

RESEAUX SOCIAUX NUMERIQUES ET PME : QUEL ROLE DANS LE PROCESSUS D'INTERNATIONALISATION TRADITIONNEL vs BORN GLOBALS ?

Auteurs

Elodie Deprince, doctorante-assistante, UMonS

Emna Moalla, professeur assistant, ESSCA School of Management

Résumé

Le développement international et la pénétration de nouveaux marchés préoccupent les entreprises et notamment les petites et moyennes entreprises (PME). Les processus d'internationalisation constituent parallèlement un champ de recherche privilégié dans la littérature en management international (MI). Dans la lignée de ces travaux, l'objectif de cette communication est de contribuer à une meilleure compréhension des processus d'internationalisation des PME au travers d'une réflexion théorique sur le rôle des réseaux sociaux numériques (RSN). Plus précisément, cette recherche théorique a pour objectif de comprendre le rôle des RSN selon l'approche d'internationalisation adoptée par la PME : traditionnelle *versus* « *born global* ».

Mots clef : Réseaux sociaux numériques ; PME ; Processus d'internationalisation ; Modèle Uppsala ; *Born Global*

Introduction

L'internationalisation des petites et moyennes entreprises (PME) est un phénomène attirant de nombreux chercheurs et praticiens car celles-ci représentent 98 % du tissu économique européen (Eurostat, 2014). Ces entreprises occupent une place importante dans les économies des pays aussi bien développés qu'en développement (Ndjambou, 2015). Il ne serait d'ailleurs pas cohérent de donner une seule image des PME dû aux différences existantes entre les pays, en fonction des régimes politiques et en fonction des systèmes de développement économiques. Il est néanmoins important à ce niveau de définir le terme « petite et moyenne entreprise » adoptée dans cette recherche. Par PME, nous faisons référence aux entreprises employant maximum 249 personnes et enregistrant un chiffre d'affaires annuel de maximum 50 millions d'euros et un total bilantaire de maximum 43 millions d'euros¹.

Le développement à l'international ainsi que la pénétration de nouveaux marchés deviennent des phases incontournables pour les PME. Différents chemins d'internationalisation s'offrent à ces dernières. Les recherches antérieures ont montré que le développement international de l'entreprise peut se faire d'une manière graduelle et lente (Johanson et Vahlne, 1977). Au contraire, d'autres ont montré que certaines entreprises suivent un schéma plus rapide, en développant directement leurs activités vers des pays éloignés géographiquement et culturellement (Bell et al., 2003). Bien que la première approche dite traditionnelle a largement prédominé la littérature, l'émergence des travaux portant sur les *born globals* ou *international new ventures* (Oviatt et McDougall, 1994 ; Oviatt et McDougall, 2005) a apporté une nouvelle lecture au phénomène d'internationalisation. Ces deux processus d'internationalisation ont fait l'objet de plusieurs études en management international (MI) dans l'objectif de comprendre le comportement des entreprises à l'international (Meier et Meschi, 2010 ; Verdier et al., 2010 ; Angué et Mayrhofer, 2010). Cette communication s'inscrit dans la lignée de ces travaux et a pour volonté d'approfondir la compréhension des processus d'internationalisation des PME dans un contexte constamment évolutif.

L'internationalisation des PME est aujourd'hui un phénomène largement reconnu et étudié mais qui n'évolue pas rapidement avec les nouvelles technologies (Laghzaoui, 2009). Internet a permis au travers des médias sociaux d'aider les entreprises à développer leurs activités et ce quel que soit le lieu et l'endroit (Chen et al., 2008). Les médias sociaux sont devenus partie intégrante de la vie des entreprises, avec une croissance annuelle du nombre d'utilisateurs. Les entreprises intègrent donc de plus en plus les réseaux sociaux numériques (RSN) dans leur stratégie et essayent de les exploiter pour obtenir un avantage concurrentiel (Kiron et al., 2012; Qualman, 2010). Un RSN est une plateforme en ligne au sein de laquelle un utilisateur (par exemple : une personne ou un groupe de personnes, une entreprise ou encore une structure publique) peut créer un profil et développer un réseau de contacts personnels qui lui permet d'être connecté à d'autres utilisateurs (Rissoan, 2011).

De plus pour les petites structures, malgré les contraintes inhérentes à leur petite taille, les nouvelles technologies peuvent permettre de maintenir ou de développer leur avantage concurrentiel dans un environnement économique de plus en plus difficile (renforcement de la concurrence, internationalisation, etc.) (Favre-Bonté et Tran, 2013). Certains auteurs ont déjà mis en évidence l'intérêt des RSN dans une perspective internationale (Bell et Loane, 2010 ; Okazaki et Taylor, 2013). L'utilisation de ces outils reste toutefois peu traitée dans le cadre de l'internationalisation des PME. Okazaki et Taylor (2013) appellent, à ce titre, à de plus amples investigations sur le sujet afin, d'une part, de proposer de meilleures orientations managériales

¹ Critères proposés par la Commission Européenne, 2017

aux PME souhaitant exploiter le potentiel des RSN en termes d'internationalisation et, d'autre part, de contribuer à une théorisation plus fine du phénomène.

Les PME suivant un processus d'internationalisation progressif utilisent-elles les RSN de la même manière que les PME optant pour une internationalisation rapide et précoce ? Cette interrogation marque le début de notre réflexion et trouve son origine dans la recherche de Chetty et Campbell-Hunt (2004). Ces derniers avancent que l'utilisation des technologies de l'information et de la communication n'est pas essentielle dans le processus d'internationalisation dit traditionnel. Or ils soulignent son apport fondamental dans l'approche « *born global* » où elle facilite l'accès aux marchés étrangers.

Dans ce contexte, cette recherche a pour objectif de comprendre le rôle des RSN dans le processus d'internationalisation des PME. Plus précisément, nous souhaitons mener une réflexion théorique sur la manière dont les RSN sont mobilisés selon l'approche d'internationalisation adoptée par la PME : traditionnelle *versus* « *born global* ». Ce raisonnement conduit au développement de deux propositions de recherche qui serviront à ouvrir la voie à d'éventuels travaux empiriques. La première proposition met en avant la nature informationnelle de l'utilisation des RSN dans les PME suivant un processus d'internationalisation traditionnel. Pour les PME optant pour un processus d'internationalisation rapide, la seconde proposition démontre un usage des RSN essentiellement relationnel.

Cet article de nature théorique s'inscrit dans les apports d'une approche exploratoire et permet, d'une part, d'alimenter la discussion théorique sur les processus d'internationalisation des PME et d'autre part, d'identifier les avenues théoriques pour de plus amples investigations empiriques sur le sujet (Boutigny, 2005).

