

Les valeurs de fonctionnement des réseaux sociaux inter-organisationnels contribuant à l'internationalisation des PME

The operating values of social interorganizational networks contributing to the internationalization of SMEs

BELFERZA Khadija

Docteur en Sciences et Techniques de Gestion

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion d'Agadir

Université Ibn Zohr

Laboratoire de Recherche en Management et Performance des Organisations Publiques,
Privées et de l'Economie Sociale (MAPES)

Maroc

khadija.belferza@gmail.com

ELWAZANI Youssef

Doyen de la Faculté d'Economie et de Gestion de Guelmim

Université Ibn Zohr

Laboratoire de Recherche MIRA à FSJES Ait Melloul

Maroc

elwazani@gmail.com

Date de soumission : 15/10/2023

Date d'acceptation : 24/01/2024

Pour citer cet article :

BELFERZA K. & ELWAZANI Y. (2024) «Les valeurs de fonctionnement des réseaux sociaux inter-organisationnels contribuant à l'internationalisation des PME», Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 7 : Numéro 1 » pp : 342 - 363

Résumé

Dans un contexte économique mondial caractérisé par des mutations continues et une concurrence féroce, exporter pour les PME en se basant uniquement sur leurs propres ressources devient une activité critique. De plus en plus de PME s'orientent vers la mobilisation des réseaux sociaux inter-organisationnels pour débiter ou étendre leur activité sur le marché international. Toutefois, le travail au sein des réseaux a ses propres exigences. En effet, pour satisfaire l'objet de création de ces réseaux et atteindre les objectifs collectifs et individuels de leurs membres, leur bon fonctionnement est une tâche qui est assurée, en premier lieu, par l'entreprise pivot du réseau mais aussi celle de tous ses membres.

Dans ce papier de recherche, nous étudions les mécanismes et les valeurs qui régissent le fonctionnement des réseaux sociaux inter-organisationnels mobilisés par les PME marocaines dans leur internationalisation. Notre recherche est de nature qualitative basée sur la réalisation d'entretiens semi-directifs avec des responsables de cinq réseaux sociaux inter-organisationnels. Les résultats montrent que les réseaux fonctionnent selon quatre valeurs : la confiance, la vision partagée, la coopération et la coordination. Ces mécanismes de fonctionnement sont souvent créés et développés au fur et à mesure du travail en commun au sein du réseau.

Mots clés : Réseaux sociaux ; réseaux inter-organisationnels, processus d'internationalisation ; PME ; valeurs.

Abstract

In a global economic context characterized by continuous change and fierce competition, exporting for SMEs based on their own resources is becoming a critical activity. The majority of SMEs are turning to the mobilization of social interorganizational networks to initiate or expand their activities on the international market. However, working within networks has its own requirements. Indeed, to satisfy the purpose of creating these networks and achieve the collective and individual objectives of their members, their smooth running is a task that is carried out, first and foremost, by the network's hub company, but also by all its members.

In this research paper, we study the mechanisms and values that govern the functioning of social interorganizational networks mobilized by Moroccan SMEs in their internationalization. Based on qualitative research, especially, on semi-directive interviews with the managers of five social interorganizational networks. The results show that those networks operate according to four values: trust, shared vision, cooperation and coordination. These operating mechanisms are often created and developed as the network works together.

Keywords : Business networks ; internationalization process ; SMEs ; values ; cooperation.

Introduction

Les développements théoriques sur les réseaux dans le contexte d'internationalisation des PME témoignent de leur dispersion dans l'étude de ce concept. En effet, certains chercheurs soutiennent que les réseaux sont une théorie (Granovetter, 1985 ; Chetty & Blankenburg Holm, 2000 ; Ghauri, et al., 2003 ; Goxe, 2013). Autrement dit, ces auteurs développent et traitent leurs problématiques dans un contexte de réseaux. Alors que d'autres auteurs les considèrent comme une variable indépendante parmi d'autres variables qui influencent l'engagement et la performance de l'entreprise à l'international (Coviello & Munro, 1997 ; Basly, 2005 ; Allali, 2007 ; Zhou, 2007 ; Cazabalt, 2014). Ajoutons que les réseaux peuvent être étudiés à divers niveaux : inter-organisationnel, social et inter-individuel. Toutefois, l'étude des réseaux d'affaires et des relations commerciales entre les firmes ont été la première source d'investigation des réseaux (Johanson & Mattsson, 1988 ; Johanson & Vahlne, 1990 ; 2009 ; Sharma & Blomstermo, 2003). A travers leur coopération et travail en commun au sein de réseaux, les PME arrivent à amorcer leur processus d'internationalisation et donc à développer une activité sur le marché international au cours de leurs premières années d'existence (Clavel San Emeterio, et al., 2020).

Les réseaux sociaux se décomposent en deux types de réseaux : les réseaux inter-organisationnels et les réseaux interpersonnels. Les réseaux sociaux inter-organisationnels font référence aux relations sociales entre les individus qui s'inscrivent dans une structure formelle de relations professionnelles, notamment les relations acheteur-fournisseur, les associations professionnelles et les alliances stratégiques (Do, et al., 2023). Les réseaux sociaux de type communautaire se caractérisent par l'indépendance juridique de leurs membres et par la marge de liberté dont ils disposent pour choisir les modalités de leur présence au sein du réseau (Voisin, et al., 2000).

Les études antérieures sur les réseaux se sont intéressées dans leur grande partie aux rôles de ces réseaux dans l'accès des PME aux ressources dans elles manquent pour s'internationaliser (Bikoah & Olinga, 2023). Plus précisément, les réseaux inter-organisationnels catalysent l'internationalisation des PME en soutenant leur niveau d'innovation (Do, et al., 2023). Toutefois, l'investigation au sein de ces réseaux reste encore rare. En effet, quelques travaux ; notamment Allali (2007) et Rodrigues Bandeira, et al. (2012), ont étudié des exemples de réseaux inter-organisationnels sans toutefois apporter des réponses aux questions sur le fonctionnement en interne de ces réseaux. Ainsi, notre étude ambitionne d'apporter quelques réponses à la problématique suivante : **Quels sont les mécanismes et les valeurs qui régissent**

le fonctionnement des réseaux sociaux inter-organisationnels mobilisés par les PME exportatrices ?

Dans cette recherche, nous avons mobilisé une étude exploratoire qualitative, et ce, étant donné la nature peu explorée de notre question de recherche. Plus particulièrement, nous avons mené des entretiens semi directifs avec les responsables de cinq réseaux qui entretiennent des relations étroites avec les PME exportatrices de la région Souss Massa. Les données de ces entretiens ont été enrichies par les données secondaires recueillies par une recherche documentaire consistante.

