des difficultés inhérentes à la distance physique et psychique entre les membres (Phan, Styles & Patterson, 2005). Ainsi, la confiance émanant des compétences des dirigeants facilite la création et la mobilisation des réseaux d'affaires. La mobilisation des réseaux constitués permet alors aux entreprises d'accéder à certaines informations qui ne seraient pas (ou difficilement) accessibles aux individus extérieurs au réseau. L'asymétrie informationnelle ainsi créée leur permet de saisir de nouvelles opportunités de développement (Paché & Paraponaris, 2006 ; Zucchella & Scabini, 2007). Nous pouvons donc élaborer l'hypothèse suivante :

H2 : La socialisation entre les membres d'un réseau a un effet positif sur l'échange d'information export.

La socialisation entre les responsables export est généralement facilitée par le sentiment d'appartenance à un même réseau : plus ce sentiment d'appartenance est fort, plus les membres auront tendance à interagir et à se rencontrer (Sepulveda & Gabrielsson, 2013). Indépendamment de la nature affective ou calculatoire du réseau, la socialisation devrait faciliter l'échange d'information car, d'une part, les rencontres formelles et informelles constituent autant d'occasions d'échanger des informations (Mendez, 2003) et, d'autre part, elles contribuent à renforcer la confiance entre les membres du réseau (McAllister, 1995 ; Granovetter, 1985 ; Dyer & Singh, 1998). Freeman, Hutchings, Lazaris et Zyngier (2010) indiquent, par exemple, que les liens forts favorisent le développement de relations de confiance mutuelle, encouragent l'entraide et facilitent la coordination des actions entre les membres. Les interactions répétées entre les acteurs les encouragent à partager efficacement et librement des informations stratégiques (Levin & Cross, 2004), voire à coopérer sur certains projets. Dès lors, la socialisation devrait agir comme une variable médiatrice entre le sentiment d'appartenance à un réseau et l'échange d'information, d'où l'hypothèse suivante :

H3 : La socialisation agit comme variable médiatrice du lien entre sentiment d'appartenance et échange d'information export.

Le sentiment d'appartenance à un réseau et la socialisation semblent jouer un rôle central dans le partage d'information. Ainsi, il paraît intéressant d'analyser les antécédents des trois construits mobilisés. Les travaux sur la dynamique des groupes révèlent que le sentiment d'appartenance à un groupe est d'autant plus élevé que la sélection à l'entrée est stricte et que les membres du groupe partagent des caractéristiques et des objectifs similaires (Forsyth, 2009). Trois variables peuvent être identifiées : la sélection, la sectorisation et la ségrégation.

La sélection fait référence aux critères utilisés pour sélectionner les membres d'un réseau (Zain & Ng, 2006). Beckman, Haunschild et Phillips (2004) analysent la sélection des partenaires au sein du réseau comme étant un processus dual d'exploration et d'exploitation principalement destiné à réduire l'incertitude et à favoriser l'accès à de nouvelles informations. Selon ces auteurs, les membres du réseau peuvent former

des liens avec de nouveaux membres (exploration) ou avec les relations existantes (exploitation). Le processus de sélection est principalement motivé par l'apport potentiel du nouveau membre (ses ressources et compétences) mais aussi, et surtout, par le besoin de réduire l'incertitude – qu'elle soit de nature interne, technique ou environnementale (Haunschild, 1994 ; Podolny, 2001 ; Beckman et al., 2004). Ainsi, la confiance générée par la réputation et les compétences des organisations représente potentiellement un élément moteur dans le processus de sélection. La confiance et l'engagement constituant le socle du sentiment d'appartenance, on peut supposer que la sélection contribue à accroître le sentiment d'appartenance à un réseau (cf. hypothèse 4).

H4 : La sélection des membres a un effet positif sur le sentiment d'appartenance à un réseau.

La sectorisation implique que les responsables export participent à des réseaux réunissant d'autres représentants de leur secteur d'activité. Comme le soulignent Beckman et al. (2004), les entreprises développent leurs réseaux en vue d'accéder à de nouvelles ressources et compétences. Il semble raisonnable de penser que le fait de partager le même univers concurrentiel renforce le sentiment d'appartenance à un réseau pour deux raisons principales : (1) cela assure de ne rencontrer que des interlocuteurs ayant les mêmes problématiques – donc un partage d'expérience et de ressources plus pertinent et spécifique ; (2) cela garantit l'accès à un ensemble d'informations spécifiques à leur domaine d'activité, évitant ainsi la surabondance d'informations de nature générale et peu utiles. Dans certains types de réseaux, la sectorisation pourrait accroître le sentiment de compétition entre les membres d'un même secteur d'activité et potentiellement nuire au développement de la confiance. Ce risque semble limité dans le cas des réseaux d'exportateurs dans la mesure où les entreprises ne partagent pas des informations stratégiques ou confidentielles et ne visent pas nécessairement les mêmes marchés géographiques. Ainsi, la sectorisation devrait induire un développement (positif) de la confiance dans les réseaux d'entreprises exportatrices. Nous pouvons donc formuler l'hypothèse suivante :

H5 : La sectorisation des membres (groupes par secteur) a un effet positif sur le sentiment d'appartenance à un réseau.

La ségrégation concerne le degré d'expérience des responsables export : on peut ainsi distinguer les responsables débutants des plus expérimentés. Cette distinction paraît importante dans la mesure où l'apprentissage organisationnel dans les entreprises exportatrices et leurs capacités pour se développer sur les marchés internationaux dépendent de leur niveau d'expérience (Hultman, Katsikeas & Robson, 2011 ; Leonidou, Palihawadana & Theodosiou, 2011). On peut supposer que la ségrégation permet d'accroître le sentiment d'appartenance à un réseau. Plus les responsables export seront expérimentés et plus leur sentiment d'appartenance au réseau sera fort. Ceci s'explique potentiellement par trois éléments, à savoir (1) le positionnement central des membres expérimentés au sein du réseau (Lei & Chen, 2011), (2) le temps et les ressources déjà investis et (3) les bénéfices retirés de la constitution et du maintien de ces réseaux (Geyskens et al., 1996 ; Styles et al., 2008). On peut cependant remarquer que les responsables export expérimentés pourraient avoir moins besoin d'appartenir à un réseau afin de socialiser et

d'accéder à des ressources informationnelles. A la lumière de ces éléments, nous formulons l'hypothèse suivante :

H6 : La ségrégation des membres (par niveau d'expérience internationale) a un effet positif sur le sentiment d'appartenance à un réseau.

La socialisation entre les membres d'un réseau peut être facilitée par la présence d'un animateur chargé de promouvoir l'interaction entre les membres du réseau et de les informer de leurs actualités respectives. L'animateur peut également organiser des rencontres physiques afin de développer la socialisation entre les membres du réseau. En ce sens, l'animateur favorise le développement et la consolidation du réseau en facilitant l'interaction entre les différents membres et le partage d'expériences (Sparrowe & Liden, 2005). Les événements orchestrés par l'animateur peuvent porter sur des thématiques liées aux activités d'exportation, par exemple (potentiel de nouveaux marchés, etc.) et sont, par ce biais, susceptibles de développer la confiance entre les individus et donc de renforcer le processus de socialisation.

Les travaux inspirés par l'approche interactionniste de la socialisation (Reichers, 1987 ; El Akremi, Nasr & Richebé, 2014) mettent en avant le rôle clé du supérieur hiérarchique dans la socialisation organisationnelle des nouveaux employés en ce qu'ils assurent la diffusion des informations clés, qu'ils sont source de soutien et de feedback. En appliquant cette logique aux réseaux d'exportateurs, il nous est possible de dire que l'animateur occupe, au sein du réseau, le même rôle que le supérieur hiérarchique au sein de l'organisation : il permet l'introduction et l'intégration des nouveaux membres auprès de leurs pairs, il facilite la diffusion des informations par la mise en relation des individus, etc. Dès lors, et bien que le rôle d'un animateur puisse être apprécié différemment selon les dirigeants et les réseaux étudiés, nous pouvons émettre l'hypothèse suivante :

H7 : La présence d'un animateur a un effet positif sur la socialisation entre les membres d'un réseau.