La suite de cet article est structurée comme suit. Nous présenterons tout d'abord les principales théories de l'internationalisation, ainsi que les récentes recherches portant sur l'utilisation des RSN notamment dans le contexte de la PME. Nous expliciterons ensuite les différents bénéfices de l'utilisation des RSN à l'international et tenterons au travers d'un raisonnement théorique de comprendre les différences existantes de cette utilisation selon l'approche d'internationalisation adoptée.

Les processus d'internationalisation : l'approche traditionnelle *versus* l'approche « *born global* »

Depuis les années 1960 (Hymer, 1960), la réflexion théorique sur l'internationalisation de l'entreprise ne cesse de s'enrichir et de se développer (Meier et Meschi, 2010). L'intérêt des auteurs a porté dans un premier temps sur l'internationalisation des grandes entreprises et dans un second temps sur les PME. Bell (1996) distingue l'approche statique de celle dynamique. L'approche statique tente de proposer la meilleure solution face à une situation donnée comme la théorie de Hymer (1960), la théorie des coûts de transaction (Williamson, 1975), le paradigme éclectique de Dunning (1998), l'approche basée sur les ressources (Wernerfelt, 1984), etc. L'approche dynamique considère l'internationalisation comme un processus séquentiel, tels que le modèle du cycle de vie du produit (Vernon, 1979), le modèle Uppsala (Johanson et Vahlne, 1977) ou encore le modèle innovation (Bilkey et Tesar, 1977). Ces différents courants théoriques alimentent ces deux approches et contribuent ainsi à la réflexion sur l'internationalisation de l'entreprise.

De son côté, Pogrebnyakov (2017) regroupe les cadres et théories de l'internationalisation des entreprises en deux catégories selon l'importance qu'ils octroient aux différences entre pays.

Ces différences sont souvent exprimées dans la littérature en MI par le concept de distance sous ses différentes formes : culturelle, psychique, institutionnelle, etc. La première catégorie réunit les cadres et modèles qui prennent compte de la distance dans le processus d'internationalisation comme le modèle d'Uppsala (Johanson et Vahlne 1977). A l'inverse, la deuxième catégorie se fonde sur une logique complètement indépendante de la distance et comprend par exemple la perspective des « *born-globals* » (Knight et Cavusgil, 1996). Ces deux catégories ont été discutées, confrontées et parfois opposées par les études antérieures (Verdier et *al.*, 2010 ; Chetty et Campbell-Hunt, 2004). La première catégorie est souvent décrite par l'approche classique ou traditionnelle or que la seconde correspond davantage à l'approche provenant des travaux sur l'entrepreneuriat international. L'approche traditionnelle décrit essentiellement l'internationalisation par étapes incrémentales et séquentielles. Différents modèles (Johanson et Wiedersheim-Paul, 1975 ; Wiedersheim-Paul et *al.*, 1978 ; Bilkey et Tesar, 1977 ; Cavusgil, 1982) ont été développés dans la littérature et ont en commun le fait d'appréhender le processus d'internationalisation comme linéaire suivant de ce fait un ensemble d'étapes successives. Si la nature et le nombre d'étapes varient selon les modèles, la logique incrémentale et cumulative reste commune. En rupture avec le processus d'internationalisation dit traditionnel, l'approche entrepreneuriale décrit un processus d'internationalisation rapide. Les entreprises suivant ce processus sont qualifiées par des « *born globals* » ou d'« *International New Venture* ».

L'approche traditionnelle

Le chemin suivi par les entreprises pour se développer sur des marchés étrangers a retenu l'attention des académiciens qui ont ainsi cherché à le représenter. Reposant sur la théorie behavioriste (Ageron et Huault, 2002 ; Andersen, 1993), une approche dite traditionnelle s'est alors distinguée. Cette approche a fréquemment été mobilisée au travers principalement du modèle Uppsala développé par Johanson, Vahlne et Wiedersheim-Paul et du modèle Innovation développé par Bilkey et Tesar. L'apprentissage est au cœur de la dynamique d'engagement à l'international et ce dans les deux modèles.

Dans ce qui suit, l'accent sera porté davantage sur le modèle Uppsala qui a largement été mobilisé et se veut une référence théorique dans l'analyse du processus d'internationalisation (Cheriet, 2010). Développé par l'école scandinave au milieu des années 70 (Johanson et Wiedersheim-Paul, 1975 ; Johanson et Vahlne, 1977), ce modèle met en évidence les étapes d'internationalisation de l'entreprise. Suite à l'observation de quatre grandes entreprises industrielles suédoises, Johanson et Wiedersheim-Paul (1975) montrent que le modèle d'internationalisation emprunte la voie d'un processus progressif. Ce rythme graduel et lent a pour cause deux principaux obstacles : le manque de ressources et de connaissances relatives aux marchés étrangers. Ce dernier obstacle est relié essentiellement au concept de distance psychique défini comme l'ensemble des différences entre l'environnement du marché d'origine et celui du marché cible. Le raisonnement consiste à dire que l'entreprise développe au préalable son marché domestique pour s'étendre de plus en plus vers des marchés proches et similaires et ensuite conquérir des pays plus lointains. Le passage d'une étape à une autre implique un degré d'engagement plus important. Il est rendu possible grâce aux mécanismes d'apprentissage qui transforment l'expérience accumulée en une connaissance expérientielle (connaissance acquise par l'expérience).

La logique développée par Johanson et Wiedersheim-Paul (1975) a été complétée par Johanson et Vahlne (1977) grâce à de nouvelles observations. Ces derniers ont également proposé un modèle dynamique et ont formalisé ainsi le modèle d'Uppsala qui a dès lors connu

plusieurs évolutions. En se basant sur l'approche par les réseaux, Johanson et Vahlne (2009) réexamine leur modèle en mettant l'accent sur la place et le positionnement de l'entreprise dans son réseau d'affaires. Les auteurs partent de l'hypothèse selon laquelle les processus d'internationalisation se poursuivent au sein d'un réseau d'affaires dont les relations se caractérisent par des niveaux particuliers de connaissances, d'engagement et de confiance. Cette nouvelle version du modèle d'Uppsala cherche donc à renforcer la position de l'entreprise dans le réseau d'affaires, et non à protéger sa position sur le marché étranger. Pareillement, ce nouveau modèle met l'accent sur la distance psychique entre les acteurs du réseau d'affaires et non plus entre les pays.

Un second modèle a également marqué les travaux traitant du développement international des entreprises, il s'agit du modèle Innovation initié par les travaux de Bilkey et Tesar (1977). Ce modèle voit l'internationalisation comme un processus d'innovation pour l'entreprise et rejoint en deux concepts fondamentaux le modèle scandinave. Tout d'abord, en mettant en évidence le concept d'apprentissage qui développe l'idée qu'à travers l'expérience à l'international l'entreprise explore plus facilement de nouveaux marchés. Ensuite, en reprenant la notion de distance psychique et donc en appuyant le fait qu'une entreprise s'engage en premier lieu sur des marchés similaires.