En premier lieu, nous présentons la revue de littérature ayant traité de la création et du développement des réseaux inter-organisationnels et la définition des concepts clés de notre recherche. Dans une deuxième partie, le focus sera mis sur la méthodologie mise en œuvre pour répondre à notre question de recherche. Puis, nous exposons et discutons les résultats de notre étude avant de conclure avec ses principaux apports, limites et perspectives de recherche.

1. Fondements théoriques du fonctionnement des réseaux mobilisés par les PME à l'international

Dans ce qui suit, nous présentons la synthèse de notre revue de littérature sur les conditions et les étapes de création des réseaux et sur l'ensemble des concepts qui régissent leur fonctionnement. Notant que nous nous sommes référés à plusieurs champs de recherche pour aborder notre question de recherche, notamment : les réseaux d'organisation, l'internationalisation des PME par les réseaux et l'entrepreneuriat international.

1.1 La création des réseaux

Ghuri, et al. (2003) se sont penchés sur l'analyse des étapes de l'évolution des réseaux. Ils précisent alors que cette évolution se fait sur trois étapes. D'abord, l'émergence des relations, ensuite, leur développement et enfin leur réalisation. Pour Reid, et al. (2001), le développement des réseaux de coopération se fait sur trois temps successifs en commençant par la préformation puis la formation et ensuite l'évaluation. La première étape se focalise sur l'origine du réseau. Plus précisément, il s'agit d'étudier les motivations qui encouragent les firmes à se mettre en lien. La seconde étape est plus délicate dans la mesure où les entreprises vont déterminer les relations et les règles de fonctionnement de l'ensemble du réseau. Enfin, la troisième étape permet de s'arrêter sur les avantages et les inconvénients qu'apporte le travail en réseau à ses membres. Sur la même lignée, Assens (2003) affirme que les réseaux se développent sur trois périodes : la création ensuite l'extension et pour finir la maturité. Toutefois, Assens (2003)

diverge avec Reid, et al. (2001) sur deux points. Le premier est que la création du réseau est initiée par des entreprises qui ont déjà l'habitude de collaborer ensemble. Cette collaboration réputée leur procure de la légitimité pour fonder le réseau. La deuxième divergence est qu'Assens (2003) envisage le déclin après la phase de la maturité alors que Reid, et al. (2001) n'ont pas statué sur le sort du réseau.

Le fonctionnement des réseaux inter-organisationnels se caractérise par des mécanismes temporaires d'ajustement mutuel qui se fondent sur la confiance, la coopération et la compétitivité, les interactions complexes ainsi que le partage des valeurs (Assens, 2003) et des visions (Allali, 2007). Assens (2003) précise que les entreprises qui font partie d'un réseau inter-organisationnel travaillent pour une finalité précise. Cependant, les gains pour chacune d'entre elles ne sont pas prévisibles. L'analyse de ces principes fait ressortir que le fonctionnement de ces réseaux repose sur des dualités de principes et que le temps est important dans l'apprentissage nécessaire à la stabilisation des relations au sein du réseau.

Au sein des réseaux sociaux de type communautaire, la veille sur le bon fonctionnement du réseau est confiée à un acteur qui a une position singulière dans le réseau. Cet acteur a eu droit à de nombreuses appellations dans la littérature notamment : hub firm (Jarillo, 1988), broker (Gould & Fernandez, 1989 ; Miles & Snow, 1992) et sentinelle (Allali, 2007). En plus de lier l'ensemble des parties du réseau, il assure la circulation des ressources entre elles et la représentation de tout le réseau vis-à-vis des autres acteurs.

1.2 La coopération au sein des réseaux inter-organisationnels

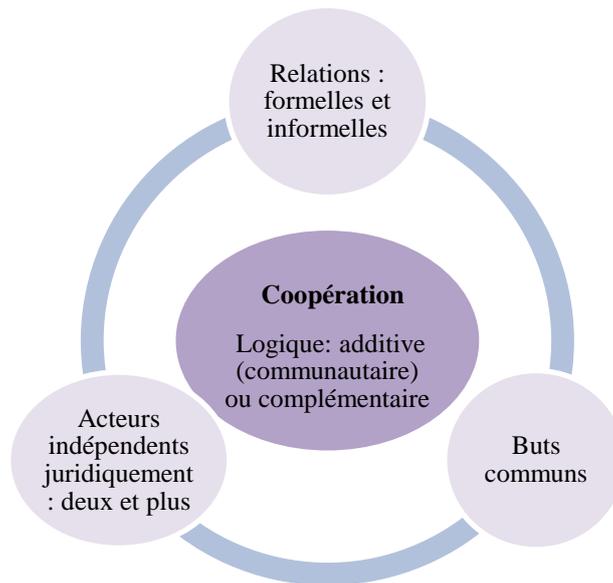
Au sein des réseaux communautaires, la coopération est l'élément fédérateur sans lequel l'objet d'existence de ces réseaux serait compromis. En effet, le travail des acteurs ensemble pour atteindre des objectifs communs traduit cette coopération (Maisonnasse, 2014). Pour Smith, et al. (1995), les relations de coopération « *sont le processus par lequel les individus, les groupes et les organisations se regroupent et interagissent pour former des relations psychologiques afin de réaliser des gains mutuels* ». Les relations formelles et informelles qui naissent entre ces acteurs sont puissantes et prennent plusieurs formes, elles peuvent être sociales, économiques, de services ou techniques (Anderson & Narus, 1991). Ces relations sont à la fois le résultat d'obligations contractuels et des normes de comportement (Smith, et al. 1995).

Douard & Heitz (2003) ont étudié les réseaux selon deux dimensions : la spécificité des actifs dont disposent les membres du réseau et la logique de la coopération qui guide le travail en réseau. La première dimension stipule que grâce aux interactions entre les acteurs au sein du

réseau, de nouveaux actifs émergent. La deuxième dimension fonctionne selon deux logiques : la logique additive et la logique complémentaire. La logique additive stipule qu'en réunissant leurs propres moyens, les organisations travaillent ensemble afin de mettre en place un nouveau processus de production. C'est le cas par exemple des réseaux que nous analysons dans cette recherche. Quant à la logique de complémentarité, elle signifie que chaque acteur contribue dans le processus de production à un moment précis et le résultat final n'est que la somme des travaux réalisés par chacune des firmes. En fonction de la nature des coopérants, Dameron (2004) pose deux types de coopérations, la coopération communautaire et la coopération complémentaire, qui ne sont pas nécessairement exclusives. Quand les acteurs se ressemblent et ont des buts communs, la coopération est communautaire. En outre, si les acteurs sont différenciés et cherchent l'accès à des ressources complémentaires, la coopération est dite complémentaire.