Concernant l'échange d'information, il convient de souligner l'importance prise par les outils numériques dans le cadre des échanges interpersonnels et inter-organisationnels. La littérature s'accorde à reconnaître le rôle moteur et facilitateur des technologies de l'information et de la communication (TIC) dans l'identification et la saisie d'opportunités d'affaires – notamment à l'étranger (Peña-Vinces, Cepeda-Carrión & Chin, 2012). En effet, l'utilisation de tels outils peut faciliter les échanges au cours des périodes séparant deux rencontres physiques des membres du réseau. Elle favorise aussi les échanges informels entre les membres du réseau qui sont géographiquement dispersés. Leur utilisation peut permettre de partager des informations et des connaissances sur des sujets variés et d'apporter des éléments de réponse à des questions qui seraient posées par les membres du réseau. Oviatt et McDougall (2005), repris par Mozas-Moral, Moral-Pajares, Medina-Viruel et Bernal-Jurado (2016), précisent à ce propos que les entreprises exportatrices sont aujourd'hui contraintes de maîtriser les TIC afin de consolider les liens noués avec leurs clients internationaux. Comme dans les réseaux en innovation (Rowe & Te'eni, 2014), l'utilisation d'un outil numérique devrait favoriser l'échange d'information entre les membres d'un réseau dédié aux activités d'exportation. On peut cependant noter que certains dirigeants pourraient se montrer réticents à partager ce type d'information de manière

virtuelle, notamment quand il s'agit d'informations à caractère stratégique (cf. hypothèse 8).

H8 : L'utilisation d'un outil numérique a un effet positif sur l'échange d'information export entre membres d'un réseau.

Les travaux de Burt (1992) relatifs à l'apport des réseaux permettent de distinguer deux types de réseaux en fonction de leur densité. Les réseaux dits « denses » sont caractérisés par d'importantes relations entre les membres aux profils homogènes comme, par exemple, des concurrents. Les informations échangées sont principalement de nature générale et redondante, ce qui réduit l'efficacité et l'intérêt de ce type de réseau pour les entreprises exportatrices. Inversement, les réseaux les moins denses - composés de membres influents mais non liés entre eux - sont vecteurs de nombreuses connaissances et d'idées car constitués de membres aux profils hétérogènes et/ou complémentaires. Ceci est gage de confiance pour les acteurs et réduit les risques d'appropriation des idées par des concurrents directs (Coviello & Cox, 2006). Les acteurs sont alors encouragés à interagir et à partager des informations de nature diverse. Les réseaux d'affaires peu denses facilitent ainsi l'internationalisation dans la mesure où ils permettent à leurs membres de vérifier les informations collectées et d'accéder des connaissances à forte valeur ajoutée. En d'autres termes, les relations créées dans ce type de réseau fournissent à l'entreprise une compréhension plus fine et plus complète de la réalité du marché cible : identité et poids des concurrents, structure du marché, attentes des clients, etc. (Musteen et al., 2014). On peut donc supposer que la présence de concurrents exerce un effet négatif sur l'échange d'information dans la mesure où de nombreuses entreprises opèrent sur des marchés de niche - de taille limitée - et préfèrent ne pas partager des informations stratégiques avec des concurrents (cf. hypothèse 9).

H9 : La présence de concurrents directs a un effet négatif sur l'échange d'information export entre membres d'un réseau.

La figure 1 illustre le modèle de recherche proposé et résume les relations étudiées.

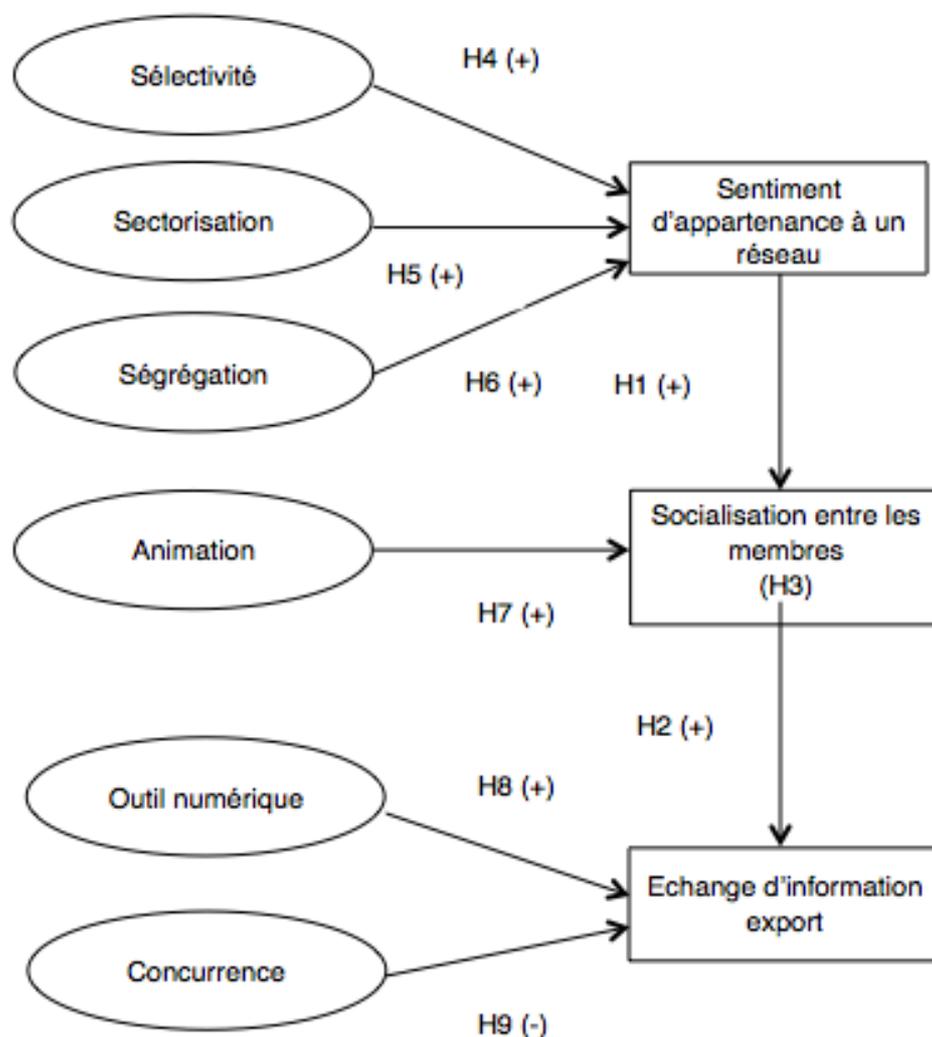


Figure 1 - Le modèle de recherche

PRÉSENTATION DE L'ÉTUDE EMPIRIQUE

Pour tester le modèle de recherche proposé, nous avons mené une enquête auprès de 317 exportateurs français. Les données collectées ont été analysées à l'aide de modèles d'équations structurelles. Nous allons présenter la démarche méthodologique de notre recherche avant d'analyser et de discuter les résultats obtenus.

MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Pour pouvoir tester les hypothèses du modèle de recherche, il était nécessaire de disposer de réponses provenant d'entreprises appartenant déjà à un réseau. En effet, les participants de l'enquête devaient disposer de l'expérience d'un réseau afin de pouvoir répondre aux questions relatives aux échanges d'informations avec d'autres membres du réseau concerné. Par ailleurs, les entreprises devaient être des exportateurs expérimentés afin que leurs dirigeants puissent à la fois offrir et recevoir de l'information sur l'exportation. Les organisations ayant pour projet de

développer des activités d'exportation et les primo-exportateurs n'ont pas été retenus, car ils ne peuvent rien apporter à l'échange d'information du fait de leur inexpérience. Les informations échangées peuvent être de nature générale (potentiel du marché cible, structure des canaux de distribution etc.) et/ou de nature plus spécifique (concurrence, niveau des prix, comportement des consommateurs etc.).

Nous avons pu utiliser la base de données d'un réseau d'entrepreneurs ayant constitué un réseau informel regroupant 2976 entreprises françaises à fort potentiel de développement. Nous avons sélectionné les entreprises exportatrices (n = 1300) puis effectué un tirage aléatoire. Ceci nous a permis de constituer un échantillon de 1000 entreprises. Les responsables de ces entreprises, en charge de la relation avec le réseau d'entrepreneurs, ont été contactés par courrier électronique et orientés vers un site dédié où ils ont pu répondre au questionnaire. 317 répondants ont rempli le questionnaire complet, ce qui constitue un taux de réponse satisfaisant (31,7 %) pour une enquête conduite auprès d'exportateurs (Leonidou et Katsikeas, 2010). 92 % des répondants sont des dirigeants d'entreprise. Ils consacrent plus de 25 % de leur temps aux activités internationales et 83 % d'entre eux ont plus de cinq ans d'expérience à l'export. Les entreprises appartiennent aux secteurs manufacturiers (55 %) et des services (45 %) et représentent 17 des 21 secteurs d'activité répertoriés par l'INSEE. La plupart des entreprises (86 %) sont des PME de moins de 250 salariés. Elles exportent, en moyenne, 43,5 % de leur chiffre d'affaires. Il convient de préciser que les caractéristiques de l'échantillon sont proches des caractéristiques de la population étudiée.