Au final, le modèle Uppsala dans ses différentes versions cherche à minimiser l'incertitude, provoquée par le manque de connaissances, au travers des connaissances acquises par l'expérience. Ainsi, il s'inscrit toujours dans un processus d'internationalisation à caractère incrémental tout comme le modèle Innovation. Cette caractéristique de l'approche traditionnelle de l'internationalisation a été critiquée dans la littérature. En effet, l'entreprise peut adopter une internationalisation rapide tout en accédant à plusieurs marchés étrangers en même temps.

L'approche « *Born-global* »

Bien que l'approche traditionnelle a largement prédominé la littérature, l'émergence des travaux portant sur les « *born globals* » ou *international new ventures* (Oviatt et McDougall, 1994 ; Oviatt et McDougall, 2005) a apporté une nouvelle lecture au phénomène d'internationalisation. Oviatt et McDougall ont observé pendant plusieurs années les logiques d'internationalisation des entreprises et essentiellement des PME ou des *start-ups*. Ils révèlent que ce processus ne suit pas nécessairement une logique linéaire et incrémentale, il peut en effet suivre une perspective internationale dès la création de l'entreprise. Les auteurs définissent l'*international new venture* comme « *une organisation qui, dès sa création, cherche à tirer un avantage concurrentiel significatif de l'utilisation de ressources et de la vente de biens dans de multiples pays* » (p. 31). Ce type d'entreprises qualifiées également d'entreprises nées globales atteignent au moins 20 % du chiffre d'affaires à l'étranger dans les trois ans qui suivent la date de création (Madsen et Servais, 1997). Cette seconde approche décrit principalement ces processus d'internationalisation précoces et rapides.

Les « *born globals* » sont des petites entreprises qui opèrent majoritairement dans le secteur de la haute technologie (Knight et Gavusgil, 1996). Ces entreprises perçoivent le monde comme un seul et unique marché avec une multitude d'opportunités possibles. Afin de saisir ces opportunités, l'innovation et la proactivité caractérisent ces entreprises et permettent par conséquent d'accroître ses ventes à l'international. L'entrepreneur ou le fondateur joue un rôle crucial dans cette dynamique d'internationalisation. L'expérience antérieure de ce dernier, son

réseau professionnel et personnel ainsi que ses connaissances vont permettre à l'entreprise d'opter pour un processus d'internationalisation rapide et précoce.

Au final, il semble que ce modèle, caractérisé par la rapidité de son processus d'internationalisation, ne remet pas en cause les travaux de l'approche traditionnelle (Johanson et Vahlne, 1977, 2009), il s'agit plutôt d'une nouvelle alternative possible. Tout d'abord, les deux modèles ne portent pas sur la même unité d'analyse, le modèle Uppsala a étudié le cas de grandes entreprises alors que dans le cas des « *born globals* », l'analyse porte sur des PME ou des *start-ups*. De plus, ces deux approches se fondent sur deux logiques différentes. D'après Meier et Meschi (2010), on a « *d'un côté, l'approche internationale new ventures avec une logique de maximisation de la valeur et de l'autre, le modèle Uppsala avec une logique de minimisation de l'incertitude* » (p. 16). Le tableau 1 ci-dessous résume les majeures différences entre les deux approches d'internationalisation. Nous pouvons ainsi constater que l'approche traditionnelle privilégie dans un premier temps son marché domestique et le développement à l'international se fait bien plus tard grâce à une démarche principalement réactive.

Tableau 1 : Les différences majeures entre l'approche traditionnelle versus « *born global* »

	Approche traditionnelle	Approche « <i>born global</i> »
Marché	Marché domestique à développer en priorité	Un seul et unique marché mondiale
Démarche d'internationalisation	Démarche réactive au début du processus d'internationalisation qui passe progressivement à une démarche proactive	Démarche proactive
Rythme et temps d'internationalisation	Lent et graduel	Rapide et précoce (dès la création)
L'étendu de l'internationalisation	Développement progressif dans un nombre limité de pays cibles en prenant en compte la distance psychique	Dispersion géographique simultanée sans prise en compte de la distance psychique
Expérience d'internationalisation préalable	Pas attendue	L'entrepreneur possède une large expérience dans les marchés internationaux
L'apprentissage	Apprentissage lent à partir de l'expérience accumulée	Apprentissage plus rapide grâce à l'expérience internationale antérieure de l'entrepreneur
Utilisation des technologies de l'information et de la communication	Rôle pas central dans le processus l'internationalisation	Rôle crucial de facilitateur pour atteindre le marché mondial et pour l'apprentissage
Réseau de partenaires d'affaires	Mobilisé dans les premières étapes de l'internationalisation et progressivement remplacé	Atteindre un développement mondial rapide nécessite un réseau de partenaires rapide et complet

	par les propres ressources de l'entreprise.	
Logique d'internationalisation	Une logique de minimisation de l'incertitude.	Une logique de maximisation de la valeur

Source : *Adapté et complété à partir de Chetty et Campbell-Hunt (2004)*

Réseaux sociaux numériques au sein des entreprises

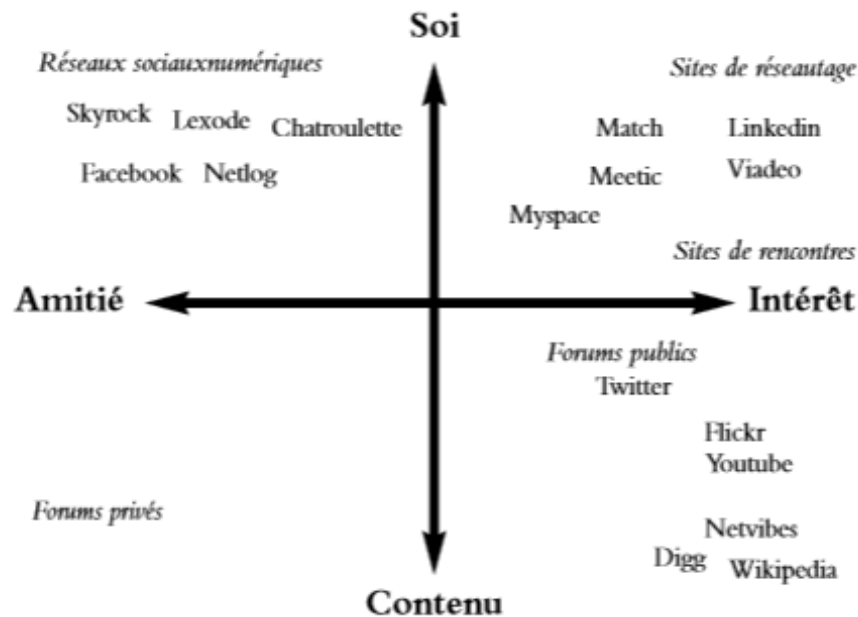
L'utilisation d'Internet est devenue essentielle en entreprise. Internet a permis aux médias sociaux d'aider les entreprises à la fois dans la gestion quotidienne mais aussi dans le développement de leur activité, indépendamment du lieu et du temps (Chen et al., 2008). Ainsi, l'utilisation des médias sociaux ou plus précisément des réseaux sociaux comme plate-forme pour les entreprises est devenue de plus en plus commune.