Au sein des réseaux inter-organisationnels, des acteurs indépendants juridiquement et en nombre de deux ou plus, coopèrent suivant soit une logique de complémentarité ou additive par le biais de relations formelles et informelles pour atteindre des objectifs communs (figure 1).

Figure 1 : La coopération au sein des réseaux sociaux inter-organisationnels



Source : Auteurs

La coopération est donc un phénomène social qui n’est pas une donnée d’office. C’est plutôt un résultat de l’apprentissage des acteurs composant le réseau. Pour, Maisonnasse (2014), la construction de la coopération naît et se structure par le croisement des apprentissages de chacun des acteurs.

1.3 La vision au sein du réseau d’organisation

En menant une étude qualitative sur 12 PME québécoises, Allali (2007) constate que si la vision au sein du réseau est claire, même ses membres ayant une vision floue arrivent à réaliser des performances considérables sur les marchés internationaux. C’est ce que Allali (2007) appelle la vision réticulaire (tableau 1).

Tableau 1 : La typologie des visions des dirigeants des PME par rapport à leurs réseaux

		Vision de la PME membre	
		Floue	Claire
Vision de la sentinelle	Floue	Myopie réticulaire	Vision cloîtrée
	Claire	Vision réticulaire	Réseau visionnaire

Source : Allali (2007)

A travers sa contribution originale qui étudie à la fois la vision et les réseaux (Allali, 2003 ; 2007) en plus du concept vision réticulaire développée ci-dessus, Allali (2007) identifie plusieurs autres concepts (tableau 1) :

- *La myopie réticulaire* : est caractérisée par l'absence d'une vision claire à la fois du dirigeant la PME et du dirigeant du réseau. La raison derrière la présence même de l'entreprise dans ces réseaux n'est pas claire et les deux s'intéressent uniquement à la gestion quotidienne de l'entreprise/du réseau sans avoir une projection de leur développement dans l'avenir.
- *Vision cloîtrée* : en étant présente dans un réseau où les objectifs communs ne sont ni définis, ni clairs, la PME se contente de sa propre vision claire de l'international et risque de ne rien gagner de sa présence dans ces réseaux si la gestion du réseau ne change pas.
- *Réseau visionnaire* : C'est la situation la plus favorable pour le dirigeant de la PME. La clarté de la vision à la fois des dirigeants des PME et de la sentinelle contribue dans le partage de la même vision au sein du réseau et permet de guider tous les efforts dans la réalisation des objectifs communs et individuels des PME.

1.4 Les réseaux et la notion de confiance

En analysant la performance de deux réseaux brésiliens d'entreprises, Rodrigues Bandeira, et al. (2012) trouvent que le choix des réseaux d'entreprises à intégrer repose sur des critères de sélection plutôt subjectifs comme les risques, la réputation des acteurs, la confiance, etc. Ainsi, nous pourrions en déduire que la réussite des relations qu'entretiennent les membres d'un réseau peut avoir pour origine la confiance qu'ils se partagent entre eux. Or, pour se développer, la confiance nécessite du temps.

Pour devancer les critiques formulées à l'égard de leur modèle progressif d'internationalisation développé en 1977, Johanson & Vahlne (2009) intègrent dans leur version du modèle d'Uppsala, la dimension affective et émotionnelle de « la confiance ». Pour ces auteurs, la confiance qui se construit dans les réseaux des PME, influence leur degré d'intégration dans ces réseaux et donc leur degré d'internationalisation. Les tenants du courant de l'internationalisation rapide des entreprises (Oviatt & McDougall, 1994) soutiennent eux aussi le rôle de la confiance dans l'établissement des coopérations à l'international. L'objectif est de limiter l'opportunisme des acteurs du réseau et d'encourager leur engagement réciproque. En effet, dans les réseaux, chaque acteur est censé alimenter l'autre pour faire réussir la coopération qui naît de leur travail en cercle vertueux (Nahapiet & Ghoshal, 1998). Dans le même ordre d'idée, Zhao & Aram (1995) et Ellis & Pecotich (2001) avancent que l'existence même d'un

réseau demande le développement de la confiance entre les acteurs qui le forment. Cependant, anticiper la réciprocité de l'engagement de l'autre partie sur la base d'un mécanisme de gouvernance comme la confiance peut être coûteux pour l'entreprise (Anderson, et al., 2010). Ghauri, et al. (2003) précisent que c'est la recherche des deux parties engagées dans une relation à partager leur désir de poursuivre des intérêts mutuels qui conduit à l'établissement de la confiance.

1.5 Les problèmes rencontrés au sein des réseaux

Pour bénéficier des avantages du travail en réseaux, les acteurs du réseau doivent créer un cadre d'échange d'expériences entre eux et de concrétiser le principe du gagnant-gagnant. Ces membres doivent avoir un esprit de travail en réseau (Le Pennec & Reynaud, 2014). En outre, Gemser, et al. (2004) avancent qu'il ne suffit pas d'être un membre d'un réseau, ce qui compte c'est la nature des relations entreprises au sein de celui-ci, puisque ce sont ces relations qui déterminent le degré et l'intensité de l'internationalisation d'une entreprise. En effet, la coopération entre les membres d'un réseau est tributaire de nombreuses tensions (conflit, compétition, individualisme, confiance, etc.). Celles-ci peuvent soit persister et donc en résulte l'effondrement de la coopération ou être surmontées par des arrangements entre les acteurs formant le réseau.

Etant donné que la coopération entre les acteurs du réseau est une construction sociale qui n'est pas une donnée par avance (Doz, 2007), les réseaux peuvent donner naissance à plusieurs problèmes comme : les conflits d'intérêt entre les membres et le risque d'être dominé par les autres entreprises au sein du même réseau (Allali, 2002). Ce qui a été expliqué par Assens (2003) qui avance que dans les réseaux inter-organisationnels, quand il y'a une forte acceptation des règles de fonctionnement par ses membres, certaines firmes dominent le pouvoir et les plus-values de la collaboration. Cela donne naissance à une organisation pyramidale. Pour faire face à ce risque, plusieurs auteurs (Miles & Snow, 1992 ; Allali, 2007 ; Maisonnasse, 2014) appellent à désigner un acteur spécifique pour garantir le bon fonctionnement du réseau.