Concernant l'opérationnalisation des construits, nous nous sommes appuyés sur des échelles existantes et nous avons également développé des échelles ad hoc, compte tenu de la spécificité du contexte de l'étude. Les items ont été élaborés à partir d'une étude qualitative auprès de douze dirigeants français en charge de l'export et appartenant à divers réseaux et, de cinq experts travaillant dans des organismes chargés de fournir des informations sur l'export aux entreprises et/ou d'animer des réseaux d'exportateurs. Concernant les instruments réflexifs, les items de l'échelle du sentiment d'appartenance sont en partie dérivés de l'étude de Richer et Vallerand (1998). L'échelle de la socialisation a été partiellement inspirée de Butt (1973) et Gough (1960). Ces échelles sont souvent utilisées dans les études empiriques portant sur les réseaux. La validité de contenu des instruments a été vérifiée auprès d'un groupe mixte de chercheurs et de praticiens. La validité de substance des indicateurs des échelles réflexives a été vérifiée à l'aide du test proposé par Anderson et Gerbing (1991) qui consiste à demander à un groupe de répondants d'évaluer chaque item et de l'attribuer à une échelle de l'étude. Les indicateurs difficiles à attribuer ou qui causaient de la confusion ont ainsi pu être modifiés ou éliminés. Les items utilisés dans l'étude sont indiqués dans le tableau 1. Afin de respecter l'anonymat des répondants, le réseau auquel appartiennent les entreprises est ici appelé X.

Construits et items mobilisés	Moyenne	Ecart-type
Sentiment d'appartenance 1. Pour notre entreprise, c'est important d'appartenir à un réseau tel que X 2. Nous sommes fiers d'appartenir à X 3. Il est très utile pour nous de faire partie de X	3.96 4.22 3.90	1.01 0.92 0.97
Socialisation entre les membres 1. J'aimerais bien rencontrer plus de collègues appartenant à X 2. Il faudrait plus d'occasions de se retrouver entre membres du réseau X 3. Ça m'intéresserait de pouvoir échanger avec d'autres membres du réseau X	3.71 3.96 3.88	0.91 0.95 0.90
Echange d'information export 1. J'aimerais bien échanger sur l'export avec des collègues du réseau X 2. On pourrait certainement s'échanger quelques bons conseils sur l'export entre membres de X 3. Nous tirerions profit à discuter export avec des collègues du réseau X	3.65 4.03 3.94	1.00 0.90 0.84
Sélectivité J'apprécie le fait que les membres de X soient sélectionnés : « <i>pas du tout... énormément</i> »	3.92	0.82
Sectorisation L'intérêt des échanges avec des collègues qui appartiennent à d'autres secteurs d'activité est limité	2.51	1.08
Ségrégation Dans un groupe comme notre réseau d'entrepreneurs, les échanges sur l'international seraient plus intéressants si les entreprises étaient toutes expérimentées à l'export	3.00	1.11
Animation Dans X, le rôle de l'animateur est : « <i>sans importance... essentiel</i> »	4.00	0.97
Outil en ligne Il serait utile de disposer d'un outil internet (forum, chat etc.) pour communiquer plus souvent avec les collègues du réseau X	3.26	0.96
Concurrence Dans mes échanges avec les membres du réseau X, le fait qu'on puisse avoir à faire à des concurrents me gêne : « <i>pas du tout... énormément</i> »	2.26	1.16
Tous les items ont été mesurés avec des échelles de Likert allant de 1 à 5 (1. Pas du tout d'accord... 5. Tout à fait d'accord, sauf quand mentionné).		

Table 1 - L'opérationnalisation des construits mobilisés

La normalité des items de mesure a été vérifiée. Nous avons procédé à un test de la multi-colinéarité des instruments de mesure avec SPSS. Avec des facteurs d'inflation de la variance inférieurs à 2 et des indices de condition entre .7 et 1.5, toute multi-colinéarité entre les variables du modèle peut être exclue. Le modèle de base comprend trois échelles réflexives multi-items. L'analyse factorielle confirmatoire réalisée montre que les propriétés psychométriques sont conformes aux standards établis (cf. tableau 2). Les indices de fiabilité ($pf \geq 0.6$) et de validité convergente ($pvc \geq 0.5$) sont supérieurs aux valeurs définies par Anderson et Gerbing (1988). La validité discriminante des trois échelles a été vérifiée à l'aide de tests du χ^2 . Les différences de χ^2 vont de 86.8 à 343.2 (≥ 3.82). Les indices d'ajustement du modèle de mesure sont supérieurs aux

standards établis par Byrne (2001). Les propriétés des échelles réflexives sont indiquées dans le tableau 2.

	Lambda
Sentiment d'appartenance $pvc = 0.68$ $pf = 0.86$	
1. Pour notre entreprise, c'est important d'appartenir à un réseau tel que X	.84
2. Nous sommes fiers d'appartenir à X	.81
3. Il est très utile pour nous de faire partie de X	.82
Socialisation entre les membres $pvc = 0.62$ $pf = 0.83$	
1. J'aimerais bien rencontrer plus de collègues appartenant à X	.75
2. Il faudrait plus d'occasions de se retrouver entre membres du réseau X	.77
3. Ça m'intéresserait de pouvoir échanger avec d'autres membres du réseau X	.84
Echange d'information export $pvc = 0.60$ $pf = 0.82$	
1. J'aimerais bien échanger sur l'export avec des collègues du réseau X	.76
2. On pourrait certainement s'échanger quelques bons conseils sur l'export entre membres de X	.74
3. Nous tirerions profit à discuter export avec des collègues du réseau X	.83
Indices d'ajustement du modèle de mesure :	
$\chi^2 = 57.3$, d.l. = 24, $p = .00$; GFI = .96 ; NFI = .96 ; TLI = .97 ; CFI = .98 ; RMSEA = .066	

Table 2 - Les propriétés des échelles réflexives

Nous avons ensuite procédé à une analyse par équations structurelles basées sur la covariance (AMOS7) avec une estimation par la méthode du maximum de vraisemblance. Nous avons d'abord comparé les réponses des premiers répondants avec celles des répondants les plus tardifs sans détecter de différence significative (Armstrong & Overton, 1977). Ce résultat indique qu'il est peu probable qu'un biais de non-réponse affecte les résultats de notre étude. Nos données provenant de répondants uniques dans chaque entreprise, nous avons pris une série de précautions afin de réduire la variance due à la méthode. Nous avons ainsi averti les répondants qu'il n'y avait pas de bonne ou de mauvaise réponse et qu'ils devaient répondre le plus sincèrement possible. Par ailleurs, les items des échelles réflexives ont été dispersés dans le questionnaire. Enfin, nous avons fait varier les bornes de certains items. Nous avons évalué la possibilité d'un biais provenant de la variance due à la méthode avec la technique recommandée par Podsakoff et Organ (1986). Le modèle de mesure à un seul facteur a produit des indices d'ajustement très dégradés par rapport à l'analyse factorielle confirmatoire multi-construits. Nous pouvons donc en conclure que notre recherche n'est pas affectée par un biais provenant de la variance due à la méthode. Le tableau 3 met en relief les résultats des différents modèles analysés pour tester les neuf hypothèses du modèle conceptuel.

Modèle testé	Coefficient standardisé	t
Analyse de la médiation : modèle direct		
Sentiment d'appartenance => Socialisation entre les membres	.74	11.12
Sentiment d'appartenance => Echange d'information export	.56	8.46
R ² Echange d'information = .32 Indices d'ajustement du modèle direct : $\chi^2 = 189.4$, d.l. = 25, p = .00 ; GFI = .89 ; NFI = .88 ; TLI = .84 ; CFI = .89 ; RMSEA = .14		
Analyse de la médiation : modèle avec médiatrice (H3)		
Sentiment d'appartenance => Socialisation entre les membres	.68	10.76
Sentiment d'appartenance => Echange d'information export	-.18	-2.25
Socialisation entre les membres => Echange d'information export	.97	10.38
R ² Echange d'information = .73 Indices d'ajustement du modèle avec médiatrice : $\chi^2 = 57.3$, d.l. = 24, p = .00 ; GFI = .96 ; NFI = .96 ; TLI = .97 ; CFI = .98 ; RMSEA = .066		
Modèle de recherche (H1, H2 et H4 à H9)		
Sentiment d'appartenance => socialisation entre les membres	.52	8.77
Socialisation entre les membres => échange d'information export	.78	12.29
Sélection => sentiment d'appartenance (H4)	.55	9.97
Sectorisation* => sentiment d'appartenance (H5)	.10	1.94
Ségrégation => sentiment d'appartenance (H6)	.04	.86
Animateur => socialisation entre les membres (H7)	.32	6.20
Outil internet => échange d'information export (H8)	.24	5.34
Concurrence => échange d'information export (H9)	.03	.65
R ² Echange d'information : 0.71 Indices d'ajustement du modèle complet : $\chi^2 = 223$, d.l. = 73, p = .00 ; GFI = .91 ; NFI = .90 ; TLI = .95 ; CFI = .92 ; RMSEA = .081		

Les liens sont significatifs ($p \leq 0.05$) si $|t| \geq 1.96$, *les résultats non-significatifs sont en italique*.