Caractéristiques et typologie des réseaux sociaux numériques

Un site de réseau social est défini comme un service web qui permet aux particuliers et aux organisations de créer leurs propres profils, d'établir des liens avec d'autres utilisateurs et de voir les liens établis entre eux et les autres (Boyd et Ellison, 2008; Lin et Lu, 2011). Les RSN fournissent des fonctionnalités qui permettent aux entreprises d'établir un profil, de créer du contenu et de se connecter, notamment avec des utilisateurs individuels (Pogrebnyakov, 2017). Les RSN permettent de créer une image et la révéler à autrui à travers ces plateformes (Kaplan et Haenlein, 2010).

Il existe différents types de RSN tels que ceux dédiés aux internautes traditionnels appelés les RSN de masse (Ex : Facebook, Twitter, Google +, etc.), ceux à caractère professionnel (ex : LinkedIn, Viadeo, etc.), les RSN de partage de contenu (plateformes d'échanges de photos, musiques, vidéo ex : youtube, slideshare, wikipedia, etc.) et les plateformes de microblogage comme Twitter. Stenger et Coutant (2011) ont identifiés deux grandes types d'usage de ces plateformes: l'orientation vers un intérêt précis ou vers l'« amitié » et la mise en visibilité de soi ou la mise en visibilité de contenus tiers (textes, vidéos, photos, liens hypertextes...). Une cartographie (*cf.* figure 1) reprenant ces deux axes permet ainsi de regrouper des configurations sociotechniques aux enjeux différents.

Figure 1 : Cartographie des médias sociaux selon Stenger et Coutant (2011)



Le modèle de présence des entreprises et d'engagement des utilisateurs restent similaires (Rybalko et Seltzer 2010; Piskorski 2011; Men et Tsai, 2012). Weinberg et Pehlivan (2011) mettent en avant la longévité de l'information et la richesse du contenu. Les auteurs s'accordent pour dire que peu importe la catégorie du RSN, ceux-ci se chevauchent dans la fonctionnalité des applications, le type d'interactions sociales et le niveau de contenu de l'information (Safko, 2010 ; Mayfield, 2008 ; Cook, 2008). Ces propriétés et ces caractéristiques rendent les médias sociaux uniques et attrayants pour les entreprises dans leur capacité à activer, encourager et améliorer la participation, la conversation, la collaboration et l'interaction (McCann et Barlow, 2015). Ces dernières années, les médias sociaux sont devenus partie intégrante de la vie quotidienne, avec une croissance annuelle du nombre d'utilisateurs. On peut compter sur Facebook 2 milliards d'utilisateurs ; 2017, sur Google+ 360 millions d'utilisateurs ; 2016, sur Twitter 328 millions d'utilisateurs ; 2017 ou encore sur LinkedIn 500 millions d'utilisateurs; 2017. Ces statistiques démontrent la popularité des RSN qui, à leur tour, fournissent une indication de l'influence grandissante de ces applications.

Bénéfices des réseaux sociaux numériques

Les RSN peuvent être mobilisés de diverses manières dans l'objectif d'améliorer le profil et les activités de l'entreprise. Les bénéfices liés à ces RSN sont multiples et relèvent essentiellement : d'une meilleure communication, d'une plus grande exposition en amplifiant les effets de bouche-à-oreille, d'un rapprochement et d'un établissement des relations avec les clients existants, d'une attraction de nouveaux clients, d'une promotion des produits / services d'une entreprise, d'une amélioration de la notoriété de la marque, d'une augmentation du trafic sur le site web, d'une augmentation des niveaux de ventes et d'une amélioration de la collaboration et établissement de communautés en ligne (Cook, 2008 ; Kaplan et Haenlein, 2010 ; Fischer et Reuber, 2011 ; Montalvo, 2011 ; Nair, 2011; Zhang et al., 2011 ; Stockdale et al., 2012).

La décision de se trouver sur les RSN devient de plus en plus stratégique. En effet, les entreprises intègrent davantage les RSN dans leur stratégie et essayent de les exploiter pour obtenir un avantage concurrentiel (Kiron et al., 2012; Qualman, 2010). Cette décision peut être la réponse défensive liée à un changement environnemental, entraînant un réalignement des ressources et des activités de l'entreprise pour soutenir la performance, ou plutôt un choix

proactif qui redéfinit la façon dont l'entreprise poursuit son objectif (Venkatraman, 1989; Teece, 1997; Eisenhardt et Martin, 2000).

L'intérêt des chercheurs pour les RSN et leur utilisation dans le contexte des PME n'a fait que croître ces dernières années (McCann et Barlow, 2015). Les études portant sur l'utilisation des RSN par les PME, se sont principalement intéressées aux bénéfices que ces entreprises tirent de ces outils. Les recommandations des auteurs ainsi que leurs observations empiriques convergent généralement vers des bénéfices marketing tels que le recrutement de nouveaux clients (Michaelidou et al., 2011 ; McCann et Barlow, 2015), la construction de la réputation en ligne de la marque (Barnes et al., 2012), la création de communautés (Harris et Rae, 2010 ; Stockdale et al., 2012) et la collecte d'informations (Stockdale et al., 2012), etc.

Les RSN sont des outils parfaitement adaptés aux PME en raison de leur faible coût, de la facilité d'utilisation et de leur faible niveau de compétences informatiques requis pour les utiliser (Derham et al., 2011). En effet, le coût réduit de la publicité sur les RSN permet aux PME d'entreprendre des efforts de communication qui, jusqu'alors, n'étaient pas envisagés.