2. La méthodologie

Notre recherche est de type exploratoire ; ce qui est justifié par le manque d'investigations sur le fonctionnement en interne des réseaux des entreprises. La démarche qualitative se trouve être la suite logique de la recherche exploratoire et la plus appropriée pour répondre à notre question de recherche. En effet, l'approche qualitative renvoie généralement à la recherche qui permet de produire et d'analyser des données descriptives notamment les discours écrits ou dits et le

comportement observable des personnes, et qui s'intéresse au sens et à l'observation d'un phénomène social en son milieu naturel (Deslauriers, 1991). Dumez (2011) affirme qu'il faut « *laisser les acteurs penser, parler, agir et interagir, coopérer et s'affronter* ». Ainsi, cette étude qualitative est conduite dans le souci de découvrir et comprendre les valeurs de fonctionnement des réseaux communautaires auxquels les PME marocaines exportatrices s'intègrent.

Dans la conduite de cette étude qualitative, nous nous sommes basés sur la collecte des données primaires et des données secondaires. Plus particulièrement, les données ont été collectées via des entretiens semi-directifs et ont été complétées par la recherche documentaire.

Pour déterminer notre échantillon, nous nous sommes appuyés sur la méthode d'échantillonnage à priori¹ pour sélectionner nos interlocuteurs supposés détenir des informations susceptibles de nous éclairer sur les réseaux inter-organisationnels. Notre souci majeur a été d'avoir dans notre échantillon des exemples de réseaux sociaux différents : cluster, association professionnelle, etc. Ce qui justifie la taille de notre échantillon. En outre, nous avons arrêté la collecte des données pour des raisons opérationnelles et non suite au principe de la saturation théorique (Thiétart, et al., 2014). En effet, la concrétisation de ce principe dépend fortement du jugement du chercheur d'autant plus que Thiétart, et al. (2014) avaient conclu qu'on ne peut jamais avoir la certitude qu'il n'existe plus d'informations supplémentaires susceptibles d'enrichir la recherche sur la problématique traitée par le chercheur. Au total, nous avons mené des entretiens avec cinq réseaux (tableau 2) qui appartiennent à la région Souss Massa.

Tableau 2 : Profil des acteurs composant l'échantillon de l'étude

Réseau	Type du réseau	Fonction de l'interviewé
Logipôle	Cluster	Présidente
Haliopôle	Cluster	Chargé de mission
Groupement d'agriculteurs du Souss (Agri-souss)	Groupement d'entreprises	Responsable export
Association des Producteurs et Producteurs exportateurs des Fruits et Légumes (Apefel)	Association professionnelle	Secrétaire général
Coopérative CMP	Grande coopérative agricole	Membre du conseil d'administration

Source : Auteurs

¹ L'échantillonnage à priori appelé également l'échantillonnage de jugement est le plus adapté pour les études exploratoires. En plus de présenter l'avantage d'être un échantillon de convenance basé sur le jugement de l'enquêteur, il est à la fois peu coûteux, rapide et pratique.

L'ensemble des données collectées par entretien ou suite à la recherche documentaire ont été traitées suivant la méthode de l'analyse du contenu des données qualitatives, et ce, à l'aide du logiciel Nvivo. Robert & Bouillaguet (2002) soutiennent que l'analyse de contenu est une technique qui permet l'examen méthodique, systématique, objectif et quantitatif du contenu de certains textes² pour en classer et en interpréter les éléments constitutifs, qui ne sont pas facilement accessibles. A l'issue de notre analyse, trois catégories d'informations ont été repérées, et ce, suivant les questions posées dans le guide d'entretien à savoir : informations générales sur l'acteur interviewé, son intervention au profit de l'engagement des PME marocaines à l'international et le fonctionnement à l'interne du réseau. Notons que notre analyse de contenu s'est déroulée selon un processus qui se décline en trois étapes chronologiques : la préanalyse ; l'exploitation du matériel recueilli (le codage) ; et enfin le traitement et l'interprétation des résultats (Andreani & Conchon, 2005 ; Gavard-Perret, et al., 2012). Nous avons opté pour un codage ouvert et une interprétation factuelle des résultats.

3. Les résultats de la recherche

Après avoir analysé et interprété l'ensemble des données collectées, l'étude menée nous a permis d'avoir trois types de résultats. Il s'agit des caractéristiques des réseaux, qui diffèrent selon le type du réseau lui-même, des mécanismes qui conditionnent le travail de ces réseaux en interne et enfin des résultats sur le rôle important que le dirigeant du réseau assure dans l'aboutissement à la finalité de la création du réseau.

3.1 Les caractéristiques des réseaux sociaux inter-organisationnels mobilisés par les PME à l'international

Il est vrai que les réseaux communautaires ayant contribué dans la conduite de cette étude se forment et travaillent au profit des PME qui réalisent des opérations sur les marchés étrangers. Toutefois, chaque réseau selon sa nature se distingue d'un autre sur le plan composition et tâches à assurer (tableau 3). En effet, le périmètre d'intervention n'est pas le même pour tous ces réseaux malgré que leur finalité principale est le renforcement de la compétitivité des entreprises nationales sur le marché international.

² Le texte ici renvoie à tout type de production : verbale, écrite ou orale.

Tableau 3 : Les caractéristiques des réseaux mobilisés par les PME à l'international

Le type du réseau	Principales caractéristiques
Cluster (pôles de compétitivité)	<ul style="list-style-type: none"> • Ils sont créés autour de la notion « réseau ». • Ils se rattachent à un territoire déterminé. • Ils se créent autour d'une thématique bien identifiée. • Ils sont composés des entreprises, des institutionnels et des unités de recherche des universités.
Associations professionnelles	<ul style="list-style-type: none"> • Elles sont créées par les professionnels entreprises. • Elles cherchent la promotion de toute la profession sur laquelle elles opèrent. • Elles défendent les droits et les intérêts de leurs membres à l'égard des pouvoirs publics et instances internationales.
Groupement d'entreprises	<ul style="list-style-type: none"> • Ils se créent à l'initiative des entreprises. • Ils travaillent selon la logique « Entreprise réseau ». • Ils ont comme objectif principal la mutualisation des ressources.

Source : Auteurs

3.2 Les mécanismes du fonctionnement des réseaux communautaires contribuant dans l'internationalisation des PME

Les réseaux communautaires sont créés pour répondre à une politique économique générale de l'Etat. En effet, derrière leur création se trouve l'encouragement de l'Etat aux professionnels pour s'organiser et travailler dans des groupes. C'est le cas notamment pour le secteur agricole au Maroc qui est un secteur stratégique dans l'économie marocaine. L'Etat encourage les agriculteurs à s'organiser dans des coopératives et groupements d'entreprises pour augmenter leur compétitivité³. En effet, Agri-souss, la coopérative CMP et l'Apefel sont créés dans cet esprit. Ajoutons que la création de Logipôle est venue principalement pour supporter le travail des agriculteurs de la région Souss Massa⁴.