* Le signe du coefficient a été inversé pour tenir compte de la rédaction de l'item.

Table 3 - Résultats des modèles structurels

Le modèle de recherche obtient des indices d'ajustement conformes aux recommandations de Byrne (2001). Les résultats indiquent que les hypothèses H1 et H2 sont confirmées.

Pour vérifier l'hypothèse de médiation de la socialisation entre les membres (H3), nous avons utilisé la méthode préconisée par Shrout et Bolger (2002) qui ont adapté les recommandations de Baron et Kenny (1986) à l'analyse par équations structurelles. Nous avons d'abord analysé un modèle direct spécifiant des liens entre sentiment d'appartenance et, respectivement, socialisation et échange d'information. Ensuite, nous avons analysé un modèle avec médiatrice, qui spécifie le lien entre socialisation et échange d'information. Nous avons comparé les indices d'ajustement et constaté que les indices du modèle direct sont très détériorés par rapport au modèle avec médiatrice (voir tableau 3). Une différence de χ^2 de 132.1 pour une différence de degré de liberté de 1 indique la supériorité de la spécification avec variable médiatrice. De plus,

la variable dépendante, l'échange d'information, est mieux expliquée dans le modèle avec médiatrice ($R^2 = .73$) que dans le modèle direct ($R^2 = .32$). Enfin, le coefficient du lien entre sentiment d'appartenance et échange d'information, qui est positif et significatif dans le modèle direct (.56, 8.46), devient négatif dans le modèle avec médiation (-.18, -2.25). Cela correspond à un effet supprimeur (Shrout & Bolger, 2002). Cette forme extrême de médiation a lieu lorsque les effets positifs d'une variable sur une autre passent par la variable médiatrice et que les effets directs restants sont négatifs. En effet, l'impact d'une variable sur une autre est la résultante de son influence positive et de son influence négative. Lorsqu'il y a un effet supprimeur, ces deux influences contradictoires sont décomposées entre un effet indirect positif (via la variable médiatrice) et un effet direct négatif. L'hypothèse H3 est donc vérifiée.

Les autres résultats du modèle de recherche indiquent que les hypothèses H4, H7 et H8 sont validées. À l'inverse, les hypothèses H5, H6 et H9 sont rejetées. Les corrélations multiples au carré, assimilables au R^2 d'une régression, montrent que ce modèle de recherche explique 71 % de la variable dépendante « échange d'information export ». Le tableau 4 résume les résultats des analyses statistiques effectuées.

H1 : Le sentiment d'appartenance à un réseau a un effet positif sur la socialisation (face-à-face) entre les membres.	Validée
H2 : La socialisation entre les membres d'un réseau a un effet positif sur l'échange d'information export.	Validée
H3 : La socialisation agit comme variable médiatrice du lien entre sentiment d'appartenance et échange d'information export.	Validée
H4 : La sélection des membres a un effet positif sur le sentiment d'appartenance à un réseau.	Validée
H5 : La sectorisation des membres (groupes par secteur) a un effet positif sur le sentiment d'appartenance à un réseau.	Rejetée
H6 : La ségrégation des membres (par niveau d'expérience internationale) a un effet positif sur le sentiment d'appartenance à un réseau.	Rejetée
H7 : La présence d'un animateur a un effet positif sur la socialisation entre les membres d'un réseau.	Validée
H8 : L'utilisation d'un outil numérique a un effet positif sur l'échange d'information export entre membres d'un réseau.	Validée
H9 : La présence de concurrents directs a un effet négatif sur l'échange d'information export entre membres d'un réseau.	Rejetée

Table 4 - Les résultats de la recherche

ANALYSE ET DISCUSSION DES RÉSULTATS

Nous allons d'abord analyser les résultats concernant les liens entre le sentiment d'appartenance, la socialisation et l'échange d'information export et ceux concernant les antécédents des trois construits mobilisés avant de discuter les contributions de notre travail.

Les analyses statistiques réalisées (cf. tableau 3) montrent que les relations entre les trois facteurs étudiés sont significatives. L'hypothèse 1 selon laquelle le sentiment d'appartenance à un réseau exerce un effet positif sur la socialisation (en face-à-face) entre les membres est validée.

Ceci confirme que l'appartenance à une communauté favorise les interactions entre les responsables export. Ainsi, à l'image d'Oviatt et McDougall (2005), de Poppo et al. (2008) et d'Ellis (2011), nos résultats montrent que les liens faibles sont particulièrement efficaces dans le cadre du partage d'informations entre experts de l'export. Si les liens forts sont porteurs de soutien moral, ils ne sont que peu pertinents en vue d'accéder à des informations spécifiques permettant aux dirigeants d'approfondir leurs connaissances de l'export et/ou d'accéder à de nouvelles opportunités d'affaires à l'étranger.

L'hypothèse 2 selon laquelle la socialisation entre les membres d'un réseau a une influence positive sur l'échange d'information export est également vérifiée. Ce résultat montre que les relations personnelles entre les dirigeants facilitent l'échange d'informations spécifiques concernant les activités d'exportation. La confiance générée par les interactions répétées entre les membres encourage ces derniers à s'investir davantage dans la vie du réseau et à partager des informations spécifiques – qu'elles soient de nature technique ou relatives aux marchés cibles. Ces résultats confirment et enrichissent les travaux existants en précisant que la fréquence des interactions entre membres impacte la confiance existante au sein du réseau et, ainsi, la libre circulation des informations spécifiques au sein du réseau. A l'image de Levin et Cross (2004) et de Freeman et al. (2010), nos résultats confirment donc que des interactions fréquentes et répétées facilitent le transfert et l'intégration de connaissances au sein du réseau.

Nos analyses révèlent aussi que la socialisation (en face-à-face) agit comme une variable médiatrice de la relation entre le sentiment d'appartenance et l'échange d'information export, validant ainsi l'hypothèse 3. Elles mettent en relief l'importance de la socialisation qui est favorisée par le sentiment d'appartenance à un même réseau et qui a un impact significatif sur l'échange d'information export. Ils indiquent aussi que l'effet résiduel du sentiment d'appartenance sur l'échange d'information est négatif (effet supprimeur). En d'autres termes, plus la socialisation est importante et plus la qualité et/ou la quantité d'informations échangées entre les membres sera élevée.

Les analyses statistiques mesurant l'incidence des antécédents identifiés sur les trois facteurs étudiés permettent de déterminer leur rôle dans l'échange d'information export. Concernant les antécédents du sentiment d'appartenance à un réseau, on peut constater que la sélection des membres a une influence positive et significative sur le sentiment d'appartenance à un réseau, validant ainsi l'hypothèse 4. Plusieurs éléments peuvent expliquer ce résultat. Tout d'abord, le processus de sélection s'apparente à un coût d'entrée au sein du réseau : n'accèdent au réseau que les entreprises susceptibles de contribuer au développement et à la pérennité de celui-ci. Ce processus permet aussi de réduire l'incertitude liée à l'entrée de membres méconnus en s'assurant que les nouveaux accédants partagent les valeurs régissant la vie du réseau (donc de limiter le risque lié à l'opportunisme du nouvel entrant). Il peut également permettre aux membres ayant une position centrale (au sein de ce réseau) de renforcer leur pouvoir en contrôlant l'accès au réseau, voire en n'autorisant l'accès qu'à des entreprises présentant un profil similaire au leur (principe d'isomorphisme). Ces résultats confirment partiellement les travaux de Beckman et al. (2004) dans la mesure où ils montrent que le partage d'informations spécifiques au sein du réseau s'apparente à un processus d'exploitation uniquement puisqu'il s'opère majoritairement entre entreprises déjà membres (et peu avec de nouveaux membres).

En revanche, l'impact des variables « sectorisation » et « ségrégation » n'est pas confirmé. Les hypothèses 5 et 6 sont donc rejetées. Contrairement à l'hypothèse 5, la sectorisation des membres ne renforce pas le sentiment d'appartenance à un réseau. De même, la ségrégation des membres par niveau d'expérience internationale n'accroît pas de manière significative le sentiment d'appartenance au réseau. Plusieurs enseignements peuvent être tirés de ces résultats. L'homogénéité des réseaux, causée par une politique de sectorisation, n'incite pas les acteurs à échanger davantage d'informations pour deux raisons principales à savoir : (1) elle appauvrit le partage d'informations et limite l'accès à de nouvelles connaissances ou idées (car elle ne permet pas l'accès à des membres appartenant à d'autres secteurs d'activités et/ou ayant des expériences diversifiées) et (2) elle tend à intensifier la concurrence entre les membres. Nos résultats montrent ainsi que la sectorisation a un effet potentiellement néfaste sur le partage d'informations et, à plus grande échelle, sur la dynamique et la pérennité du réseau.