La question du rendement des médias sociaux suscite par ailleurs de nombreux débats (McCann et Barlow, 2015), car de plus en plus d'entreprises adoptent l'utilisation des plateformes de médias sociaux pour vendre et promouvoir leurs produits ou services en ligne. Le calcul de cet investissement est une tâche fastidieuse. Pourtant, il existe de nombreux outils analytiques qui permettent aux entreprises de collecter des données et de mesurer l'impact des médias sociaux sur leurs processus métier. De nombreuses plates-formes de médias sociaux proposent leurs propres services analytiques, tels que Facebook Analytics, Twitter Analyzer et YouTube Analytics, qui fournissent des informations sur le trafic et la popularité telles que le nombre de followers, de likes, de commentaires et autres. Il est essentiel que les entreprises s'assurent que tout outil d'analyse qu'elles envisagent d'utiliser est équipé pour répondre à leurs objectifs et paramètres préétablis (McCann et Barlow, 2015).

Les RSN présentent tout de même certains inconvénients tels que des failles de sécurité, la remise en cause des fonctions de régulation et de contrôle des managers, les difficultés à quantifier précisément les gains liés aux usages collaboratifs ainsi que les risques d'aliénation liés aux flux constants d'information (Montargot et Duyck, 2017).

Réseaux sociaux numériques comme outil d'internationalisation

Dans un contexte fortement globalisé, le développement à l'international et la pénétration de nouveaux marchés sont indispensables pour la survie des PME. Nombreuses recherches se sont intéressées à l'engagement international de ces petites structures connues par leurs faibles ressources (Knight et Gavusgil, 1996 ; Oviatt et McDougall, 1994 ; Oviatt et McDougall, 2005 ; Meier et Meschi, 2010). Dans leurs processus d'internationalisation, ces dernières font face à davantage de contraintes comparées aux grandes entreprises. Au-delà du manque de connaissance des marchés étrangers, les PME sont souvent contraintes par des capacités de production limitées mais aussi par des ressources financières faibles. Ceci constitue un obstacle majeur à ce développement, freinant ainsi la dynamique internationale. Les PME sont en même temps des structures flexibles et adaptables grâce à leur petite taille. Elles sont donc à l'écoute de leur environnement, des moyens et des outils à leur disposition. A ce niveau et comme souligné précédemment, les RSN offrent un outil intéressant et utile lors du développement international de l'entreprise.

Importance des réseaux sociaux numériques à l'international

La recherche portant sur l'utilisation des RSN par les PME, reste silencieuse en ce qui concerne l'utilisation de ces outils dans une perspective internationale (Okazaki et Taylor, 2013). Les résultats de Bell et Loane (2010) apportent une première indication de leur potentiel pour l'internationalisation, en montrant que les outils du Web 2.0 permettent aux petites entreprises d'intensifier leurs collaborations avec des partenaires internationaux. Les RSN permettent aux PME d'obtenir des informations liées aux marchés internationaux grâce à une accumulation de connaissances institutionnelles, d'affaires et d'internationalisation, qui fournissent les renseignements nécessaires (Eriksson et al., 2000, Mejri et Katsuhiko, 2010). Ils peuvent notamment les aider à acquérir des connaissances sur les institutions étrangères afin qu'elles soient au courant des règles et règlements en vigueur (Johanson et Mattsson 1988) et parfois d'établir des relations avec des entreprises déjà implantés sur le marché étranger. Les RSN constituent ainsi un outil possible pour réduire le handicap lié à la taille et permettent ainsi de réduire le risque (Madhok, 1997).

Selon Deprince et Arnone (2016), les PME utilisent les RSN à l'international principalement pour leurs avantages informationnels et relationnels. En ce qui concerne les avantages informationnels, les RSN contribuent à la diffusion d'informations concernant les opportunités sur les marchés internationaux. Les données (expériences, recommandations, contacts communs, etc.) disponibles sur les profils des entreprises et des partenaires étrangers permettent aux décideurs de s'assurer plus facilement de la crédibilité et de la fiabilité de nouvelles relations d'affaires à l'international. Ces informations permettent également d'acquérir des connaissances sur le marché étranger, d'avoir une meilleure coordination des activités à l'international et d'avoir de meilleure connaissance pour adapter son produit et son activité (Pogrebnyaskov, 2017). Du point de vue relationnel, les RSN permettent de réduire la distance géographique en facilitant la prise de contact ainsi qu'en assurant la visibilité en ligne de l'entreprise et de ses collaborateurs. Ces fonctionnalités contribuent au développement de nouvelles relations d'affaires pouvant soutenir le développement international de l'entreprise (Deprince et Arnone, 2016). Ces informations peuvent également permettre d'acquérir une légitimité en accélérant l'intégration dans le pays hôte (Pogrebnyaskov, 2017).

Le tableau 2 reprend la synthèse des bénéfices des RSN à l'international mis en avant jusqu'ici dans la littérature. Ceux-ci sont catégorisés en 2 grands points : « avantages relationnels » et « avantages informationnels ».

Tableau 2 : Synthèse des avantages relationnels et informationnels des RSN

	Bénéfices des RSN à l'international
Avantages relationnels	<ul style="list-style-type: none"> - Construction et intensification des collaborations internationales (Bell et Loane, 2010, Pogrebnyaskov, 2017) - Capacité de réseautage avec des partenaires étrangers (Okazaki et Taylor, 2013) - Extensibilité personnelle → permet des interactions et la construction de relations à travers des frontières géographiques (Okazaki et Taylor, 2013)
Avantages informationnels	<ul style="list-style-type: none"> - Transférabilité de l'image → création d'une image de marque uniforme pour attirer la même cible à travers les frontières (Okazaki et Taylor, 2013) - Collecte d'informations sur les marchés étrangers (Che Senik et al., 2011) - Acquérir, diffuser et intégrer les connaissances (Bell et Loane, 2010)

	<ul style="list-style-type: none"> - Connaissances sur le marché cible pour mieux adapter son produit et son business model (Pogrebnyakov, 2017) - Meilleure coordination des activités à l'international (Pogrebnyakov, 2017) - Création de visibilité, notoriété et de la présence en ligne (Pogrebnyakov, 2017) - Assurer la crédibilité et la fiabilité de nouvelles relations d'affaires à l'international (Deprince et Arnone, 2016).
--	---