Une fois créé et pour continuer à exister, le réseau statue et développe des valeurs et mécanismes qui vont guider son fonctionnement. A travers cette étude menée auprès de réseaux sociaux inter-organisationnels différents, nous avons repéré ces principales valeurs.

³ Durant la période 2008-2018, 9951 coopératives agricoles ont été créées.

⁴ Logipôle avec ses partenaires : l'Agence Marocaine pour le Développement Logistique et le Conseil Régional de Souss Massa, a œuvré pour la mise en place de la première zone de groupage logistique dans la région du Souss Massa et qui sera construite au sud d'Ait Melloul. Logipôle s'est chargé de mener l'étude de faisabilité de ce projet, dont les résultats ont été restitués en mars 2020. L'objectif de ce projet est d'appuyer les PME/TPE exportatrices de fruits et légumes de la région Souss Massa. Notant qu'à travers les relations et les pratiques collaboratives dans le domaine de logistique, les entreprises cherchent à créer de la valeur pour et avec le client final sur une chaîne complète allant du premier fournisseur au client final (Talkhokhet, et al., 2021). Le lancement des travaux de l'aménagement de la première tranche de cette zone a eu lieu en mai 2021 par le ministre de l'équipement, du transport, de la logistique et de l'eau, et le ministre de l'agriculture, de la pêche maritime, du développement rural et des eaux et forêts.

En effet, pouvoir travailler en réseau ne semble pas être une donnée mais plutôt une construction de la part de tous ses membres. Cette construction se base sur des valeurs qui assurent le fonctionnement du réseau pour réaliser les objectifs derrière la création de ce réseau. Tout particulièrement, la création d'un réseau dépend largement des motivations qui ont fait que l'idée de la création de ces réseaux naisse et se concrétise. Les valeurs viennent après la création de ces réseaux pour guider leur fonctionnement. Toutefois, certaines valeurs peuvent être déjà acquises par les entreprises au moment de la création de leur réseau ; notamment la confiance. « *Comme c'est le cas depuis la création de notre groupe, l'entreprise qui veut se joindre à nous doit être digne de confiance. Travailler en groupe nous oblige à bien choisir nos membres* » (Agri-souss). « *Si on ne travaille pas ensemble et on ne se fait pas confiance entre nous, notre travail en commun n'aurait plus d'objet pour continuer d'exister* » (CMP). En analysant les propos de certains de répondants, nous avons compris que ces réseaux ont été créés par des chefs d'entreprises et professionnels qui se connaissaient avant et avaient développé une certaine confiance entre eux. Cette confiance peut avoir comme origine la réputation de l'entreprise dans le secteur dans lequel elle opère ou l'existence de liens précédents de travail en commun. L'un de nos répondants explique que « *les entreprises qui ont créé notre groupe étaient parmi les entreprises qui travaillaient dans le GPA⁵ après la démonopolisation de l'export des produits agricoles marocains dans les années 80* » (Agri-souss).

La confiance est ainsi évoquée dans les entretiens à deux niveaux. Certains des répondants la considèrent comme un prérequis nécessaire à l'engagement dans le réseau et d'autres parlent de la confiance mutuelle qui se crée chemin faisant de la coopération entre les membres du même réseau. Ce dernier type de confiance apparaît comme le plus décisif dans le bon fonctionnement et la performance de tout réseau. De ce fait, les entreprises qui sont liées par des intérêts communs et qui ne se partagent pas la confiance lors de la création ou l'intégration d'un réseau, peuvent avec le temps instaurer un climat de confiance mutuelle entre l'ensemble des entreprises membres dans ce réseau.

L'une des principales valeurs aussi qui guide le fonctionnement des réseaux étudiés est le partage d'une même vision entre tous les membres du réseau. Cette vision qui doit être claire. En effet, si la vision partagée au sein du réseau est floue, les membres ayant des visions claires de l'international risquent de ne rien gagner de leur appartenance du réseau. C'est le cas du

⁵ Gestion des Produits Agricoles (GPA) est un groupe d'exportation des produits agricoles créé en 1986 après le désengagement de l'Office de Commercialisation et des Exportations (OCE) de la gestion des exportations marocaines.

groupe Agri-souss et de la coopérative CMP, auxquels les agriculteurs s'intègrent pour compenser leur vision floue de l'international. En effet, devant leur incapacité de définir les objectifs à atteindre dans le futur et/ou les moyens techniques, logistiques et commerciaux pour les réaliser, les PME intègrent ces réseaux pour bénéficier de la vision claire du réseau et peuvent même essayer de développer leur propre vision claire de l'international après des années passées au sein du réseau. « *Depuis notre création, nous nous partageons les mêmes objectifs et nous travaillons ensemble pour les atteindre, nous apprenons de nos membres et eux aussi apprennent de nous* » (Agri-souss). Grâce à cette vision partagée, les réseaux arrivent à réaliser des performances positives sur le marché international. Ce qui motivent les autres entreprises à se joindre à ces réseaux.

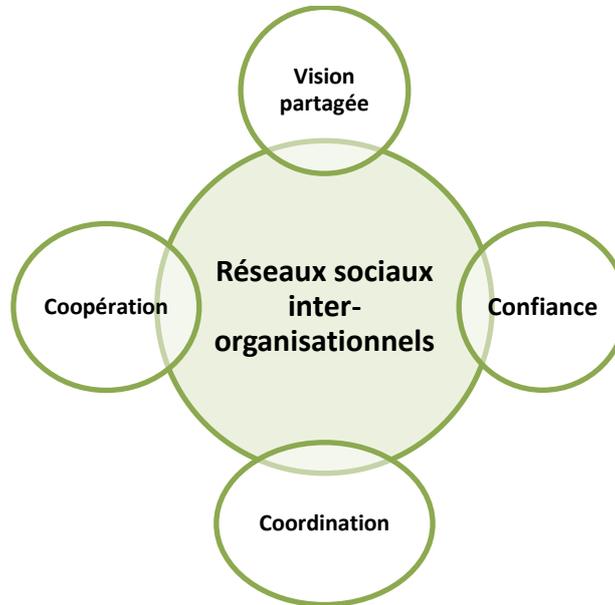
Les réseaux communautaires sont en réalité des groupes de coopération. Si ce n'est pas la logique qui guide les membres d'un réseau, les conflits et les tensions vont surgir et compromettre son fonctionnement. En effet, c'est à travers la coopération entre les différents professionnels que le potentiel de tout le réseau se crée. Selon la présidente du pôle de compétitivité « Logipôle », leur réseau existe parce que ses parties coopèrent ensemble pour qu'elles gagnent ensemble. « *Notre devise est un pour tous et tous pour un. Nous préférons travailler ensemble et avancer que de travailler chacun tout seul et rester à sa place. Même dans les affaires il ne faut jamais être égoïste* » (Logipôle). Notre étude révèle aussi que la coopération entre les membres d'un réseau est souvent tributaire de l'existence d'une prédisposition à la coopération chez ces membres au moment de la création ou de l'intégration du réseau. Ajoutons que le niveau de la coopération s'amplifie au sein du réseau au fur et à mesure du travail en commun et du développement de la confiance entre ses membres.