Les tests statistiques effectués révèlent aussi que la socialisation entre les membres est fortement influencée par la présence d'un animateur chargé d'informer des actualités, de promouvoir les interactions et d'organiser des rencontres physiques. L'hypothèse 7 est donc corroborée. Dans la lignée des travaux de Burt (1992), il nous est permis d'indiquer que l'animateur permet de fluidifier les échanges entre membres de réseaux peu denses. Par sa neutralité et son rôle de facilitateur des échanges, l'animateur concourt à accroître l'efficacité du réseau. Ces résultats démontrent la pertinence de croiser les approches sociales et réticulaires dans la mesure où l'animateur agit tel un tiers de confiance venant fluidifier les interactions sociales au sein du réseau.

Enfin, en ce qui concerne les antécédents de l'échange d'information export, nos résultats permettent de valider l'hypothèse 8 selon laquelle l'utilisation d'un outil numérique favorise l'échange d'information export entre les membres du réseau. A l'image de l'animateur, les TIC viennent fluidifier le partage d'informations entre membres et tendent, ainsi, à accroître la fréquence des interactions à moindre coût. Ceci est d'autant plus important en contexte international en raison de l'incertitude générée par la distance physique et psychique entre les membres. En d'autres termes, les outils numériques favorisent le partage d'information export entre les membres d'un même réseau. Dans le prolongement des travaux d'Oviatt et McDougall (2005) et de Mozas-Moral et al. (2016), nos résultats montrent que les outils numériques participent à la consolidation des liens noués avec les membres d'un réseau export. A l'inverse, l'hypothèse 9 selon laquelle la présence de concurrents directs aurait un impact négatif sur l'échange d'information export entre les membres du réseau est infirmée. Ce résultat indique que les responsables export ne semblent pas opposés à l'idée d'échanger des informations avec leurs concurrents.

Les modèles d'équations structurelles ont permis de valider partiellement le modèle de recherche proposé. Ainsi, plusieurs hypothèses testées ont pu être vérifiées. Nos résultats montrent notamment que le sentiment d'appartenance à un réseau et la socialisation entre ses membres ont une influence positive sur l'échange d'information entre responsables export. Ils révèlent aussi que la socialisation agit comme variable médiatrice du lien entre sentiment d'appartenance et échange d'information. Trois antécédents identifiés ont un impact significatif sur les trois construits mobilisés : la sélectivité du réseau, la présence d'un

animateur et l'utilisation d'un outil informatique. A l'inverse, la sectorisation, la ségrégation et la présence de concurrents directs n'exercent pas d'influence significative sur les facteurs étudiés. Notre recherche montre l'intérêt de mobiliser la théorie de l'échange social et l'approche par les réseaux pour étudier l'échange d'information au sein des réseaux d'entreprises exportatrices. Le travail réalisé enrichit ces deux courants théoriques en testant empiriquement les différentes variables identifiées et en mettant en relief leur rôle respectif dans l'échange d'information au sein des réseaux d'entreprises analysés.

CONCLUSION

La création et l'animation de réseaux d'affaires est un phénomène complexe et multifacette reposant sur l'interaction d'individus et/ou d'organisations soigneusement sélectionnés au regard de leurs caractéristiques, de leurs motivations et de leurs contributions potentielles. Vecteurs d'informations, de ressources et de compétences, les réseaux revêtent aujourd'hui une importance clé – notamment en matière de développement export - dans la mesure où ils permettent à leurs membres d'accéder à de nouvelles opportunités de façon privilégiée. L'échange d'information entre responsables export peut considérablement faciliter la démarche d'internationalisation. En effet, les entreprises exportatrices sont souvent confrontées à un manque de connaissances relatives aux marchés étrangers (Mogos Descôtes & Walliser, 2013). La participation à un réseau leur permet alors de saisir de nouvelles opportunités d'affaires et de s'adapter aux évolutions de leurs marchés géographiques (Child & Hsieh, 2014).

L'objectif de cette recherche était d'identifier les antécédents de l'échange d'information export entre les dirigeants, membres d'un même réseau. Nos investigations - s'appuyant sur une enquête menée auprès de 317 exportateurs français - montrent que le sentiment d'appartenance à un réseau et la socialisation entre ses membres facilitent l'échange d'information entre responsables export et que la socialisation agit comme variable médiatrice du lien entre sentiment d'appartenance et échange d'information. Elles permettent également d'identifier les antécédents des trois construits mobilisés : la sélectivité du réseau, la présence d'un animateur et l'utilisation d'un outil informatique. Ces trois variables contribuent à favoriser l'échange d'information entre entreprises exportatrices d'un même réseau.

Notre travail est novateur par rapport à la littérature existante qui montre que l'appartenance à des réseaux facilite l'accès aux informations liées aux activités d'exportation (Souchon, Dewsnap, Durden, Axinn & Holzmüller, 2015 ; Theodosiou & Katsikea, 2013). Si ces études soulignent le rôle positif exercé par les réseaux, elles ne permettent pas de connaître les facteurs qui facilitent les échanges d'informations au sein des réseaux constitués. Au niveau théorique, la combinaison de la théorie de l'échange social et de l'approche par les réseaux a permis de construire un modèle de recherche qui explique les liens entre le sentiment d'appartenance à un réseau, la socialisation entre ses membres et les échanges d'informations entre responsables export de même que leurs antécédents. Au niveau méthodologique, notre recherche contribue à enrichir l'opérationnalisation des construits mobilisés, notamment à travers la construction d'échelles ad hoc qui ont pu être développées grâce à la réalisation d'une étude qualitative auprès de responsables export et d'experts spécialisés dans l'accompagnement des entreprises à l'international. Au niveau empirique,

notre enquête améliore notre connaissance des attentes et des comportements des exportateurs français concernant les échanges d'informations au sein des réseaux auxquels ils participent.

Les résultats de notre recherche présentent des implications théoriques et managériales importantes, notamment pour la gestion de réseaux d'entrepreneurs visant à développer leurs activités à l'international.

Premièrement, l'effet positif exercé par le sentiment d'appartenance à un réseau sur la socialisation entre les membres est cohérent avec le contexte français où la confiance, qui est plutôt de nature relationnelle, est en priorité accordée aux groupes de référence (Mayrhofer, 2017). Ce résultat abonde ainsi dans le sens de Zaheer et Kamal (2010) et atteste que le développement du sentiment d'appartenance des membres à un réseau facilite les relations de confiance et les interactions en face-à-face entre les dirigeants concernés.

Deuxièmement, l'influence positive de la socialisation entre les membres d'un réseau sur l'échange d'information export met en relief l'importance des réseaux professionnels dans la démarche d'internationalisation des entreprises (Johanson & Vahlne, 2009). Le partage d'informations spécifiques participe ainsi au développement de nouvelles opportunités d'expansion (Paché & Paraponaris, 2006 ; Zucchella & Scabini, 2007).

Troisièmement, le fait que la socialisation agit comme variable médiatrice du lien entre sentiment d'appartenance et échange d'information export montre que l'effet positif du sentiment d'appartenance à une communauté sur l'échange d'information export passe par la socialisation de ses membres. Nos résultats montrent également que l'absence de socialisation a un effet supprimeur sur le partage d'informations. En d'autres termes, l'absence de socialisation pousse les membres à ne pas partager, voire à faire de la rétention d'information. Ce résultat est particulièrement intéressant dans la mesure où l'effet supprimeur du sentiment d'appartenance sur le partage d'informations export n'apparaît pas dans la littérature.

Nos travaux, qui ont mis en avant le fonctionnement spécifique des réseaux et l'importance manifeste de la socialisation dans la pérennité et la performance de ceux-ci, nous amènent à proposer le concept de « socialisation réticulaire » fondé sur celui de « socialisation organisationnelle » proposé par Perrot (2009). A la différence des relations tissées au sein des organisations, les membres des réseaux d'entreprises sont libres d'interagir ou non avec leurs pairs. Dès lors, le réseau ne peut exister que si les individus trouvent un intérêt particulier (et autre que financier) à interagir. La démarche de socialisation réticulaire renvoie aux différentes mesures engagées par les membres d'un réseau en vue d'intégrer de nouveaux acteurs. Ainsi, le succès de la socialisation réticulaire permettra d'assurer la performance et la pérennité du réseau.