Le rôle des RSN selon l'approche d'internationalisation

Au regard des bénéfices des RSN à l'international, il semble pertinent de mener une réflexion théorique sur la manière dont les PME mobilisent ces réseaux pour se développer à l'international. Entre l'approche traditionnelle et l'approche « *born global* », les chemins d'internationalisation sont différents, mais la mobilisation des RSN est-elle forcément différente ? Ces schémas d'internationalisation ne doivent pas être isolés de l'environnement technologique dans lequel ils prennent place. Les PME suivant un processus d'internationalisation progressif utilisent-elles de la même manière les RSN que les PME optant pour une internationalisation rapide et précoce ? Selon Chetty et Campbell-Hunt (2004), l'utilisation des technologies de l'information et de la communication n'est pas essentielle dans le processus d'internationalisation dit traditionnel. Or et selon ces auteurs, elle paraît fondamentale dans l'approche « *born global* » où elle facilite l'accès aux marchés étrangers. Selon cette étude, l'utilisation des RSN devrait rationnellement être adaptée à la logique d'internationalisation de la PME. Les RSN semblent ainsi davantage mobilisés dans les processus d'internationalisation rapide et au contraire faiblement utilisés dans le processus traditionnel. Chetty et Campbell-hunt (2004) ont montré que le processus d'internationalisation traditionnel suit une logique de minimisation d'incertitude et de risque. La minimisation d'incertitude est possible grâce au cumul d'informations et de connaissances. En effet, les profils professionnels et personnels accessibles sur différents RSN, comprennent des informations telles que les expériences antérieures, les recommandations reçues par d'autres personnes ou encore l'existence de contacts communs. Ces informations permettent aux dirigeants des PME de vérifier rapidement l'identité et la fiabilité des personnes et des entreprises avec lesquelles des relations d'affaires pourraient être développées. Les RSN devraient donc être mobilisés à des fins essentiellement informationnelles afin de réduire le risque lié aux manques de connaissances sur le marché étranger et assurer la visibilité en ligne de l'entreprise. L'accumulation de connaissances permet également de réduire la distance psychique séparant le pays d'origine du pays cible.

De son côté, l'approche « *born global* » est animée par une logique de maximisation de valeur (Chetty et Campbell-hunt, 2004). Les PME adoptant cette approche cherchent donc des opportunités dans les marchés étrangers. Les RSN constituent dans ce cas un outil de mise en relation avec des entreprises étrangères, des partenaires ou des investisseurs potentiels. De plus, la démarche proactive des « *born globals* » est en partie possible grâce à l'utilisation des RSN. Ils permettent aux PME de rechercher plus facilement des opportunités existantes sur les marchés étrangers. Dans la démarche réactive caractérisant le début de processus traditionnel, les RSN ont pour rôle d'informer les PME sur d'éventuelles opportunités à saisir à l'international.

Dans les deux approches, le rôle des réseaux et notamment les réseaux d'affaires paraît important. Toutefois, dans l'approche traditionnelle et même après l'évolution apportée au modèle Uppsala, le réseau d'affaires semble jouer un rôle dans les premières étapes de

l'internationalisation où l'entreprise privilégie l'exportation *via* un intermédiaire. En effet, à ce stade, le dirigeant n'a pas encore ou n'a que peu de connaissance de l'international. A mesure que l'entreprise accumulera des connaissances, elle passera progressivement à des modes d'entrée plus engageants comme la filiale en propriété exclusive et mobilisera ainsi ses propres ressources. La mobilisation des RSN permet de ce fait de collecter des informations et de construire des collaborations au début du processus d'internationalisation. Les RSN auront ainsi un rôle à la fois relationnel et informationnel qui passera graduellement durant le processus d'internationalisation à un rôle davantage informationnel.

Dans l'approche « *born global* », le réseau d'affaires jouit d'une place centrale dans le processus d'internationalisation. En effet, la rapidité du développement international des « *born globals* » repose sur un réseau de partenaire étendu et complet de distributeurs, acheteurs, vendeurs et sous-traitants (Knight et Cavusgil, 1996). Les modes d'entrée privilégiés pour accéder à des nouveaux marchés correspondent plus à des modes collaboratives. Comme pour l'approche traditionnelle, les RSN sont donc mobilisés pour à la fois leurs avantages informationnels et relationnels. L'avantage informationnel peut être observé dans l'identification et la collecte d'informations sur les futurs partenaires. L'avantage relationnel peut quant-à-lui être observé à plusieurs niveaux : tout d'abord, dans le réseautage et la mise en relation avec les partenaires étrangers ; et ensuite dans l'intensification des collaborations internationales. Les RSN jouent alors un rôle de facilitateur pour construire et maintenir la relation avec les partenaires. Les RSN ont par conséquent un rôle davantage relationnel qu'informationnel dans le processus d'internationalisation des « *born globals* ». Le raisonnement théorique mené, nous amène à formuler les deux propositions suivantes :

- Les PME suivant un processus d'internationalisation traditionnel mobilisent les RSN principalement pour leurs avantages informationnels.
- Les PME suivant un processus d'internationalisation « *born global* » mobilisent les RSN principalement pour leurs avantages relationnels.

CONCLUSION

Notre recherche théorique s'inscrit dans la lignée des travaux portant sur les processus d'internationalisation. Plus précisément, l'objet de la présente étude est de comprendre le rôle des RSN dans le développement international des PME. Il s'agit de mieux comprendre la place des RSN dans le processus d'internationalisation et ce quelle que soit l'approche adoptée.

L'analyse des différents cadres théoriques sur le processus d'internationalisation montre leurs principales différences et permet de conclure que la mobilisation et l'exploitation des outils et moyens à disposition des PME ne se fait pas nécessairement de la même manière.

Notre réflexion théorique montre que les bénéfices des RSN sont différents en fonction du processus d'internationalisation, traditionnel ou « *born global* », adopté par l'entreprise. Les entreprises optant pour un processus traditionnel utilisent les RSN pour ses avantages informationnels tels que pour minimiser l'incertitude et le risque en consultant la crédibilité et la fiabilité du partenaire grâce aux réseaux professionnels et personnels disponibles sur les profils en ligne. Alors que les entreprises dites « *born globals* » utilisent les RSN pour leurs avantages relationnels tels que la mise en relation avec des entreprises étrangères, des partenaires ou des investisseurs potentiels. Ces fonctionnalités contribuent au développement de nouvelles relations d'affaires pouvant soutenir le développement international de l'entreprise.

En dépit de ces contributions, notre étude présente certaines limites qu'il conviendrait d'enrichir dans des travaux futurs. Il est à reconnaître que cette réflexion théorique menée mériterait d'être complétée par des investigations empiriques afin de vérifier les propositions émises. Une observation fine de l'utilisation des RSN dans le contexte du développement international des PME constituerait une phase empirique intéressante. De plus, le raisonnement exposé dans ce travail a pris en compte plusieurs spécificités des processus d'internationalisation. Il n'a toutefois pas pris en compte le secteur d'activité dans lequel la PME opère. Le rôle et le niveau d'utilisation des RSN peuvent être différents d'un secteur à un autre. Une étude empirique menée dans plusieurs secteurs permettrait ainsi de mettre en exergue l'usage différent des RSN dans les entreprises. Enfin, une analyse plus approfondie de l'usage des RSN en fonction de la phase du processus d'internationalisation de la PME (avant la première opération à l'international ; après quelques opportunités ; après la première opération ; dans toutes les étapes ; etc.) pourrait être également pertinente.