L'entretien mené pour le réseau Haliopôle met en exergue un nouvel élément qui intervient dans la gestion des réseaux sociaux inter-organisationnels; qui est la coordination. En effet, même en l'existence d'un esprit coopératif, d'une vision partagée et de la confiance entre les membres d'un réseau, l'absence de la coordination entre les actions des différents acteurs du réseau pourrait perturber le fonctionnement du réseau et ses actions avec ses membres. C'est cette coordination qui fait que la vision soit partagée. « *La coordination de l'ensemble de nos missions et du travail entre les différents acteurs joue en faveur de notre positionnement dans le secteur halieutique* » (Haliopôle). « *Parmi nos tâches, la coordination des missions commerciales ciblées* » (Logipôle).

De ce qui précède, la conclusion est que le fonctionnement des réseaux étudiés dénote de l'existence de plusieurs valeurs morales et professionnelles : la coopération, confiance, la vision

partagée et la coordination (figure 2), qui font que ces réseaux réussissent à aboutir à un accroissement de l'engagement des PME marocaines à l'international.

Figure 1 : Les valeurs régissant le fonctionnement des réseaux étudiés



Source : Auteurs

3.3 Le rôle du dirigeant du réseau

Il est vrai que les communautés d'affaires sont régies par des valeurs, sans lesquelles, les objectifs de ces réseaux ne seront pas atteints. Toutefois, ce sont les entreprises dirigeantes de ces communautés, qui assurent la réalisation et le maintien de ces valeurs, qui permettent le bon fonctionnement de ces réseaux. Le dirigeant du réseau est choisi parmi les chefs des entreprises qui forment le réseau en fonction de nombreux facteurs. En effet, les entretiens avec les cinq réseaux (APEFEL, Agri-souss, CMP, Logipôle et Halipôle) révèlent que pour chacun de ces réseaux, la direction est confiée à un chef d'entreprise qui jouit d'une réputation distinguée dans le réseau. Cette réputation peut avoir plusieurs origines : la jouissance de capacités personnelles (le dynamisme, l'esprit d'écoute, la capacité de gestion des conflits, etc.) qui lui permettent d'être le leader du réseau, l'expérience antérieure comme dirigeant d'un autre ou du même réseau et/ou la performance de son entreprise sur le marché international. Les dirigeants des réseaux ayant participé dans cette étude sont, en effet, des dirigeants qui ont une longue expérience dans leur domaine d'activité. En outre, ils sont parmi les chefs qui possèdent des entreprises qui se placent dans des stades avancés dans leur activité en général et sur le marché international en particulier. Les entreprises de ces dirigeants de réseaux sont connues régionalement et

nationalement. C'est leur réputation et vision globale de l'activité qui leur confèrent les responsabilités de direction du réseau.

La vision du dirigeant du réseau communautaire influence toute la gestion et les performances de ce réseau. Souvent c'est la vision des objectifs et des moyens de ce dirigeant qui est partagée au sein de tout le réseau. Cette vision peut être sa vision initiale qui coïncide avec sa nomination à la tête de la direction du réseau ou une vision qui a été complétée par certaines visions des autres membres du conseil d'administration. Toutefois si la vision et les actions de ce dirigeant ne permettent pas la réalisation de résultats satisfaisants à la majorité des membres du réseau ou la période encourue de son mandat est marquée par des conflits importants, un autre dirigeant est élu.

La coordination des actions au sein des réseaux est à la charge de son président. En effet, l'une des missions principales qui sont assurées par le dirigeant du réseau ou de la communauté d'affaires est la coordination des actions entre tous les membres du réseau pour garantir l'implication active du plus grand nombre de membres dans l'atteinte des objectifs du réseau. Nous avons remarqué que quand la coordination est forte et la vision du dirigeant du réseau est claire, la coopération au sein du réseau est aussi forte et le réseau arrive à enregistrer des résultats importants sur le marché international.

4. Discussion des résultats

Pour arriver à remplir leurs rôles auprès des PME, les réseaux fonctionnent selon des mécanismes qui découlent des motivations et de la finalité de leur création. En effet, des valeurs interdépendantes comme : la confiance mutuelle (Zhao & Aram, 1995 ; Ellis & Pecotich, 2001 ; Johanson & Vahlne, 2009), la coopération (Douard & Heitz, 2003 ; Dameron, 2004), la coordination des actions et le partage de la vision (Allali, 2003) conditionnent le fonctionnement des réseaux sociaux inter-organisationnels et influencent, par conséquent, la performance globale du réseau. En l'absence de ces valeurs, les réseaux ne pourraient pas satisfaire les attentes des PME marocaines qui cherchent soit à intégrer l'activité internationale par le biais des exportations, soit à développer son activité sur de nouveaux marchés étrangers. Pour les types de réseaux ayant été étudiés dans cette recherche, le constat est que la coopération au sein de ces réseaux est communautaire (Dameron, 2004) et additive (Douard & Heitz, 2003). En effet, au sein de ces réseaux, les membres disposent des mêmes actifs et cherchent à travers leur travail en commun à créer de nouveaux actifs dont ils ont besoin sur le marché international. A l'instar des travaux d'Anderson & Narus (1991), notre étude mis en avant la coexistence de

l'informel et du formel au sein des réseaux. Ce qui s'explique par le niveau élevé de la coopération et de la confiance au sein de ces réseaux ; surtout quand leurs membres se connaissent avant la création du réseau. Néanmoins, dans notre étude, nous avons conclu que c'est la confiance mutuelle qui se développe chemin faisant du travail en réseau qui est la plus importante dans le fonctionnement de ces réseaux. Ainsi, nous pourrions conclure qu'au sein des réseaux communautaires, les liens sociaux interpersonnels et inter-organisationnels interagissent. Avec l'avancement dans leur coopération, des membres de ces réseaux sont passés d'un lien inter-organisationnel à des liens sociaux (Agri-souss, CMP, Apefel).