Quatrièmement, notre travail permet d'identifier les antécédents du sentiment d'appartenance à un réseau. L'effet positif de la sélection des membres sur le sentiment d'appartenance à un réseau souligne la nécessité d'effectuer une sélection au niveau des membres d'un réseau pour développer un sentiment d'appartenance (Forsyth, 2009). Il est ainsi important que les membres du réseau disposent de caractéristiques communes et d'objectifs similaires (Huggins, 2010). Le partage d'informations spécifiques ne s'opérera principalement qu'entre acteurs de même niveau en raison des craintes liées à l'opportunisme et aux contributions limitées des organisations poursuivant des objectifs

différents. En revanche, nos résultats révèlent que les dirigeants interrogés n'affichent pas un sentiment d'appartenance plus fort pour les réseaux qui réunissent des acteurs d'un même secteur d'activité ou ayant le même niveau d'expérience internationale, du moins dans le domaine de l'export. Ceci s'explique en partie par le besoin de complémentarité des activités en contexte de ressources limitées. Les dirigeants sont ainsi conscients des nombreuses opportunités pouvant émaner du développement et du maintien de relations avec des entreprises appartenant à d'autres secteurs d'activité. De même, les responsables export interrogés ne privilégient pas les réseaux qui réunissent des responsables export ayant le même niveau d'expérience internationale.

Cinquièmement, nos analyses statistiques confirment que la présence d'un animateur stimule les interactions et les rencontres régulières entre les membres du réseau. Nos travaux ne précisent toutefois pas l'impact de la nature de l'animateur (institutionnel ou issu du monde professionnel) sur le degré de socialisation des membres ainsi que sur le degré d'activités du réseau.

Sixièmement, notre recherche montre que l'utilisation des systèmes d'information est propice au partage d'informations entre responsables export, qui sont souvent dispersés sur le plan géographique. Ceci est cohérent avec les investigations menées par Amabile et Gadille (2006) puis Tran (2012) qui soulignent que les entreprises présentes à l'international affichent un recours plus important aux outils numériques que leurs homologues qui opèrent dans un cadre domestique dans la mesure où les systèmes d'information facilitent la coordination des activités internationales et le partage d'informations entre des entités (ou des acteurs) géographiquement dispersés.

Enfin, nos résultats suggèrent que les responsables export sont prêts à échanger des informations avec leurs concurrents. Ce résultat ne va pas dans le sens de l'existence de groupements d'exportateurs qui réunissent des entreprises d'un même secteur d'activité et qui visent à réduire les coûts et les risques liés au développement international.

Notre travail permet aussi de formuler des recommandations pour les pouvoirs publics qui s'efforcent de mettre en place et de développer des réseaux en vue de faciliter l'internationalisation des entreprises. L'étude du fonctionnement des réseaux export met en avant le besoin de socialisation des membres. Le partage d'informations export au sein du réseau ne s'opère que lorsque les dirigeants peuvent être en interaction physique. S'ils facilitent les échanges, les outils numériques ne constituent pas une condition suffisante au partage d'informations export : ce partage ne s'effectuera que lorsque les membres ont des occasions de se rencontrer. Pour faciliter l'échange d'information au sein des réseaux d'entrepreneurs, il est dès lors nécessaire de programmer des événements qui permettent aux dirigeants de faire connaissance et de créer des liens. On peut aussi préciser le rôle clé de l'animateur dans la mise en relation et la dynamique du réseau. En effet, pour les membres du réseau d'exportateurs étudié, l'animateur semble jouer un rôle essentiel dans la socialisation des membres et le fonctionnement du réseau. Les pouvoirs publics qui gèrent des réseaux d'entrepreneurs doivent ainsi mettre en place des actions visant à faciliter des rencontres physiques entre les membres et solliciter des animateurs qui se chargent de la gestion et du développement des réseaux constitués.

Les résultats obtenus dans le cadre des investigations menées auprès d'un réseau d'entreprises exportatrices peuvent aussi présenter un

intérêt pour d'autres types de réseaux au sein desquels l'échange d'information joue un rôle central. Il peut s'agir de réseaux inter-organisationnels ou intra-organisationnels.

Concernant les réseaux inter-organisationnels, on peut mentionner les réseaux d'innovation qui associent une variété d'acteurs (laboratoires privés ou publics, entreprises, clients, fournisseurs, organismes financiers etc.) participant collectivement au développement et à la diffusion d'une innovation. L'objectif pour les acteurs associés est d'accéder à des actifs complémentaires pour mener à bien leur projet (Loilier & Tellier, 2013 ; Rowe & Te'eni, 2014). Il en va de même pour les « clusters » qui constituent des regroupements d'entreprises et d'institutions dans un domaine d'activité particulier sur un territoire géographique (Leroux & Berro, 2010). Dans ces deux types de réseaux, les relations d'échange peuvent prendre des formes variées et se situent sur un continuum entre le contrat classique et l'échange relationnel, pour reprendre la terminologie de Macneil (1978, 1980). Dans un contexte de globalisation, la dimension internationale est souvent très présente dans ce type de réseaux également. On peut ainsi s'interroger si les relations constatées entre les construits mobilisés dans notre recherche (sentiment d'appartenance, socialisation et échange d'information) et leurs antécédents peuvent également être vérifiées dans ces contextes souvent caractérisés par des relations plus formalisées et une plus forte proximité entre les acteurs. Par exemple, les travaux de Suire et Vincent (2015) mettent en avant le rôle de l'animateur institutionnel dans la vie et l'efficacité des « clusters ».

Au niveau des réseaux intra-organisationnels, on peut rappeler l'exemple des communautés de pratique qui ont tendance à se développer, notamment dans les entreprises multinationales dont les chaînes de valeur sont éclatées à l'échelle mondiale. Une communauté de pratique associe un groupe de personnes ayant en commun un domaine d'expertise, un ensemble de problèmes ou une passion pour un thème et qui cherchent à approfondir leurs connaissances en interagissant sur une base régulière (Wenger, 1998). Elle constitue une structure sociale qui permet de développer des connaissances (Wenger, McDermott & Snyder, 2002). Comme le partage d'informations est essentiel, on peut effectivement se demander si les relations observées entre le sentiment d'appartenance, la socialisation et l'échange d'information et leurs antécédents sont similaires dans ce type de réseau. Il serait intéressant d'étudier si, dans ce cadre spécifique, les trois antécédents identifiés (sélectivité du réseau, présence d'un animateur et utilisation d'un outil informatique) ont le même effet sur les construits mobilisés (sentiment d'appartenance, socialisation et échange d'information) que dans notre recherche. On peut s'interroger si la socialisation entre les membres constitue aussi une variable médiatrice entre le sentiment d'appartenance et l'échange d'information et si l'effet supprimeur se vérifie également dans un contexte où la plupart des acteurs appartiennent à la même organisation.

La recherche menée présente plusieurs limites et perspectives de recherche qui méritent d'être précisées. Notre étude empirique est fondée sur des réponses données à propos d'un réseau spécifique. Nous avons seulement pu interroger un seul répondant par entreprise. Si les répondants et leurs entreprises sont susceptibles d'appartenir aussi à d'autres réseaux, il est évident que leurs réponses sont influencées par leurs perceptions de ce réseau. Il paraît donc souhaitable d'interroger des membres de plusieurs réseaux afin d'accroître la généralisation des résultats. Dans cette perspective, il serait pertinent de préciser le niveau d'analyse en différenciant le niveau individuel (réseau de dirigeants) et le

niveau organisationnel (réseau d'entreprises). Par ailleurs, il serait intéressant de comparer les choix privilégiés par les entreprises françaises en matière de partage d'information export à ceux effectués par leurs homologues d'autres pays. De même, il sera nécessaire de prolonger les travaux déjà réalisés en s'attardant sur les caractéristiques de l'animateur afin de déterminer les similarités et les divergences entre les acteurs institutionnels et professionnels. Il semble judicieux d'étudier l'évolution des pratiques observées sur une période plus longue afin d'identifier d'éventuels changements concernant les choix privilégiés par les entreprises étudiées. Il serait notamment intéressant d'étudier le rôle joué par différents réseaux dans la collecte et le partage d'information selon les étapes du processus de développement international. L'étude menée porte sur les exportateurs expérimentés, mais il conviendrait de l'élargir aux entreprises ayant pour projet de développer des activités d'exportation et aux primo-exportateurs afin de tester le modèle de recherche sur d'autres catégories d'entreprises. Enfin, il paraît souhaitable d'analyser les effets des échanges d'informations sur la dynamique d'internationalisation et in fine la performance des entreprises étudiées.