Références:

- Andersen, Otto (1993). "On the internationalization process of firms: A critical analysis", *Journal of International Business Studies*, 24, 2, p. 209-231.
- Angue, Katia; Mayrhofer, Ulrike (2010). " Le modèle d'Uppsala remis en question : une analyse des accords de coopération noués dans les marchés émergents ", *Management international*, 15, 1, p. 33-46.
- Ageron, Blandine ; Huault, Isabelle (2002). "Complexité du processus d'internationalisation de la PME: vers un enrichissement de l'analyse behavioriste", *Management International*, 6, 2, p. 43-53.
- Barnes, David., Clear, Fintan., Dyerson, Romano. and Harindranath, G., Harris, Lisa. And Rae, Alan (2012). "Web 2.0 and micro-businesses: an exploratory investigation", *Journal of small business and Enterprise development*, 19, 4, p. 687-711.
- Bell, John (1996). "Single or joint venturing? : A comprehensive approach to foreign entry mode choice". Aldershot, England, Avebury.
- Bell, Jim., Mcnaughton, Rod., Young, Stephen. and Crick, Dave (2003). "Towards an integrative model of small firm internationalization", *Journal of International Entrepreneurship*, 1, p. 339-363.
- Bell, Jim. and Loane, Sharon (2010). "New-wave' global firms: Web 2.0 and SME internationalization", *Journal of marketing management*, 26, 3-4, p. 213-229.
- Bilkey, Warren J. ; Tesar, Georges (1977). "The export behaviour of smaller sized Wisconsin manufacturing firms", *Journal of International Business Studies*, 8, 1, p. 93-98.
- Boutigny Erwan (2005), " Vers un renouvellement de la démarche qualitative en sciences de gestion ? ", *Revue Management & Avenir*, vol 4, p. 59-69.
- Boyd, Danah. M; Ellison, Nicole B. (2008). "Social network sites: Definition, history, and scholarship", *Journal of Computer-Mediated Communication*, 13, p. 210–230.

- Cavusgil, S. Tamer (1982). "Some observations on the relevance of critical variables for internalization stages". *Export management: An international context*. M. R. Czinkota and G. Tesar. New York, Praeger.
- Che Senik, Zizah., Scott-Ladd, Brenda., Entrekin, Lanny. and Akmaliah Adham, Khairul (2011). "Networking and internationalization of SMEs in emerging economies". *Journal of International Entrepreneurship*, 9, 4, p. 259-281.
- Chen, Jengchung.V.; Chen. Charlie.C.; Yang, H (2008). "An empirical evaluation of key factors contributing to internet ab use in the workplace", *Industrial Management and Data Systems*, 108, 1, p. 87-106.
- Cheriet, Foued (2010). "Modèle d'Uppsala et implantation des firmes multinationales agroalimentaires", *Revue française de gestion*, 2, 201, p. 45-64.
- Chetty, Sylvie ; Campbell-Hunt, Colin (2004). "A Strategic Approach to Internationalization: A Traditional Versus a "Born-Global" Approach". *Journal of International Marketing*, 12, 1, p. 57-81.
- Cook, Niall (2008), *How Social Software will Change the Future of Work*. Gower Pub. Burlington.
- Deprince Elodie ; Arnone Laurent (2016), "Les réseaux sociaux : quelles opportunités pour les PME dans leur processus d'internationalisation ? " in "6ème Conférence d'Atlas AFMI" ,Nice, France.
- Derham, R., Cragg, P. and Morrish, S. (2011), "Creating value: an SME and social media", PACIS 2011 Proceedings, Paper 53, available at: <http://aisel.aisnet.org/pacis2011/53> (accessed January 28, 2014).
- Dunning, John. H (1998). "Location and the multinational enterprise: A neglected factor?", *Journal of International Business Studies*, 29, 1, p. 45-66.
- Eisenhardt, Kathleen.M; Martin, Jeffrey.A (2000). "Dynamic capabilities: what are they?". *Strategic Management Journal*, 21, 10-11, p. 1105-1121.
- Eriksson, Kent; Johanson, Jan; Majkgård Anders; Sharma Deo. (2000). "Effect of variation on knowledge accumulation in the internationalization process", *International Studies of Management Organization*, 30, 1, p. 26-44.
- Favre-Bonte, Véronique ; Tran, Sebastien. (2013) "L'apport d'internet aux petites entreprises touristiques dans la construction de leur positionnement stratégique ; le cas des hébergeurs". *Revue Internationale PME*, 26, 1, p. 45-64.
- Fischer, Eileen; Reuber, A.Rebecca (2011). "Social interaction via new social media: (how) can interactions on Twitter affect effectual thinking and behavior?", *Journal of Business Venturing*, 26, 1, p. 1-18.

- Harris, Lisa; Rae, Alan.. (2010). "The online connection: transforming marketing strategy for small businesses", *Journal of Business Strategy*, Vol. 31, No. 2, p. 4-12.
- Hymer, Stephen .H (1960). *The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment*. Cambridge, Mass, The MIT Press, Cambridge, Mass. PhD Dissertation.
- Johanson, Jan; Mattsson Lars-Gunnar (1988). Internationalization in industrial systems—a network approach. In: Hood N, Vahlne JE (eds) *Strategies in global competition*. Croom Helm, London
- Johanson, Jan; Vahlne, Jan-Erik (1977). "The internationalization process of the firm: A model knowledge development and increasing foreign market commitments", *Journal of International Business Studies*, Vol. 8, 1, p. 23-32.
- Johanson, Jan; Vahlne, Jan-Erik (2009). "The Uppsala internationalization process model revisited: from liability of foreignness to liability of outsidership". *Journal of International Business Studies*, Vol. 40, 9, p. 1411-1431.
- Johanson, Jan; Wiedersheim-Paul, Finn (1975). "The internationalization of the firm-four Swedish cases", *Journal of Management Studies*, Vol. 12, 3, p. 305-322.
- Kaplan, Andreas. M; Haenlein, Michael (2010). "Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media", *Business Horizons*, 53, 1, p. 59–68.
- Kiron, David; Palmer, Doug; Phillips, Anh Nguyen; Kruschwitz, Nina (2012), "Social business: what are companies really doing?", *MIT Sloan Management Review*, Vol. 53 No. 4, pp. 1-32.
- Knight, Gary; Cavusgil, Tamer (1996), "The Born Global Firm: A Challenge to Traditional Internationalization Theory", *Advances in International Marketing*, vol. 8, p. 11 - 27.
- Laghzaoui, Soulaïmane (2009). "Internationalisation des PME : apports d'une analyse en termes de ressources et compétences", *Management et Avenir*, n° 22, p. 52-69.
- Lin, Kuan.-Yu; Lu, Hsi.-Peng (2011). "Why people use social networking sites: An empirical study integrating network externalities and motivation theory", *Computers in Human Behavior*, 27, 3, p1152–1161.
- Madhok, Anoop (1997), "Cost, value and foreign market entry mode: the transaction and the firm", *Strategic Management*, J 18, p.39–61.
- Madsen, Tage. Koed; Servais, Per (1997). "The internationalisation of born globals: an evolutionary process?". *International Business Review*, Vol. 6, 6, p. 561-583.
- Mayfield, A. (2008), "What is SocialMedia?" [online]available at: www.icrossing.co.uk/fileadmin/uploads/eBooks/What_is_Social_Media_iCrossing_ebook.pdf (accessed 20 November 2012).