Nous considérons que parmi les apports majeurs de la présente étude est la mise en avant du rôle de la réputation de l'entreprise dirigeante du réseau au sein de son domaine d'activité dans le maintien des différents mécanismes du fonctionnement du réseau. En général, le rôle de la firme pivot a été mis en avant dans la littérature à trois niveaux. Premièrement, le rôle de cette entreprise dans la gestion du réseau (Jarillo, 1988 ; Gould & Fernandez, 1989 ; Miles & Snow, 1992 ; Allali, 2007). Deuxièmement, son rôle dans la clarification de la vision de ses entreprises membres (Allali, 2003). En effet, la consolidation d'une vision globale claire à l'échelle du réseau permet de dépasser les visions floues de certaines de ses membres (exemple d'Agri-souss et CMP). A ce niveau, nous notons que le partage d'une même vision au sein du réseau peut être le résultat de trois possibilités :

- ✓ La vision partagée est celle de l'entreprise dirigeante du réseau ;
- ✓ La vision partagée est celle de l'un des membres du réseau autre que son dirigeant ;
- ✓ La vision partagée est une nouvelle vision créée au sein du réseau grâce au croisement des visions de ses membres.

Troisièmement, le rôle de l'entreprise pivot dans la préservation et le partage des valeurs nécessaires au bon fonctionnement du réseau (Assens, 2003). Ce que nous avons pu également établir dans la présente étude.

Conclusion

Sans prétendre l'exhaustivité quant à la nature des réseaux auxquels les PME marocaines font appel dans leur processus d'internationalisation, nous avons basés nos conclusions sur les réseaux ayant participé dans cette étude exploratoire. Ainsi, les réseaux sociaux inter-organisationnels qui peuvent être : des clusters, des associations professionnelles ou encore des coopérations inter-firmes, sont des réseaux privés ou semi-privés qui s'organisent en réseau pour mutualiser leurs ressources et renforcer la compétitivité de leurs produits à

l'international. Ces réseaux sont de plus présents dans les économies où les institutions publiques à elles seules, n'arrivent pas à satisfaire les exigences des PME (Do, et al., 2023). Le focus sur ces réseaux communautaires a permis d'identifier les principales caractéristiques de leur fonctionnement qui dépend en grande partie de l'entreprise dirigeante du réseau et des valeurs qui règnent au sein de ce réseau.

La présente étude a permis de relever les mécanismes de fonctionnement des réseaux ; notamment : la confiance, la coopération, la coordination des actions et le partage de la même vision, qui permettent aux membres du réseau de réaliser les objectifs assignés à leur travail en communauté. De plus, le maintien et la préservation de ces valeurs au sein du réseau jouent en faveur d'un plus grand engagement des acteurs qui forment le réseau dans la réalisation de ces objectifs. Si certaines de ces valeurs peuvent être acquises lors de la création du réseau, notamment : la confiance et la coopération. Les autres valeurs de fonctionnement, à savoir : le partage de la vision et la coordination sont postérieures à la création du réseau. Notant, toutefois, que le niveau de la coopération et de la confiance apporté par les membres d'un réseau social inter-organisationnel s'intensifie au fur et à mesure de leur travail en commun. Ce qui stipule que ce sont les valeurs développées au sein du réseau qui conditionnent le plus leur bon fonctionnement. Par conséquent, le temps est important dans l'apprentissage nécessaire à la stabilisation des relations au sein du réseau et à la préservation de ses mécanismes de fonctionnement.

Les apports, limites et perspectives de recherche :

Les apports de notre étude sont d'ordre théorique et managérial. En effet, notre travail présente la particularité d'étudier le fonctionnement global et interne des réseaux. Autrement dit, à travers cette recherche qualitative, nous avons étudié à la fois, plusieurs mécanismes de fonctionnement : partage de la vision, coopération, confiance et coordination. Ce qui attire au profit des managers des entreprises et des réseaux, l'attention sur les éléments de réussite ou d'échec des réseaux qui se créent pour la mutualisation des ressources entre les PME exportatrices.

Etant donné que toute recherche comporte en elle ses limites, notre étude présente des limites quant à l'identification et à la taille de notre échantillon et au nombre des entretiens réalisés. Ce qui se justifie par la nature exploratoire de notre étude et notre volonté de réaliser des entretiens avec le dirigeant principal du réseau ; ce qui demande plusieurs échanges et beaucoup de temps pour se fixer le rendez-vous pour l'entretien, étant donné l'agenda chargé de ces dirigeants. Compte tenu de ces limites, notre recherche ouvre quelques pistes pour étudier en profondeur

le fonctionnement en interne des réseaux sociaux de type inter-organisationnel, notamment à travers : des études de cas et des études longitudinales pour voir l'évolution de ces valeurs dans le temps. Il serait aussi intéressant d'inclure dans de futures recherches des membres « PME » appartenant à ces réseaux. En outre, étudier la même problématique en l'alliant au territoire pourrait apporter de nouveaux éclaircissements sur l'existence de valeurs de fonctionnement des réseaux communes à tous les réseaux au Maroc ou différentes selon les particularités des territoires qui abritent ces réseaux.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Allali, B. (2002). Réseaux sociaux et stratégies des PME entrepreneuriales. Cahier de recherche n. 10-2002, ISCAE.

Allali, B. (2003). Vision des dirigeants et internationalisation des PME marocaines et canadiennes du secteur agro-alimentaire. [thèse de doctorat. Université de Montréal].

Allali, B. (2007). Pour des réseaux de P.M.E clarifiants : une approche visionnaire. *HEC Montréal « Gestion »*, 32(2), 81- 90.

Anderson, A. R., Dodd, S. D. & Jack, S. (2010). Network practices and entrepreneurial growth. *Scandinavian Journal of Management*, 26(2), 121–133.

Anderson, J. C. & Narus J. A. (1991). Partnering as a focused market strategy. *California Management Review*, 33(3), 95-111.

Andreani J.-C., Conchon F., (2005, Juin). Méthodes d'analyse et d'interprétation des études qualitatives : état de l'art en marketing. ESCP-EAP, Paris Cedex.

Assens, C. (2003). Le réseau d'entreprises : vers une synthèse des connaissances. *Management International*, 7(4), 49-59.

Basly, S. (2005). L'internationalisation de la PME familiale : Une analyse fondée sur l'apprentissage organisationnel et le développement de la connaissance. [Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Montesquieu - Bordeaux IV].