REFERENCES

- Amabile, S. & Gadille, M. (2006). Les usages d'Internet, facteurs de compétitivité de la 'PME réseau'? *Finance Contrôle Stratégie*, 9(1), 35-57.
- Amal, M. & Rocha Freitag Filho, A. (2010). Internationalization of small- and medium-sized enterprises: a multi case study. *European Business Review*, 22(6), 608-623.
- Anderson, J.C. & Gerbing, D.W. (1988). Structural equations modeling in practice: a recommended two step approach. *Psychological Bulletin*, 103(3), 411-423.
- Anderson, J.C. & Gerbing, D.W. (1991). Predicting the performance of measures in a confirmatory factor analysis with a pretest assessment of their substantive validities. *Journal of Applied Psychology*, 76(5), 732-740.
- Anderson, J.C. & Weitz, B. (1992). The use of pledges to build and sustain commitment in distribution channels. *Journal of Marketing Research*, 29(1), 18-34.
- Armstrong, J.S. & Overton, T.S. (1977). Estimating nonresponse bias in mail surveys. *Journal of Marketing Research*, 14(3), 396-402.
- BarNir, A. & Smith, K.A. (2002). Interfirm alliances in the small business: The role of social networks. *Journal of Small Business Management*, 40(3), 219-232.
- Baron, R.M. & Kenny, D.A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Beckman, C.M., Haunschild, P.R. & Phillips, D. J. (2004). Friends or strangers? Firm-specific uncertainty, market uncertainty, and network partner selection. *Organization Science*, 15(3), 259-275.
- Breuer, J. & de Bartha, P. (1993). La médiation interculturelle au secours des partenariats franco-allemands. *Gérer et Comprendre*, 30, 50-60.
- Burt, R. S. (1992), *Structural holes: The structure of social capital competition*, Cambridge: Harvard University Press.
- Butt, D.S. (1973). A factorial facet analysis of Gough's socialization scale. *Social Behavior & Personality: An International Journal*, 1(1), 50-57.
- Byrne, B.M. (2001), *Structural equations modeling with Amos*, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Catanzaro, A., Messeghem, K. & Sammut, S. (2012). Accompagner l'entreprise à internationalisation précoce et rapide: la place centrale de la dimension réticulaire. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 11(3), 33-53.
- Catanzaro, A., Messeghem, K. & Sammut, S. (2015a). Développement et validation d'une échelle de mesure de l'accompagnement à l'export. *Revue Internationale PME*, 28(1), 117-156.
- Catanzaro, A., Messeghem, K. & Sammut, S. (2015b). Impact of export support: a conceptual model for export start-ups. *Management International*, 19(2), 226-245.
- Child, J. & Hsieh, L.H. (2014). Decision mode, information and network attachment in the internationalization of SMEs: A configurational and contingency analysis. *Journal of World Business*, 49(4), 598-610.
- Coviello, N. & Cox, M. (2006). The resource dynamics of international new venture networks. *Journal of International Entrepreneurship*, 4(2-3), 113-132.
- Dominguez, N. (2016). Internationalisation des PME : une expansion non-linéaire, entre désinternationalisation et réinternationalisation. *Management International*, 20, 62-77.
- Dwyer, F.R., Schurr, P.H. & Oh, S. (1987). Developing buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, 51(2), 11-27.
- Dyer, J.H. & Singh, H. (1998). The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, 23(4), 660-679.
- El Akremi, A., Nasr, M. & Richebé, N. (2014). Les antécédents relationnels, organisationnels et individuels de la socialisation des nouvelles recrues. *M@n@gement*, 17(5), 317-345.
- Ellis, P.D. (2011). Social ties and international entrepreneurship: Opportunities and constraints affecting firm internationalization. *Journal of International Business Studies*, 42(1), 99-127.
- Eriksson, K., Johanson, J., Majkgard, A. & Sharma, D.D. (1997). Experiential knowledge and cost in the internationalization process. *Journal of International Business Studies*, 12(2), 337-360.
- Feldman, D.C. (1976). A contingency theory of socialization. *Administrative Science Quarterly*, 21(3), 433-451.
- Ferrary, M. (2001). Pour une théorie de l'échange dans les réseaux sociaux. *Cahiers Internationaux de Sociologie*, 2, 261-290.
- Fletcher, M. & Harris, S. (2012). Knowledge acquisition for the internationalization of the smaller firm: Content and sources. *International Business Review*, 21(4), 631-647.
- Forsyth, D.R. (2009), *Group Dynamics*, 5th ed., Belmont, CA: Wadsworth Cengage Learning.
- Freeman, S., Hutchings, K., Lazaris, M. & Zyngier, S. (2010). A model of rapid knowledge development: The smaller born-global firm. *International Business Review*, 19(1), 70-84.
- Galkina, T. & Chetty, S. (2015). Effectuation and networking of internationalizing SMEs. *Management International Review*, 55(5), 647-676.
- Gallais, M. & Boutary, M. (2014). Accompagner l'entrepreneur dirigeant de PME : faut-il adapter les savoirs ou les relations ? *Revue Internationale PME*, 27(3-4), 51-69.
- Geyskens, I., Steenkamp, J.-B., Scheer, L.K. & Kumar, N. (1996). The effects of trust and interdependence on relationship commitment: A Trans-Atlantic study. *International Journal of Research in Marketing*, 13(4), 303-317.

- Gough, H. (1960). Theory and measurement of socialization. *Journal of Consulting Psychology*, 24(1), 23-30.
- Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91(3), 481-510.
- Haunschild, P.R. (1994). How much is that company worth? Interorganizational relationships, uncertainty, and acquisition premiums. *Administrative Science Quarterly*, 39(3), 391-411.
- Hoang, H. & Antoncic, B. (2003). Network-based research in entrepreneurship: A critical review. *Journal of Business Venturing*, 18(2), 165-188.
- Huggins, R. (2010). Forms of network resource: Knowledge access and role of inter-firm networks. *International Journal of Management Reviews*, 12(3), 335-352.
- Hultman, M., Katsikeas, C.S. & Robson, M. (2011). Export promotion strategy and performance: The role of international experience. *Journal of International Marketing*, 19(4), 17-39.
- Jack, S., Anderson, A., Moul, S. & Dodd, S. (2010). An entrepreneurial network evolving: Patterns of change. *International Small Business Journal*, 28(4), 315-337.
- Johanson, J. & Mattsson, L.G. (1987). Interorganizational relations in industrial systems: A network approach compared with the transaction-cost approach. *International Studies of Management & Organization*, 17(1), 34-48.
- Johanson, J. & Mattsson, L.G. (2002). Network positions and strategic action – An analytical framework. In D. Ford (Ed), *Understanding business marketing and purchasing* (pp. 183-197). London: Thomson Learning.
- Johanson, J. & Vahlne, J.-E. (1977). The internationalization process of the firm - A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 25-34.
- Johanson, J. & Vahlne, J.-E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40(9), 1411-1431.
- Johanson, J. & Wiedersheim-Paul, F. (1975). The internationalization of the firm - four Swedish cases. *Journal of Management Studies*, 12(3), 305-323.
- Kim, J.-J. & Hemmert, M. (2016). What drives the export performance of small and medium-sized subcontracting firms? A study of Korean manufacturers. *International Business Review*, 25(2), 511-521.
- Lei, H. & Chen, Y. (2011). The right tree for the right bird: Location choice decision of Taiwanese firms' FDI in China and Vietnam. *International Business Review*, 20(3), 338-352.
- Leonidou, L.C. & Katsikeas, C.S. (2010). Integrative assessment of exporting research articles in business journals during the period 1960–2007. *Journal of Business Research*, 63(8), 879-887.
- Leonidou, L.C., Palihawadana, D. & Theodosiou, M. (2011). National export promotion programs as drivers of organizational resources and capabilities: Effects on strategy, competitive advantage, and performance. *Journal of International Marketing*, 19(2), 1-29.
- Leroux, I. & Berro, A. (2010). Négociation public/privé et co-evolution stratégique dans un biocluster. *M@n@gement*, 13(1), 38-69.
- Levin, D.Z. & Cross, R. (2004). Mediating role of trust in effective knowledge transfer. *Management Science*, 50(11), 1477-1490.
- Lin, F.-J. & Lin, Y.-H. (2016). The effect of network relationship on the performance of SMEs. *Journal of Business Research*, 69(5), 1780-1784.
- Loilier, T. & Tellier, A. (2013), *Gestion de l'Innovation*, 2nd ed., Colombelles : Editions Management & Société.
- Macneil, I.R. (1978). Contracts: Adjustment of long-term economic relations under classical, neoclassical, and relational contract law. *Northwestern University Law Review*, 72, 854-905.
- Macneil, I.R. (1980), *The new social contract*, New Haven : Yale University Press.
- Mayrhofer, U. (2017), *Management interculturel. Comprendre et gérer la diversité culturelle*, Paris : Vuibert.
- Mayrhofer, U. & Urban, S. (2011), *Management international. Des pratiques en mutation*, Paris : Pearson Education.
- McAllister, D.J. (1995). Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, 38(1), 24-59.
- Meier, O. & Meschi, P.-X. (2010). Approche intégrée ou partielle de l'internationalisation des firmes : Les modèles Uppsala (1997 et 2009) face à l'approche 'international new ventures' et aux théories de la firme. *Management International*, 15(1), 11-18.
- Mendez, A. (2003). The coordination of globalized R&D activities through project teams organization: An exploratory empirical study. *Journal of World Business*, 38(2), 96-109.
- Mintzberg H. (1994), *Grandeur et décadence de la planification stratégique*, Paris : Dunod.
- Mogos Descôtes, R. & Walliser, B. (2013). Foreign market-related knowledge absorption and the international financial performance of SMEs. *Management International*, 17(4), 178-193.
- Mozas-Moral, A., Moral-Pajares, E., Medina-Viruel, M.J. & Bernal-Jurado, E. (2016). Manager's educational background and ICT use as antecedents of export decisions: A crisp set QCA analysis. *Journal of Business Research*, 69(4), 1333-1335.
- Musteen, M., Datta, D. & Butts, M. (2014). Do international networks and foreign market knowledge facilitate SME internationalization? Evidence from the Czech Republic. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 38(4), 749-774.