- McCann, Margaret; Barlow, Alexis (2015). "Use and measurement of social media for SMEs", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 22, 2, p. 273-287.
- Meier, Olivier; Meschi, Pierre.-Xavier. (2010). "Approche Intégrée ou Partielle de l'Internationalisation de Firmes : Les Modèles Uppsala (1977 et 2009) face à l'Approche "International New Venture" et aux Théorie de la Firme". *Management International*, Vol. 15, 1, p. 11-18.
- Mejri, Kais; Katsuhiko, Umemoto (2010), "Small-and medium-sized enterprise internationalization: towards the knowledge-based model", *Journal of International Entrepreneurship*, 8(2), p. 156–167.
- Men, Linjuan. Rita; Tsai, Wan.-Hsiu (2012)., "How companies cultivate relationships with publics on social network sites: Evidence from China and the United States", *Public Relations Review*, 38, 5, p. 723–730.
- Michaelidou, Nina., Nikoletta-Theofania, Siamagka; George, Christodoulides (2011). "Usage, barriers and measurement of social media marketing: An exploratory investigation of small and medium b2b brands", *Industrial Marketing Management*, Vol. 40, 7, p. 1153-1159.
- Montalvo, Roberto (2011), "Social Media Management", *International Journal of Management and Information Systems*, Vol. 15, 3, p. 91-96.
- Montargot, Nathalie ; Duyck Jean.-Yves (2017), "Les conditions d'émergence et d'accélération des réseaux sociaux numériques d'entreprises : le cas du groupe d'assurances MMA", *Revue Management et Avenir*; p. 87-113.
- Nair, Mohan (2011), "Understanding and measuring the value of social media", *Journal of Corporate Accounting & Finance*, Vol. 22, 3, p. 45-51.
- Ndjambou, Ruphin (2015), "L'internationalisation des PME : opérationnalisation des théories et perspectives de recherche", *La revue du Financier*, vol. 37, 213
- Okazaki, Shintaro; Taylor, Charles (2013), "Social media and international advertising: theoretical challenges and future directions", *International Marketing Review*, Vol. 30, No. 1, p. 56-71.
- Oviatt, Benjamin. M; McDougall, Patricia. Philips (1994). "Toward a theory of international new ventures". *Journal of International Business Studies*, Vol. 25, n° 1, p. 45-64.
- Oviatt, Benjamin. M; McDougall, Patricia. Philips (2005). "Toward a theory of international new ventures". *Journal of International Business Studies*, Vol. 36, 1, p. 29-41.
- Piskorski, Mikolaj. Jan (2011), "Social strategies that work", *Harvard Business Review*, 89,11, p. 116–122.

- Pogrebnyakov, Nicolai. (2017), "A Cost-Based Explanation of Gradual, Regional Internationalization of Multinationals on Social Networking Sites", *Management International Review*, 57, p. 37–64.
- Qualman, Erik (2010), *Socialnomics: How Social Media Transforms the Way We Live and Do Business*, John Wiley and Sons Inc., Hoboken, NJ.
- Rissoan Romain (2011), *Les réseaux sociaux: Facebook, Twitter, LinkedIn, Viadeo, Google+: Comprendre et maîtriser ces nouveaux outils de communication*, 2ème édition, Eni Editions.
- Rybalko, Svetlana; Seltzer, Trent (2010), "Dialogic communication in 140 characters or less: How Fortune 500 companies engage stakeholders using Twitter", *Public Relations Review*, 36, 4, p 336–341.
- Safko, Lon (2010), *The Social Media Bible: Tactics, Tools, and Strategies for Business Success*, 2nd ed., John Wiley and Sons Inc., Hoboken, NJ.
- Stenger, Alexandre ; Coutant, Thomas, *Web 2.0 et médias sociaux*, in Thomas, Stenger, Stéphane Bourlatiaux-Lajoinie, E-marketing et E-commerce. Concepts, Outils, Pratiques. Paris, Dunod, Collection Management Sup, 2011, p. 63-115.
- Stockdale, Rosemary; Ahmed, Ashir; Scheepers, Helana (2012). "Identifying business value from the use of social media: an SME perspective", in Proceedings of the Pacific Asia Conference on Information Systems, AIS.
- Teece, David.J; Pisano, Gary; Shuen, Amy. (1997), "Dynamic capabilities and strategic management", *Strategic Management Journal*, Vol. 18, 7, p. 509-533.
- Venkatraman, Venkat. N (1989), "The concept of fit in strategy research: toward verbal and statistical correspondence", *Academy of Management Review*, Vol. 14, 3, p. 423-444.
- Verdier, Sylvie; Prange, Christiane; Atamer, Tugrul ; Monin, Philippe (2010). "Internationalization performance revisited: the impact of age and speed on sales growth". *Management International*, Vol. 15, 1, p. 19-31.
- Vernon, Raymond (1979). "The product cycle hypothesis in the new international environment". *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, Vol. 41, p. 255-267.
- Weinberg, Bruce.D; Pehlivan, Ekin (2011). Social Spending: Managing the Social Media Mix. *Business Horizons*, 54, 1, p. 275-282.
- Wernerfelt, Birger (1984). "A resource-based view of the firm". *Strategic Management Journal*, Vol. 5, 2, p. 171-180.
- Wiedersheim-Paul, Finn; Olson, Hans-C; Welch, Lawrence.S. (1978). "Pre-export activity: The first step in internationalization". *Journal of International Business Studies*, Vol. 8, 1, p. 47-58.

Williamson, Olivier. E. (1975). *Markets and Hierarchies: An Analysis and Antitrust Implications. A Study in the Economics of Internal Organization*. New York, The Free Press, New York, Etats-Unis.

Zhang,Mimi; Jansen,Bernard.J; Chowdhury,Abdur (2011),“Business engagement on Twitter: a path analysis”, *Electronic Markets: International Journal on Networked Business*, Vol. 21, 3, p. 161-175.