Bikoah. R. & Olinga. B. (2023) « Internationalisation et performance des PME : essai de synthèse perceptuelle des managers de PME camerounaises », *Revue Internationale du chercheur «Volume 4: Numéro 4»* pp: 302-328.

Cazabat G. (2014). L'internationalisation des petites entreprises : une nouvelle représentation, la facilitation d'internationalisation. [Thèse de doctorat. Business administration. Conservatoire national des arts et métiers– CNAM].

Chetty, S. & Blankenburg-Holm, D. (2000). Internationalization of small and mediumsized manufacturing firms: a network approach. *International Business Review*, 9, 77-93.

Clavel San Emeterio, M., Juaneda-Ayensa, E. & Fernandez-Ortiz, R. (2020). Influence of relationship networks on the internationalization process: the moderating effect of born global, *Heliyon* 6, e03148. www.cell.com/heliyon.

Coviello, N. E. & Munro H.J. (1997). Network relationship and the internationalization process of small software firms. *International Business Review*, 6(4), 361–386.

Dameron S. (2004), Opportunisme ou besoin d'appartenance ? La dualité coopérative dans le cas d'équipes projet. *Management*, 7(3), 137-160.

Deslauriers, J.P. (1991). Recherche qualitative : guide pratique. Montréal, McGraw-Hill.

Douard, J.,P. & Heitz, M. (2003). Une lecture des réseaux d'entreprises : prise en compte des formes et des évolutions. *Revue française de gestion*, 146, 23-41.

Do, H., Nguyen, B., & Shipton, H. (2023). Innovation and internationalization in an emerging market context: Moderating effects of interpersonal and organizational social networks, *Journal of International Management*, Volume 29, Issue 2.101014, ISSN 1075-4253, <https://doi.org/10.1016/j.intman.2023.101014>.
(<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S107542532300011X>)

Doz, Y. L. (2007). The evolution of cooperation in strategic alliances: Initial conditions or learning processes? *Strategic Management Journal*, 17(1), 55–83.

Dumez, H. (2011). La difficile construction du jugement collectif : la sélection des projets de recherche à financer analysée par Michèle Lamont. *Aegis Le libellio*, 7(1), 29-38.

Ellis, P. & Pecotich, A. (2001). Social factors influencing export initiation in small and medium sized enterprises. *Journal of Marketing Research*, 38(1), 119–130.

Gavard-Perret, M.L., Gotteland, D., Haon, C. & Jolibrt, A. (2012). Méthodologie de la recherche en sciences de gestion: Réussir son mémoire ou sa thèse. Pearson.

Gemser G., Brand M. J. & Sorge A. (2004). Exploring the Internationalisation Process of Small Businesses: A Study of Dutch Old and New Economy Firms. *Management International Review*, 44(2), 127-150.

Ghauri, P., Lutz, C. & Tesfom, G. (2003). Using networks to solve export-marketing problems of small and medium-sized firms from developing countries. *European Journal of Marketing*, 37(5/6), 728–752.

Gould, R.V. & Fernandez, R.M. (1989) Structures of Mediation: A Formal Approach to Brokerage in Transaction Networks. *Sociological Methodology*, 19, 89-126.

Goxe, F. (2013). Communautés d'affaires et réseaux sociaux : facteur de développement stratégique pour l'internationalisation des entreprises ? Cas des entrepreneurs de PME françaises en Chine. *Vie et sciences de l'entreprise*, 193(1), 53-77.

Granovetter, M. (1985). Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddness, *American Journal of Sociology*, 91(1), 481-510.

Hadley, Richard D. & Wilson, Heather I. M., (2003). The network model of internationalisation and experiential knowledge. *International Business Review*, 12(6), 697-717.

Jarillo, J.C. (1988). On strategic network. *Strategic Management Journal*, vol. 9, p. 31-41.

Johanson, J. & Vahlne, J.E. (1990). The mechanism of internationalization. *International Marketing Review*, 7(4), 12-24.

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. & Mattsson, L.G. (1988). Internationalization in industrial systems – a network approach. In Hood N., Vahlne J.E. (eds.) *Straggles in Global Competition*, London: Croom Helm.

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), 23–32.

Le Pennec E. & Reynaud E. (2014, Mai), « Dans quel réseau les PME s'intègrent-elles lors de leur implantation sur un territoire étranger ? », 23^{ème} conférence de l'AIMS, Rennes.

Maisonnasse, J. (2014). Construire la coopération au sein des réseaux territoriaux d'organisations : une analyse à partir de l'économie de la proximité et de la sociologie de la traduction. [Thèse de doctorat en sciences de gestion, Aix Marseille Université].

Miles R. R. & Snow C.C., (1992). Causes of failures in Networks Organizations. *California Management Review*, 34(4), 53-72.

Nahapiet, J. & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of management review*, 23(2), 242-266.

Oviatt, B. & McDougall, P. (1994). Toward a Theory of International New Ventures. *Journal of International Business Studies*, 25(1),45-64.

Reid D., Bussiere D. & Greenaway K. (2001), "Alliance Formation Issues for Knowledge Based Enterprises", *International Journal of Management Reviews*, Vol.3, N°1, pp.79-100.

Robert, A. D. & Bouillaguet, A. (2002). L'analyse de contenu. 2e éd. Paris, *Presses Universitaires de France*.

Rodrigues Bandeira, L. K., Amewokunu, Y. & Karuranga, E. (2012). La performance des réseaux : les cas de deux réseaux brésiliens. *Management international*, 16 (4), 85–102.

Sharma, D. D., et Blomstermo, A. (2003). The internationalization process of Born Globals: a network view. *International Business Review*, 12(6), 739–753.

Smith, K., Carroll, S. & Ashford S., (1995), "Intra- and Interorganizational Cooperation: Towards a Research Agenda", *Academy of Management Journal*, Vol.38(1), 7-23.

Talkhokhet D., Ouriachi, N. & Moutmihi, M. (2021) «Pratiques collaboratives entre acteurs de la chaîne logistique», *Revue Française d'Economie et de Gestion*«Volume 2: Numéro1» pp: 116–130.

Thiétart R. A. (2014). Fondement épistémologique de la recherche méthode de recherche en management. DUNOD PARIS.

Voisin C., Plunket A., Edouard S. & Bellon B., (2000). Une approche institutionnaliste de la coopération industrielle.

Zhao, L. & Aram, J.D. (1995). Networking and growth of young technology-intensive ventures in China.*Journal of Business Venturing*, 10(5), 349-370.

Zhou, L. (2007). The effects of entrepreneurial proclivity and foreign market knowledge on early internationalization. *Journal of World Business*, 42(3), 281–293.