- Navarro-García, A., Sánchez-Franco, M.J. & Rey-Moreno, M. (2016). Relational governance mechanisms in export activities: Their determinants and consequences. *Journal of Business Research*, 69(11), 4750-4756.
- Obadia, C., Bello, D. & Gilliland, D. (2015). Effect of exporter's incentives on foreign distributor's role performance. *Journal of International Business Studies*, 46(8), 960-983.
- Oviatt, B.M. & McDougall, P.P. (2005). The internationalization of entrepreneurship. *Journal of International Business Studies*, 36(1), 2-8.
- Paché, G. & Paraponaris, C. (2006), *L'entreprise en réseau : approches inter- et intra-organisationnelles*, Paris : Les Éditions de l'ADREG.
- Peña-Vinces, J.C., Cepeda-Carrión, G. & Chin, W.W. (2012). Effect of ITC on the international competitiveness of firms. *Management Decision*, 50(6), 1045-1061.
- Perrot, S. (2009). Echelles de mesure de la socialisation organisationnelle : Etat de l'art et perspectives. *Management International*, 13(4), 115-128.
- Pfeffer, J. & Salancik, G.R. (1978), *The external control of organizations. A resource dependence perspective*, New York: Harper & Row Publishers.
- Phan, M.C.T., Styles, C.W. & Patterson, P.G. (2005). Relational competency's role in Southeast Asia business partnerships. *Journal of Business Research*, 58(2), 173-184.
- Podolny, J. (2001). Networks as the pipes and prisms of the market. *American Journal of Sociology*, 107(1), 33-60.
- Podsakoff, P.M. & Organ, D.W. (1986). Self-reports in organizational research: Problems and prospects. *Journal of Management*, 12(4), 531-544.
- Poppo, L. & Zenger, T. (2002). Do formal contracts and relational governance function as substitutes or complements? *Strategic Management Journal*, 23(8), 707-725.
- Poppo, L., Zhou, K.Z. & Zenger, T.R. (2008). Examining the conditional limits of relational governance: Specialized assets, performance ambiguity, and long-standing ties. *Journal of Management Studies*, 45(7), 1195-1216.
- Reichers, A.E. (1987). An interactionist perspective on newcomer socialization rates. *Academy of Management Review*, 12(2), 278-287.
- Richer, S. & Vallerand, R. (1998). Construction et validation de l'échelle du sentiment d'appartenance sociale. *Revue Européenne de Psychologie Appliquée*, 48(2), 129-138.
- Rowe, F. & Te'eni, D. (Eds.). (2014). Innovation and IT in an international context. R&D strategy and operations, Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Sako, M. (1992), *Prices, quality and trust: Inter-firm relations in Britain and Japan*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Sepulveda, F. & Gabrielsson, M. (2013). Network development and firm growth: A resource-based study of B2B Born Globals. *Industrial Marketing Management*, 42(5), 792-804.
- Shrout, P.E. & Bolger, N. (2002). Mediation in experimental and nonexperimental studies: New procedures and recommendations. *Psychological Methods*, 7(4), 422-445.
- Souchon, A.L., Dewsnap, B., Durden, G.R., Axinn, C.N. & Holzmüller, H.H. (2015). Antecedents to export information generation: A cross-national study. *International Marketing Review*, 32(6), 732-761.
- Souchon, A.L. & Diamantopoulos, A. (1996). A conceptual framework of export marketing information use: Key issues and research propositions. *Journal of International Marketing*, 4(3), 49-71.
- Sparrowe, R.T. & Liden, R.C. (2005). Two routes to influence: Integrating leader-member exchange and social network perspectives. *Administrative Science Quarterly*, 50(4), 505-535.
- Suire, R. & Vicente, J. (2015). Récents enseignements de la théorie des réseaux en faveur de la politique et du management des clusters. *Revue d'économie industrielle*, 152(4), 91-119.
- Styles, C., Patterson, P. & Ahmed, F. (2008). A relational model of export performance. *Journal of International Business Studies*, 39(5), 880-900.
- Theodosiou, M. & Katsikea, E. (2013). The export information system: An empirical investigation of its antecedents and performance outcomes. *Journal of International Marketing*, 21(3), 72-94.
- Thévenard-Puthod, C. & Picard, C. (2013). L'influence du profil du dirigeant sur le nombre et la forme des réseaux interentreprises dans l'artisanat. *Revue Internationale PME*, 26(3-4), 187-212.
- Tran, S. (2012). Le pilotage des entreprises étendues : le rôle du SI dans le dispositif de gestion. *Finance Contrôle Stratégie*, 15(1), 43-63.
- Uzzi, B. (1997). Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness. *Administrative Science Quarterly*, 42(1), 35-67.
- Welch, D.E., Welch, L.S., Young, L.C. & Wilkinson, I.F. (1998). The importance of networks in export promotion: Policy issues. *Journal of International Marketing*, 6(4), 66-82.
- Wenger, E. (1998), *Communities of practice: Learning, meaning and identity*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Wenger, E., McDermott, R. & Snyder, W.M. (2002), *Cultivating communities of practice: A guide to managing knowledge*, Boston/MA: Harvard Business School.
- Williamson, O.E. (1991). Comparative economic organization: The analysis of discrete structural alternatives. *Administrative Science Quarterly*, 36(2), 269-296.
- Zaheer, A. & Kamal, D.F. (2010). Creating trust in piranha-infested waters: The confluence of buyer, supplier and host country contexts. *Journal of International Business Studies*, 42(1), 48-55.
- Zain, M. & Ng, S.I. (2006). The impacts of network relationships on SMEs internationalization process. *Thunderbird International Business Review*, 8(2), 183-205.
- Zucchella, A. & Scabini, P. (Eds.) (2007), *International Entrepreneurship: Theoretical Foundations and Empirical Analysis*, Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Noémie Dominguez est Maître de Conférences en Sciences de Gestion à l'iaelyon School of Management, Université Jean Moulin Lyon. Ses recherches portent principalement sur les stratégies d'internationalisation des PME. Ses travaux l'ont amenée à co-créeer, en 2017 et en collaboration avec Ulrike Mayrhofer, une chaire de recherche sur cette même thématique.

Ulrike Mayrhofer est Professeur des Universités en Sciences de Gestion à iaelyon School of Management, Université Jean Moulin Lyon, où elle est Adjointe au Directeur, Chargée des Relations Entreprises, et responsable de l'International MBA et de l'axe « Management International » du Centre de Recherche Magellan. Ses recherches portent sur les stratégies d'internationalisation des entreprises et sont publiées dans des ouvrages (par ex., Mayrhofer, U., 2017, *Management interculturel. Comprendre et gérer la diversité culturelle*, Paris, Vuibert ; Mayrhofer, U., éd., 2014, *Les Grands Auteurs en Management International*, Colombelles, Editions Management & Société) et des revues comme *European Management Journal*, *European Management Review*, *International Business Review*, *International Studies of Management and Organization*, *Journal of International Marketing*, *M@n@gement*, *Management International* et *Revue Française de Gestion*.

Claude Obadia est professeur de Management International à l'ESCE. Il enseigne les méthodologies quantitatives dans le programme doctoral de l'université de Valencia (Espagne). Ses recherches concernent le management des relations d'affaires entre exportateurs et importateurs ainsi que certains aspects stratégiques du marketing international. Ses travaux ont été publiés dans des revues telles que *Journal of International Business Studies*, *International Business Review*, *International Marketing Review*, *Journal of International Marketing*, et *Management International Review*.